

**PENGARUH *LEARNING ORIENTATION*, *KNOWLEDGE
MANAGEMENT*, *TALENT MANAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE***

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2
Program Magister Manajemen



Disusun Oleh:

Sekar Langit Nugraheni

20402300288

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

2024

Halaman Pengesahan:

**PENGARUH *LEARNING ORIENTATION*, *KNOWLEDGE MANAGEMENT*,
TALENT MANAGEMENT SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE***

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2

Program Magister Manajemen

Disusun Oleh:

Sekar Langit Nugraheni

20402300288



Telah disetujui oleh Pembimbing,

Tanggal 4 Oktober 2024

Pembimbing

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Marno Nugroho', is placed above the printed name of the supervisor.

Dr. Drs. Marno Nugroho, MM
NIDN 0608036601

HALAMAN PERSETUJUAN
TESIS
**PENGARUH *LEARNING ORIENTATION*, *KNOWLEDGE MANAGEMENT*,
TALENT MANAGEMENT SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE***

Disusun Oleh:

Sekar Langit Nugraheni

20402300288

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing



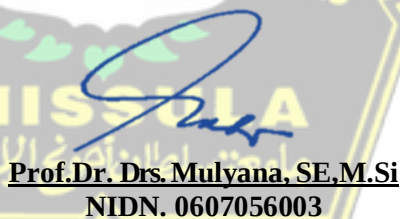
Dr. Drs. Marno Nugroho, MM
NIDN. 0608036601

Penguji I



Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si
NIK. 210491028

Penguji II



Prof. Dr. Drs. Mulyana, SE, M.Si
NIDN. 0607056003

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan

Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen

Tanggal 25 November 2024

Ketua Program Studi Magister Manajemen



Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si
NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Sekar Langit Nugraheni
NIM : 20402300288
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “**Pengaruh Learning Orientation, Knowledge Management, Talent Management sebagai Variabel Intervening terhadap Employee Performance**” merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan.

Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, 30 September 2024

Pembimbing

Yang menyatakan,


Dr. Drs. Marno Nugroho, MM
NIDN 0608036601


Sekar Langit Nugraheni
NIM 20402300288

KATA PENGANTAR

Puji Syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahnya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan penelitian praskripsi yang berjudul **“Pengaruh *Learning Orientation, Knowledge Management, Talent Management* sebagai Variabel Intervening terhadap *Employee Performance*”** 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. Bapak Dr. Drs. Marno Nugroho, MM_selaku dosen pembimbing yang senantiasa memberi masukan sehingga tesis ini dapat diselesaikan.
2. Bapak Prof. Dr. H. Heru Sulistyoo., S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si_selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Ibu Dr. Siti Sumiati, S.E., M.Si yang senantiasa memberi motivasi selama mengejar pendidikan Magister Manajemen ini.
5. Seluruh Dosen, Staf dan Karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan ilmu dan pengalaman yang sangat bermanfaat bagi penulis.
6. Kedua orang tua saya yang selalu memberi dukungan serta doa yang tiada hentinya.
7. Ghiffari dan kedua adik saya yang memberikan semangat dan motivasi dalam menyelesaikan tesis ini.

Penulis menyadari atas kurangnya kesempurnaan usulan penelitian tesis 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, 26 September 2024

Penulis,



Sekar Langit Nugraheni
NIM. 20402300288



ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh orientasi pembelajaran dan manajemen pengetahuan terhadap manajemen talenta dengan kinerja karyawan. Hipotesis dari penelitian ini adalah *Learning Orientation* terhadap *Talent Management*, *Knowledge Management* terhadap *Talent Management*, *Learning Orientation* terhadap *Employee Performance*, *Knowledge Management* terhadap *Employee Performance*, *Talent Management* terhadap *Employee Performance*, *Learning Orientation* terhadap *Employee Performance* melalui *Talent Management* sebagai *Intervening*, *Knowledge Management* terhadap *Employee Performance* melalui *Talent Management* sebagai *Intervening*. Jumlah sampel pada penelitian ini sebanyak 115 karyawan. Metode pengumpulan data melalui kuisioner dan analisis data melalui kuisioner dan analisis data menggunakan SEM PLS yang meliputi uji *convergent validity*, *discriminant validity*, *composit reliability*, *second order confirmatory factor analysis*, F^2 , R^2 , SRMR, serta uji hipotesis. Hasil dalam penelitian ini dengan banyaknya variabel berpengaruh positif dan secara signifikan sedangkan *knowledge management* terhadap *employee performance* tidak berpengaruh positif dan signifikan.

Kata Kunci: *Learning Orientation*, *Talent Management*, *Knowledge Management*, *Employee Performance*

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze the influence of learning orientation and knowledge management on talent management with employee performance. The hypothesis of this study is Learning Orientation to Talent Management, Knowledge Management to Talent Management, Learning Orientation to Employee Performance, Knowledge Management to Employee Performance, Talent Management to Employee Performance, Learning Orientation to Employee Performance through Talent Management as Intervening, Knowledge Management to Employee Performance through Talent Management as Intervening. The number of samples in this study was 115 employees. The method of data collection through questionnaires and data analysis through questionnaires and data analysis using SEM PLS which includes convergent validity tests, discriminant validity, composite reliability, second-order confirmatory factor analysis, F2, R2, SRMR, and hypothesis testing. The results in this study with almost variables have a positive and significant effect but variable knowledge management to employee performance have not positive and not significant effect

Keywords: *Learning Orientation, Talent Management, Knowledge Management, Employee Performance*

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	v
BAB I PENDAHULUAN	16
1.1 Latar Belakang.....	16
1.2 Rumusan Masalah.....	22
1.3 Tujuan Penelitian.....	23
1.4 Manfaat Penelitian.....	23
BAB II LANDASAN TEORI.....	25
2.1 <i>Learning Orientation</i>	25
2.2 <i>Knowledge Management</i>	26
2.3 <i>Talent Management</i>	26
2.4 <i>Employee Performance</i>	38
2.5 Hubungan Pengaruh Antar Variabel.....	42
2.5.1 Pengaruh <i>Learning Orientation</i> terhadap <i>Talent Management</i>	42
2.5.2 Pengaruh <i>Knowledge Management</i> terhadap <i>Talent Management</i>	44
2.5.3 Pengaruh <i>Learning Orientation</i> terhadap <i>Employee Performance</i>	44
2.5.4 Pengaruh <i>Knowledge Management</i> terhadap <i>Employee Performance</i>	45
2.5.5 Pengaruh <i>Talent Management</i> terhadap <i>Employee Performance</i>	46
2.5.6 Hubungan <i>Learning Orientation</i> terhadap <i>Employee Performance</i> melalui <i>Talent Management</i>	47
2.5.7 Pengaruh <i>Knowledge Management</i> terhadap <i>Employee Performance</i>	

melalui Talent Management	48
BAB III METODE PENELITIAN	51
3.1 Jenis Penelitian	51
3.2 Populasi Dan Sampel.....	51
3.2.1 Populasi.....	51
3.2.2 Sampel	51
3.3 Sumber Dan Jenis Data.....	52
3.3.1 Data Primer	52
3.3.2 Data Sekunder	52
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	52
3.5 Variabel Dan Indikator.....	52
3.6 Teknik Analisis.....	54
3.6.1 Uji Statistik Deskriptif	54
3.6.2 Analisis Partial Least Square (PLS).....	54
3.6.3 Uji Model Struktural atau Inner Model	57
3.6.4 Tahapan Menggunakan PLS.....	58
3.6.5 Pengujian Hipotesis.....	60
3.6.6 Analisis SEM dengan Efek Intervening.....	61
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	62
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	63
4.2 Deskripsi Variabel Penelitian	64
4.2.1 Analisis Deskriptif <i>Learning Orientation</i>	66
4.2.2 Analisis Deskriptif <i>Knowledge Management</i>	68
4.2.3 Analisis Deskriptif <i>Talent Management</i>	69

4.2.4 Analisis Deskriptif <i>Employee Performance</i>	70
4.3 Analisis Data PLS (Partial Least Square)	74
4.3.1 Pengujian Analisis Outer Model (Measurement Model).....	75
4.3.1.1 Uji <i>Convergent Validity</i>	76
4.3.1.2 <i>Discriminant Validity</i>	76
4.3.1.3 <i>Composite Reability</i>	77
4.3.2 Pengujian Analisis Model Struktural (Inner Model)	78
4.3.2.1 <i>Path Coefficient</i>	79
4.3.2.2 Penilaian <i>Godness of Fit</i>	80
4.3.2.3 <i>F Square</i>	80
4.3.2.4 <i>R Square</i>	81
4.3.2.5 <i>SRMR</i>	82
4.4 Uji Hipotesis.....	83
4.5 Pembahasan Hasil Penelitian	87
4.5.1 Pengaruh <i>Learning Orientation</i> terhadap <i>Talent Management</i>	87
4.5.2 Pengaruh <i>Knowledge Management</i> terhadap <i>Talent Management</i>	88
4.5.3 Pengaruh <i>Learning Orientation</i> terhadap <i>Employee Performance</i>	89
4.5.4 Pengaruh <i>Knowledge Management</i> terhadap <i>Employee Performance</i>	90
4.5.5 Pengaruh <i>Talent Management</i> terhadap <i>Employee Performance</i>	91
4.5.6 Pengaruh <i>Learning Orientation</i> terhadap <i>Employee Performance</i> melalui <i>Talent Management</i> sebagai <i>Intervening</i>	92
4.5.7 Pengaruh <i>Knowledge Management</i> terhadap <i>Employee Performance</i> melalui <i>Talent Management</i> sebagai <i>Intervening</i>	93
BAB V PENUTUP	94

5.1 Kesimpulan	94
5.2 Saran.....	96
5.3 Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang	98

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual	47
Gambar 4.1 Outer Model Algorithm.....	70
Gambar 4.2 <i>Inner Model Algorithm</i>	75



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Kinerja Karyawan CV.SeML Semarang Tahun 2023	21
Tabel 4.1 Penyebaran Kuesioner	59
Tabel 4.2 Statistik Deskripsi Sampel	60
Tabel 4.3 Distribusi Skor Jawaban Pada Pernyataan <i>Learning Orientation</i>	62
Tabel 4.4 Distribusi Skor Jawaban Pada Pernyataan <i>Knowledge Management</i>	64
Tabel 4.5 Distribusi Skor Jawaban Pada Pernyataan <i>Talent Management</i>	65
Tabel 4.6 Distribusi Skor Jawaban Pada Pernyataan <i>Employee Performance</i>	67
Tabel 4.7 <i>Loading Factor</i>	71
Tabel 4.8 Nilai AVE.....	72
Tabel 4.9 Discriminant Validity	73
Tabel 4.10 <i>Composite Realibility</i>	74
Tabel 4.11 Path Coeffiecients (Mean, STDEV, t-Value)	79
Tabel 4.12 F Square.....	76
Tabel 4.13 R Square	77
Tabel 4.14 SRMR.....	78
Tabel 4.15 <i>Direct Effect Learning Orientation -> Talent Management</i>	80
Tabel 4.16 <i>Direct Effect Knowledge Management -> Talent Management</i>	81
Tabel 4.17 <i>Direct Effect Learning Orientation -> Employee Performance</i>	81
Tabel 4.18 <i>Direct Effect Knowledge Management -> Employee Performance</i>	82
Tabel 4.19 <i>Direct Effect Talent Management -> Employee Performance</i>	82
Tabel 4.20 <i>Spesific Indirect Effect Learning Orientation -> Talent Management - >Employee Performance</i>	83
Tabel 4.21 <i>Spesific Indirect Effect Knowledge Management -> Talent Management ->Employee Performance</i>	83

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	104
--------------------------------------	-----



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perusahaan di semua industri bergantung pada sumber daya manusianya. Ketika sumber daya manusia menerima remunerasi atau penghargaan tertentu, pelaksanaannya baik di sektor korporat, pemerintah, atau bisnis. Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi informasi akan meningkatkan sumber daya manusia. Perkembangan era yang pesat mendorong perusahaan untuk dapat memprediksi dan mengevaluasi perubahan iklim dan lingkungan bisnis agar dapat merespons dengan cepat, akurat, efektif, dan efisien. Selain memiliki sumber daya manusia yang responsif, perusahaan harus memiliki Sumber Daya Manusia (SDM) dengan kompetensi yang dapat diandalkan dan berkualitas tinggi untuk mendukung tanggung jawab operasionalnya.

Elemen-elemen strategis yang menggerakkan seluruh operasi dan aktivitas organisasi sumber daya manusia menentukan arah kebijakan dan kinerja organisasi dalam mencapai hasil yang diinginkan. Jika proses yang tepat diikuti dan persiapan yang cermat dilakukan, implementasi tujuan organisasi ini dapat berjalan efektif. Beberapa aspek manajemen sumber daya manusia meliputi kemampuan kognitif dan fisik setiap orang. Menurut para ahli, Mahmudi dalam Nisa (2016) mengemukakan sejumlah elemen yang mempengaruhi kinerja SDM, meliputi karakteristik situasional, kepemimpinan, temporal, sistem, dan orang. Kinerja karyawan diketahui dipengaruhi oleh sejumlah elemen, termasuk komponen variabel individu seperti bakat dan Pengetahuan dan sikap dengan keterampilan yang dimiliki seseorang sejak lahir. Unsur-unsur strategis yang menggerakkan

seluruh kegiatan dan operasional organisasi sumber daya manusia menentukan arah kebijakan dan kinerja organisasi dalam mencapai hasil yang diinginkan.

Kinetika energi kerja, atau kinetika kinerja energi kerja, merupakan suatu pengertian yang berasal dari bahasa Inggris tentang kinerja atau pencapaian kerja. Menurut para ahli yang dikutip oleh Hamali (2018), kinerja merupakan sebutan lain untuk kinerja. Kinerja merupakan istilah untuk pekerjaan atau profesi yang dihasilkan dalam jangka waktu tertentu dengan menggunakan fungsi atau indikator. Para ahli mengartikan profesi sebagai pekerjaan yang memerlukan waktu untuk diselesaikan serta melibatkan penguasaan dan penerapan teori-teori ilmiah yang dipelajari di lembaga pendidikan tinggi oleh para profesional, sedangkan pekerja diartikan sebagai kegiatan atau aktivitas untuk menyelesaikan sesuatu atau membuat sesuatu yang hanya memerlukan tenaga dan keterampilan tertentu. Hamali (2018)

Para ahli menyatakan bahwa kinerja merupakan puncak dari kerja keras yang erat kaitannya dengan tujuan bisnis strategis, kepuasan pelanggan, dan kontribusi finansial (Hamali, 2018). Kinerja merupakan jumlah usaha seseorang dan hasil yang dicapai. Cara melakukan sesuatu merupakan bagian dari apa yang dilakukan.

Beberapa hal dapat mempengaruhi kinerja karyawan di suatu perusahaan. Penelitian ini memilih tiga faktor yang dianggap mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu orientasi pembelajaran, manajemen pengetahuan, manajemen talenta dan kinerja karyawan. Pemilihan keempat unsur tersebut didasarkan pada hasil observasi awal yang menunjukkan kinerja karyawan di CV. SeML Semarang belum

sesuai dengan harapan. Berdasarkan informasi dari manajemen personalia di CV. SeML Semarang, organisasi tersebut belum mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan untuk mencapai kinerja yang optimal. Persoalan manajemen talenta muncul ketika penempatan karyawan tidak sesuai dengan bidang keahliannya. Sasaran dan misi perusahaan belum sepenuhnya dipahami oleh seluruh karyawan akibat manajemen pengetahuan yang kurang baik. Masih ada sebagian karyawan yang belum peduli dengan permasalahan perusahaan, artinya belum merasakan keterikatan emosional dengan perusahaan.

Lingkungan kerja yang lebih kompetitif dapat diciptakan dengan mengelola bakat karyawan sesuai dengan tuntutan bisnis atau organisasi. Semakin banyak perusahaan menyadari bakat-bakat ini dalam magang mereka, semakin mereka bersaing untuk merekrut orang-orang berbakat, baik melalui pelatihan dan kaderisasi atau dengan mencari di luar. Kurangnya bakat tidak diragukan lagi merupakan masalah bagi pertumbuhan masa depan organisasi, terlepas dari manfaat manajemen bakat. Akibatnya, menjadi masalah yang signifikan untuk merekrut dan mempertahankan individu-individu berbakat. Manajemen bakat, menurut Lubna et al. (2018), adalah proses metodis dan dinamis yang dengannya suatu organisasi menemukan, menarik, melibatkan, dan mengembangkan bakat-bakat. Salah satu keuntungan dari penerapan manajemen talenta, menurut para ahli dari Pella & Inayati dalam Syahputra (2016), adalah tersedianya pekerja yang secara konsisten mencapai potensi penuhnya dan meningkatkan kinerja dalam organisasi atau bisnis.

Perusahaan berlomba-lomba merekrut tenaga kerja yang memiliki keterampilan tinggi, baik melalui pelatihan dan kaderisasi maupun dengan mencari

di luar perusahaan, karena perusahaan semakin menyadari keberadaan bakat-bakat ini. Menurut pakar Capelli dalam Syahputra (2016), "Manajemen bakat berkaitan dengan pencarian orang yang tepat dengan keterampilan yang tepat untuk posisi yang tepat." Selain bakat, pengetahuan memegang peranan penting dalam pengembangan sumber daya manusia yang kompetitif dan berkualitas tinggi. Persaingan yang ketat di sektor bisnis secara keseluruhan mendorong organisasi untuk terus mengembangkan karyawan yang berkualifikasi tinggi untuk meningkatkan kinerjanya. Oleh karena itu, perekrutan sumber daya manusia yang berpengetahuan dan terampil sangat penting untuk mewujudkan tujuan perusahaan (Ode & Ayavoo, 2019).

Manajemen pengetahuan memotivasi pekerja untuk lebih berupaya, yang mendorong produktivitas dan pemikiran logistik, yang pada gilirannya mendorong inovasi dan kreativitas. Membangun berbagi pengetahuan (knowledge sharing) sangat penting karena dapat membantu organisasi mencapai tujuan kreatif. Salah satu manfaat manajemen pengetahuan adalah kemampuan untuk menindaklanjuti atau mengumpulkan informasi yang dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan dan untuk mengambil tindakan atau pendekatan tertentu (Kuchinke, 2016). Dengan menggunakan strategi tertentu, pengetahuan telah berubah menjadi suatu tindakan. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja karyawan, perolehan dan pemanfaatan pengetahuan harus dikelola dengan baik. Selain semakin majunya penggunaan ilmu pengetahuan yang dapat dipelajari oleh teknologi.

Hal ini juga didukung oleh Masduki and Sopiyan (2021), Tamala dan Fadili (2021), Avriani (2021) pembahasan pada hasil penelitiannya menunjukkan temuan

hubungan ikatan signifikan positif antara manajemen talenta terhadap kinerja staff dalam organisasi tersebut. 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*).

Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Tamsah et al., 2023) *knowledge management* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *employee performance*. Penelitian lain yang dilakukan oleh (Adiansyah et al., 2021) menunjukkan bahwa hubungan antara *organizational learning* dengan *employee performance* memiliki pengaruh tidak signifikan.

Masalah dengan manajemen bisnis adalah bahwa masalah kinerja adalah hal yang konstan. Oleh karena itu, manajemen perusahaan harus selalu menghadapi masalah kinerja, sehingga mereka harus menerapkan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Mengingat variabel-variabel yang dapat memengaruhi kinerja karyawan, manajemen organisasi dapat menerapkan sejumlah kebijakan yang sesuai untuk meningkatkan tingkat kinerja karyawan guna memenuhi tuntutan dan harapan.

Kinerja karyawan juga dapat diketahui dari penilaian kualitas, kuantitas hasil kerja, kemandirian, kedisiplinan, efektifitas dan kerjasama seorang karyawan dalam bekerja. Diketahui bahwa kinerja karyawan CV. SeML Semarang pada

tahun 2023 belum maksimal. Berikut data kinerja karyawan di CV. SeML Semarang tahun 2023:

Tabel 1.1
Data Kinerja Karyawan CV.SeML Semarang Tahun 2023

No	Kinerja Karyawan	Nilai (Realisasi)	Bobot Standar (Target)
1	Kualitas Hasil Kerja	72%	100%
2	Kuantitas Hasil Kerja	93%	100%
3	Kemandirian Karyawan	80%	100%
4	Kedisiplinan Karyawan	75%	100%
5	Efektifitas & Efisiensi Kerja	70%	100%
6	Integritas & Tanggungjawab	65%	100%
7	Pengembangan Diri	67%	100%
8	Pengetahuan & Keahlian Teknis	70%	100%
9	Kerjasama	70%	100%
10	Kemampuan	80%	100%
Total		74,2%	100%

Sumber: Laporan tahunan CV. SeML Semarang, 2023

Berdasarkan data di atas menunjukkan capaian sasaran kinerja karyawan CV. SeML Semarang yang belum maksimal. Hal ini terlihat dari kinerja yang belum mencapai target. Potensi pengetahuan dan keahlian teknis, kerja sama dan kemampuan, kemandirian, disiplin, efektivitas dan efisiensi, integritas dan tanggung jawab, serta pengembangan diri belum sepenuhnya terwujud, hal ini karena masih terdapat kerusakan dalam produksi, ketidakhadiran karyawan yang masih tinggi, jumlah target yang tidak tercapai dan kurangnya kerja sama antar karyawan.

Fenomena dan gap perbedaan penelitian di atas, menjadi alasan untuk diadakan dan ditinjau penelitian kembali terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian ini mengangkat judul yaitu Pengaruh *Learning Orientation*, *Knowledge Management* terhadap *Employee Performance* dengan *Talent Management* sebagai Variabel Intervening.

1.2. Rumusan masalah

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

1. Bagaimana pengaruh *learning orientation* terhadap *talent management*?
2. Bagaimana pengaruh *knowledge management* terhadap *talent management*?
3. Bagaimana pengaruh *learning orientation* terhadap *employee performance*?
4. Bagaimana pengaruh *knowledge management* terhadap *employee performance*?
5. Bagaimana *talent management* terhadap *employee performance*?
6. Bagaimana pengaruh *learning orientation* terhadap *employee performance* melalui *talent management* sebagai intervening?
7. Bagaimana pengaruh *knowledge management* terhadap *employee performance* melalui *talent management* sebagai intervening?

1.3. 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 *learning orientation*, *knowledge management*, dan *talent management* sebagai variabel intervening terhadap *employee performance*.
2. Tujuan khusus penelitian ini yaitu guna menguji model teoritikal pada penelitian ini, yakni meliputi:

- a. Menganalisis pengaruh *learning orientation* terhadap *talent management*?
- b. Menganalisis pengaruh *knowledge management* terhadap *talent management*?
- c. Menganalisis pengaruh *learning orientation* terhadap *employee performance*?
- d. Menganalisis pengaruh *knowledge management* terhadap *employee performance*?
- e. Menganalisis *talent management* terhadap *employee performance*?
- f. Menganalisis pengaruh *learning orientation* terhadap *employee performance* melalui *talent management*?
- g. Menganalisis pengaruh *knowledge management* terhadap *employee performance* melalui *talent management*?

1.4. 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 *learning orientation*, *knowledge management*, *talent management* dan *employee performance*, pengembangan studi mengenai kinerja karyawan (*employee performance*).

2. Manfaat Praktis (guna laksana)

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

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. *Learning Orientation*

Learning Orientation adalah nilai organisasi yang memiliki nilai budaya organisasi dan budaya perusahaan diselaraskan dalam orientasi pembelajaran (Alerasoul, et al., 2022). Menurut dari Braunscheidel dan Suresh (2009) mengemukakan *learning orientation* merujuk pada prinsip – prinsip, keyakinan, dan nilai – nilai yang memiliki dasar sebagai fungsi suatu system manajemen yang dapat memperkuat prinsip – prinsip tersebut. Pendapat lain dari Argote dan Hora (2017) berpendapat bahwa pembelajaran melibatkan kegiatan dalam pembelajaran dengan menghasilkan, melestarikan, dan menyampaikan pengetahuan, semuanya memiliki arti yang penting dalam aktivitas operasional dan keunggulan kompetitif dalam organisasi. Dasar dalam *Learning Orientation* menurut Boucken, Ratzman et all (2023) menekankan bahwa pembelajaran antar perusahaan memanfaatkan dan memodifikasi oengaturan perusahaan dari unsur pengetahuan, sedangkan pendapat dari ahli yang lain yaitu menurut Baker et all (2022) menekankan bahwa pembelajaran organisasi memberikan peran penting dalam transisi berkelanjutan. Learning organitation dalam sisi pengertian lain menurut Feng (2022) berpendapat bahwa integrase rantai pasokan memiliki dampak positif pada pembelajaran antar organisasi. Dalam pendapat yang disampaikan oleh Argote dan Hora (2017) mengidentifikasi beberapa factor yang mempengaruhi organisasi pembelajaran dalam rantai pasok seperti pada tahap *outsourcing*, kapasitas serap, jarak geografis, kepemilikan, dan keuntungan pengetahuan. Pendapat lain menurut Osei (2023) menyoroti bahwa langkah awal dalam menuju pembelajaran organisasi adalah

dengan melakukan peningkatan kinerja rantai pasokan tingkat. Pendapat lain menurut Bouncken, Ratzman dkk (2023) menunjukkan bahwa pembelajaran dari mitra rantai pasokan dapat mempengaruhi inovasi produk secara positif. Menurut Carter dkk (2017) menekankan bahwa anggota rantai pasokan dapat meniru praktik yang ditiru dan dipindahkan ke dalam rantai pasokan baru untuk memberikan dampak kinerja relasional.

2.2. Knowledge Management

2.2.1. Pengertian Knowledge Management

Manajemen pengetahuan atau *knowledge management* mengacu pada sistem terintegrasi yang terdiri dari orang, proses, teknologi. Penyebab ketertarikan ketiganya pilar bergantung dan tidak dapat dipisahkan. Manusia juga dikenal sebagai “orang” adalah salah satu komponen paling penting dari tiga pilar. Topik utama dalam manajemen pengetahuan adalah manusia. Akibatnya orang memainkan peran penting dalam keberhasilan manajemen pengetahuan dalam organisasi bisnis.

Struktur dan teknologi yang dikembangkan tidak dapat dipisahkan dari peran individu dalam manajemen pengetahuan. Oleh karena itu, manajemen pengetahuan dipandang penting dan bermanfaat bagi setiap karyawan atau anggota pimpinan suatu perusahaan. (Andhara dkk, 2018).

Informasi berfungsi sebagai landasan untuk tindakan atau memungkinkan seseorang atau organisasi untuk melakukan aktivitas baru atau lebih efektif, dikatakan telah mengubah suatu atau seseorang sedangkan manajemen pengetahuan menggunakan metode sistematis untuk memfasilitasi aliran data serta

wawasan pada audiens yang pas dengan durasi yang pas untuk menambah nilai. (Tobing, 2017).

Perusahaan menggunakan seperangkat prosedur yang dikenal sebagai manajemen perusahaan untuk menemukan, menghasilkan, menjelaskan, dan menyebarkan pengetahuan yang sudah diketahui dan dipahami pada perusahaan. Kegiatan ini berfungsi untuk memajukan tujuan organisasi dan dirancang untuk menghasilkan hasil yang spesifik, seperti peningkatan kinerja, keunggulan kompetitif, atau pengembangan inovasi yang berkelanjutan.

Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa manajemen pengetahuan adalah kegiatan yang dilakukan dengan bisnis untuk memperluas pengetahuan. Banyaknya informasi yang dimiliki bisnis, semakin mudah untuk mengikuti perubahan sesuai dengan tujuannya.

Tujuan dari pendekatan manajemen pengetahuan ini adalah untuk meningkatkan organisasi agar bisa bersaing secara lebih efektif. Ini juga melibatkan manajemen TI dan SDM. Aspek manajemen pengetahuan tidak diragukan lagi terkait dengan tiga komponen yaitu dinyatakan oleh Abell, Oxbrow, dan Debowski. Ketiga komponen tersebut adalah sebagai berikut: (Hendrawan, 2018).

1. Orang (*People*)

Komponen kunci pertama adalah orang dalam membangun metode manajemen pengetahuan karena pengetahuan ada di dalam individu yang dibagikan dengan orang lain. Orang merupakan makhluk yang unik memiliki informasi untuk mengawasi sistem serta proses serta komponen utama dalam keterlibatan pengembangan strategi kesuksesan perusahaan. Sumber daya manusia

memainkan proses manajemen pengetahuan dengan memiliki akses ke pengetahuan dan keterampilan orang yang berharga baik untuk organisasi maupun bisnis.

2. Proses (*Process*)

Implementasi prosedur dalam eksternalisasi pengetahuan (mengubah informasi diam – diam menjadi informasi eksplisit) terkait dengan penyesuaian struktur organisasi dan aktivitas pekerjaan yang lain. Manajemen pengetahuan dapat berfungsi secara efektif apabila diterapkan dengan organisasi, urutan strategi, prinsip, nilai, dan praktik.

3. Teknologi (*Technology*)

Pengetahuan yang dapat dipercaya diperoleh menggunakan teknologi. Teknologi memegang peranan penting dalam manajemen pengetahuan. Implementasi sistem manajemen pengetahuan memerlukan berbagai alat. Secara khusus, teknologi dapat membantu manajemen konten, komunikasi, dan kerja sama tim. Tujuannya, yang sering disebut sebagai manajemen pengetahuan, adalah untuk menghasilkan, mengatur, mendistribusikan, dan menggunakan pengetahuan.

Komponen pendukung memiliki tiga pilar terkait dengan manajemen pengetahuan tersebut saling bergantung satu sama lain. Ketiga komponen ini dapat diperlukan untuk menciptakan sistem manajemen pengetahuan yang komprehensif. Selain menjadi sumber informasi, manusia juga menjadi penggerak pengetahuan dengan membimbing pengguna. Untuk menjamin bahwa pengetahuan tetap tersedia saat dibutuhkan, prosedur diikuti. Manajemen pengetahuan dipermudah

oleh teknologi, yang memungkinkan manusia untuk menghasilkan, mengatur, mengakses, berbagi, dan menyimpan pengetahuan.

2.2.2. Jenis-Jenis *Knowledge Management*

Adapun jenis-jenis knowledge management adalah sebagai berikut:

1. *Tacit Knowledge*

Istilah “*tacit knowledge*” merupakan *knowledge* yang diam dibenak manusia dalam bentuk intuisi, keahlian, nilai, dan agama namun sangat sulit dalam didefinisikan dan dikomunikasikan dengan orang lain.

2. *Explicit Knowledge*

Wawasan akurat merupakan data yang bisa, ataupun sudah, didefinisikan dalam wujud tercatat ataupun wujud jelas yang lain untuk kemudahajn transmisi penyebaran disosial media disebut oleh *EksPLICIT knowledge*.

2.2.3. Indikator *Knowledge Management*

Ahli Budiarjo (2017) memiliki pendapat indikasi *knowledge management* sebagai berikut:

1. Teknologi.

Teknologi penting untuk manajemen wawasan sebab memiliki support dalam bisang usaha untuk menghasilkan, melestarikan, dan berbagi infomasi. Karyawan dapat merekam dengan menggunakan teks, tulisan, foto, dan format lainnya berkat teknologi. Kelebihan untuk memanfaatkan teknologi seperti konferensi video, jaringan internet dan internet, telpon, dan faks, organisasi memiliki prosedur terkait dengan aksestibilitas serta tranfer karyawan mudah dilakukan. Dalam memudahkan anggotanya untuk mendapatkan informasi

terkini dalam bentuk buku, jurnal, dan media cetak banyak pula organisasi memiliki perpustakaan.

2. Prosedur Pekerjaan.

Prosedur pekerjaan dalam manajemen wawasan atau pengetahuan menginginkan lebih banyak serapan data dengan membutuhkan bakat. Perusahaan bisa mempromosikan akses kepada pihak karyawan dengan informasi serta menetapkan aturan dan praktik yang sederhana untuk diikuti oleh setiap karyawan. Untuk mengetahui contohnya dengan setiap pekerjaan membutuhkan prosedur dan dokumentasi yang lebih rumit, manajemen dokumen penting diperlukan.

3. Pengetahuan pribadi

Pengetahuan pribadi memiliki pengalaman individu serta elemen immaterial seperti sudut pandang individu, sistem nilai serta kepercayaan. Pengungkapan pribadi lebih sulit untuk diungkapkan. Wawasan pribadi, intuisi, dan firasat adalah bagian dari substansinya. Pengetahuan pribadi diterjemahkan dengan kata – kata, model, atau angka yang dapat dimengerti sebelum ditransmisikan.

2.3 Talent Management

Mengidentifikasi, menemukan, mengembangkan, mempertahankan, dan menempatkan orang tepat di tempat yang tepat definisi dari talent management. Dengan demikian “*talent management* menemukan orang yang tepat merupakan inti dari manajemen talenta. Semakin banyak perhatian perusahaan terhadap manusia yang bertalenta maka untuk mencari pekerjaan di luar perusahaan serta

melalui pelatihan dan regenerasi dengan semakin banyak perhatian yang diberikan terhadap manajemen bakat (Burso, 2018).

Manajemen talenta untuk mencapai tujuan badan manajemen bakat merupakan serangkaian proses yang komprehensif supaya saling integrasi untuk membangun kumpulan bakat di bisnis. Identifikasi pengembangan, perekrutan, retensi, dan pemanfaatan individu berbakat dalam organisasi merupakan bagian dari manajemen bakat. Armstrong & Taylor (2014). Penelitian lain oleh Pandita dan Ray (2018) menyimpulkan bahwa manajemen talenta terbagi menjadi enam tahapan manajemen bakat yaitu: retensi bakat, , retensi bakat, akuisisi bakat, pengembangan bakat, perencanaan bakat, penempatan bakat dan evaluasi bakat.

Setelah frasa "The War for Talent" dicetuskan oleh McKinsey and Company dalam Friday & Sunday (2019), manajemen talenta mulai menarik perhatian para akademisi dan profesional sebagai sarana untuk mengelola dan mempertahankan talenta secara efektif. Istilah "talent Friday & Sunday" (2019) menggambarkan pekerja yang menunjukkan tingkat kemampuan yang sangat tinggi dan secara langsung memengaruhi kemampuan organisasi selama periode waktu tertentu. Seseorang yang dapat memberikan nilai tambah bagi organisasi melalui kinerja yang luar biasa dan potensi yang besar merupakan definisi lain dari individu yang berbakat.

Bisnis merekrut, menemukan, menginspirasi, mempertahankan, melibatkan, dan mengembangkan tenaga kerja yang mereka butuhkan untuk mengelola operasi mereka dengan sukses. Perencanaan sumber daya manusia, perencanaan suksesi, loyalitas karyawan, kepercayaan karyawan, dan manajemen bakat karyawan

hanyalah beberapa dari sekian banyak aktivitas yang membentuk manajemen bakat (Chitsaz-esfahani dan Boustani, 2014). Dengan menugaskan orang yang tepat pada peran yang tepat, manajemen bakat bisnis dapat menentukan posisi rencana bisnis. (Pusriadi *et al*, 2021).

Manajemen talenta memiliki inteprestasi yang berbeda menurut O'Bryan dan Casey (2017) mengungkapkan

1. New Term Of Tradional HR Practices

Tahapan manajemen sumber daya manusia diperbaharui dengan nama baru yaitu manajemen bakat. Bahasan persyaratan bisnis dan perlindungan karyawan tidak bisa membedakan antara tanggung jawab organisasi non strategis serta strategis.

2. TM Refer to Succession-Planning Practices

Proses identifikasi dan proses pengembangan bakat memiliki potensi untuk posisi yang lebih besardi era depan melalui proses manajemen bakat.

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

Pelacakan dan pengelolaan talenta yang ada di perusahaan harus menjadi bagian dari manajemen talenta. Manajemen menjadi kemampuan yang efesien serta terjangkau buat program pengembangan pegawai serta mengenali keadaan yang bisa menolong pegawai dalam pekerjaan meskipun rekrutmen sangat penting dalam mendukung talenta.

Teori Schiemann, yang dikutip dalam O'Bryan and Casey (2017), menambahkan apa yang dikenal sebagai siklus hidup bakat ke dalam karya Evans

dan Chun. Cakupan siklus hidup bakat. Akuisisi, produksi, pengembangan, pengelolaan, retensi, dan pemulihan bakat semuanya termasuk dalam siklus hidup bakat.

Terdapat delapan elemen yang digabungkan menghasilkan kumpulan bakat sekelompok orang dengan kinerja dan potensi tinggi berdasarkan gambaran siklus hidup bakat yaitu:

1. *Attracting*: memikat pelamar yang berbakat memenuhi syarat identifikasi dan sesuai dengan tujuan bisnis perusahaan.
2. *Acquiring*: mengisi peran yang sesuai, dengan menemukan pekerjaan individu terbaik.
3. *On-Boarding*: melaksanakan arah untuk pegawai yang terkini direkrut untuk memastikan bahwa mereka memiliki informasi.
4. *Training*: upaya insiatif perusahaan dan meningkatkan kemampuan dan kinerja karyawan dengan memberikan pelatihan dengan kompetensi yang diperlukan perusahaan.
5. *Maximizing Performance*: Untuk memaksimalkan kinerja karyawan dengan pengawasan yang baik.
6. *Developing & Succession*: melatih pekerja masa depan untuk mengisi posisi tingkat yang lebih tinggi.
7. *Retaining*: Hal yang dilakukan oleh perusahaan untuk mempertahankan bakat di perusahaan dengan jangka waktu yang lebih lama.
8. *Recovering*: proses perbaikan atau rehabilitasi bagi personel yang direkrut namun tidak memiliki yang kompetensi yang dibutuhkan.

Studi yang dilakukan oleh *The Office of Talent Management and Organizational Development* (2010) mengungkapkan bahwa manajemen talenta terdiri dari empat proses utama, yaitu:

1. *Inclusion*: tahapan proses untuk membuat setiap orang dengan memiliki cara untuk bisa melewati bisnis.
2. *Engagement*: memastikan dengan membenarkan untuk tiap orang melaksanakan ikatan dengan bidang usaha serta bersemangat dengan pekerjaan setelah itu berkontribusi pada peningkatan reputasi perusahaan.
3. *Competencies*: pastikan karyawan memiliki kualifikasi yang sesuai untuk perannya. Selain itu, perusahaan harus memastikan bahan apa saja yang dibutuhkan atau dapat diproduksi oleh karyawan saat ini.
4. *Retention*: inisiatif industri untuk mempertahankan pekerja terampil. Mengurangi pergantian karyawan dan meningkatkan minat karyawan adalah dua kebijakan utama yang menjadi fokus proses ini..

2.1.1. Daya Tarik Talenta

Perusahaan bisa mendapatkan personel yang memiliki talenta yang berkualitas dan berpotensi tinggi serta menempatkan pada posisi yang tepat adalah awal dari manajemen bakat. Innisiatif yang tinggi, meningkan branding perusahaan, proses seleksi, syarat perekrutan, dan proporsi nilai karyawan merupakan bagian dari daya tarik bakat. Branding industry dipakai selaku energi raih buat menarik pegawai yang luar biasa. Perusahaan dengan pengembangan merek yang kuat memiliki reputasi positif yang bisa membuat mereka lebih menarik bagi personel yang berbakat.

Domain social dan keunggulan organisasi memiliki dua metrik yang digunakan dalam penelitian ini dengan mengukur seberapa menarik bakat yaitu:

1. Domain Sosial

Penyeimbang kehidupan kegiatan social yang diserahkan pada pegawai sepanjang masa – masa sulit dengan ranah social merujuk pada sokongan, inovasi social serta penyeimbang kehidupan. (Southgate dan Mondo, 2017). Dukungan social melalui masa- masa susah (kesusahan finansial, pengiriman, paternitas, serta kematian), permasalahan kesehatan, peningkatan sosialisasi pegawai, serta memberi penghargaan dengan karyawan dari morak yang kuat bisa memberikan bisnis mempekerjakan banyak orang lebih berkualitas.

Work life balance diukur dengan adanya budaya ditempat kerja yang mensupport dan bisa menjadi dorongan bagi pegawai. Keahlian untuk bersosialisasi dengan kawan kegiatan, tanggal dilingkungan yang baik dan bekerja dilokasi yang ditargetkan merupakan pertimbangan utama bagi setiap orang untuk penyeimbang sebuah organisasi atau perusahaan.

2. Keunggulan Organisasi

Literatur yang diteliti oleh (Forrester dan Aladwan (2016). Keunggulan organisasi berfungsi untuk perlengkapan penting untuk menolong bidang usaha dalam menggapai tujuan penting serta operasional mereka. Dalam menarik calon yang sesuai keunggulan organisasi bisa menempatkan penekanan kuat terhadap standar seluruh operasi internal bagi perusahaan. Faktor-faktor yang menyebabkan hal tersebut didukung dengan adanya *branding* talenta, reputasi organisasi, budaya

organisasi, iklim organisasi, dan factor yang berkontribusi dalam keunggulan organisasi.

Komponen penting dalam menarik bakat adalah dengan membranding bakat tersebut. Untuk menarik kandidat yang berkompetensi tinggi, komponen ini memungkinkan perusahaan dalam mengelola personel yang brilian melalui identitas, loyalitas, dan budaya organisasi (Suseno dan Pinnington, 2017)

Perusahaan butuh strategi yang pas dengan membuat nama baik yang keras untuk bisa membeli dan berhasil dalam menarik personel. Adapun dua pendekatan berbeda yang bisa membawa bakat kedalam perusahaan yaitu:

a. Internal brands

Metode yang dilakukan dengan rekrutmen internal dimana sebuah perusahaan melihat dalam jajaranya sendiri untuk menemukan individu yang sesuai dengan syarat lowongan pekerjaan. Strategi ini akan lebih mudah dan menghemat biaya yang terkanit serta mengurangi biaya penghancuran organisasi. Korporasi lebih sadar dan lebih mampu dalam mengenali keuntungan dan kerugian kandidiatnya. Menyadari bahwa individu tersebut mungkin lebih berlebihan untuk bisnis. Strategi yang dilakukan ini hendak mengurani bayaran promosi.

b. External brands

Organisasi mengembangkan talenta bisa menggunakan sumber luar dalam menemukan kandidat dengan menemukan personel yang mereka butuhkan. Diantara angkatan kerja pada saat ini. Perekrutan online merupakan salah satu metode yang dapat menjangkau kandidat dalam jumlah tak terbatas

dengan merekrut personel terbaik. Organisasi harus menciptakan merek pemberi kerja yang khas dan kuat.

2.1.2. Indikator *Talent Management*

Srimulyani (2020) menyebutkan indikator dari manajemen talenta yaitu:

1. *Benchmarking* (pembandingan)
2. Kepuasan Kerja
3. Apresiasi Non Keuangan
4. Motivasi Pegawai

2.4. *Employee Performance*

2.4.1. Pengertian *Employee Performance*

Bahasa lain yang diserap dari bahasa Inggris yaitu *performance* merupakan gagasan tenaga kerja atau kinerja (kinetika) tenaga kerja. (Hamali, 2018). Kata kinerja sering diterjemahkan dengan bahasa Indonesia yaitu "kinerja". Kemampuan merupakan output yang diperoleh oleh penanda profesi maupun pekerjaan dengan panjang rentang durasi khusus. Pekerjaan didefinisikan dengan aktivitas yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas dengan penciptaan suatu produk. Tugas – tugas yang dilakukan dengan membutuhkan tenaga kerja tidak terampil dalam pekerjaan yang diselesaikan secara profesional menuntut penugasan dan penerapan teori keilmuan yang diperoleh dari perguruan tinggi. (Hamali, 2018).

Ahli dari Hamali (2018), hasil kerja berkaitan dengan tujuan strategi Mangkunegara (2014), kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja baik dalam hal kuantitas maupun kualitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Wibowo

(2012) menyatakan bahwa pertumbuhan ekonomi, kepuasan pelanggan, dan kinerja karyawan semuanya terkait dengan pelaksanaan bisnis. Tujuan kinerja adalah bekerja keras dan mencapai hasil terbaik. Wibowo (2012)

Bagi Rivai (2018) kinerja adalah hasil akhir dari kualitas serta kuantitas pekerjaan dengan menyelesaikan seorang pegawai selama menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya. Sementara itu bagi Wibowo (2012) mengatakan bahwa kinerja karyawan yang ditentukan oleh seberapa baik dengan menyelesaikan tugasnya dengan menghasilkan hasil pada pekerjaannya.

2.4.2. Faktor-Faktor *Employee Performance*

Faktor yang mempengaruhi keahlian adalah dorongan dari aspek kemampuan dan motivasi. Davis (2012) Secara psikologis, kemampuan karyawan secara psikologis meliputi dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*pengetahuan + keahlian*). Oleh karena itu, lebih mudah bagi individu untuk memiliki IQ diambang rata – rata, pelatihan yang maksimal sesuai dengan posisi mereka, dan kemampuan terkait dengan pekerjaan yang diperlukan untuk memberikan hasil yang diharapkan.

Cara seorang pekerja mendekati situasi ditempat kerja adalah menentukan tingkat motivasi mereka. Karyawan yang diarahkan sampai tujuan organisasi perlu di motivasi. Motivasi untuk tampil dalam korelasi yang positif, karyawan didorong untuk terus menyelesaikan suatu aktivitas atau kewajiban dengan sebaik – baiknya dalam mencapai hasil kerja dengan bagus dengan menggunakan motivator untuk berprestasi. Selain itu dikorelasikan dengan dorongan dan bakat. Bagi Robbin & Judge (2015) peluang merupakan faktor baru yang mempengaruhi kinerja.

Sekalipun seseorang mampu dan berminat menurut pendapatnya adalah kemampuan, peluang yang ada, suasana tempat kerja yang tidak bersahabat, bahan baku kurang, rekan kerja yang tidak mendukung metode yang dibutuhkan dan serupanya bisa jadi kendala dalam menghalangi seseorang untuk dapat bekerja dengan baik.

Bagi Wirawan (2014) terdapat berbagai elemen untuk berinteraksi mempengaruhi kinerja karyawan yaitu:

1. Faktor internal yang mempengaruhi karyawan, seperti sifat bawaan asli dan sifat yang dipelajari. Keterampilan, kualitas, dan karakter, dan kesehatan fisik adalah faktor warisan. Faktor lain yang diperoleh termasuk dengan keahlian, kompetensi, riwayat pekerjaan, dan motivasi.
2. Faktor – faktor aspek internal organisasi, kebutuhan akan bantuan dari pemberi kerja. Misalnya dukungan alat yang dibutuhkan dengan melakukan aktivitas pekerjaan, manajemen, serta sistem penghargaan.
3. Faktor lingkungan eksternal organisasi, yaitu peristiwa, kegiatan, keadaan atau situasi yang terjadi diluar organisasi karyawan yang berdampak pada kinerja karyawan. Praktik menilai kinerja karyawan terhadap serangkaian standar dan memberi tahu mereka tentang hasilnya dikenal sebagai penilaian kinerja.

2.4.3. Penilaian *Employee Performance*

Ahli Mangkunegara (2015) ,mengekklaim bahwa penilaian menjadi adil apabila obyektif, objectivitas penilai juga diperlukan. Pengukuran kinerja dapat dilakukan melalui:

1. Kemampuan personel untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jadwal dan ketepatan waktu tanggung jawab
2. Tugas diselesaikan melampaui sasaran, ialah pegawai dengan melampaui tujuan yang telah ditetapkan organisasi untuk penyelesaian pekerjaan.
3. Bagi semua karyawan harus bekerja dengan sempurna, termasuk dengan tidak melakukan kesalahan setiap tugasnya.

Karyawan dievaluasi dengan mengacu pada tingkat upah yang ditetapkan dalam tinjauan kinerja. Selain itu, biasanya diasumsikan bahwa karyawan menyadari ekspektasi kinerja saat melakukan tinjauan kinerja, dan penyelia harus menawarkan umpan balik yang diperlukan, peluang untuk pertumbuhan dan penghargaan dengan membutuhkan bantuan. (Dessler, 2010).

Menurut ahli Stoner dalam Irianto (2015) tujuan keadaan organisasi tertentu ada beberapa jenis tujuan penelitian kinerja, mengemukakan adanya empat tujuan yaitu:

1. Diskriminasi

Kemampuan secara objektif dengan memisahkan mereka yang dapat memberikan kontribusi signifikan untuk mencapai tujuan perusahaan dari mereka yang tidak dapat merupakan keterampilan yang dimiliki oleh para manajer.

2. Penghargaan

Karyawan bernilai tinggi untuk mengantisipasi pengakuan dalam banyak apresiasi yang mereka dapat dari perusahaan.

3. Pengembangan

Berguna untuk menumbuhkan kekuatan dan mengurangi kekurangan kinerja, penilaian kinerja mengarah pada inisiatif dalam pengembangan staf.

4. Komunikasi

Manajer bertanggung jawab untuk menilai kinerja dan secara efektif mengungkapkan kesimpulan mereka. Penilaian merupakan strategi manajemen yang tertua untuk meningkatkan kemampuan kinerja. Umpan balik tentang kinerja dan kemampuan masa lalu mempengaruhi insentif karyawan untuk bekerja, mengembangkan pribadi dan meningkatkan bakat masa depan (Simamora, 2014).

2.4. Hubungan Pengaruh Antar Variabel

2.4.1 Pengaruh *Learning Orientation* terhadap *Talent Management*

Mentoring dalam hubungan antara dua orang yang berfokus pada pengembangan satu orang merupakan komponen pembelajaran organisasi. Berbeda dengan hubungan sponsor-karyawan, di mana anggota staf yang terampil dan berpengalaman mendedikasikan diri mereka untuk mencapai pertumbuhan fungsional dengan membutuhkan dukungan karena individu tersebut tidak mampu memenuhi tujuan yang ditetapkan oleh organisasi atau oleh diri mereka sendiri (Alpes, 2018). Dengan menunjukkan cara memenuhi harapan karyawan sebagai sebuah bisnis, mentoring dapat membantu dalam pengembangan bakat untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini bertujuan untuk membantu mengatasi hambatan dan memfasilitasi penyesuaian terhadap kerangka kerja dinamika organisasi. Silvia (2010) Proses mentoring ini berlangsung secara bertahap, dengan komitmen

hubungan dan kesepakatan untuk membangun hubungan berdasarkan kepercayaan bersama yang dilakukan.

Karena hubungan interpersonal sangat penting bagi pertumbuhan pembelajaran karyawan, salah satu kegiatan pendampingan yang dilakukan adalah pelatihan orientasi pembelajaran ini. Untuk meningkatkan keterampilan yang paling dibutuhkan oleh organisasi, proses pelatihan ini bertujuan untuk mengembangkan keterampilan umum dan khusus, seperti bakat. Melalui keterampilan pengembangan ini, bakat karyawan yang diinginkan organisasi disosialisasikan dengan praktik yang baik. Dengan menangani semua tingkatan hierarki untuk berkolaborasi dalam bakat karyawan, ini membantu membuka saluran komunikasi antara manajer dan staf. (Aparecida et al., n.d, 2023)

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis yang diajukan oleh peneliti adalah

H1: *Learning Orientation* berpengaruh signifikan terhadap *Talent Management*

2.4.2 Pengaruh *Knowledge Management* terhadap *Talent Management*

Menurut Hendrawan, manajemen pengetahuan adalah serangkaian proses yang digunakan oleh suatu organisasi untuk menemukan, membuat, menjelaskan, dan mendistribusikan informasi untuk penelitian internal yang kemudian digunakan kembali. Metode perusahaan untuk membuat dan berbagi informasi guna mencapai tujuannya dikenal sebagai manajemen pengetahuan. (Probosari & Siswanti, 2017)

Dalam organisasi kontemporer, manajemen bakat sangat penting bagi pertumbuhan ekonomi. Strategi untuk manajemen tenaga kerja dan sumber daya

(Hassan et al., 2022). Keterlibatan dalam komitmen pekerjaan sangat penting untuk memastikan bahwa pekerja dapat berkontribusi pada keberhasilan jangka panjang organisasi. Tujuan manajemen bakat adalah untuk menarik, memelihara, dan mempertahankan bakat. Laura (2021). Proses mengidentifikasi dan mengelola orang untuk mendukung strategi bisnis organisasi dikenal sebagai manajemen bakat. Studi ini meneliti kesenjangan yang masih terbatas antara manajemen bakat dan mempertahankan karyawan berbakat, yang dapat menjadi strategi utama. (Narayana, M.Rendy,KM, 2018)

H2: *Knowledge Management* berpengaruh signifikan terhadap *Talent Management*

2.4.3. Pengaruh *Learning Orientation* terhadap *Employee Performance*

Organisasi yang berorientasi pada pembelajaran adalah organisasi yang secara konsisten menawarkan kesempatan kepada anggotanya untuk tumbuh dan siap melakukannya untuk mencapai kesuksesan pribadi, yang pada gilirannya mengarah pada kesuksesan organisasi (Muis & Isyanti, 2022). Mengejar pembelajaran mendorong orang untuk mencari informasi, pengalaman, dan kemampuan baru serta berkonsentrasi pada pengembangan kompetensi mereka sendiri dan mempelajari hal-hal baru. Tingkat di mana manajemen mempromosikan dan mendukung pembelajaran karyawan dan pengembangan serta penerapan pengetahuan terkait pekerjaan terkait dengan orientasi pembelajaran perusahaan. Menurut penelitian sebelumnya, kinerja karyawan dipengaruhi secara signifikan oleh orientasi pembelajaran (Alerasoul et al., 2022; Baker et al., 2022). Bisnis dengan orientasi pembelajaran yang kuat mampu mengumpulkan dan berbagi data tentang pelanggan, teknologi yang muncul, dan lingkungan.

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis yang diajukan oleh peneliti adalah

H3: *Learning Orientation* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance*

2.4.4. Pengaruh *Knowledge Management* terhadap *Employee Performance*

Dalam ekonomi berbasis pengetahuan saat ini, perusahaan dan organisasi yang ingin menghasilkan karyawan berkinerja tinggi membutuhkan manajemen yang dapat memperlakukan pengetahuan semua karyawan sebagai aset perusahaan. Manajemen pengetahuan dapat meningkatkan motivasi dan kemampuan untuk meningkatkan kinerja yang lebih baik baik pada tingkat individu maupun organisasi. Menurut Torabi et al. (2014), manajemen pengetahuan memiliki pengaruh besar terhadap kinerja pekerja. Teknik manajemen sumber daya manusia lainnya untuk memaksimalkan efektivitas dan efisiensi keterlibatan dan kinerja karyawan dalam perusahaan. Peningkatan pengetahuan karyawan dapat dicapai dalam kemajuan organisasi apa pun dengan menunjukkan kerangka teoritis bahwa manajemen pengetahuan berdampak negatif pada karyawan (Juan et al., 2016).

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*

2.4.5 Pengaruh *Talent management* terhadap *Employee Performance*

Di sisi lain dari merekrut, melatih, dan menugaskan pekerja ke posisi yang tepat pada waktu yang tepat, manajemen bakat juga melibatkan pengajaran kepada pekerja tentang cara berpindah pekerjaan. Hal ini dapat memaksa perusahaan untuk memperbarui keahlian setiap pekerja, yang akan berdampak pada pencapaian kinerja karyawan yang tinggi. (Firdausi & Wajdi, 2024)

Penelitian yang dilakukan oleh Ilham Safar et al (2022) Talent Management terbukti berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis yang diajukan oleh peneliti adalah

H5: *Talent management* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*

2.4.6 Pengaruh *Learning Orientation* terhadap *Employee Performance* melalui *Talent Management*

Keinginan untuk mengejar peluang atau minat bawaan dalam pekerjaan seseorang berkenaan dengan tantangan atau pilihan merupakan akar penyebab orientasi pembelajaran. Psikolog membedakan antara orientasi pembelajaran dan orientasi kinerja sebagai dua tujuan mendasar individu dalam mencapai keberhasilan. Tujuan dari orientasi pembelajaran adalah untuk membantu seseorang menjadi lebih ahli dalam keterampilan yang sedang mereka tekuni. Di sisi lain, orientasi kinerja bertujuan untuk memposisikan mereka guna memperoleh penilaian yang baik atas keterampilan mereka. (Lisda Rahmasari, 2022)

Berbeda dengan hanya menciptakan ketidakseimbangan dalam jangka pendek, orientasi pembelajaran merupakan investasi jangka panjang yang dimiliki perusahaan karena akan memotivasi karyawan untuk bekerja keras dan cerdas

(Miric et al., 2023). Oleh karena itu, karyawan diharapkan mampu meningkatkan keterampilan dan pengetahuan kerja mereka melalui orientasi pembelajaran. Seorang karyawan akan lebih termotivasi untuk bekerja lebih keras dan lebih strategis untuk meningkatkan kinerjanya jika ia memiliki orientasi pembelajaran yang lebih tinggi dan lebih memahami kemampuan (skill) yang mendukung pekerjaan tersebut, dengan memperhatikan elemen kontekstual perusahaan (perencanaan yang matang, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, serta kenaikan gaji/gaji yang terstandarisasi). Manajemen talenta dapat menjadi alat strategis yang penting bagi bisnis yang ingin meningkatkan kapabilitasnya..(Sopiah et al., 2020)

Hal ini terutama karena perusahaan dapat mengidentifikasi bakat mereka sendiri dan mengalokasikannya secara optimal untuk mencapai tujuan mereka dengan bantuan manajemen bakat yang efektif. Selain itu, manajemen bakat dapat membantu bisnis dalam membuat rencana pelatihan dan pengembangan yang memenuhi kebutuhan pekerja sehingga mereka dapat terus meningkatkan kemampuan dan keahlian mereka dalam posisi mereka.(Al Rinadra et al., 2023)

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis yang diajukan oleh peneliti adalah

H6: Learning orientation berpengaruh secara signifikan terhadap employee performace melalui talent management

2.4.7 Pengaruh Knowledge Management terhadap Employee Performance melalui Talent Management

Pengetahuan merupakan gabungan dari nilai, pengalaman, dan sudut pandang pakar serta kontekstual yang menawarkan suatu kerangka kerja untuk

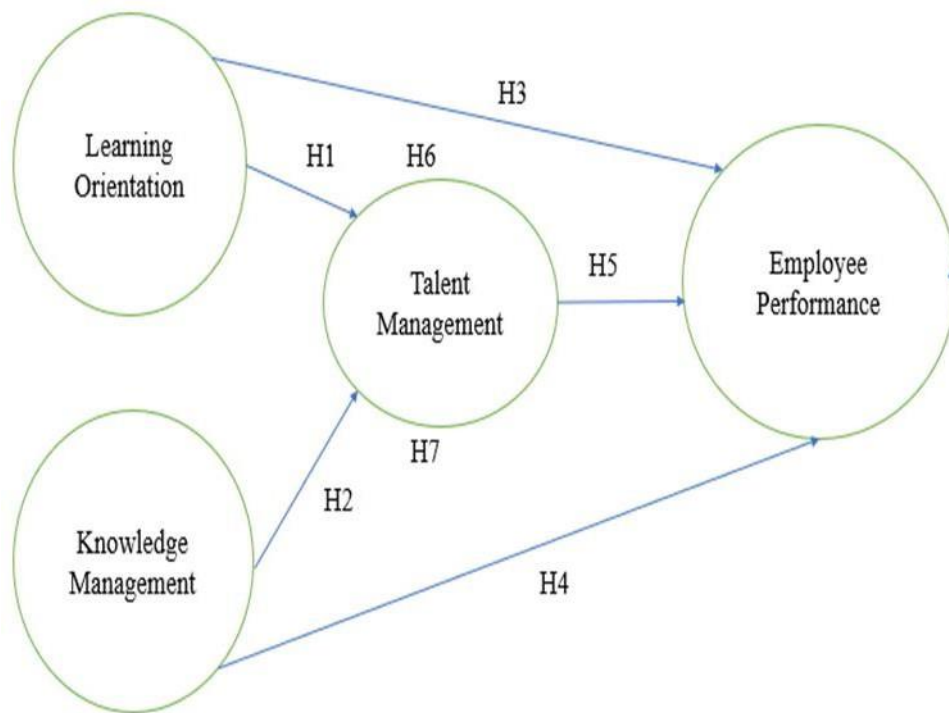
memulai dan mengintegrasikan pengalaman baru dengan informasi. Kemampuan dan keahlian organisasi melengkapi pengetahuan ini (Aritonang et al., 2023). Suatu organisasi yang memberikan sumber daya manusianya kewenangan untuk mengolah pengetahuan organisasi harus menerapkan manajemen pengetahuan. Kinerja organisasi dalam penciptaan dan kolaborasi pengetahuan dipengaruhi secara signifikan oleh manajemen talenta. Organisasi dapat membangun lingkungan yang produktif dan sukses dengan menegakkan dan melaksanakan strategi talenta yang efisien baik untuk memperoleh maupun mempertahankan talenta. Lebih jauh lagi, hal ini dapat meningkatkan output dan kinerja. Komponen penting dalam mengelola sumber daya manusia sebagai aset perusahaan atau organisasi adalah manajemen talenta.

Kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui manajemen talenta jika diterapkan secara tepat dan holistik. Kinerja karyawan juga akan menurun akibat penerapan manajemen talenta yang tidak tepat. (Sopiyan & Masduki, 2021). Menurut penelitian Kurdistan (2024), praktik manajemen pengetahuan yang tidak efektif dalam bisnis dapat tercermin dari terbatasnya efek mediasi berbagi pengetahuan dan kolaborasi pada strategi manajemen talenta dengan kinerja organisasi. Akuisisi talenta memiliki dampak besar dalam mendorong pengembangan bahan bakar yang mengembangkan kinerja organisasi, menurut penelitian lain oleh Kaewnaknaew (2022).

H7: *Knowledge management* berpengaruh secara signifikan terhadap *employee performance* melalui *talent management*

2.5. 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), dan variabel interveningnya adalah *organizational learning* (Y) terhadap *employee performance* (Z).



Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Explanatory research ialah tipe riset yang dipakai pada riset ini. Diharapkan mampu untuk meyanggah atau memperkuat teori penelitian atau hipotesis yang telah dikemukakan. Tujuan dari metode explonatory research adalah untuk menjelaskan hubungan antara variabel – variabel yang diteliti dan bagaimana satu variabel mempengaruhi variabel lainya. (Wahid et al., 2020).

3.2. Populasi dan sampel

3.2.1. Populasi

Populasi dari ahli Sugiyono (2019:126) menyatakan keseluruhan pada orang atau item yang diteliti disebut populasi. Dalam penelitian ini populasi yang digunakan adalah seluruh karyawan CV.SeML Semarang sejumlah 115 karyawan.

3.2.2. Sampel

Ukuran dan fitue populasi tercermin dalam sampel (Malhotra dan Birks, 2007). Selain itu teknik pengambilan sampel ini ditetapkan dengan menggunakan teknik sensus sehingga seluruh populasi dijadikan menjadi sampel penelitian. Pada penelitian ini jumlah responden yang diteliti adalah sebanyak 115 responden.

3.3. Sumber dan jenis data

3.3.1. Data Primer

Responden yang dijadikan objek penelitian untuk mengumpulkan informasi memberikan data primer. Informasi ini dikumpulkan melalui survei dengan mengajukan kuesioner mengenai variabel terkait penelitian. *yaitu learning*

orientation, knowledge management, talent management sebagai intervening dan *employee performance*.

3.3.2. Data Sekunder

Artikel ilmiah terkait penelitian dan tinjauan pustaka dari buku catatan dapat digunakan untuk mengumpulkan data ini..

3.4. Metode Pengumpulan Data

Salah satu teknik yang berperan dalam pengumpulan data sesuai dengan permasalahan penelitian adalah metode pengumpulan data. Peneliti menggunakan kuesioner sebagai sarana pengumpulan data untuk penelitian ini. Kuesioner adalah metode pengumpulan data di mana partisipan diberikan serangkaian pertanyaan atau pertanyaan tertulis untuk diisi. (Indriyani, 2021).

3.5. Variabel dan Indikator

Definisi operasional dalam penelitian ini adalah *learning orientation, knowledge management* dan *talent management* sebagai variabel intervening terhadap *employee performance* dengan definisi dan indikator masing- masing variabel dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 3.1
Definisi Variabel dan Indikator

	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
1	<i>Learning Orientation</i> (X1)	<i>Learning orientation</i> adalah sikap individu mengacu pada pola pikir internal yang mendorong individu untuk mengembangkan kompetensi dan kemampuannya dengan memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru.	a. <i>Commitment to learning</i> b. <i>Shared vision</i> c. <i>Open mindness</i> (Aloulou, 2018)	Skala likert 5
2	<i>Knowledge Management</i> (X2)	<i>Knowledge management</i> adalah pendekatan sistematis yang membantu muncul dan mengalirnya informasi dan <i>knowledge</i> kepada orang yang tepat pada saat yang tepat untuk menciptakan nilai.	a. Akusisi pengetahuan (<i>knowledge acquisition</i>) b. Konversi pengetahuan (<i>knowledge conversion</i>) c. Aplikasi pengetahuan (<i>knowledge application</i>) d. Perlindungan pengetahuan (<i>knowledge protection</i>) (Firdaus, Rahmi 2021)	Skala likert 5
3	<i>Talent Management</i> (Y)	<i>Talent Management</i> adalah proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk memenuhi kebutuhan perusahaan akan sumber daya manusia.	a. Pemetaan talenta karyawan b. Pengembangan karyawan bertalenta pengembangan dan pembinaan talenta c. Penempatan karyawan bertalenta (Firdaus dan Rahmi, 2021)	Skala likert 5
4	<i>Employee Performance</i> (Z)	Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberi kontribusi pada ekonomi.	a. Kualitas hasil kerja b. Kuantitas hasil kerja c. Efisiensi dalam melaksanakan tugas d. Disiplin kerja e. Inisiatif (Afandi, 2018)	Skala likert 5

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

3.6. Teknik Analisis

3.6.1. Uji Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif ini dapat digunakan tanpa memerlukan penarikan kesimpulan yang valid secara universal, statistik deskriptif digunakan untuk melakukan analisis, menjelaskan data deskriptif dan populasi dalam bentuknya saat ini, serta mencerminkan dan memperjelas subjek penelitian. (Sugiyono, 2016).

3.6.2 Analisis *Partial Least Square (PLS)*

Data yang terkumpul akan dievaluasi dengan menggunakan analisis *Partial Least Square*, sesuai dengan hipotesis dan strategi penelitian. Ini merupakan teknik analisis efektif yang dapat digunakan pada semua ukuran data, tidak perlu membuat banyak asumsi, dan hanya memerlukan ukuran sampel yang kecil. Selain itu, dengan menilai proporsi, PLS dapat digunakan untuk membangun korelasi dan sebagai konfirmasi hipotesis. (2012) Ghozali. Berikut daftar faktor yang mempengaruhi keputusan peneliti untuk menggunakan model PLS dalam penelitian ini:

1. Model kerangka konseptual mengilustrasikan kaitan tersebut
2. Variabel yang merupakan laten dapat diukur melalui indikator digunakan dalam penelitian ini. Dalam memvalidasi indikasi suatu gagasan, konstruk, atau faktor, PLS adalah pilihan yang tepat.
3. Salah satu strategi analisis multifaktor yang memungkinkan pemeriksaan sejumlah variabel laten sekaligus adalah SEM berbasis varians dengan menggunakan metode PLS. Hal ini menghasilkan efektivitas statistik.

4. PLS adalah teknik yang menggunakan metode *powerfull* efektif dengan sedikit asumsi.

Salah satu dari banyak elemen yang berkontribusi terhadap pemilihan model analisis PLS adalah terpenuhinya asumsi penelitian. Asumsi PLS tidak diuji dalam pengujian hipotesis berikut, yang hanya berlaku pada persamaan model struktural. Koneksi variabel laten *inner* model adalah

1. Linier dan aditif merupakan hubungan antar variabel laten dalam beberapa inner model.

Spesifikasi adalah fitur dari model struktural. Langkah-langkah berikut menjelaskan cara menggunakan program SmartPLS untuk mengevaluasi model penelitian empiris berbasis PLS:

Spesifikasi Model, pertama Berikut analisis arah keterkaitan antar variabel:

- a. *Outer model* yang memberikan gambaran hubungan antara variabel laten dengan beberapa indikatornya. Ia juga dikenal sebagai model relasi atau pengukuran luar karena menghubungkan sifat-sifat konstruk dengan variabel manifestasinya. Karena semua indikator menciptakan variabel laten, maka indikator formatif digunakan dalam model luar penelitian. Penegasan bahwa ukuran non-perseptual seperti indeks pembangunan manusia dan indeks formatif kesejahteraan ekonomi berkelanjutan didukung oleh pandangan Solimun (2008) dan Ghozali (2008).
- b. *Inner model*, yaitu model struktural disebut juga innerlasi yang menetapkan keterkaitan antar variabel laten berdasarkan teori substantif relevan yang telah ada dalam penelitian. Untuk mengecualikan parameter lokasi

(parameter konstan) dari model, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifes diskalakan dengan varian satuan satu dan rata-rata satuan nol.

c. *Weight relation*, dengan perkiraan yang memberikan nilai variabel kasus laten dengan *outer model* dan *inner model* dan diikuti oleh *weight relation*.

2. Evaluasi model

Model pengukuran atau model luar refleksif indikator dapat dievaluasi dengan menggunakan validitas indikator yang konvergen dan diskriminan serta reliabilitas total seluruh indikator. Dimungkinkan untuk menilai konten substantif model luar dengan indikator formatif dengan membandingkan bobot relatif dan memeriksa pentingnya bobot ini. Persentase variasi yang dapat dijelaskan melalui R^2 untuk konstruk laten dependen dengan melihat dari penggunaan uji Stone-Geisser Q Square digunakan untuk mengevaluasi model struktural atau inner model. Anda juga dapat memeriksa besarnya koefisien rute struktural. Uji t-statistik yang diperoleh dari proses bootstrapping digunakan untuk menilai kestabilan estimasi tersebut. (Maharani, 2017)

b. Model Pengukuran (*Outer Model*) dapat mengetahui indikator pengujian refleksif masing-masing diukur dengan:

1. *Convergent Validity*

Skor variabel laten dan skor indikator refleksif berkorelasi. Jumlah indikator per build berkisar antara tiga hingga tujuh, dan untuk pemuatan contoh ini, 0,5 hingga 0,6 dianggap cukup.

2. *Discriminant validity*

Pengukuran indikator refleksif menggunakan variabel laten dan cross loading. Nilai ini dianggap sah apabila terdapat nilai *cross loading* pada variabel yang bersangkutan lebih tinggi dari nilai cross loading pada variabel laten lainnya.

3. *Composite reliability (Cr)*

Meskipun bukan merupakan tolok ukur mutlak, namun indikator yang dapat mengukur suatu variabel mempunyai reliabilitas komposit yang tinggi jika mempunyai reliabilitas komposit kurang dari 0,7.

- b. *Inner model Goodness of Fit Model* Signifikansi prediktif Q-Square untuk model struktural mengukur seberapa baik nilai observasi dibuat oleh model serta estimasi parameter. Hal ini dapat dinilai dengan menggunakan R-square dari variabel laten dependen dengan arti yang sama dengan regresi. Jika nilai Q-Square lebih besar dari 0, berarti model tersebut relevan secara prediktif; jika tidak, berarti model tersebut kurang relevan secara prediktif.

3.6.3 Uji Model Struktural atau Inner Model

Berdasarkan teori praktis, model struktural, atau kekuatan internal, retensi antar variabel, atau model perhitungan komponen laten.

a. *R-Square*

R-square dari setiap pengaruh variabel laten endogen sebagai kapasitas prediksi model struktural ketika kami membuka model struktural *R-Square*. Saat

memilih nilai *R-square*, Uji Model Struktural digunakan untuk menentukan kecukupan model. Faktor laten eksogen tertentu benar-benar berdampak pada variabel laten endogen dapat ditentukan melalui substitusi *RSquare*. 0.75.0.50,0 pada *R-square*. Model memiliki kemampuan untuk menjangkau temuan yang kuat dan lemah (Ghozali & Latan, 2015). Uji kekuatan ke-f ini bertujuan untuk memvalidasi keunggulan model. Jika variabel prediktor putatif mempunyai kesan lemah, panjang, atau besar pada tingkat struktural, hal ini dapat disimpulkan dari nilai *f-square* sebesar 0,02, 0,15, dan 0,35 (Ghozali, 2013).

b. *Estimate ForPath Coefficients*

Pengujian berikutnya dari prosedur *bootstraping Estimasi Koefisien For Path*, yang memverifikasi signifikansi kesan antar variabel, memeriksa koefisien dan nilai signifikansi statistik T dari uji parameter. (Ghozali dan Latan, 2015).

3.6.4 Tahapan Menggunakan PLS

PLS ialah proses lima langkah di mana pada setiap langkah mempengaruhi langkah berikutnya. Beberapa langkahnya adalah

1. Model konsep,
2. Teknik analisis algoritmik,
3. Fase pengambilan sampel ulang termasuk di antara tiga tahap pertama.
4. Diagram jalur dan model evaluasi melengkapi daftar tersebut. (Ghozali & Latan 2015).

1. Konseptualisasi Model

Konsepsi model dalam proses analisis PLS, model ide didahulukan. Sesi ini melibatkan pelaksanaan persyaratan domain konfigurasi, pengumpulan informasi tentang apa yang diwakili oleh konfigurasi tertentu, dan uji reliabilitas untuk menetapkan hasil uji masuk akal melalui tingkat konfigurasi. (Ghozali & Latan, 2015).

2. Menentukan Metoda Analisa Algoritma

Proses analisis algoritmik yang digunakan dalam model estimasi memutuskan bahwa model ini telah melewati sesi konseptual. Hanya algoritma tolong yang menggabungkan tiga kemungkinan skema yang ditawarkan oleh jalur atau struktur utama yang berpusat pada karyawan sebagai teknik analisis. Teknik atau struktur beban adalah struktur yang disarankan. (Ghozali & Latan, 2015).

3. Menentukan Metode *Resampling*

Prosedur pengambilan sampel ulang sering kali dilakukan dengan menggunakan pendekatan *bootstrapping* dan *jack age flat*. Metode *Jack Age Flat* menggunakan prosedur pengambilan sampel ulang dapat dilakukan dengan dua cara: *bootstrap* dan *jack age flat*. Sekali lagi, hanya ilustrasi subsampel asli dari kelompok yang digunakan sebagai contoh dalam metode *Jack Age Flat*.

Semua sumber gambar digunakan untuk menunjukkan pendekatan *bootstrapping* sekali lagi. Dalam model struktural, pendekatan *bootstrapping* lebih sering digunakan. Teknik *Resampling* tunggal yang ditawarkan oleh aplikasi SmartPLS adalah *bootstrapping* yang memiliki tiga komponen. Panduan ini menjelaskan

cara mengubah kode pribadi pada tingkat konfigurasi tanpa mengubah kode sumber. SmartPLS menyarankan untuk mengubah tingkat konfigurasi sebagai solusi *T-statistik* ditingkatkan.

4. Menggambar Diagram Jalur

Tiga langkah pertama meliputi tahapan pengambilan sampel ulang, prinsip model, dan metode analisis algoritmik. Langkah yang diambil yaitu dengan memberikan langkah diagram komputasi reticulated behavior modeling (RAM) dalam (Ghozali & Latan, 2015). Daftar ini dilengkapi dengan model evaluasi dan diagram jalur sebagai berikut:

- a. Konstruksinya, yang memperlihatkan berbagai variabel yang digambar dalam lingkaran, sangat mencolok.
- b. Kotak digunakan untuk memplot variabel atau indikasi yang diamati.
- c. Panah lurus ke depan digunakan untuk menggambarkan hubungan asimetris sederhana.

5. Evaluasi Model

Dengan menggambar diagram jalur, seluruh model setelah menyusun diagram rute. Saat mengevaluasi suatu model, pertama-tama seseorang menilai hasil pengukuran model tersebut, kemudian menilai model struktural dan menilai pentingnya model tersebut untuk menilai kesan antara komponen atau variabel potensial. dapat dijalankan dan dapat dilakukan.

3.6.5 Pengujian Hipotesis

Analisis model dari pemodelan struktural menggunakan smartPLS digunakan untuk pengujian hipotesis. Selain mendukung teori, pemodelan persamaan

struktural antar model menunjukkan apakah terdapat hubungan antar variabel prospektif. Periksalah nilai koefisien jalur yang diperoleh dari pengujian model internal pada saat pengujian hipotesis. Tampaknya klaim bahwa T-statistik melebihi T-tabel sebesar 1,96 akan diterima. Dengan kata lain, peneliti dapat mengklaim diterima atau dibuktikan jika T-statistik untuk setiap hipotesis lebih tinggi dari T-tabel. (Ghozali & Latan, 2015).

3.6.6 Analisis SEM dengan Efek Intervening

Metode yang dibuat (Ghozali dan Latan, 2015) dengan tahapan berikut digunakan untuk menguji dampak analisis intervening saat menggunakan PLS.

Model pertama harus signifikan diukur pada t-statistik $> 1,96$ untuk menilai pengaruh faktor eksogen terhadap pengaruh dari variabel endogen.

1. Model kedua, yang mengevaluasi bagaimana faktor eksternal mempengaruhi variabel mediasi, harus signifikan ketika t-statistik lebih besar dari 1,96.
2. Model ketiga menyelidiki dampak intervening dan faktor eksogen pada variabel endogen.

Pada pengujian jika pengaruh variabel intervening terhadap variabel endogen signifikan pada t-statistik $> 1,96$ namun pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen tidak signifikan maka disimpulkan bahwa variabel mediasi memediasi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bersifat kuantitatif dengan menggunakan data yang dihasilkan dengan memunculkan angka – angka. Dalam penelitian yang dilakukan dapat diidentifikasi bahwa pemeriksaan validitas dan reabilitas pertama kuesioner, serta analisis deskriptif dan SEM-PLS, dibahas beserta justifikasinya. Penelitian yang dilakukan dengan menggunakan analisis deskriptif dengan memperjelas temuan penilaian terkait dengan model pengukuran dan model structural. Temuan analisis yang ada di penelitian ini dihubungkan dengan teori – teori dalam penelitian empiris yang dibahas dalam tinjauan pustaka untuk mengevaluasi teori dan merumuskan masalah pada penelitian.

4.1 Gambaran Objek Penelitian

Penelitian yang dilakukan oleh peneliti ditunjukan untuk seluruh karyawan CV. SeML Semarang. Pada penelitian ini didapatkan sebanyak 115 responden dengan mendiskripsikan berdasarkan jenis kelamin dan usia.

Tabel 4.1
Penyebaran Kuesioner

Keterangan	Jumlah
Kuisisioner yang disebar	115
Kuisisioner yang kembali	115
Kuisisioner rusak atau tidak lengkap	-
Jumlah responden	115

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Penelitian ini memiliki jumlah populasi sebanyak 115 artinya seluruh responden dijadikan sampel penelitian. Penyebaran kuesioner ini sebanyak 115 kuesioner dengan mendapatkan hasil yang menunjukkan bahwa kuesioner yang kembali sebanyak 115 kuesioner. Penyebaran kuesioner kepada responden tidak

ada kuesioner yang rusak dan tidak lengkap sehingga kuesioner dalam penelitian yang diolah sebanyak 115 responden.

Penelitian ini memiliki gambaran responden dilihat dari jenis kelamin kebanyakan adalah laki – laki dengan rincian sebanyak 67 responden sedangkan wanita sebanyak 48 responden. Berdasarkan penelitian, gambaran terkait dengan responden penelitian dapat dilihat dari tabel dibawah ini:

Tabel 4.2
Statistik Deskripsi Sampel

Identitas Responden	Klasifikasi	Frekuensi	Presentase
Jenis Kelamin	Laki - Laki	67	58,3%
	Perempuan	48	41,7%
	Total	115	100%
Usia	<31 tahun	86	74,7%
	>30 tahun	29	25,2%
	Total	115	100%
Pendidikan Terakhir	SMA	1	1%
	S1	111	97%
	S2	2	2%
	Total	115	100%
Masa Kerja	<11 tahun	72	63%
	>10 tahun	43	37%
	Total	115	100%

Sumber: data primer diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.2 maka dapat dideskripsikan oleh beberapa identitas responden sebagai berikut:

1. Identitas responden pada penelitian ini ditunjukan berdasarkan jenis kelamin bahwa mayoritas responden adalah laki – laki angka sebanyak 67 dengan menunjukan presentase sebesar 58,3% dan sisanya merupakan responden wanita angka sebanyak 48 dengan menunjukan presentase sebesar 41,7%. Hal ini menunjukan bahwa laki – laki mendominasi sebagai responden pada penelitian ini.

2. Identitas usia pada hasil analisis tabel 4.2 menunjukkan bahwa mayoritas responden berusia <31 tahun sebanyak 86 dengan menunjukkan presentase sebanyak 74.7% dan sisanya usia <30 tahun sebanyak angka 29 dengan menunjukkan presentase sebanyak 25,2%. Data yang diperoleh dalam penelitian ini menunjukkan bahwa mayoritas responden didominasi dengan usia <31 tahun.
3. Identitas pendidikan menunjukkan bahwa data yang diperoleh terdapat tiga jenjang pendidikan yaitu SMA, S1 dan S2 dengan menunjukkan angka yang diperoleh dari kategori pendidikan SMA menunjukkan angka sebesar satu dengan presentase sebesar satu persen. Kategori pendidikan S1 pada penelitian ini menunjukkan angka 111 dengan presentase sebesar 97%. Responden pada penelitian ini memiliki kategori pendidikan S2 dengan menunjukkan angka dua presentase sebesar 2%. Dari tabel 4.2 dapat diketahui bahwa responden pada penelitian ini kategori pendidikan S1 mendominasi.
4. Identitas masa kerja pada penelitian ini, menunjukkan bahwa mayoritas memiliki masa kerja <11 tahun sebanyak angka 72 dengan menunjukkan presentase sebesar 63% sedangkan masa kerja >10 tahun dengan menunjukkan sebanyak angka 43 dengan menunjukkan presentase sebesar 37%.

4.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Penelitian ini menggunakan alat untuk mempelajari gambaran deskriptif dari jawaban atas pertanyaan yang diajukan kepada responden yang akan

digambarkan dalam deskripsi variabel penelitian. Pada penelitian ini di CV. SeML Semarang menghasilkan tanggapan responden pada setiap pertanyaan yang tercantum dalam kuesioner. Penelitian ini berguna untuk mengetahui *learning orienrarion*, *knowledge management*, *talent management*, dan *employee performance*. Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik skoring dengan menggunakan *three box methode* (Ferdinand, 2014) angka indeks, dimana nilai maksimal adalah 5 dan angka minimal adalah 1.

4.2.1 Analisis Deskriptif *Learning Orientation*

Hasil analisis deskriptif dari penelitian yang sudah dilakukan terhadap variabel ini dilakukan berdasarkan dengan hasil pernyataan responden terhadap setiap pertanyaan yang digunakan untuk mengukur suatu variabel *learning orientation*. Diperoleh kesimpulan berdasarkan nilai kategori dan rentang skala yang telah ditetapkan setelah mengetahui nilai indeks dari jawaban responden. Tabel 4.3 ini akan memberikan informasi terkait dengan hasil nilai rata – rata pernyataan ini sebagai berikut:

Tabel 4.3
Distribusi Skor Jawaban Pada Pernyataan *Learning Orientation*

Indikator	Pernyataan		TS (1)	K (2)	CS (3)	S (4)	SS (5)	Jumlah	Indeks
XI.1	Saya memiliki dorongan komitmen untuk belajar	Frekuensi	0	0	25	46	44	115	95.8
		Skor	0	0	75	184	220	479	
XI.2	Saya memiliki kemampuan keterbukaan dalam pemikiran ide-ide, gagasan, informasi dan argument	Frekuensi	0	0	34	51	30	115	91.2
		Skor	0	0	102	204	150	456	
XI.3	Saya mempunyai dorongan untuk mengembangkan visi bersama serta merumuskan strategi untuk mencapai visi tersebut	Frekuensi	0	0	41	38	36	115	91
		Skor	0	0	123	152	180	455	
Rata-Rata Keseluruhan									92.7

Sumber: Olah data primer (2024)

Pada tabel diatas menunjukan bahwa *learning orientation* pada karyawan CV.

SeML di Semarang untuk setiap variabel learning orientation sebagai berikut:

1. Pada X1.1 variabel *learning orientation* dari keseluruhan responden 115 diketahui bahwa responden sebesar 25 dengan skor 75 memilih cukup setuju, responden sebesar 46 dengan skor 184 memilih setuju, dan responden yang lainya sebesar 44 dengan skor 220 memilih sangat setuju. Jumlah pada variabel skor pada variabel ini adalah 479 dengan memperoleh nilai indeks sebesar 95,8. Hal ini menunjukan bahwa dalam indikator X1.1 memiliki kategori tinggi.
2. Tabel diatas menunjukan pada indikator X1.2 pada variabel *learning orientation*, responden sebesar 34 dengan perolehan skor 102 memilih cukup setuju. Responden lain memilih setuju sebesar 51 dengan skor 204 sedangkan responden yang lain memilih sangat setuju sebesar 30 dengan skor 150. Indikator yang kedua memiliki kategori tinggi.
3. Variabel *learning orientation* pada indikator terkhir yaitu X1.3 dengan responden sebesar 41 responden memilih cukup setuju dengan skor sebesar 123, untuk responden yang lainya 38 memilih setuju dengan skor sebesar 152, untuk sisa responden yang lainya memilih sangat setuju sebesar 36 dengan skor sebesar 180. Indikator ketiga pada variabel ini memiliki rata – rata sebesar 91 dengan kategori tinggi.

Penjabaran variabel *learning orientation* ini distribusi fruekuensi dapat diketahui bahwa sebagian besar responden menjawab setuju dengan memperoleh nilai rata – rata keseluruhan sebesar 92,7 dengan keterangan

kategori tinggi. Hal ini dapat disimpulkan bahwa di CV. SeML bahwa *learning orientation* adalah baik.

4.2.2 Analisis Deskriptif *Knowledge Management*

Tabel 4.4
Distribusi Skor Jawaban Pada Pernyataan *Knowledge Management*

Indikator	Pernyataan		TS (1)	K (2)	CS (3)	S (4)	SS (5)	Jumla h	Indeks
X2.1	Teknologi yang dipakai dalam mendukung pekerjaan adalah teknologi yang canggih	Frekuensi	0	5	30	56	24	115	88.8
		Skor							
		0	10	90	224	120	444		
X2.2	Semua pekerjaan dilaksanakan sesuai prosedur	Frekuensi	0	5	34	49	27	115	88.6
		Skor	0	10	102	196	135	443	
X2.3	Setiap individu karyawan harus mengetahui tugas masing – masing.	Frekuensi	0	7	30	46	32	115	89.6
		Skor	0	14	90	184	160	448	
Rata -Rata Keseluruhan									89

Sumber: Olah data primer (2024)

Tabel 4.4 menunjukan fruekuensi distribusi skor pada variabel *knowledge management* pada CV. SeML sebagai berikut:

1. Variabel *knowledge management* dengan indikator X2.1 menunjukan bahwa responden sebanyak lima memilih kurang setuju dengan skor sebesar sepuluh, responden lainnya memilih cukup setuju dengan fruekuensi 30 dan memperoleh distribusi skor sebesar 90, responden yang memilih setuju sebesar 56 dengan skor 224, selanjutnya responden yang memilih sangat setuju sebesar 24 dengan distribusi skor 120. Indikator ini memiliki nilai rata – rata sebesar 88,8 artinya untuk indikator X2.1 memiliki kategori tinggi.
2. Indikator X2.2 pada variabel *knowledge management* responden yang memilih kurang setuju sebesar lima untuk perolehan skor sebesar sepuluh, sedangkan responden yang memilih cukup setuju sebesar 34 dengan

distribusi skor sebesar 102, untuk responden yang memilih setuju sebesar 27 dengan skor 135. Kategori pada indikator ini memiliki kategori tinggi dengan nilai indeks sebesar 88,6.

3. Pernyataan selanjutnya pada variabel *knowledge management* dengan indikator X2.3 responden yang menunjukkan kurang setuju sebesar tujuh dengan memperoleh skor sebesar 14, responden lainya memilih cukup setuju dengan memilih cukup setuju sebesar 30 dengan perolehan skor 90, responden yang lainya memilih setuju sebesar 46 dengan skor 184, sedangkan responden yang memilih sangat setuju sebesar 32 dengan skor sebesar 160. Untuk indikator ketiga pada variabel ini dikategorikan tinggi karena memperoleh rata – rata nilai sebesar 89,6 dengan kategori tinggi.

Variabel ini memiliki penjabaran bahwa pada *knowledge management* di CV. SeML memiliki indeks yang kategori tinggi sedangkan disetiap indikatornya mempunyai perolehan nilai rata – rata keseluruhan sebesar 89 artinya memiliki kategori tinggi.

4.2.3 Analisis Deskriptif *Talent Management*

Tabel 4.5
Distribusi Skor Jawaban Pada Pernyataan *Talent Management*

Indikator	Pernyataan		TS (1)	K (2)	C S (3)	S (4)	SS (5)	Jumla h	Indeks
Y.1	Kemampuan semua karyawan mumpuni	Frekuensi	0	0	22	56	37	115	95
		Skor	0	0	66	224	185	475	
Y.2	Saya sangat puas dengan pekerjaan yang sedang saya emban	Frekuensi	0	2	26	44	43	115	94.6
		Skor	0	4	78	176	215	473	
Y.3	Perusahaan memberikan penghargaan berupa naik jabatan bagi karyawan yang berprestasi	Frekuensi	0	1	27	50	37	115	93.6
		Skor	0	2	81	200	185	468	
Y.4	Pimpinan mampu memberikan dorongan semangat (motivasi) kepada karyawan	Frekuensi	0	0	30	56	29	115	91.8
		Skor	0	0	90	224	145	459	
Rata – Rata Keseluruhan									93.7

Sumber: Olah data primer (2024)

Distribusi skor yang ditunjukkan pada tabel 4.5 variabel *talent management* pada masing – masing item ini memiliki penjabaran sebagai berikut:

1. Indikator yang ditunjukkan pada Y.1 memiliki responden sebanyak 22 memilih cukup setuju dengan skor 66 sedangkan responden yang memilih setuju sebanyak 56 dengan perolehan skor sebesar 224, distribusi skor selanjutnya responden yang memilih sangat setuju sebanyak 37 dengan distribusi skor sebesar 185. Indikator ini memiliki kategori nilai indeks yang tinggi dengan perolehan rata – rata sebesar 95.
2. Nilai yang diperoleh pada indikator Y.2 pada variabel talent management memiliki perolehan responden yang memilih kurang setuju sebesar dua dengan skor sebesar empat, selanjutnya untuk responden yang memilih cukup setuju sebanyak 26 dengan memperoleh skor sebesar 78. Responden yang lain memilih setuju sebanyak 44 dengan perolehan skor sebesar 176. Indeks yang didapat pada indikator ini sebesar 94,6 dapat dikategorikan tinggi dengan perolehan lain yang memperoleh skor sebesar 215 dengan responden sebanyak 43 memilih sangat setuju.
3. Indikator yang ditunjukkan pada Y.3 memiliki responden yang memilih kurang setuju sebesar satu dengan skor sebesar dua, perolehan responden yang memilih cukup setuju sebesar 27 dengan perolehan skor sebesar 81. Responden selanjutnya yang memilih setuju sebanyak 50 dengan skor sebesar 200, perolehan lain selanjutnya yang memilih sangat setuju sebanyak 37 dengan skor 185. Nilai indeks yang ada di indikator Y.3 memperoleh 93,3 yang dikategorikan tinggi.

4. Pernyataan distribusi skor pada indikator Y.4 responden yang memilih setuju sejumlah 30 dengan memperoleh skor sebesar 90, responden yang lainnya memilih cukup setuju sejumlah 56 dengan perolehan skor sebesar 224. Selanjutnya indikator yang memilih sangat setuju sejumlah 29 dengan perolehan skor sebesar 145. Indeks yang diperoleh dari indikator Y.4 sebesar 91,8 hal ini dapat disimpulkan bahwa masuk dalam kategori tinggi.

Berdasarkan penjabaran diatas sesuai dengan 4.5 data penelitian diatas, variabel *talent management* di CV. SeML baik ditunjukan perolehan nilai rata – rata sebesar 93,7 dibuktikan dengan memiliki kategori yang tinggi dan *talent management* di CV. SeML adalah baik.

4.2.4 Analisis Deskriptif *Employee Performance*

Tabel 4.6 Distribusi Skor Jawaban Pada Pernyataan *Employee Performance*

Indikator	Pernyataan		TS (1)	K (2)	CS (3)	S (4)	SS (5)	Jumlah	Indeks
Z.1	Kualitas kerja saya sesuai yang diharapkan	Frekuensi	0	6	26	33	50	115	94.4
		Skor	0	12	78	132	250	472	
Z.2	Kuantitas pekerjaan selalu terpenuhi	Frekuensi	0	2	39	46	28	115	89
		Skor	0	4	117	184	140	445	
Z.3	Hasil kerja saya sesuai dengan harapan pimpinan (efesien)	Frekuensi	0	5	40	36	34	115	88.8
		Skor	0	10	120	144	170	444	
Z.4	Saya bekerja selalu mentaati peraturan perusahaan	Frekuensi	0	6	35	48	26	115	87.8
		Skor	0	12	105	192	130	439	
Z.5	Saya akan bekerja tanpa harus diawasi oleh pimpinan	Frekuensi	0	0	38	44	33	115	91
		Skor	0	0	114	176	165	455	
Rata Rata Keseluruhan									90.2

Sumber: Olah data primer (2024)

Berdasarkan tabel 4.6 pada variabel *employee performance* disetiap indikator sebagai berikut:

1. Indikator Z.1 pada variabel *employee performance* ditunjukan dengan responden yang memilih kurang setuju sebanyak enam dengan skor sebesar 12, selanjutnya pada pilihan cukup setuju responden yang memilih sejumlah 26 dengan skor sebesar 78. Responden yang memilih setuju sejumlah 33 dengan skor sebesar 152, pilihan sangat setuju sejumlah 50 dengan skor sebesar 250. Untuk variabel *employee performance* pada indikator Z.1 memiliki nilai indeks 94,4 dapat disimpulkan indikator ini memiliki kategori tinggi
2. Distribusi skor pada variabel kedua yaitu Z.2 responden yang memilih kurang setuju sejumlah dua dengan skor empat. Responden selanjutnya yang memilih cukup setuju sejumlah 39 dengan memperoleh skor sebesar 117 sedangkan responden yang memilih setuju sejumlah 46 dengan skor 184. Responden yang memilih sangat setuju sejumlah 28 dengan skor 140 sementara itu pada indikator ini memiliki nilai indeks sebesar 89 disimpulkan bahwa indikator ini masuk dalam kategori tinggi.
3. Pada tabel 4.6 untuk indikator Z.3 responden yang memilih kurang setuju sebesar lima dengan skor sebesar sepuluh. Responden yang memilih cukup setuju dengan jumlah 39 memperoleh skor sebesar 117 sementara itu untuk responden yang memilih setuju sejumlah 46 dengan skor sebesar 154. Perolehan yang memilih sangat setuju sebanyak 34 dengan skor sebanyak 170, indikator ini memiliki nilai indeks 88.8 yang dikategorikan tinggi

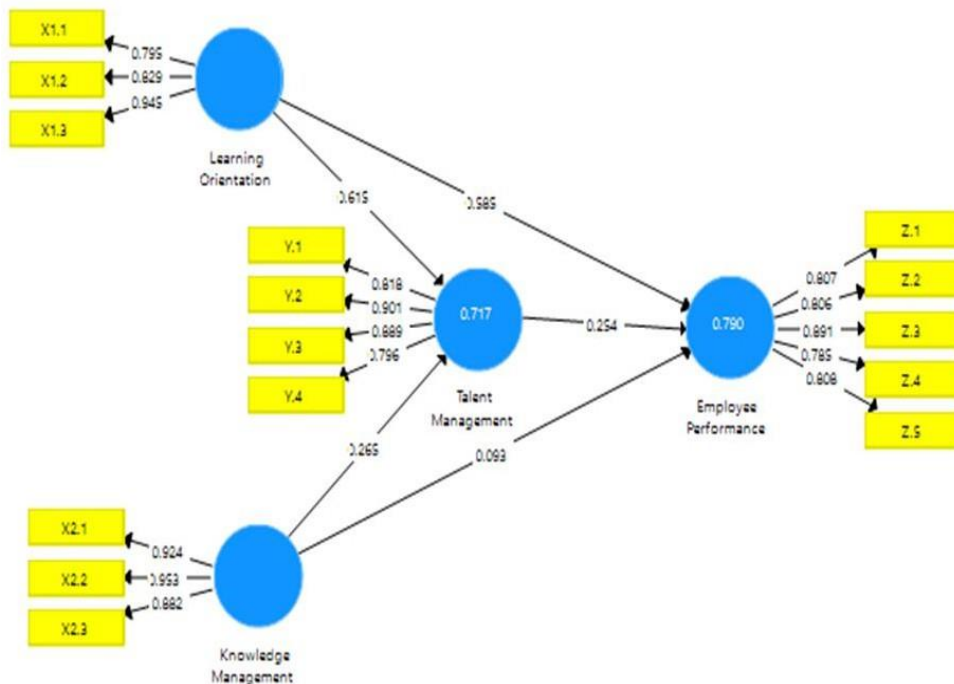
4. Variabel *employee performance* pada indikator Y.4 responden yang memilih kurang setuju sebanyak enam dengan skor sebesar 12 sedangkan responden yang lainya memilih cukup setuju sejumlah 35 dengan skor sebesar 105. Responden yang memilih setuju sejumlah 48 dengan skor sebesar 192 sementara itu untuk responden yang memilih sangat setuju sejumlah 26 dengan skor sebesar 130. Perolehan pada variabel *employee performance* pada indikator Y.4 memperoleh indeks sebesar 87,8 dapat disimpulkan bahwa untuk indeks ini memiliki kategori tinggi.
5. Perolehan indeks pada indikator Z.5 sebesar 91 dengan perolehan kategori tinggi. Responden yang memilih cukup setuju sejumlah 38 dengan skor sebesar 114 sedangkan responden yang memilih setuju sebesar 44 dengan perolehan skor sebesar 176 sedangkan perolehan lainya responden yang memilih sangat setuju sejumlah 33 dengan skor sebesar 165. Indeks yang diperoleh sebesar 91 hal ini dapat dikategorikan tinggi.

Dapat dilihat dari tabel 4.6 untuk distribusi skor pada variabel *employee performance* di CV. SeML memperoleh nilai rata – rata keseluruhan sebesar 90,2. Hal ini dapat disimpulkan bahwa variabel *employee performance* untuk karyawan di CV. SeML adalah baik dan memperoleh nilai kategori tinggi.

Analisis Data Partial (Partial Least Square)

4.3.1 Pengujian Analisis Outer Model (Measurement Model)

Pengujian yang dilakukan untuk penelitian ini menggunakan alat analisis *Partial Least Square (PLS)* yang didukung oleh aplikasi Smart PLS 3.0. Berikut merupakan skema model PLS yang diujikan pada penelitian ini:



Gambar 4.1 Outer Model Algorithm

4.3.1.1 Uji Convergent Validity

Uji pada penelitian ini menggunakan uji outer model yang merujuk pada loading factor pada variabel laten di setiap indikator. Nilai korelasi pada setiap skor komponen dengan skor konstruk dapat dikatakan tinggi apabila memperoleh korelasi *rule of thumb* sebesar $>0,70$. Hal ini dapat melalui pengembangan skala pengukuran nilai untuk nilai AVE (Average Variance Extrated) $>0,50$ (Abdillah & Hartono, 2015) mengemukakan bahwa nilai outer loading $>0,50$ dianggap signifikan sehingga menggunakan batas minimal pada penelitian ini sebesar 0,5. Merujuk dengan pendapat ahli (Hair, Anderson, Tatham & Black, 2019) dapat menunjukan bahwa indikator memiliki struktur

yang baik dengan mengukur komponen lain secara linier. Berikut nilai loading factor pada setiap variabel penelitian sebagai berikut:

Tabel 4.7
Loading Factor

Variabel	Indikator	<i>Loading Factor</i>	<i>Rule of Thumb</i>	Kesimpulan
<i>Learning Orientation</i>	X1.1	0,795	0,700	Valid
	X1.2	0,829	0,700	Valid
	X1.3	0,945	0,700	Valid
<i>Knowledge Management</i>	X2.1	0,924	0,700	Valid
	X2.2	0,953	0,700	Valid
	X2.3	0,882	0,700	Valid
<i>Talent Management</i>	Y.1	0,818	0,700	Valid
	Y.2	0,901	0,700	Valid
	Y.3	0,889	0,700	Valid
	Y.4	0,796	0,700	Valid
<i>Employee Performance</i>	Z.1	0,807	0,700	Valid
	Z.2	0,806	0,700	Valid
	Z.3	0,891	0,700	Valid
	Z.4	0,785	0,700	Valid
	Z.5	0,808	0,700	Valid

Sumber data diolah (2024)

Berdasarkan dari tabel 4.7 hasil pengolahan data menunjukan *loading factor* yang ada pada setiap variabel penelitian baik pada variabel *learning orientation*, *knowledge management*, *talent management*, dan *employee performance* memiliki nilai loading factor sebesar $>0,70$. Dapat diartikan bahwa seluruh indikator digunakan untuk mengukur adanya nilai konstruk karena semua nilai hasil penelitian ini memenuhi kriteria yang ditentukan dengan kesimpulan validitas yang sesuai dengan persyaratan sehingga layak dan memenuhi asumsi *convergen validity* digunakan sebagai alat penelitian.

Penelitian ini dengan melihat nilai loading factor dari setiap indikator, validitas konvergen dapat dilihat dari nilai AVE dengan masing – masing nilai 0,50. Selanjutnya untuk melihat nilai AVE dapat dilihat dari tabel 4.8 sebagai berikut:

Tabel 4.8
Nilai AVE

Variabel	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
<i>Learning Orientation (X1)</i>	0,673
<i>Knowledge Management (X2)</i>	0,847
<i>Talent Management (Y)</i>	0,738
<i>Employee Performance (Z)</i>	0,726

Sumber data diolah (2024)

Merujuk pada tabel 4.8 yang diperoleh yaitu pada yabel learning orientation, knowledge management, talent management, dan employee performance memiliki nilai diatas $>0,50$ artinya seluruh indikator dapat digunakan dengan mengukur nilai konstruknya karena untuk seluruh nilai konstruk sudah memenuhi kriteria validitas yang sesuai dengan persyaratan dan layak untuk dijadikan sebagai alat penelitian.

4.3.1.2 Discriminat Validity

Pada indikator dalam mengukur konstruk instrument memiliki tingkat diferensiensi yang dimaksud adalah *discriminant validity*. Penelitian ini menngasumsikan jika akar AVE dengan nilai konstruk lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi konstruk dengan variabel laten lainnya maka, uji validitas diskriminan di SMART-PLS. Berdasarkan dari *Fornell – Locker* dan *cross loading* ini dapat terinci dengan baik tetapi uji *cross loading* ini perlu menunjukan nilai indikator dengan lebih tinggi untuk setiap konstruk dibandingkan dengan indikator konstruk lainnya. (Sekaran & Bougie, 2016). Berikut merupakan nilai hasil uji dari *discriminant validity* ditunjukan pada tabel 4.9 sebagai berikut:

Tabel 4.9
Discriminant Validity

Indikator	<i>Learning Orientation (X1)</i>	<i>Knowledge Management (X2)</i>	<i>Talent Management (Y)</i>	<i>Employee Performance (Z)</i>
X1.1	0,795	0,613	0,568	0,625
X1.2	0,829	0,690	0,686	0,736
X1.3	0,945	0,808	0,859	0,864
X2.1	0,808	0,924	0,780	0,754
X2.2	0,683	0,882	0,655	0,654
X2.3	0,683	0,882	0,655	0,654
Y.1	0,678	0,730	0,818	0,708
Y.2	0,762	0,636	0,901	0,726
Y.3	0,741	0,611	0,889	0,662
Y.4	0,657	0,656	0,796	0,674
Z.1	0,712	0,726	0,751	0,807
Z.2	0,745	0,693	0,734	0,806
Z.3	0,788	0,665	0,671	0,891
Z.4	0,617	0,494	0,510	0,785
Z.5	0,702	0,559	0,639	0,808

Sumber: Olah data primer (2024)

4.3.1.3 Composite Reliability

Selanjutnya setelah mengetahui, memeriksa, dan mengevaluasi validitas dari outer model terdiri dari nilai konstruk, reabilitas komposit menguji reabilitas konstruk menggunakan *composite reliability (CR)* blok indikator, yang mengukur pada ketergantungan konstruk CR yang digunakan untuk menunjukkan reabilitas sangat baik. Melalui nilai 0,6 masih dapat diterima tetapi suatu konstruk hanya dapat disertifikasi diandalkan apabila nilai reabilitas komposisinya sebesar nilai 0,7. (Ghozali, 2016)

Tabel 4.10
Composite Reliability

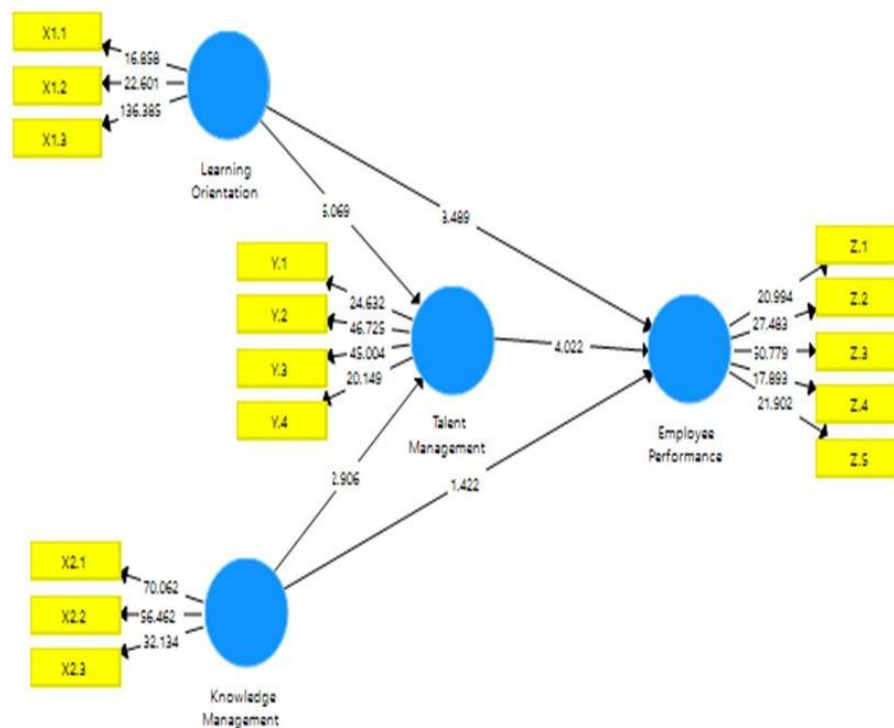
<i>Variabel</i>	<i>Composite Relability</i>	<i>Rule of Thumb</i>	Kesimpulan
<i>Learning Orientation (X1)</i>	0,893	0,700	Reliabel
<i>Knowledge Management (X2)</i>	0,943	0,700	Reliabel
<i>Talent Management (Y)</i>	0,914	0,700	Reliabel
<i>Employee Performance (Z)</i>	0,911	0,700	Reliabel

Sumber: Olah data primer (2024)

Merujuk pada tabel 4.10 menunjukkan bahwa hasil pengujian *composite reliability* menunjukan nilai diatas $>0,7$ untuk penelitian dapat ditarik kesimpulan reliabel. Variabel untuk *learning orientation* memperoleh nilai sebesar 0,893, *knowledge management* sebesar 0,943, *talent management* sebesar 0,914, dan *employee performance* sebesar 0,911. Hal ini berarti semua variabel yang dinyatakan reliabel karena semua variabel memiliki nilai diatas 0,7 dan memenuhi semua syarat alat penelitian.

4.3.2 Pengujian Analisis Model Struktural (Inner Model)

Pada analisis penelitian yang sudah dilakukan pada penelitian ini beberapa evaluasi model ini bahwa setiap konstruk memenuhi sejumlah nilai kriteria yang terinci sebagai berikut yaitu *convergent reliability*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*. Evaluasi yang dilakukan adalah menggunakan *R square* untuk variabel dependen dengan nilai koefisien jalur untuk variabel independent dengan memasukan penelitian model struktural PLS. signifikasi model kemudian ditentukan dengan menggunakan uji kelayakan SRMR dan nilai statistic pada setiap jalur. Penelitian ini untuk menguji temuan uji *inner model* sebagai berikut:



Gambar 4.2 Inner Model Algorithm

4.3.2.1 Penilaian *Goodness of Fit*

Pengujian nilai dengan menguji nilai – nilai model F-Square, R- Square, dan SRMR, uji yang dilakukan dengan goodness of fit model ini merupakan pengujian dengan digunakan untuk memastikan bahwa model PLS yang dibangun dengan konsisten fit data yang diperiksa unruk menguji kelayakan pada penelitian ini. Hal ini juga berfungsi untuk memungkinkan data dapat digambarkan dengan kondisi penelitian yang sebenarnya.

4.3.2.2 *F Square*

Penelitian ini untuk mengukur efek pada masing – masing path model dapat ditentukan dengan menghitung nilai F- Square jika memperoleh nilai

sebesar 0,02 dapat dikategorikan lemah, nilai F- Square lainnya 0,15 dikategorikan sedang dan F-square 0,35 dikategorikan kuat dengan penjelasan tabel F-square pada penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 4.11
F Square

Pengaruh Variabel	Effect Size	Kategori
<i>Learning Orientation -> Talent Management</i>	0,424	Kuat
<i>Knowledge Management -> Talent Management</i>	0,079	Kuat
<i>Learning Orientation -> Employee Performance</i>	0,363	Kuat
<i>Knowledge Management -> Employee Performance</i>	0,012	Lemah
<i>Talent Management -> Employee Performance</i>	0,087	Kuat

Sumber: Olah data primer (2024)

Berdasarkan dari hasil tabel yang ditunjukkan pada 4.11 nilai F-Square masing – masing memiliki hubungan antar konstruk bahwa ada terdapat empat pengaruh kuat yaitu *learning orientation* terhadap *talent management* sebesar 0,424, *knowledge management* terhadap *talent management* sebesar 0,079, *learning orientation* terhadap *employee performance* sebesar 0,363, dan *talent management* terhadap *employee performance* 0,087. Selain itu terdapat pengaruh variabel yang dikategorikan lemah yaitu pengaruh variabel *knowledge management* terhadap *employee performance*.

4.3.2.3 R Square

Keterkaitan antar variabel laten yang didasarkan pada teori substantif dapat dijelaskan pada pengujian inner modal penelitian ini (*inner eralation, structural model dan substantive theory*). Nilai R² digunakan untuk menganalisis dampak variabel endogen untuk menentukan apakah variabel tersebut memiliki pengaruh yang signifikan setelah model structural diperiksa menggunakan *R- square* untuk menjadi konstruk dependen (Ghozali, 2016).

Tabel 4.12
R Square

Variabel	R Square
<i>Talent Management (Y)</i>	0,790
<i>Employee Performance (Z)</i>	0,717

Sumber: Olah data primer (2024)

Berdasarkan tabel 4.13 diperoleh nilai hasil dari *R-square* untuk *talent management* sebesar 0,790, hal ini berarti angka dari presentase penelitian ini sebesar 79% variasi atau perubahan *talent management* dipengaruhi oleh *learning orientation* dan *knowledge management* sebesar 21% dijelaskan oleh sebab yang lainnya. Pengujian hasil yang lainnya diperoleh hasil dari *learning orientation* dan *knowledge management* dipengaruhi oleh *employee performance* sebesar 0,717 dengan presentase 71,7% dengan sisanya sebesar 28,3% sisanya dijelaskan oleh sebab yang lain. Pengujian ini dikatakan bahwa *R-square* pada variabel *learning orientation* dan *knowledge management* adalah baik.

4.3.2.4 SRMR

Pengujian selanjutnya *SRMR* merupakan parameter *goodness of fit* model dalam analisis pengujian SEM PLS. Analisis yang dilakukan apabila penelitian memperoleh nilai *SRMR* $>0,10$ menunjukan model *bad fit*, yaitu model tidak layak untuk menguji hubungan antar variabel karena tidak dapat menggambarkan kondisi populasi sebenarnya, selanjutnya apabila dalam penelitian fit jika *SRMR* model antara 0,08 – 0,10 dan model dinyatakan perfect fit dengan *SRMR* model sebesar $<0,08$.

Tabel 4.13
SRMR

	<i>Saturated Model</i>	<i>Estimated Model</i>
SRMR	0,092	0,092

Sumber: Olah data primer (2024)

Merujuk pada tabel 4.14 analisis data diatas yang ditunjukkan bahwa *SRMR* model sebesar 0,080 – 0,10 dapat dinyatakan *fit* dan layak untuk menguji hubungan antar variabel dalam model penelitian ini.

1. Uji Multikolinieritas

Pengujian ini dilakukan sebelum pengujian hipotesis yang dilakukan dengan uji multikolineiritas dengan kondisi dimana terjadi korelasi antara variabel bebas atau variabel tidak bebas tidak bersifat saling bebas. Uji multikolineritas yang dilakukan dengan melihat nilai yang diperoleh dari Collierity Statistic (VIF) pada inner VIF Values dengan nilai inner VIF <5 menunjukan tudak ada multikolineritas (Hair et al, 2019)

Tabel 4.14
Hasil Uji Multikolinerietas

	VIF
<i>Learning Orientation -> Talent Management</i>	3,14
<i>Learning Orientation -> Employee Performance</i>	4,490
<i>Knowledge Management -> Talent Management</i>	3,14
<i>Knowledge Management -> Employee Performance</i>	3,403
<i>Talent Management -> Employee Performance</i>	3,538

Sumber: Olah data primer (2024)

Dari hasil yang diperoleh oleh tabel 4.14 diketahui bahwa nilai VIF pada seluruh variabel dibawah nilai lima yang berarti model yang terbentuk tidak dapat adanya masalah multikolineritas.

2. *Path Coefficient*

Analisis selanjutnya dalam menilai signifikansi model prediksi dalam pengujian model structural dapat dilihat dari nilai *t-statistic* antara variabel independent ke variabel dpeenden dalam tabel *Path Coefficient* di output *Smart PLS* sebagai berikut:

Tabel 4.16
Path Coeffieicients (Mean, STDEV, T-Statistic, P-Value)

	<i>Original Sample</i>	<i>Sample Mean</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T-Statistic</i>	<i>P-Value</i>
Learning Orientation -> Talent Management	0,615	0,623	0,097	6,335	0,000
Knowledge Management -> Talent Management	0,256	0,261	0,091	2,918	0,004
Learning Orientation -> Employee Performance	0,585	0,586	0,072	8,169	0,000
Knowledge Management -> Employee Performance	0,093	0,096	0,067	1,380	0,163
Talent Manangement -> Employee Performance	0,254	0,252	0,063	4,009	0,000

Sumber: Olah data PLS (2024)

4.4 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis ini terhadap koefisien jalur antar variabel diperlukan dalam melakukan penelitian ini untuk memastikan hubungan structural antar variabel laten. Pada analisis pengujian ini membandingkan nilai p alpha yaitu (0,05) atau *t-statistik* ($>1,96$) pada setiap penelitian. Output Smart PLS yang memanfaatkan pendekatan bootstrapping dengan memberikan ukuran nilai *p-value* dan nilai *t-statistik* untuk pengujian yang digunakan untuk memvalidasi asumsi. Pengujian pada penelitian ini mendapatkan hasil *direct effect* dan *indirect effect* sebagai berikut:

- H1: Terdapat pengaruh yang signifikan *learning orientation* terhadap *talent management*

- H2: Terdapat pengaruh yang signifikan *knowledge management* terhadap *talent management*
- H3: Terdapat pengaruh *learning orientation* terhadap *employee performance*
- H4: Terdapat pengaruh *knowledge management* terhadap *employee performance*
- H5: Terdapat pengaruh *talent management* terhadap *employee performance*
- H6: Terdapat pengaruh *learning orientation* terhadap *employee performance* melalui *talent management*
- H7: Terdapat pengaruh *knowledge management* terhadap *employee performance* melalui *talent management*

4.4.1 Uji Hipotesis *Direct Effect*

Berikut merupakan pengujian menggunakan *direct effect*:

Uji Hipotesis 1

H₀: Tidak ada pengaruh *learning orientation* terhadap *talent management*

H₁: Ada pengaruh *learning orientation* terhadap *talent management*

Tabel 4.17
Direct Effect Learning Orientation -> Talent Management

Variabel	t - statistic	P-value	Effect
<i>Learning Orientation -> Talent Management</i>	6.335	0,000	Significant

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

Berkaitan dengan tabel 4.15 variabel *learning orientation* terhadap *talent management* memperoleh nilai t- statistic diatas 1,96 yaitu sebesar 6,335 sedangkan p- value sebesar $0.000 < 0.05$. Hal ini artinya Ho1 ditolak dan H1 diterima bahwa

learning orientation berpengaruh positif dan signifikan terhadap *talent management*.

Uji Hipotesis 2

H₀: Tidak ada pengaruh *knowledge management* terhadap *talent management*

H₂: Ada pengaruh *knowledge management* terhadap *talent management*

Tabel 4.18
Direct Effect Knowledge Management -> Talent Management

Variabel	t - statistic	P-value	Effect
<i>Knowledge Management -> Talent Management</i>	2,918	0,004	Significant

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

Berdasarkan tabel 4.16 nilai *t-statistic* sebesar 2,918 > 1,96 dan *P-value* sebesar 0,00 < 0,05 maka H₀₂ ditolak dan H₂ diterima, artinya adalah *knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *talent management*.

Uji Hipotesis 3

H₀: Tidak ada pengaruh *learning orientation* terhadap *employee performance*

H₃: Ada pengaruh *learning orientation* terhadap *employee performance*

Tabel 4. 19
Direct Effect Learning Orientation -> Employee Performance

Variabel	t - statistic	P-value	Effect
<i>Learning Orientation -> Employee Performance</i>	6,335	0,000	Significant

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

Ditunjukkan dari tabel 4.17 bahwa mendapatkan nilai *t-statistic* sebesar 6,33 > 1,96 dan memperoleh nilai *P-Value* sebesar 0,00 < 0,05 maka H₀₃ ditolak dan H₃ diterima yang berarti bahwa *learning orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performace*.

Uji Hipotesis 4

H₀: Tidak ada pengaruh *knowledge management* terhadap *employee performance*

H₄: Ada pengaruh *knowledge management* terhadap *employee performance*

Tabel 4.20
Direct Effect Knowledge Management -> Employee Performance

Variabel	t - statistic	P-value	Effect
Knowledge Management-> Employee Performance	1,494	0,136	Not Significant

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

Variabel *direct effect* dari *knowledge management* terhadap *employee performance* memperoleh nilai *t - statistic* sebesar $1,494 > 1,96$ dengan memperoleh *P-value* sebesar $0,136 < 0,05$ maka *knowledge management* tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *employee performance*.

Uji Hipotesis 5

H₀: Tidak ada pengaruh *talent management* terhadap *employee performance*

H₅: Ada pengaruh *talent management* terhadap *employee performance*

Tabel 4. 21
Direct Effect Talent Management -> Employee Performance

Variabel	t - statistic	P-value	Effect
Talent Management-> Employee Performance	4,009	0,000	Significant

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

Pernyataan pada tabel 4.19 menunjukkan bahwa variabel *talent management* terhadap *employee performance* dengan nilai *t-statistic* sebesar $4,009 > 1,19$ dan nilai *P- value* sebesar $0,00 < 0,05$. Hipotesis lima menunjukkan bahwa *ho5* ditolak dan *H5* diterima artinya *talent management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*.

4.4.2 Uji Hipotesis Indirect Effect

Uji Hipotesis 6

H₀: Tidak ada pengaruh *learning orientation* terhadap *employee performance* melalui *talent management* sebagai *intervening*

H₆: Ada pengaruh *learning orientation* terhadap *employee performance* melalui *talent management* sebagai *intervening*

Tabel 4.22
Spesific Indirect Effect Learning Orientation -> Talent Management ->Employee Performance

Variabel	t - statistic	P-value	Effect
<i>Learning Orientation -> Talent Management ->Employee Performance</i>	3,504	0,001	Significant

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

Berdasarkan dari tabel 4.20 menunjukkan bahwa *specific indirect effect* memperoleh *t-statistic* $3,504 > 1,96$ dengan *p-value* sebesar $0,001 < 0,05$. Hipotesis ke enam menunjukkan bahwa H₀₆ ditolak dan H₆ diterima, artinya bahwa *learning orientation* melalui *talent management* terhadap *employee performance* berpengaruh positif dan signifikan.

Uji Hipotesis 7

H₀: Tidak ada pengaruh *knowledge management* terhadap *employee performance* melalui *talent management* sebagai *intervening*

H₇: Ada pengaruh *knowledge management* terhadap *employee performance* melalui *talent management* sebagai *intervening*

Tabel 4.23
Spesific Indirect Effect Knowledge Management -> Talent Management ->Employee Performance

Variabel	t - statistic	P-value	Effect
<i>Knowledge Management-> Talent Management ->Employee Performance</i>	2,202	0,028	Significant

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

Hasil dari *specific indirect effect* memperoleh *t-statistic* sebesar $2,202 < 1,96$ dengan *p-value* sebesar $0,028 < 0,05$. Hipotesis ketujuh H_{07} ditolak dan H_7 diterima artinya bahwa variabel *knowledge management* melalui *talent management* terhadap *employee performance* berpengaruh positif dan signifikan.

4.5 Pembahasan Hasil Penelitian

4.5.1 Pengaruh *Learning Orientation* terhadap *Talent Management*

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *learning orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *talent management*. Hal ini menunjukkan jika *learning orientation* suatu dorongan untuk seseorang mempelajari pembelajaran atau fenomena menunjukkan bahwa karyawan memiliki pandangan dan keyakinan yang ditekuni. Kemampuan orientasi pembelajaran yang dimiliki oleh karyawan dapat menjawab kebutuhan yang dimiliki oleh perusahaan. Orientasi pembelajaran yang baik dapat mengembangkan keterampilan dan kompetensi karyawan. Penelitian ini dapat diidentifikasi baik dalam mendukung orientasi pembelajaran dapat menguntungkan perusahaan.

Mengembangkan orientasi pembelajaran berhubungan dengan talenta karyawan dalam mengembangkan bakat yang dimiliki oleh karyawan dapat menciptakan komitmen yang tinggi pada pekerjaan. Komitmen ini untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik sesuai dengan target perusahaan dengan menyamakan visi perusahaan. Keterbukaan informasi dan pikiran yang dimiliki oleh karyawan selalu memiliki kelincahan keterbukaan informasi karena pekerjaan yang diemban oleh karyawan pada perusahaan ini memiliki korelasi dengan peraturan yang terkait yaitu peraturan pemerintah salah satunya mengenai asset

daerah. Penerapan di lapangan yang dialami oleh karyawan harus adaptif juga terhadap peraturan yang berlaku pada pemerintah daerah tersebut. Hal ini berpengaruh karena strategi dan tujuan memiliki perspektif yang sama. Orientasi pembelajaran ini memiliki modal intelektual dan modal bakat yang saling berkesinambungan sehingga mendapatkan motivasi untuk mencapai tujuan, penelitian ini sejalan dengan penelitian yang memiliki judul “*Talent Management: The Role of Learning Orientation in Fostering Dynamic Organizational Capabilities*”(Rosa et al., 2023)

4.5.2 Pengaruh *Knowledge Management* terhadap *Talent Management*

Penelitian menunjukkan bahwa *knowledge management* berpengaruh positif secara signifikan terhadap *talent management*. Proses pembelajaran merupakan sumber utama yang diperlukan oleh pengetahuan (*knowledge*). Sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam pembelajaran yaitu *knowledge management* hal ini bertujuan untuk kemampuan daya saing yang tinggi dapat merespon proaktif kebutuhan perusahaan. *Knowledge Management* ini diciptakan untuk membuat sistem pendekatan yang mengalir sehingga karyawan timbul saling memberikan informasi dan pengetahuan secara tepat untuk menciptakan nilai baru bagi karyawan dan perusahaan. Penciptaan sistem ini bertujuan pula untuk memberikan informasi terkait dengan pengetahuan agar tidak timpang ketika karyawan yang memiliki aset *knowledge* yang sangat baik memberikan pengetahuan bagi karyawan yang lain sehingga terciptanya manajemen pengetahuan yang sudah tersistem. *Knowledge management* apabila sudah

memiliki manajemen yang baik apabila adanya keluar dan masuk karyawan perusahaan akan tetap berjalan sesuai dengan tujuannya.

Manajemen pengetahuan yang baik ini lah memiliki hubungan dengan *talent management* dimana pengetahuan dipadukan dengan manajemen bakat akan memiliki keahlian dan keterampilan pekerjaan akan lebih maksimal karena sesuai dengan kemampuan yang sudah dimiliki oleh karyawan. Perusahaan bisa menempatkan sumber daya manusia sesuai dengan posisi, kemampuan, dan potensinya dalam bekerja seperti “*the right man on the right place*”. Penempatan posisi ini yang meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Tamsah et al., 2023).

4.5.3 Pengaruh *Learning Orientation* terhadap *Employee Performance*

Hasil yang menunjukkan pada penelitian ini bahwa *learning orientation* terhadap *employee performance* memiliki pengaruh positif dan signifikan. Orientasi pembelajaran memiliki dampak pada kinerja karyawan dengan menguasai pengetahuan dan keterampilan terkait dengan pekerjaan maka dapat meningkatkan kinerja. Penerapan yang dilakukan orientasi pembelajaran ini di CV. SeML dengan melakukan pembelajaran penuh selain dengan menguasai pengetahuan tetapi juga melakukan praktik langsung terhadap temuan – temuan langsung terkait dengan pekerjaan. Temuan yang ada inilah lebih memberikan orientasi pembelajaran selain pengetahuan mendapatkan pengalaman sehingga ketika ada masalah menemukan solusi yang tepat dengan memberikan solusi yang lebih efisien dan efektif. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Audretsch,D. B., &Belitski, 2022) dan (Mantok,S.,Sekhon,H.,Sahi,G. K., &Jones, 2019).

4.5.4 Pengaruh *Knowledge Management* terhadap *Employee Performance*

Hasil pada penelitian ini menghasilkan *knowledge management* terhadap *employee performance* memiliki pengaruh tidak signifikan. Peningkatan *knowledge management* merupakan bentuk usaha dalam mempertahankan kinerja karyawan. *Knowledge management* harus dimanfaatkan dengan efektif dan efisien sesuai dengan tujuan perusahaan. Bentuk untuk mempertahankan dan meningkatkan karyawan ini untuk mengelola *knowledge* karyawan yang dimiliki perusahaan dengan pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Upaya yang dilakukan dalam menunjang pendidikan dan pelatihan yang dimiliki oleh CV. SeML. Pendidikan ada pada formal dan informal, untuk formal kebanyakan dari super admin memiliki background TI dengan menguasai basis data, menguasai penelaan peraturan pemerintah terkait sedangkan dari informal dengan dilakukan pelatihan berupa *system database*, *back in transaction*, *system saraf*, dan sistem cerdas (otomatis sistem). Hal ini dapat memberikan pandangan dan pengetahuan pada karyawan senior kepada karyawan senior dengan memiliki program bimbingan dalam arti senior memiliki tanggung jawab selain dengan pekerjaannya juga terhadap juniornya. Tujuannya untuk meningkatkan pengetahuan dan mempererat individu satu dan yang lainnya.

Penerapan *knowledge management* ini juga setiap pagi berikan morning briefing untuk mengetahui tugas dan tanggung jawab pada setiap divisi yang di sesuaikan dengan target perusahaan. Selain itu, *knowledge management* ini berfungsi pula dalam meningkatkan keahlian dan motivasi kerja sehingga bisa meningkatkan kinerja individu dan perusahaan. Kinerja karyawan akan lebih

maksimal jika menguasai *knowledge* (pengetahuan) untuk menunjang *employee performance*. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Firman, 2023) yang berjudul “*Knowledge Management Implementation and Human Resources Development on Employee Performance*” dan penelitian lain yang dilakukan oleh (Eti Suciningrum, et al., 2023) dengan judul “*The Effect of Talent Management and Knowledge Management on Employee Performance with Employee Engagement as Mediation Variable in BPJS Yogyakarta Indonesia*”

4.5.5 Pengaruh *Talent Management* terhadap *Employee Performance*

Penelitian yang dilakukan *talent management* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Bentuk usaha dalam mempertahankan karyawan didalam organisasi dengan menciptakan *talent* yang unggul sehingga perusahaan muncul kebutuhan dalam menjaga *talent* tersebut menjadi sebuah strategi yang disebut *talent management*. Manajemen talenta merupakan proses perusahaan untuk memberdayakan dan mengembangkan karyawan dengan memberikan pengetahuan dan keterampilan baru seperti pengelolaan data sesuai dengan tujuan perusahaan. Dalam talenta manajemen di CV. SeML sudah menerapkan beberapa implementasi salah satunya dengan melakukan monitoring program tujuannya dengan mengevaluasi kemajuan setiap aktivitas dengan setiap penugasan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Manajemen talenta yang dilakukan guna membantu kinerja karyawan bertujuan juga untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, mengembangkan, dan mengalokasikan sumber daya manusia yang berbakat untuk memudahkan dalam pengelolaan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan. Pemunculan bakat ini

memberikan dampak yang positif untuk mengembangkan dan meningkatkan kinerja karyawan dalam pengelolaan bakat. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Tamsah et al., 2023) dengan judul “*Talent and Knowledge Management on Employee Performance in Public Organisation.*”

4.5.6 Pengaruh *Learning Orientation* terhadap *Employee Performance* melalui *Talent Management* sebagai *intervening*

Hasil penelitian *learning orientation* terhadap *employee performance* melalui *talent management* sebagai *intervening* memiliki pengaruh positif dan signifikan. Pengaruh *learning orientation* merupakan kemampuan strategis perusahaan dalam meningkatkan keunggulan kompetitif terhadap kinerja. Upaya peningkatan yang dilakukan dalam pembelajaran ini menumbuhkan bakat keterampilan yang dimiliki dari karyawan untuk bisa maksimal dalam melakukan pekerjaan sehingga dapat mencapai kinerja yang tinggi dalam jangka panjang. Orientasi pembelajaran dan manajemen talenta memiliki kolaborasi karena bakat karyawan sudah sesuai passion dengan pekerjaan. Pekerjaan dianggap lebih efektif dan efisien untuk menunjang kinerja karyawan.

Peningkatan kinerja yang dilakukan dalam CV. SeML terkait dengan pengalaman, pembelajaran dan melibatkan pengetahuan terkait dengan pengembangan dan penciptaan keterampilan. Penerapan yang dilakukan juga dilakukannya pembelajaran untuk menghasilkan inovasi pengetahuan untuk keberlanjutan perusahaan sehingga implementasi yang dilakukan dapat beradaptasi dengan standar lingkungan, sosial, dan ekonomi secara bersamaan.

4.5.7 Pengaruh *Knowledge Management* terhadap *Employee Performance* melalui *Talent Management* sebagai *intervening*

Berdasarkan dengan hasil penelitian variabel *knowledge management* terhadap *employee performance* melalui talent management sebagai intervening menunjukan hasil yang positif dan signifikan. Pengaruh *knowledge management* untuk mendorong karyawan dalam melakukan lebih banyak keterampilan karyawan dalam meningkatkan kinerja. Untuk mendorong kemajuan kinerja karyawan yang dikombinasikan dengan *talent management* dengan memberikan pelatihan dan menempatkan sesuai dengan minat bakat dan memperbaharui keterampilan karyawan.

Penerapan *talent management* dalam hal pelatihan dan pengembangan management sistem informasi dan pengetahuan memerlukan identifikasi, latihan, dan program pengembangan yang baik untuk memberikan kinerja yang maksimal bagi perusahaan. Pelaksanaan yang ada di CV. SeML harus memiliki kompetensi khusus dibentuk menjadi karyawan yang memang sudah layak. Kompetensi khusus ini dibentuk karena setiap karyawan memiliki *transfer knowledge* yang berbeda – beda dengan minimal setahun sampai dua tahun untuk bisa menguasai semua integrasi dan peraturan yang sudah ditentukan. Selain itu, untuk karyawan selain menguasai sistem informasi harus menguasai integrasi baik dalam sistem informasi maupun penatausahaan terkait dengan pencatatan dan akuntansi perusahaan. Kombinasi *knowledge management* dan *talent management* pada perusahaan membuat sistem dalam memberikan informasi, mengolah pengetahuan, dan meningkatkan keterampilan dapat menunjang *employee performance*.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian pengaruh *learning orientation*, *knowledge management* terhadap *employee performance* dengan *talent management* sebagai variabel intervening sebagai berikut:

1. Hipotesis yang menyatakan bahwa *learning orientation* (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *talent management* (Y) diterima. Hal ini menunjukkan bahwa orientasi pembelajaran memiliki pandangan dan keyakinan terkait dengan pekerjaan sehingga orientasi pembelajaran dan manajemen talenta memiliki kesinambungan untuk mendapatkan motivasi dalam menyelesaikan tujuan.
2. Hipotesis kedua menyatakan bahwa *knowledge management* (X2) memiliki positif terhadap *talent management* (Y) diterima. Hal ini menunjukkan bahwa *knowledge management* memberikan peranan penting untuk saling menciptakan keterbukaan sistem informasi manajemen yang dipadupadankan dengan manajemen bakat dalam mengasah keahlian, ketrampilan dan kualifikasi yang diperlukan untuk memudahkan pekerjaan yang dimiliki .
3. Penelitian ini pada hipotesis *learning orientation* (X1) terhadap *employee performance* (Z) memiliki pengaruh positif secara signifikan. Hipotesis ini menunjukkan orientasi pembelajaran memiliki pengetahuan langsung terhadap temuan – temuan informasi maupun praktik pelaksanaan yang menunjang kinerja karyawan.

4. Hasil penelitian menunjukkan hipotesis *knowledge management* (X2) terhadap *employee performance* (Z) memiliki pengaruh positif dan signifikan. Pengaruh *knowledge management* terhadap *employee performance* menunjukkan bahwa sistem manajemen pengetahuan dapat dilakukan dengan pendidikan dan pelatihan untuk menunjang kinerja karyawan.
5. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan *talent management* (Y) terhadap *employee performance* (Z) memiliki pengaruh positif dan signifikan. Hipotesis ini menunjukkan bahwa mengembangkan pengetahuan dan keterampilan melalui manajemen bakat dengan mengimplementasikan ilmu sesuai dengan pekerjaan dapat menunjang kinerja karyawan.
6. Variabel yang menunjukkan hipotesis *learning orientation* (X1) terhadap *employee performance* (Z) melalui *talent management* (Y) sebagai variabel intervening memiliki pengaruh positif dan signifikan. Pengaruh pada hipotesis ini menunjukkan bahwa orientasi pembelajaran dengan mengembangkan manajemen talenta pekerjaan menjadi lebih efektif dan efisien dianggap sudah menguasai berdasarkan dengan passion pekerjaan sehingga dapat menunjang kinerja karyawan.
7. Hipotesis pada *knowledge management* (X2) terhadap *employee performance* (Z) melalui *talent management* (Y) sebagai variabel intervening memiliki pengaruh positif dan signifikan. Pengaruh hipotesis manajemen pengetahuan yang berkesinambungan dengan manajemen

talenta dapat mendorong motivasi dalam penciptaan pengetahuan baru untuk meningkatkan kinerja karyawan.

5.2 Implikasi Teori

Implikasi teoritis dari pengaruh *learning orientation*, *knowledge management*, terhadap *employee performance* dengan *talent management* sebagai variabel intervening memiliki aspek yang relevan:

1. Penelitian ini menguji *learning orientation* mendukung karyawan untuk memiliki pembelajaran dengan pola pikir internal dalam meningkatkan kompetensi dan pengetahuan yang baru dengan orientasi pembelajaran. Implikasi yang diterapkan dengan memiliki komitmen dalam belajar, dengan memiliki keterbukaan pikiran dan adaptasi terhadap perubahan sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan oleh organisasi.
2. *Knowledge management* melibatkan pengumpulan, pengorganisasian, dan penyebaran pengetahuan di organisasi. Implikasinya di CV. SeML memberikan platform terkait seperti sistem manajemen pengetahuan, basis data konversi pengetahuan yang mudah untuk diakses, serta kegiatan yang mendukung dalam berbagi pengetahuan. Implikasi yang dilakukan dapat meningkatkan akses terhadap pengetahuan yang relevan dan mempromosikan pembelajaran pengetahuan yang meningkatkan *employee performance*.
3. Pendekatan strategis dapat diterapkan melalui *talent management* dalam mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan yang berbakat dan berpotensi tinggi. Implikasinya bahwa CV. SeML Semarang memiliki kebijakan dan praktik yang mendukung dalam pengelolaan dan

pengembangan bakat yang efektif. Penerapan yang dilakukan dapat melalui perekrutan yang selektif, proses pengembangan karyawan, dan perencanaan serta penempatan karir yang jelas. Hal ini dapat memastikan bahwa karyawan bisa memiliki tuntutan pekerjaan yang dipilih dan diberikan kesempatan pengembangan yang tepat dalam menciptakan tim yang memiliki dedikasi, kinerja, dan motivasi tinggi.

4. Implikasi teoritis lainnya adalah dengan pentingnya integrasi strategis antara penerapan *knowledge management* dan *talent management*. Kedua aspek ini bisa saling terkait dalam memperkuat kebijakan dan praktik sehingga karyawan tidak hanya memiliki kompetensi yang sesuai dengan tugas mereka tetapi juga memiliki akses pengetahuan yang relevan. Integrasi yang dilakukan ini dapat menciptakan iklim yang baik mendukung pertumbuhan pengetahuan dan meningkatkan *employee performance* baik dalam kualitas, kuantitas hasil kerja.

5.3 Implikasi Manajerial

Berdasarkan pada hasil penelitian, pembahasan dan kesimpulan dalam mengembangkan proporsi yang selanjutnya diberikan implikasi manajerial sebagai berikut:

1. Berdasarkan deskripsi variabel yang diketahui bahwa variabel *learning orientation* (X1) berpengaruh dengan *talent management* (Y) dengan hasil positif dan signifikan, hal ini diharapkan manajerial memiliki panduan kebijakan terkait dengan pengetahuan dan pelatihan yang lebih terstruktur

dan terinci supaya orientasi pembelajaran tidak membutuhkan waktu yang lama dalam mengembangkan keterampilan karyawan.

2. Deskripsi variabel yang kedua variabel *knowledge management* (X2) berpengaruh dengan *talent management* (Y) dengan hasil positif dan signifikan harapanya manajerial melakukan penerapan pengetahuan dengan menggunakan sistem data dan pengetahuan yang jelas untuk bisa beradaptasi dengan kebijakan sehingga memaksimalkan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan serta mengembangkan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan. Diharapkan manajerial dengan adanya berbagi pengetahuan dapat memperkuat hubungan sosial antara karyawan sehingga meningkatkan ikatan di dalam organisasi lingkungan kerja.
3. Variabel *learning orientation* (X1) terhadap *employee performance* (Z) memiliki hasil positif dan signifikan harapanya orientasi pembelajaran dalam ilmu pengetahuan dan ilmu praktis dilakukan berbagi informasi temuan – temuan yang ada untuk pembelajaran karyawan yang selanjutnya.
4. Penelitian yang dilakukan pada variabel *knowledge management* (X2) terhadap *employee performance* (Z) memiliki hasil tidak signifikan manajerial harapanya dilakukan mendorong budaya kolaborasi pengetahuan terkait dengan bimbingan dan pelatihan kolaborasi dengan memiliki program pertemuan rutin supaya memiliki hubungan emosional dan social dengan rasa memiliki untuk menunjang pekerjaan.
5. Selanjutnya terdapat variabel *talent management* (Y) terhadap *employee performance* (Z) memiliki pengaruh positif dan signifikan harapanya

manajerial melakukan pengembangan bakat karyawan dengan menciptakan keterampilan yang baik ditunjang dengan penempatan karyawan sesuai dengan lingkungan kerja yang baik dengan memetakan karyawan talenta dan memberikan reward yang tepat untuk karyawan yang mengerjakan pekerjaan sesuai dengan target.

6. Variabel intervening memiliki hasil pengaruh positif dan signifikan pada variabel *learning orientation* (X1) terhadap *employee performance* (Z) melalui *talent management* (Y) sebagai variabel intervening. Hal ini diharapkan dengan adanya orientasi pembelajaran yang ditunjang dengan manajemen bakat bisa menciptakan inovasi baru baik dalam sistem kerja maupun pengetahuan baru dalam menunjang pekerjaan.
7. Penelitian pada variabel *knowledge management* (X2) terhadap *employee performance* (Z) melalui *talent management* (Y) sebagai variabel intervening memiliki pengaruh positif dan signifikan. Pada variabel ini diharapkan dengan adanya kompetensi khusus yang memang diciptakan dengan adanya manajemen pengetahuan sesuai dengan prosedur dan ditunjang dengan manajemen talenta dilakukan monitor dengan adanya *Key Performance Indikator (KPI)* berguna untuk mengervaluasi kinerja karyawan sesuai dengan kualitas kerja, kuantitas kerja, efisiensi dalam melakukan tugas, disiplin kerja, dan inisiatif melalui pengetahuan dan pengembangan keterampilan yang dimiliki oleh setiap karyawan. Penilaian karyawan dapat diberikan berupa pujian, apresiasi, atau penghargaan secara

formal, dan reward yang diberikan dapat berupa bonus, insentif, atau kesempatan pengembangan lebih lanjut.

5.4 Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian yang dilakukan berlaku pada 115 responden penelitian di CV. SeML Semarang. Pelaksanaan penelitian ini memiliki keterbatasan penelitian yaitu dengan adanya jumlah responden yang ada terkadang responden tidak menunjukkan pendapat responden yang sebenarnya sehingga pemahaman dan anggapan pada setiap responden memiliki pandangan yang berbeda – beda.

Keterbatasan selanjutnya, dalam variabel penelitian memiliki sedikit literatur - literatur pendukung penelitian sebelumnya yang khususnya membahas *learning orientation* dengan variabel terkait *talent management*. Penelitian yang selanjutnya dapat memberikan pandangan dari sisi kepemimpinan yang terkait seperti *transformational leadership* atau *servant leadership* atau pandangan dari sisi karyawan ditambahkan variabel terkait seperti *work engagement*, *employee engagement* atau *employee creativity*.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiansyah, Mukhlis, & Sakir, A. (2021). The Influence of Learning Organization, Knowledge Management and Job Satisfaction on Organizational Commitment and Their Impact on Employee Performance of USK Medical Faculty. *International Journal of Scientific and Management Research*, 04(05), 225–244. <https://doi.org/10.37502/ijsmr.2021.4515>
- Audretsch, D. B., & Belitski, M. (2022). A Strategic Alignment Framework for Entrepreneurial. *Industrial and Innovation*, 285–309.
- Al Rinadra, M., Fauzi, A., Galvanis, W. J., Unwalki, J., Awwaby, M., Satria, H., & Darmawan, I. (2023). Analisis Manajemen Talenta, Pengembangan Karir, dan Pengembangan Talenta Terhadap Kinerja Karyawan (Tinjauan Literatur). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(6), 753–767. <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>
- Andhara, Bobby Andre, Umara, Faiza Ratna, Tua Lubis, C. H. (2018). *Knowledge management strategi mengelola pengetahuan agar unggul di era disrupsi*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Aparecida, L., Carolina, M., Rodrigues, M., & Barbieri, L. C. (n.d.). *ORIENTASI BELAJAR DALAM MEMBINA DINAMIS MANAJEMEN BAKAT : PERAN KEMAMPUAN ORGANISASI*. 224–249.
- Aritonang, E., Friani, D. S. H., & Rahma, S. (2023). Pengaruh Mediasi Knowledge Sharing terhadap Kinerja Pegawai RS. Efarina Berastagi. *Jurnal Hukum Bisnis*, 12(4), 178–189.
- 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. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Kesepuluh Jilid I & I*. PT Indeks.
- Firman, A. (2023). Knowledge Management Implementation and Human Resource Development on Employee Performance. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 10(1), 221–234. <https://doi.org/10.33096/jmb.v10i1.511>
- Edeh, F., & Mlaga, 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>
- Firdausi, J., & Wajdi, M. F. (2024). Pengaruh Talent Management Dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya*, 7(1), 1080–1092. <https://doi.org/10.36778/jesya.v7i1.1525>
- 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>
- Hamali, A. Y. (2018). *Pemahaman Sumber Daya Manusia*. PT Buku.
- 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)
- 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>
- Ilham Safar, Mujahid, & Andini. (2022). Pengaruh Talent Mangement Terhadap

Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi pada PT. Borwita Citra Prima Makassar. *Jurnal Sinar Manajemen*, 9(1), 142–150. <https://doi.org/10.56338/jsm.v9i1.2335>

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 Marauke. *Universitas Musamus. Merauke*.

Kurdistan, W. (2024). *Peran Efektif Strategi Talent Management dalam Kinerja Organisasi Melalui Berbagai Pengetahuan*. 6566(9), 1331–1358. <https://doi.org/10.25212/lfu.qzj.9.1.46>

Lisda Rahmasari. (2022). Pengaruh Orientasi Pembelajaran, Kerja Cerdas Dan Kerja Cerdas Terhadap Kinerja Tenaga Penjualan Perusahaan Freight Forwarding Di Semarang. *Science*, 7(1), 1–8. <http://link.springer.com/10.1007/s00232-014-9701-9>
<http://link.springer.com/10.1007/s00232-014-9700-x>
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jmr.2008.11.017>
<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1090780708003674>
<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/11910031>

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.

Mantok, S., Sekhon, H., Sahi, G. K., & Jones, P. (n.d.). Entrepreneurial orientation and the mediating role of organisational learning amongst Indian S-SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 641–660.

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.
- Miric, M., Nikolić, J., & Zlatanovic, D. (2023). Impact Of Learning Orientation On Company Performance: Mediating Role Of Innovativeness. *Facta Universitatis, Series: Economics and Organization*, 1. <https://doi.org/10.22190/FUEO230108002M>
- Muis, I., & Isyanto, P. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Organisasi: Organisasi Pembelajaran sebagai Mediator. *Owner*, 6(1), 160–175. <https://doi.org/10.33395/owner.v6i1.543>
- Ningrum, E. S., Wahyuni, P., & Hikmah, K. (2023). The Effect of Talent Management and Knowledge Management on Employee Performance with Employee Engagement as Mediation Variable in BPJS Yogyakarta Indonesia. *International Journal of Current Science Research and Review*, 06(07), 4894–4903. <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/v6-i7-105>
- 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.
- NugrahaTamala, S. S., & Fadili, D. A. (2021). Pengaruh manajemen talenta dan manajemen pengetahuan terhadap kinerja karyawan. *Forum Ekonomi*, 23(1), 39–45. <http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/FORUMEKONOMI>
- 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>

- 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>
- 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. (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.
- Simamora. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Rosa, L. A. B. da, Röhrs, B. S., Rodrigues, M. C. M., Campos, W. Y. Y. Z., Sousa, M. J. de, & Barbieri, L. C. (2023). Talent Management: the Role of Learning Orientation in Fostering Dynamic Organizational Capabilities. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 20(2), 224–249. <https://doi.org/10.25112/rgd.v20i2.3221>
- Sopiah, S., Kurniawan, D., Nora, E., & Narmaditya, B. (2020). Does Talent Management Affect Employee Performance?: The Moderating Role of Work Engagement. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7, 335–341. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no7.335>
- 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.
- Srimulyani, V. A. (2020). Talent Management dan Konsekuensinya terhadap Employee Engagement dan Employee Retention. *INOBI: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 3(4), 538–552. <https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v3i4.157>
- 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*.

- Tamsah, H., Nurung, J., Nasriani, & Yusriadi, Y. (2023). Talent and Knowledge Management on Employee Performance in Public Organization. *International Journal of Professional Business Review*, 8(4), 1–16. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i4.1557>
- 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>
- 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>
- 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. (2016). *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian. Edisi 1. Cetakan kedua*. Raja Grafindo Persada.