

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Di zaman sekarang, perusahaan menghadapi persaingan yang sengit sehingga penting bagi mereka untuk menyadari keperluan tenaga kerja yang terampil dan kualitas tinggi di dalam organisasinya. Karyawan menyusun keunggulan yang kompetitif bagi organisasi melalui kinerja. Dengan kata lain, pada era modern seperti saat ini organisasi mempunyai pekerjaan yang panjang dan berkelanjutan untuk meningkatkan kinerja karyawan (Robbins, 2017). Peningkatan kinerja karyawan menjadi prioritas organisasi agar organisasi mampu menuai keunggulan kompetitif untuk mempertahankan bisnis di pasaran (Kapoor & Maxwell, 2020).

Suatu organisasi perlu mempelajari perilaku organisasi sebagai studi terhadap orang - orang yang ada dalam kaitannya dengan kinerja organisasi. Perilaku organisasi ialah kajian yang menjabarkan terkait tingkah laku yang punya pengaruh pada individu, golongan dan punya pengaruh pada kinerja organisasi. Melakukan studi terhadap perilaku organisasi dapat membantu dalam meningkatkan kinerja karyawan dimana organisasi dapat merumuskan kebijakan dan memberi fasilitas sebagai penunjang kinerja karyawan. Salah satu organisasi bisnis yang mempelajari tentang organisasi yakni pada sektor logistik pangan.

Sektor logistik pangan dalam dua dekade terakhir mengalami perubahan struktur organisasi (Wahyu, 2017). Organisasi sektor pangan pada saat ini mengedepankan adanya pembelajaran dan pengembangan untuk meningkatkan

sumber daya manusia (Johnson, 2018). Pada era modern seperti ini perusahaan logistik pangan berfokus pada pengembangan sumber daya manusia sehingga dapat menyusun pemimpin masa depan pada organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Pengembangan SDM dalam suatu organisasi merupakan proses panjang untuk menggapai misi organisasi dan mempersiapkan karyawan untuk mempunyai kompetensi yang tinggi (Luna, 2012).

Salah satu fungsi strategis *Human Resources* dalam organisasi adalah menyiapkan sumberdaya manusia atau talenta di dalam organisasi yang memiliki kapabilitas dan potensi untuk mendukung pencapaian strategi organisasi, meningkatkan kinerja karyawan dan juga keterlibatan karyawan (Ulrich, 2018). Kinerja organisasi tergantung dari kinerja individu atau dengan kata lain kinerja individu akan memberikan kekuatan atas kinerja organisasi. Kinerja karyawan merupakan dimensi untuk mengukur keberhasilan organisasi dimana organisasi harus mampu menciptakan kinerja karyawan yang tinggi untuk dapat menjaga kelangsungan hidup dan mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Keberhasilan organisasi dalam menumbuhkan keterikatan karyawan akan berdampak pada kinerja yang dihasilkan karyawan. Dessler (2006:87) mendefinisikan kinerja karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan.

Kinerja karyawan diketahui dapat ditingkatkan lewat manajemen talenta (*talent management*) yang merupakan upaya untuk memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan pegawai yang memiliki talenta. Menurut Pella & Afifah (2011:81) manajemen talenta adalah suatu proses untuk memastikan kemampuan

perusahaan mengisi posisi kunci pemimpin masa depan perusahaan (*company future leader*) dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan.

Talent management dapat didefinisikan sebagai sebuah upaya strategis sistematis yang direncanakan oleh perusahaan untuk menggunakan sekumpulan praktik manajemen sumber daya manusia yang meliputi mendapatkan dan menilai karyawan, pembelajaran dan pengembangan, manajemen kinerja, dan kompensasi untuk menarik, mempertahankan, mengembangkan dan memotivasi karyawan. Hariyanto & Ferdian (2019) mengemukakan bahwa ada dampak positif yang signifikan talent management pada *employee engagement*. Temuan ini dihasilkan melalui penelitian yang mengeksplorasi pemahaman praktik manajemen talenta sebagai strategi untuk mempengaruhi keterikatan karyawan dimana secara signifikan mempengaruhi kinerja dalam organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Adhistira, et al., (2021) menyatakan bahwa ketika pembebanan kerja yang diberikan perusahaan kepada karyawan rendah maka keterikatan karyawan didalamnya juga rendah begitu pula sebaliknya jika pembebanan kerja yang tinggi menunjukkan tingkat keterikatan karyawan yang tinggi. *Talent management* dalam penelitian ini ditujukan pada proses perencanaan karir bersamaan dengan insentif dan dukungan organisasional kepada karyawan agar memperoleh keterikatan karyawan yang tinggi.

Strategi manajemen sumber daya manusia lain dalam meningkatkan kinerja karyawan dan keterikatan karyawan dapat juga diperoleh dengan *knowledge sharing*. Setiap organisasi perlu menyadari bahwa *knowledge* yang dimiliki di dalam perusahaan harus dapat dimanfaatkan secara efisien dan efektif. Kualitas

karyawan dapat ditentukan dan dinilai dari pengetahuan yang mereka miliki. Pemahaman pengetahuan harus dimiliki oleh setiap karyawan karena pengetahuan sangat tidak terbatas dan akan terus berkembang. Proses peningkatan pengetahuan karyawan dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan.

Organisasi pada dasarnya telah memiliki knowledge yang berupa *explicit* dan *tacit knowledge*. *Explicit knowledge* berupa arsip dokumen, prosedur, aturan perusahaan dan literatur, serta *tacit knowledge* berupa keahlian, pengalaman, dan keyakinan anggota organisasi. Menurut riset Delphi Group, *tacit knowledge* sebesar 42% yang ada di organisasi merupakan *knowledge* yang belum dimanfaatkan dan dikembangkan secara optimal. Untuk melakukan implementasi KM yang optimal dibutuhkan proses dan waktu yang cukup lama, maka kemudian organisasi memulai salah satu aktivitas yang di dalam KM itu sendiri yakni *Knowledge Sharing* (KS), dimana pimpinan dan karyawan secara bersama-sama mulai berhubungan, berkomunikasi, berbagi dan mentransfer *knowledge* yang mereka punyai. *Knowledge Sharing* juga merupakan inti keberhasilan dan kesuksesan dalam implementasi *Knowledge Management*. Tanpa sharing, maka proses *learning* dan *knowledge creation* menjadi terhambat dan tanpa sharing, maka skala utilisasi salah satu *knowledge* juga akan sangat terbatas dan tidak terjadi peningkatan *value*, karena *knowledge* hanya dimanfaatkan oleh orang atau unit secara terbatas, (Tobing, 2011).

Hal tersebut mengisyaratkan bahwa *Knowledge Sharing* merupakan sebuah kebutuhan bagi setiap organisasi untuk mempertahankan entitas bisnis, sekaligus meningkatkan daya saingnya. Hal ini berlaku bagi setiap entitas bisnis baik

pemerintah maupun swasta. Salah satu perusahaan yang menerapkan pengelolaan sumber daya manusia dengan *talent management* dan *knowledge sharing* adalah Perum BULOG (Badan Urusan Logistik). BULOG merupakan salah satu lembaga pemerintah yang didirikan pada tahun 1967. Dengan misi memenuhi kecukupan pangan pokok secara aman, bermutu, stabil dan terjangkau serta mewujudkan sumber daya manusia (SDM) profesional, jujur, amanah dan menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) di bidang pangan, Perum BULOG juga mempunyai tujuan menjadi perusahaan yang berorientasi kepada keunggulan kompetitifnya untuk meraih daya saingnya berupa peningkatan kualitas mutu produk dan layanan yang diberikan serta peningkatan keuntungan unit-unit bisnisnya.

Adapun fungsi Perum BULOG sendiri dalam bidang pelayanan publik meliputi pembelian gabah atau beras, menyimpan, memelihara serta mendistribusikan stok beras, stabilisasi harga, bidang perencanaan dan pengembangan usaha dan melakukan administrasi terkait keuangan dan sumber daya. Dalam ruang lingkup tugasnya tersebut, pihak manajemen telah menyabet penghargaan dalam ajang *Human Capital & Performance Award 2022*, yang diselenggarakan oleh Majalah *Business News* Indonesia. Dalam penjurian *Human Capital & Performance Award 2022* tersebut, telah diketahui bahwa BULOG memiliki 14 program kerja *human capital* untuk tahun 2022. Program Kerja yang berkaitan dengan pengembangan Sumber Daya Manusia di dalamnya meliputi:

1. Pengembangan pola job tender dalam proses mutasi-promosi dalam rangka meningkatkan daya saing SDM untuk menciptakan SDM yang unggul.
2. Penerapan pengembangan kompetensi karyawan spesialis dan generalis.
3. Proses pembelajaran karyawan melalui *corporate university* makin terintegrasi dengan pola karir karyawan yang sesuai dengan kompetensi bisnis perusahaan.
4. Pengembangan kompetensi *top talent*, SDM komersial dan logistik pangan melalui pendidikan dan pelatihan; pendataan kurikulum diklat *digital learning*; penyusunan skema sertifikasi.

Salah satu penentu tinggi rendahnya kinerja karyawan adalah juga ditentukan dari faktor keterikatan karyawan (*employee engagement*). Konsep *engagement* pertama kali dikemukakan oleh Schaufeli (2013) yang menyatakan bahwa individu yang *engaged* terhadap pekerjaannya akan terhubung dengan peranannya dalam bekerja baik secara fisik, kognitif, maupun secara emosi. Wicaksono (2019) dalam penelitiannya juga mengemukakan bahwa penggerak keterikatan karyawan tersebut mempengaruhi motivasi dan kinerja pekerja. Keterikatan karyawan memainkan peran penting dalam mencapai tujuan organisasi, membangun tim yang efektif, hubungan interpersonal yang sehat antara rekan kerja dan manajer dan lingkungan kerja yang baik dalam organisasi dan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian Astuti, et al (2022) menunjukkan dampak positif antara keterikatan dalam kinerja karyawan. Dalam penelitian ini menunjukkan ketika karyawan merasa antusias dan puas terhadap pekerjaan yang

dilakukan, dapat dipastikan bahwa karyawan sudah memiliki keterlibatan yang baik dan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Hal ini juga didukung Preko & Adjetey (2013) dalam penelitiannya menunjukkan temuan bahwa terdapat korelasi linear yang signifikan antara loyalitas karyawan dan keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan. Jumlah karyawan pada Perum BULOG Kota Semarang menghadapi sejumlah permasalahan dalam meningkatkan kualitas karyawannya. Baik tidaknya pencapaian kinerja karyawan dapat dilihat dari sistem penilaian kinerja karyawan sebagai berikut:

Tabel 1.1

Penilaian Kinerja Karyawan Perum BULOG Kota Semarang Tahun 2023

Klasifikasi	Rentang Nilai
A = Baik Sekali	>100
B+ = Baik +	>97,5 – 100
B = Baik	>92,5 – 97,5
B- = Baik -	>85 – 92,5
C = Cukup	>70 – 85
D = Kurang	>55 – 70
E = Nihil	<55

Sumber: HRD, Perum BULOG Kantor Cabang Kota Semarang Tahun 2023

Sistem penilaian kinerja digunakan untuk mengetahui baik atau tidak kinerja karyawan dari hasil evaluasi terhadap kinerja karyawan berdasarkan rata-rata tugas dan tanggung jawab yang dikerjakan. Adapun hasil evaluasi kinerja karyawan Perum BULOG Kota Semarang pada tahun 2022-2023 seperti pada Tabel 1.2 :

Tabel 1.2
Evaluasi Kinerja Karyawan Perum BULOG Kota Semarang
Tahun 2022-2023

No.	Tahun	Triwulan	Angka	Predikat	Keterangan
1	2022	Triwulan 1	92,55	B	Baik
		Triwulan 2	87,75	B-	Baik-
		Triwulan 3	85,20	B-	Baik-
		Triwulan 4	83,47	C	Cukup
2	2023	Triwulan 1	86,19	B-	Baik-
		Triwulan 2	85,98	B-	Baik-
		Triwulan 3	81,23	C	Cukup
		Triwulan 4	77,09	C	Cukup

Sumber: HRD, Perum BULOG Kantor Semarang, 2023

Berdasarkan Tabel 1.2 mengenai hasil evaluasi kinerja karyawan pada periode tahun 2022-2023 mengalami fluktuasi. Pencapaian kinerja mengalami penurunan pada tahun 2022 hingga 2023. Penurunan juga dapat dilihat pada setiap triwulan di tahun 2023 angka pencapaian sebesar 86,19 pada triwulan-1 turun menjadi 77,09 di triwulan-4 dengan predikat C (cukup). Dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan mengalami permasalahan karena pencapaian kinerja karyawan memiliki predikat C (cukup), sedangkan harapan perusahaan kinerja karyawan mengalami peningkatan dan stabil dengan predikat A (baik sekali) atau B (baik) dari tahun ke tahunnya.

Dalam hal ini perlu adanya peningkatan dan perhatian terhadap sumber daya manusia (karyawan), agar dapat bekerja dengan baik untuk memberikan peningkatan fasilitas dan pelayanan yang disediakan oleh Perum BULOG Kota Semarang. Namun pada kenyataannya untuk meningkatkan kinerja terhadap

sumber daya manusia (karyawan) bukanlah suatu perkara yang mudah karena membutuhkan waktu, tenaga, pikiran, biaya, kerjasama yang baik dan upaya yang sinergis antara manajemen dan karyawan Perum BULOG Kota Semarang untuk meningkatkan memperluas pengembangan sumber daya manusia di dalamnya.

Maka dari itu, pengembangan yang dilakukan oleh Perusahaan umum Badan Urusan Logistik (Perum Bulog) Kota Semarang meliputi pendidikan dan pelatihan sesuai dengan kebutuhan dan keahlian yang dibutuhkan dalam perusahaan. Pendidikan dan pelatihan yang dilakukan oleh Perum BULOG yaitu diklat manajerial, diklat infografis dan diklat milenial. Akan tetapi, pengembangan yang dilakukan oleh Perum Bulog belum merata, ini ditandai dengan masih ada karyawan yang belum mengikuti program tersebut dapat dilihat pada data berikut.

Tabel 1.3
Kegiatan Pendidikan dan Pelatihan serta *Talent Management* Karyawan di Perum Bulog Kantor Cabang Kota Semarang Tahun 2022-2023

No	Jenis <i>Talent Management</i>	Divisi	Jumlah	Jumlah Karyawan	
				Yang Mengikuti (Orang)	Yang Belum Mengikuti (Orang)
1	Diklat Managerial	Administrasi & Keuangan	10	5	5
2	Diklat Infografis	Operasional dan Pelayanan Publik	9	3	6
3	Diklat Milenial	Pengadaan & Penjualan Distributor	17	8	9
Jumlah Karyawan			36	16	20

Sumber: Data yang telah diolah (2024)

Pada bagian Administrasi dan Keuangan jumlah karyawannya 10 orang, yang mengikuti pendidikan dan pelatihan berjumlah 5 orang dan yang belum mengikuti sebanyak 5 orang, Pada bagian Operasional dan Pelayanan publik jumlah karyawannya sebanyak 9 orang, yang mengikuti pendidikan dan pelatihan sebanyak 3 orang, dan jumlah karyawanyang belum mengikuti sebanyak 6 orang, serta pada bagian pengadaan & penjualan distributor jumlah karyawannya 17 orang, yang mengikuti pendidikan dan pelatihan berjumlah 8 orang dan jumlah karyawan yang belum mengikuti pendidikan dan pelatihan 9 orang. Jadi jumlah keseluruhan pada bagian Administrasi dan Keuangan, bagian Operasional serta bagian Pengadaan & Penjualan 36 orang, yang mengikuti pendidikan dan pelatihan jumlah keseluruhannya yaitu 16 orang serta yang belum mengikuti pendidikan dan pelatihan jumlah keseluruhannya yaitu 20 orang. Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa masih ada karyawan yang belum mengikuti pendidikan dan pelatihan. Dengan adanya pendidikan dan pelatihan ini akan membantu karyawan dalam mempermudah melakukan pengembangan kariernya. Akan tetapi pada Perum BULOG Kantor Cabang Kota Semarang masih dihadapkan pada kurang disiplinnya perusahaan dalam merealisasikan program pelatihan tahun 2023 yang belum mencapai target Perusahaan.

Tabel 1.4
Program Realisasi Diklap Perum BULOG
Kota Semarang Tahun 2023

Triwulan	Program	Realisasi	Persentase (%)
----------	---------	-----------	----------------

TW I	15	12	80%
TW II	21	15	71%
TW III	14	10	71%
TW IV	10	7	70%
2023	60	44	76%

Sumber : HRD, Perum BULOG Kantor Cabang Kota Semarang, 2023

Berdasarkan tabel 1.4 dapat diketahui bahwa disiplin perusahaan dalam melaksanakan program pelatihan tahun 2023 belum mencapai target yang diharapkan yaitu 76%. Terlihat dari jumlah pelaksanaan program yang telah ditargetkan oleh perusahaan belum sepenuhnya berjalan sesuai harapan perusahaan karena pada Triwulan II, Triwulan III, dan Triwulan IV realisasi program yang dilaksanakan masih dibawah target perusahaan. Berdasarkan wawancara dengan beberapa karyawan yang pernah mengikuti pelatihan mengungkapkan bahwa masih ada kendala dalam pelaksanaan pelatihan yang diberikan perusahaan, misalnya seperti instruktur yang dinilai kurang cakap didalam memberikan materi pelatihan.

Pada wawancara yang sebelumnya telah dilakukan oleh peneliti yang dilaksanakan pada tanggal 28 Desember 2023 dengan manager di bagian Human Resorce Development Perum BULOG Kota Semarang yaitu Bapak Syarif Jati menyatakan untuk mendapatkan kualitas kinerja yang baik, faktor lain seperti *Knowledge Sharing* juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan bahkan berpengaruh sekali terhadap jalannya sebuah perusahaan ini. Upaya yang menguatkan data wawancara dan untuk mengetahui *Knowledge Sharing* di Perum BULOG Kantor Cabang Kota Semarang, maka dilakukan pra survey terhadap 20 karyawan seperti pada Tabel 1.5.

Tabel 1.5
Hasil Pra Survey *Knowledge Sharing* di Perum BULOG
Kota Semarang Tahun 2023

No	Dimensi	Jawaban					Skor Rata-rata
		SS 5	S 4	KS 3	TS 2	STS 1	
1	<i>Knowledge Collecting</i>	4	7	5	2	2	3,45
2	<i>Knowledge Donating</i>	4	5	5	4	2	3,25
TOTAL							6,70
RATA-RATA							3,35

Sumber: Data Yang Diolah, 2023

Hasil pra survey yang ditunjukkan pada Tabel 1.5 dengan total rata-rata sebesar 3,35 dapat disimpulkan bahwa *Knowledge Sharing* yang diukur dengan beberapa dimensi masih mengalami kelemahan, yaitu ada pada dimensi *knowledge donating*. Hal ini menunjukkan bahwa *Knowledge Sharing* masih membutuhkan penanganan dari manajemen sumber daya manusia. Karyawan harus memiliki pemahaman bersama dalam berbagi informasi bagi karyawan menggunakan jaringan ilmu pengetahuan bagi perusahaan. Hal ini agar karyawan menjalankan *Knowledge Sharing* secara seksama dengan karyawan lainnya. Pengaplikasian *talent management* dan *knowledge sharing* ini akan berimbas kepada penguatan *employee engagement* yang dapat diraih oleh para karyawan. Sebuah survey yang dilakukan oleh Indonesia *Human Capital Study* 2023, di mana metodologi survey tersebut menggunakan dua persepektif yaitu persepektif karyawan yang terdiri dari Survei Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*), Survei *Net Promoter Score* (NPS), dan Survei Kepuasan atas Kinerja *Human Capital* (HC) serta dari persepektif

Manajemen yang terdiri dari *HC Index* dan *HC Initiatives*, survey ini diikuti oleh 64 perusahaan yang terdiri dari perusahaan berbasis Asuransi, Pembiayaan, Pertambangan, Telekomunikasi, Properti dan *Real Estate*, Infasrtuktur dan Utilitas serta Industri menghasilkan beberapa temuan yaitu:

1. 1 (satu) dari 10 (sepuluh) karyawan memiliki rencana untuk mengundurkan diri dari pekerjaannya saat ini.
2. 52% karyawan merekomendasikan perusahaan mereka sebagai tempat bekerja yang hebat “*great workplace*” dan merekomendasikan perusahaanya kepada orang lain.
3. Sub sistem yang perlu mendapatkan perhatian oleh manajemen adalah sistem manajemen karir, sistem rekrutmen, sistem manajemen talenta, sistem manajemen kinerja.

Tabel 1.6

Jumlah Karyawan *Resign* Perum BULOG Kantor Cabang Kota Semarang

No	Tahun	Jumlah Karyawan <i>Resign</i>
1	2019	5
2	2020	7
3	2021	9
4	2022	8
5	2023	10

Sumber: Perum BULOG Kantor Cabang Kota Semarang, 2023

Dari data tersebut, dapat diketahui bahwa ada fenomena *turnover* yang dilakukan para karyawan di tempat perusahaan tersebut. *Resign* adalah keinginan untuk berganti pekerjaan, kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti dari

pekerjaannya secara sukarela atau berpindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja lain berdasarkan pilihan mereka sendiri, dapat menjadi tanda awal dari pergantian karyawan. Fenomena *turnover* di setiap perusahaan pasti akan ada, hal itu dianggap adalah hal yang biasa, mungkin karena ada karyawan yang merasa tidak cocok dengan sistem dan dunia kerja pada perusahaan tersebut. Namun, fenomena *turnover* ini menjadi begitu tidak biasa ketika mencapai angka peningkatan yang signifikan, dimana jika setiap tahunnya ada peningkatan jumlah karyawan yang resign maka ini akan menjadi sebuah pertanyaan. Dari grafik diatas kita bisa melihat peningkatan jumlah karyawan pada Perum BULOG Kota Semarang yang *resign* mengalami peningkatan dari tahun 2018-2023. Adanya resign ini tentunya berdampak kepada penurunan jumlah karyawan di dalamnya. Diduga dampak dari adanya penurunan jumlah karyawan tersebut akan membuat para karyawan lain harus menanggung beban kerja karyawan yang resign sembari menunggu pengganti karyawan baru. Hal ini dapat mengakibatkan turunnya produktivitas kerja karena banyaknya beban pekerjaan yang dilimpahkan kepada karyawan yang masih bertahan. Apabila produktivitas karyawan menurun, maka hal tersebut dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Atas dasar pernyataan-pernyataan diatas menjadikan peneliti ingin melakukan penelitian apakah *talent management*, *knowledge sharing* tersebut berpengaruh pada potensi meningkatkan kinerja karyawan dan apakah dengan adanya *employee engagement* dapat meningkatkan kinerja karyawan di Perum BULOG. Pada penelitian ini objek penelitian dilakukan di Perum BULOG Kota Semarang dimana dari penelitian ini diharapkan Perum BULOG tersebut memiliki

hasil evaluasi kinerja per unit dan untuk mengetahui hal-hal apa yang menjadi indikator dari *talent management*, *knowledge sharing*, untuk meningkatkan *employee engagement* di dalamnya dengan tujuan meningkatkan kinerja karyawan.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, permasalahan yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah *Talent Management* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan?
2. Apakah *Knowledge Sharing* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan?
3. Apakah *Talent Management* berpengaruh terhadap *Employee Engagement*?
4. Apakah *Knowledge Sharing* berpengaruh terhadap *Employee Engagement*?
5. Apakah *Employee Engagement* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan?
6. Apakah *Talent Management* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui *Employee Engagement* sebagai variabel mediasi?
7. Apakah *Knowledge Sharing* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *Employee Engagement* sebagai variabel mediasi?

1.3 Tujuan Penelitian

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

1. Untuk menganalisis pengaruh *Talent Management* terhadap Kinerja Karyawan.
2. Untuk menganalisis pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap Kinerja Karyawan.

3. Untuk menganalisis pengaruh *Talent Management* terhadap *Employee Engagement*.
4. Untuk menganalisis pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap *Employee Engagement*.
5. Untuk menganalisis pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan.
6. Untuk menganalisis pengaruh *Talent Management* terhadap kinerja karyawan melalui *Employee Engagement* sebagai variabel mediasi.
7. Untuk menganalisis pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap kinerja karyawan melalui *Employee Engagement* sebagai variabel mediasi.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Teoritikal

Peneliti berharap, melalui penelitian ini mampu memperdalam ilmu yang didapat semasa perkuliahan terlebih dalam bidang manajemen, dengan fokus pada Manajemen Sumber Daya Manusia, hal ini mengacu pada teori manajemen sumber daya manusia yang menyebut apabila hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu digunakan secara efisien dan efektif sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan, karyawan, dan masyarakat secara maksimal.

2. Praktikal

Penelitian ini berguna sebagai bahan kajian bagi Perum BULOG Kantor Cabang Kota Semarang dalam memperbaiki talent management dan

knowledge sharing supaya kinerja karyawan bisa terjaga dengan optimal. Selain itu, penelitian ini bisa memperhatikan seberapa besar talent management maupun *employee engagement* mempengaruhi kinerja karyawan Perum BULOG Kantor Cabang Kota Semarang.

3. Sosial

Penelitian ini bisa dipergunakan sebagai bahan literasi dan menambah pengetahuan, kemudian bisa mempergunakannya sebagai bahan acuan bagi penelitian yang sejenis.

1.5 Kerangka Teori

1.5.1 Perilaku Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2017) perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang menyelidiki dampak perorangan, kelompok, dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan tentang hal-hal tersebut demi memperbaiki keefektifan organisasi. Menurut Clumming, perilaku organisasi adalah suatu cara berpikir, suatu cara untuk memahami persoalan-persoalan dan menjelaskan secara nyata hasil-hasil penentuan berikut tindakan-tindakan pemecahan (Hasibuan, 2007).

Perilaku organisasi menegaskan mengenai aktivitas semua orang dalam organisasi yang berrusan dengan upaya meningkatkan kemampuan serta keterampilannya dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini, para kepala atau pimpinan cenderung memiliki tanggung jawab yang lebih besar, karena pimpinanlah yang mengambil keputusan untuk mempengaruhi banyak orang dalam organisasi dan hampir seluruh aktivitas pegawai berorientasi manusia.

Pimpinan mewakili sistem administrasi atau sistem manajemen dan berperan untuk mendayagunakan perilaku organisasi sehingga dapat meningkatkan hubungan orang dengan organisasi dan berusaha menciptakan iklim yang sehat serta dinamis, bekerjasama secara produktif, dan menjadi orang-orang yang lebih produktif (Hasibuan, 2007).

Gibson (dalam Robbins dan Judge, 2015) menyatakan bahwa perilaku organisasi sebagai penggunaan teori, metode, dan prinsip-prinsip dari berbagai disiplin ilmu seperti psikologi, sosiologi, dan antropologi budaya untuk mempelajari persepsi, nilai-nilai, kapasitas belajar, dan tindakan-tindakan individu ketika bekerja didalam kelompok dan didalam organisasi secara keseluruhan, penganalisisan dampak lingkungan luar atas organisasi dari Sumber Daya Manusia, Misi, Tujuan, dan Strateginya (Hasibuan, 2007). Berdasarkan definisi tersebut dapat diketahui bahwa perilaku organisasi adalah suatu cara berfikir (way of thinking). Dalam hal ini perilaku dipandang sebagai bekerja pada tingkat individu, kelompok, dan organisasi.

Perilaku organisasi juga sebagai suatu bidang interdisipliner, ini berarti bahwa bidang itu memanfaatkan prinsip-prinsip, model, teori metode disiplin ilmu yang ada. Selain itu didalam perilaku organisasi terdapat suatu orientasi humanistik yang nyata yaitu sikap, persepsi, kapasitas belajar, perasaan, dan tujuannya, merupakan hal-hal yang pokok yang harus diakui dan dipelajari keberadaannya. Bidang perilaku organisasi juga berorientasi pada prestasi, sejauh mana usaha yang dilakukan untuk meningkatkan prestasi, bagaimana cara, kiat dan pedomannya. Semua ini masalah penting yang dihadapi para pimpinan sebagai para praktisnya.

Kemudian lingkungan eksternal dipandang mempunyai dampak nyata atas perilaku organisasi dan akhirnya bidang perilaku organisasi mempunyai orientasi aplikasi yang jelas, yaitu menyangkut penyediaan jawaban yang berguna atas masalah yang muncul dalam konteks pengelolaan organisasi (Hasibuan, 2007).

1.5.2 Kinerja Karyawan

Menurut Afandi (2018:83) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Setiap karyawan dituntut untuk memberikan kontribusi positif melalui kinerja yang baik, mengingat kinerja organisasi tergantung pada kinerja karyawannya. Menurut Dessler (2006) kinerja karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2017:67) menyatakan bahwa “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Pendapat lain Menurut Veihzal Rivai (2017:138) Kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Kinerja karyawan dapat diartikan sebagai sejauh mana seseorang melaksanakan tanggung jawab dan tugas kerjanya, ada banyak faktor yang

mempengaruhi baik atau tidaknya hasil kerja seorang karyawan, menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2017:67) mengemukakan bahwa factor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

A. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*Ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ rata-rata (IQ 110 – 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man on the right place, the right man on the right job*).

B. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasikerja secara maksimal. Artinya seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai serta mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

Selain faktor diatas, ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seorang karyawan diantaranya *talent management* dan *knowledge sharing* menurut Syahputra (2016) :

1) *Talent Management*

Menurut Syahputra (2016) mengungkapkan bahwa salah satu manfaat dari pelaksanaan program *talent management* adalah tersedianya terus menerus karyawan yang mencapai potensi terbaik mereka masing masing dan meningkatkan kinerja mereka. *Talent management* merupakan hal yang penting berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia sebagai aset perusahaan atau organisasi. Peningkatan kinerja karyawan tidak lepas kaitannya dengan *talent management*. Jika *talent management* dapat dilaksanakan secara tepad dan tepat dapat meningkatkan kinerja karyawan. Begitu pun sebaliknya jika *talent management* tidak dilaksanakan dengan baik, maka kinerja karyawan akan menurun

2) *Knowledge Sharing*

Menurut Syahputra (2016) *knowledge sharing* menjadi bidang yang penting dalam proses pembelajaran sebuah organisasi. Pengetahuan yang dimiliki oleh organisasi harus mampu memberikan kemajuan bagi organisasi itu sendiri. Untuk itu dibutuhkan manajemen yang kuat agar pengetahuan tersebut mengakar di setiap individu dalam organisasi dan tidak hilang begitu saja dengan didukung infrastruktur untuk penyebaran informasi di lingkungan organisasi. Peranan *knowledge sharing* sangat penting dalam kehidupan organisasi sebagai bentuk strategi dalam meningkatkan kinerja karyawan. *Knowledge sharing* dapat meningkatkan keahlian dan motivasi kerja sehingga mendorong peningkatan kinerja individu dan organisasi. Kinerja karyawan akan mencapai hasil maksimal apabila didukung *knowledge* (pengetahuan)

yang dimilikinya, namun sebaliknya jika pengelolaan knowledge sharing kurang baik, maka akan berdampak pada menurunnya kinerja.

Kinerja karyawan pada dasarnya diukur sesuai dengan kepentingan organisasi, sehingga indikator dan pengukurannya disesuaikan dengan kepentingan perusahaan itu sendiri. Adapun aspek-aspek standar kinerja menurut Mangkunegara(2005) terdiri dari aspek kuantitatif dan aspek kualitatif.

Aspek kuantitatif meliputi:

- 1) Proses kerja dan kondisi pekerjaan
- 2) Waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan
- 3) Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan.
- 4) Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja.

Sedangkan aspek kualitatif meliputi:

- 1) Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan
- 2) Tingkat kemampuan dalam bekerja
- 3) Kemampuan menganalisis data atau informasi, kemampuan atau kegagalan menggunakan mesin atau peralatan
- 4) Kemampuan mengevaluasi (keluhan atau keberatan konsumen)

Sedangkan menurut Desller (2006), ada enam indikator yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja yaitu:

- 1) Kualitas

Kualitas menunjukkan akurasi, ketelitian, tingkat dapat diterimanya kinerja pekerjaan. Indikatornya adalah:

- Standar mutu pekerjaan yang dihasilkan

- Ketelitian dalam bekerja.
- Keberhasilan menyelesaikan pekerjaan.
- Bekerja sesuai standar perusahaan.

2) Produktivitas.

Kuantitas dan efisiensi yang dihasilkan pekerjaan dalam periode waktu tertentu. Indikatornya adalah:

- Hasil pekerjaan sesuai target yang diberikan.
- Efisiensi waktu dalam bekerja
- Ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan.
- Kemampuan menyelesaikan kerja lembur.

3) Pengetahuan mengenai pekerjaan.

Keahlian praktis dan teknik informasi yang digunakan perusahaan.

Indikatornya adalah:

- Pengetahuan mengenai pekerjaan.
- Informasi mengenai pekerjaan.
- Kemampuan menyelesaikan pekerjaan.

4) Kepercayaan.

Tingkatan dimana karyawan dapat dipercayaberkaitan dengan penyelesaian pekerjaan dan penindaklanjutan. Indikatornya adalah:

- Dapat dipercaya
- Kemampuan menjalankan tanggung jawab

5) Ketersediaan.

Tingkatan dimana karyawan tepat waktu, mengobservasi penentuan waktu istirahat/jam makan, dan keseluruhan catatan kehadiran.

Indikatornya adalah:

- Ketepatan waktu hadir.
- Ketepatan waktu pulang.
- Ketepatan penggunaan waktu istirahat/jam makan.

1.5.3 *Talent Management*

Talent atau yang biasa kita kenal dengan talenta yang merupakan faktor pembeda kinerja setiap pegawai di dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Apabila sebuah perusahaan ingin meningkatkan profit dalam lini bisnis yang sedang dijalani dan terus menumbuh kembangkan perusahaan yang ada, maka perusahaan wajib memfokuskan kepada mencari, menarik dan mempertahankan pegawai-pegawai yang terbaik. Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang visi, misi dan nilai perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya dijalankan oleh sejumlah pegawai yang bertalenta yang bekerja secara bersama-sama dan bersinergi (Pella & Afifah, 2011:70).

Pegawai-pegawai yang memiliki talenta inilah yang harus dikelola oleh perusahaan dengan baik dengan sistem manajemen yang baik pula. Sistem manajemen talenta yang dilaksanakan secara terpadu dan selaras dengan fungsi manajemen lainnya akan memberikan peningkatan kinerja bisnis dan kinerja pegawai yang nyata. Budaya pengembangan talenta pegawai terdiri dari program-program yang secara spesifik terdiri dari strategi perusahaan dalam memilih pegawai yang tepat, menempatkan pegawai sesuai dengan kemampuan dan

keterampilan yang dimiliki, memberikan pelatihan dan pengembangan pegawai sehingga dapat meningkatkan kinerja di dalam bekerja dan mempertahankan para pegawai dengan memberikan kompensasi (Pella & Afifah, 2011:75).

Menurut Cappelli, (2008:1), *talent management* adalah pendekatan korporasi yang terencana dan terstruktur untuk merekrut, mempertahankan, dan mengembangkan orang-orang bertalenta yang secara konsisten untuk memberikan kinerja unggul. Mendapatkan orang yang tepat dengan kemampuan dan keterampilan yang tepat serta ditempatkan di dalam posisi yang tepat merupakan definisi umum dari *talent management*. Lain pakar lain lagi pemberian definisi mengenai *talent management* tersebut. Seperti yang diungkap oleh Davis (2009:2), *talent assessment* dalam strategi manajemen talenta adalah pendekatan korporat yang terencana dan terstruktur untuk merekrut, mempertahankan dan mengembangkan orang-orang bertalenta dalam organisasi.

Berdasarkan penjelasan tersebut maka dapat diartikan bahwa *talent management* adalah suatu proses untuk memastikan kemampuan perusahaan mengisi posisi kunci pemimpin masa depan perusahaan (*company future leader*) dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan (*unique skill and high strategic value*) (Tusang & Tajuddin, 2015). *Talent management* juga dapat diartikan sebagai manajemen strategis untuk mengelola aliran talent dalam suatu perusahaan dengan tujuan memastikan tersedianya pasokan talent untuk menyelaraskan pegawai-pegawai yang tepat dengan pekerjaan yang sesuai pada waktu yang tepat berdasarkan tujuan strategis perusahaan dan prioritas kegiatan perusahaan atau bisnis perusahaan (Pella & Afifah, 2011:81).

Pegawai-pegawai yang memiliki kualifikasi dan keterampilan tinggi, dipilih dan dimasukkan ke dalam suatu program pusat pengembangan talent (talent pool). Program ini bertujuan memastikan pegawai potensial tersebut diberikan perlakuan terbaik berupa pendidikan, pelatihan dan lain sebagainya untuk mengoptimalisasikan kompetensi yang dimiliki sehingga dapat memberikan kontribusi yang maksimal guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. *Talent management* merupakan proses yang berkesinambungan yang terdiri dari (Pella & Afifah, 2011:84):

1. Membuat rencana kebutuhan *talent*
2. Membangun citra untuk menarik *best talent* dari *talent pool*
3. Memastikan talent yang baru masuk ke perusahaan ke dalam level produktif
4. Melaksanakan program mempertahankan talent yang terbaik
5. Memfasilitasi aliran talent terus-menerus ke unit, lokasi, departemen, *strategi business unit* (SBU) di perusahaan yang memiliki dampak paling signifikan bagi keunggulan perusahaan.



Gambar 1.1 Proses Manajemen Talenta

Sumber: *The Office of Talent Management and Organization Development*

Berdasarkan gambar diatas maka dapat dilihat bahwa proses dari manajemen talenta berkaitan satu dengan lainnya. (Berger & Berger, 2011) menyatakan bahwa manajemen talenta terdiri dari 4 (empat) proses utama yaitu :

1. *Inclusion* (Penyertaan) : keadaan dimana setiap individu akan merasa sebagai bagian proses organisasi.
2. *Engagement* (Keterikatan) : hubungan bagaimana organisasi atau perusahaan dengan karyawan. Pada proses keterkaitan karyawan ini model manajemen talenta adalah memastikan bahwa karyawan antusias dalam mengerjakan pekerjaan dan mengambil langkah positif untuk meningkatkan reputasi organisasi atau perusahaan.
3. *Competencies* (Kompetensi) : menegaskan bahwa karyawan memiliki kompetensi yang tepat untuk bekerja dalam organisasi dan memenuhi tujuannya.
4. *Retention* (Retensi) : memastikan bahwa karyawan tetap bertahan dalam organisasi dan tidak pindah ke perusahaan lainnya.

Sub proses manajemen talenta sebagai berikut :

1. *Sourcing* (pencarian) : proses disiplin akuisisi bakat yang berfokus kepada rekrutmen dan indentifikasi bakat. Selanjutnya adalah tindakan pada proses *sourcing* (pencarian) :
 - a. *Succession Management* (Manajemen Suksesi) : proses untuk mengidentifikasi dan mengembangkan karyawan yang memiliki potensi untuk memenuhi posisi tertentu pada sebuah perusahaan atau organisasi.

- b. *Branding* : proses karyawan melakukan pekerjaan dengan memiliki perbedaan dibandingkan dengan karyawan pada perusahaan atau organisasi lainnya.
 - c. *Workforce Planning* (Perencanaan Tenaga Kerja) : proses lanjutan yang digunakan untuk menggabungkan kebutuhan dan prioritas organisasi dengan kebutuhan tenaga kerja agar bisa memastikan tujuan dan persyaratan legislatif, pelayanan produksi dan peraturan dapat tercapai.
 - d. *Recruiting* (Merekrut) : proses untuk menentukan dan menyewa calon pekerja dengan kualifikasi yang terbaik untuk lowongan pekerjaan dengan hemat biaya dan efektif.
2. *Aligning* (Menyetarakan) : proses menyatukan agar menyetarakan karyawan dengan tujuan strategi perusahaan dan kebudayaan perusahaan. Langkah yang dilaksanakan dalam proses aligning :
- a. *On-boarding* (Orientasi) : proses karyawan yang baru didapatkan untuk memperoleh berbagai pengetahuan, kemampuan dan perilaku untuk menjadi anggota organisasi yang efektif.
 - b. *Strategic Pain/Goal Aligment* (Strategi Sakit/Penyelarasan Tujuan) : penyatuan karyawan dengan tujuan serta rencana strategis organisasi.
 - c. *Performance Management* (Manajemen Kinerja) : proses manajer dan karyawan bekerjasama untuk merencanakan, mengawasi dan mengulas tajam karyawan dan kontribusinya terhadap perusahaan.

3. *Learn and Develop* (Belajar dan Kembangkan) : proses karyawan mempelajari dan mengembangkan keahliannya demi mendapatkan karir yang lebih baik didalam organisasi.
4. *Reward* (Penghargaan) : hasil perumusan, implementasi strategi serta kebijakan yang bertujuan untuk memberi imbalan kepada karyawan secara adil, konsistensi dan sejalan dengan nilai seorang karyawan dalam perusahaan atau organisasi.

Menurut Jackson (2010) bahwa *talent management* memiliki dampak yang paling besar bagi organisasi yang meliputi kinerja, pengembangan kepemimpinan, perencanaan tenaga kerja atau untuk mengidentifikasi perbedaan talent diantara pegawai dan rekrutmen. Menurut Mangusho et.al (2015) dalam jurnalnya, *talent management* bersinergi dengan fungsi-fungsi manajemen lainnya seperti *talent management* dapat digunakan untuk mengelola kinerja pegawai yang rendah melalui pemberian penghargaan dan pengakuan atas kinerja pegawai tersebut. *Talent management* juga dapat digunakan untuk mengembangkan kinerja pegawai yang dapat dikategorikan rendah melalui program pelatihan dan pengembangan.

Strategi *talent management* memiliki dampak langsung kepada *employee engagement*, khususnya pada fungsi rekrutmen, pengembangan dan pemberian retensi. Jika dilihat dari perspektif pegawai, strategi *talent management* mempromosikan lingkungan kerja yang terbuka, komunikasi yang berjalan lancar dan lingkungan yang dapat meningkatkan kegiatan pembelajaran yang keseluruhannya akan mempengaruhi tingkat keterlibatan pegawai untuk mencapai tujuan perusahaan. Pegawai akan memiliki kesempatan mengembangkan kinerja

dan karirnya melalui strategi *talent management*. Terdapat tiga pengukuran dari *talent management* menurut Capelli (2008):

- 1) *Recruitment* merupakan proses pencarian dan seleksi dari karyawan yang dianggap dapat mengisi posisi yang dibutuhkan dalam perusahaan.

Indikatornya adalah:

- a. Proses perekrutan dan seleksi terkait dengan pencarian pegawai-pegawai yang memiliki talenta atau *talent*.
- b. Proses orientasi terkait dengan bagaimana perusahaan merancang program untuk menyambut new talent dalam perusahaan melalui orientasi formal dan program *on-boarding* informal untuk mendukung pegawai segera produktif pada tahun pertama bekerja.

- 2) *Retain* merupakan proses yang ditujukan untuk mempertahankan karyawan yang bertalenta dalam perusahaan. Indikatornya adalah:

- a. Proses manajemen kinerja terkait dengan bagaimana organisasi mengelola kinerja secara konsisten di seluruh level organisasi untuk memaksimalkan kontribusi dan produktivitas pegawai dalam jangka pendek, menengah dan panjang.
- b. Proses pengakuan dan retensi terkait dengan bagaimana perusahaan mengenali dan memanfaatkan insentif dan imbalan untuk menghargai talent, menjaga pegawai sesuai perbedaan preferensi individual pegawai.

- 3) *Developing* merupakan proses yang ditujukan untuk mengembangkan talenta karyawan guna meningkatkan kemampuan dan kinerja. Indikatornya adalah:

Proses pendidikan dan pelatihan terkait dengan bagaimana perusahaan mengembangkan pegawai dan memberikan kesempatan untuk meningkatkan keterampilan untuk memenuhi prioritas bisnis saat ini dan masa depan.

1.5.4 *Knowledge Sharing*

Knowledge atau pengetahuan adalah suatu keyakinan seseorang dalam mengartikan dan mengelola sekumpulan informasi dengan mengkombinasikan informasi tersebut dengan informasi lainnya, menerjemahkan, dan kemudian mengambil suatu tindakan (Desouza & Paquette, 2011). Menurut Van den Hoof dan De Ridder (2004), *knowledge sharing* adalah proses dimana para individu saling mempertukarkan pengetahuan mereka (*Tacit Knowledge* dan *Explicit Knowledge*).

Aktivitas tersebut erat hubungannya dengan peningkatan kemampuan individu untuk berinovasi. Kapabilitas atau kemampuan dalam inovasi yaitu kemampuan mengadaptasi, mengintegrasikan dan merekonfigurasi seluruh keahlian, kompetensi fungsional serta sumberdaya. Salah satu tujuan definisi ini terdiri dari memberikan dan mengumpulkan *knowledge*, dimana memberikan *knowledge* dengan cara mengkomunikasikan pengetahuan kepada orang lain apa yang dimiliki dari personal *intellectual capital* seseorang, dan mengumpulkan pengetahuan merujuk pada berkonsultasi dengan rekan kerja dengan membagi informasi atau *intellectual capital* yang mereka miliki. Notoatmodjo (2012) mengatakan pengetahuan adalah hasil dari tahu dan ini terjadi setelah seseorang melakukan penginderaan terhadap suatu objek. Pengeinderaan terjadi melalui pancaindera manusia yakni, indera pendengaran, penglihatan, penciuman, perasaan

dan perabaan. Sebagian pengetahuan manusia didapat melalui mata dan telinga. Sedangkan menurut Jacobson (2006) pengetahuan (*knowledge*) berasal dari informasi yang diserap dalam akal pikiran seseorang seorang lainnya mengasimilasi pengetahuan tersebut. Ada banyak manfaat dalam berbicara dengan orang yang berpengalaman dalam menggunakan pengetahuan. Salah satu cara untuk memfasilitasi berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) ialah dengan membuat pengetahuan tersebut terlihat. Lumbantobing (2011) mengatakan *knowledge sharing* merupakan proses yang sistematis dalam mengirimkan, mendistribusikan, dan mendiseminasikan pengetahuan dan konteks multidimensi dari seorang atau organisasi kepada orang atau organisasi lain yang membutuhkan melalui metode dan media yang variatif. Sedangkan Nawawi (2012:61) mengemukakan *knowledge sharing* adalah tahapan disseminasi (penyebaran) dan penyediaan *knowledge* pada saat yang tepat untuk karyawan yang membutuhkan.

Indarti dan Dyahjatmayanti (2015) mendeskripsikan berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) menjadi tahapan penting dalam manajemen pengetahuan. Pengetahuan baru dapat terasa manfaatnya bila dapat dibagi dan ditransfer dari individu satu ke individu lainnya. Di dalam organisasi, berbagi pengetahuan dapat dilakukan oleh sesama karyawan, karyawan dengan manajer, antar departement, dan seterusnya. Menurut Chao-Sen dalam Okky Orlando (2018:3) mendefinisikan bahwa proses *Knowledge Sharing* digambarkan sebagai proses bertukar pikiran, belajar, dan memberikan pengetahuan demi menambah keunggulan individu. Banyak yang mendefinisikan tentang *Knowledge Sharing* salah satunya. *Knowledge Sharing* merupakan suatu proses saling berdiskusi dan saling tukar

bertukar pikiran misalnya dalam hal know-what dan know-how sehingga memungkinkan organisasi tetap berdaya saing (Budihardjo,2017). Menurut Kamaruzzaman,dkk dalam sitti aliyah (2019:153) *Knowledge Sharing* merupakan salah satu pengetahuan manajemen untuk memberikan kesempatan kepada anggota kelompok, organisasi, atau perusahaan untuk berbagi pengetahuan, teknik, pengalaman, dan ide yang dimiliki kepada anggota lain.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli tersebut maka dapat disimpulkan terkait dengan *knowledge sharing* yaitu :

1. Pengetahuan adalah aset penting perusahaan atau organisasi, yang menentukan jumlah tenaga kerja, informasi, keterampilan, dan struktur organisasi yang diperlukan.
2. Manajemen pengetahuan dan pengalaman perusahaan merupakan sumber daya berkelanjutan yang memberikan keunggulan dan keuntungan daya saing bagi perusahaan atau organisasi.
3. Suatu proses dimana para individu secara timbal balik saling bertukar pengetahuan atau informasi berdasarkan pengalaman dan *skill* yang dimiliki dari satu orang kelompok atau organisasi pada pihak lain.
4. Aktivitas *Knowledge Sharing* dapat dilakukan oleh karyawan atau pegawai baik dalam bentuk *offline* (informal) maupun *online* (formal).

Menurut Van den Hohft dan Ridder (2004:2405) terdapat dua dimensi dalam *Knowledge Sharing*, yaitu :

1. *Knowledge Collecting*

Merupakan pemahaman bersama dan mengumpulkan informasi bagi karyawan menggunakan jaringan ilmu pengetahuan bagi organisasi, yang mempunyai indikator sebagai berikut :

- a. Berbagi informasi ketika rekan meminta
- b. Berbagi keterampilan ketika rekan meminta
- c. Rekan kerja berbagi pengetahuan ketika saya meminta
- d. Rekan kerja berbagi keahlian ketika saya meminta

2. *Knowledge Donating*

Merupakan pemahaman bersama dalam berbagi informasi bagi karyawan menggunakan jaringan ilmu pengetahuan bagi organisasi, yang mempunyai indikator sebagai berikut :

- a. Berbagi pengetahuan pada rekan kerja tanpa diminta
- b. Menerima pengetahuan dari rekan kerja tanpa meminta
- c. Berbagi pengetahuan hal yang normal
- d. Berbagi informasi tanpa diminta.

1.5.5 *Employee Engagement*

Employee Engagement menjadi suatu hal yang hangat dibicarakan saat ini, karena *Employee Engagement* didawamkan mampu berkontribusi positif pada pencapaian *business result*. Beberapa penelitian menyebutkan karyawan yang *engaged* lebih produktif dalam kinerjanya, memberikan layanan yang terbaik bagi *customernya*, lebih sedikit untuk jumlah angka ketidakhadirannya, dan lebih loyal kepada perusahaan dibandingkan dengan karyawan yang *disengaged*. Peran penting

employee engagement sangat membantu suatu organisasi dalam mencapai keunggulan kompetitif.

Karyawan yang terikat (*engaged*) dikatakan oleh Robinson yang dikutip oleh Rustono (2012:3) bahwa ia sadar akan konteks bisnis perusahaan dan bekerja dengan koleganya untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaannya untuk keuntungan bagi perusahaannya. Perusahaan harus bekerja untuk mengembangkan hubungan dua arah antara perusahaan dan pegawainya". Kesadaran bisnis ini yang membuat karyawan memberikan kinerja terbaiknya bagi perusahaan untuk kemajuan dari perusahaannya. *Employee engagement* adalah sebuah terminologi tentang sebuah rasa keterlibatan seorang karyawan kepada organisasinya, dimana akibat rasa keterlibatan dan keterikatan tersebut membuatnya mampu melakukan sesuatu diluar batas kemampuannya, memberikan kinerja terbaiknya untuk mencapai tujuan organisasinya (Schaufeli,2002). Schiemann (2011:30) mengartikan *engagement* (keterikatan) sebagai energi atau motivasi dari karyawan untuk membantu organisasi tersebut mencapai tujuannya. Secara sederhana, *engagement* berarti merasa positif terhadap pekerjaan. Selanjutnya mereka menjelaskan, pegawai yang *engaged* adalah pegawai yang semangat, pegawai yang secara total tenggelam dalam pekerjaannya, energik, komitmen dan berdedikasi penuh. Hal ini berarti *employee engagement* merupakan keadaan dimana anggota dari sebuah organisasi mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaannya. Dalam *engagement*, seseorang akan mempekerjakan dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional selama menunjukkan performa mereka. Aspek kognitif dalam *employee engagement* mencakup keyakinan yang dimiliki oleh

karyawan mengenai organisasi tersebut, para pemimpinnya, dan kondisi kerja. Berbagai pendapat mengenai karakteristik pegawai yang memiliki *employee engagement* yang tinggi banyak dikemukakan dalam berbagai *literature*, diantaranya Federman (2009) mengemukakan bahwa pegawai yang memiliki work engagement yang tinggi dicirikan sebagai berikut:

- 1) Fokus dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dan juga pada pekerjaan yang berikutnya.
- 2) Merasakan diri adalah bagian dari sebuah tim dan sesuatu yang lebih besar daripada diri mereka sendiri.
- 3) Merasa mampu dan tidak merasakan sebuah tekanan dalam membuat sebuah lompatan dalam pekerjaan.
- 4) Bekerja dengan perubahan dan mendekati tantangan dengan tingkah laku yang dewasa.

Sedangkan indikator dari *employee engagement* menurut (Schaufeli et al, 2002), terdiri dari tiga yaitu:

1. *Vigor* (Semangat)

Vigor merupakan aspek yang ditandai dengan tingginya tingkat kekuatan dan mental dalam bekerja, keinginan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh di dalam pekerjaan, gigih dalam menghadapi kesulitan.

2. *Dedication* (Dedikasi)

Aspek ini ditandai oleh suatu perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan menantang dalam pekerjaan. Orang-orang yang memiliki skor dedikasi yang tinggi secara kuat mengidentifikasi pekerjaan

mereka karena menjadikannya pengalaman berharga, menginspirasi dan menantang. Disamping itu, mereka biasanya merasa antusias dan bangga terhadap pekerjaan mereka. Sedangkan skor rendah pada dedication berarti tidak mengidentifikasi diri dengan pekerjaan karena mereka tidak memiliki pengalaman bermakna, menginspirasi atau menantang, terlebih lagi mereka merasa tidak antusias dan bangga terhadap pekerjaan mereka.

3. *Absorption* (Keasyikan)

Dalam bekerja pegawai selalu penuh konsistensi dan serius terhadap suatu pekerjaan. Dalam bekerja waktu terasa terlalu begitu cepat dan menemukan kesulitan dalam memisahkan diri dengan pekerjaan.

1.6 Pengaruh Antar Variabel Penelitian

1.6.1 Pengaruh *Talent Management* Terhadap Kinerja Karyawan

Talent management merupakan suatu istilah untuk mengelola talenta berdasarkan kinerja dan sebagai sesuatu yang dapat dibedakan yang muncul baik dari persepsi humanistik dan demografis. Manajemen talenta lebih dari sekedar merekrut, rencana suksesi, pelatihan dan menempatkan orang pada pekerjaan yang tepat dan waktu yang tepat. Safar & Mujahid (2022) dari temuan penelitiannya menetapkan bahwa melalui praktik manajemen bakat seperti rotasi pekerjaan, organisasi mampu meningkatkan kompetensi karyawan yang mempengaruhi pencapaian kinerja karyawan yang tinggi. Penelitian ini juga menetapkan bahwa manajemen bakat dapat secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan jika dengan perencanaan pertumbuhan karir karyawan dan kemajuan organisasi yang terencana.

Karina Ardana (2020), penelitian ini menetapkan bahwa melalui praktik manajemen bakat seperti rotasi pekerjaan, organisasi mampu meningkatkan kompetensi karyawan yang mempengaruhi pencapaian kinerja karyawan yang tinggi. Penelitian ini mengungkapkan bahwa tingkat kepentingan dan implementasi Strategi Manajemen Talenta, memiliki hasil positif dan signifikan terhadap para kinerja karyawan.

H1: *Talent Management* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

1.6.2 Pengaruh *Knowledge Sharing* Terhadap Kinerja Karyawan

Knowledge sharing memberikan manfaat bagi peningkatan kinerja karyawan. Erwina dan Mira (2019) menyatakan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini menunjukkan bahwa *knowledge sharing* merupakan faktor pendorong yang kuat untuk mendorong kinerja karyawan karena karyawan yang terus dibekali pengetahuan tentang pekerjaan akan berkontribusi dengan lebih baik untuk perusahaan. Namun manusia (*people*) selaku unsur yang paling penting dalam *knowledge sharing* membutuhkan usaha dan fokus yang lebih besar agar aktivitas penyebaran informasi dapat berjalan dengan baik.

Penelitian ini membagi faktor pendorong kinerja menjadi faktor langsung dan tidak langsung. Pada faktor langsung, pengetahuan merupakan faktor penting untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian Khoerana & Mangiwa (2021) juga menunjukkan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. *Knowledge* atau pengetahuan merupakan sesuatu yang bermanfaat bagi karyawan, karena dengan pengetahuan yang cukup

terkait pekerjaan yang dilakukan akan membuat kinerja karyawan tersebut menjadi semakin baik. Sehingga penting bagi perusahaan untuk memfasilitasi implementasi *knowledge sharing* agar informasi yang dapat tersebar dan dimanfaatkan oleh karyawan yang membutuhkan.

H2 : *Knowledge Sharing* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

1.6.3 Pengaruh Antara *Talent Management* terhadap *Employee Engagement*

Proses pengembangan karyawan tidak lepas kaitannya dengan manajemen bakat yang tepat. Sistem *talent management* yang dilaksanakan secara terpadu dan selaras dengan *knowledge management* dapat meningkatkan kinerja karyawan. Pengelolaan manajemen bakat juga tidak terlepas dari pengelolaan sumber daya manusia sebagai aset penting perusahaan atau organisasi.

Proses talent management diawali dari pengembangan, dan pemanfaatan talenta yang berkelanjutan. Pengelolaan talent management yang baik pada organisasi juga dapat berdampak pada tingkat keterikatan karyawan terhadap organisasi dimana ia bekerja. Hal ini terbukti dari penelitian Kartikasari (2019) mengungkapkan terdapat hubungan yang signifikan antara *talent management* terhadap *employee engagement*. Ketika beban kerja yang diberikan perusahaan kepada karyawan rendah maka keterikatan karyawan didalamnya juga rendah begitupula sebaliknya jika beban kerja menengah menunjukkan tingkat keterikatan karyawan yang tinggi. *Talent management* dalam penelitian ini ditujukan pada proses perencanaan karir bersamaan dengan insentif dan dukungan organisasional kepada karyawan agar memperoleh keterikatan karyawan yang tinggi.

Wahyuni (2019) juga menyebutkan praktik manajemen talenta maupun budaya organisasi mempengaruhi keterikatan karyawan, sementara dukungan organisasi secara tidak langsung mempengaruhi keterikatan karyawan dimana dimensi dukungan organisasi merupakan dimensi terkuat dalam variabel *employee engagement*. Di dalam penelitiannya menunjukkan praktik manajemen talenta (dukungan manajerial, pengembangan karir karyawan dan penghargaan dan pengakuan) memiliki korelasi positif dengan keterikatan karyawan. Penelitian ini menekankan pentingnya keterlibatan sebagai mediator hubungan antara manajemen SDM dan kinerja organisasi dalam konteks manajemen bakat.

H3 : *Talent Management* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*

1.6.4 Pengaruh *Knowledge Sharing* Terhadap *Employee Engagement*

Hasil penelitian dari Adhistira dan Heru Susilo (2021) menyatakan bahwa *knowledge sharing* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Berbagi pengetahuan sangat penting bagi individu didalam suatu organisasi untuk dapat mengembangkan keahlian dan kompetensi, meningkatkan nilai bagi organisasi, dan dapat menjaga daya saing sebab inovasi didapatkan berasal dari berbagi pengetahuan antara orang personal di dalam organisasi. Penelitian juga menunjukkan bahwa semakin tinggi *employee engagement*, maka semakin besar juga kemungkinan perusahaan mereka untuk melebihi rata-rata industri dalam pertumbuhan pendapatannya.

Aswin & Hinggo (2023) berpendapat bahwa keberadaan pengetahuan dan pengembangan budaya *knowledge sharing* dalam lingkungan organisasi akan

menghasilkan inovasi dan meningkatkan kinerja. Keterlibatan dapat mengarah pada perhatian penuh, motivasi intrinsik, kreativitas, keaslian, komunikasi non-defensif, perilaku etis yang dapat meningkatkan usaha dan keseluruhan karyawan yang lebih produktif dan bahagia.

H4 : *Knowledge Sharing* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*

1.6.5 Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan

Karyawan yang memiliki rasa *employee engagement* akan memiliki kinerja yang tinggi pula. Sucahyowati & Hendrawan (2020) hasil penelitian menunjukkan bahwa penggerak keterikatan karyawan tersebut mempengaruhi motivasi dan kinerja pekerja. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja dan motivasi kerja karyawan dalam organisasi namun penelitian ini hanya mempertimbangkan keterlibatan karyawan. Keterikatan karyawan memainkan peran penting dalam mencapai tujuan organisasi, membangun tim yang efektif, hubungan interpersonal yang sehat antara rekan kerja dan manajer dan lingkungan kerja yang baik dalam organisasi yang meningkatkan karyawan.

Dalam penelitian ini menunjukkan ketika karyawan merasa antusias dan puas terhadap pekerjaan yang dilakukan, dapat dipastikan bahwa karyawan sudah memiliki keterikatan yang baik dan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara langsung dan tidak langsung melalui keterlibatan sebagai variabel *intervening*, motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap

keterikatan karyawan, keterlibatan karyawan secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H5 : *Employee Engagement* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

1.6.6 Pengaruh *Talent Management* Terhadap Kinerja Karyawan melalui *Employee Engagement* sebagai Variabel Mediasi

Penelitian yang dilakukan oleh Irfani & Suryalena (2023) mengemukakan bahwa terdapat pengaruh positif antara manajemen bakat dan kinerja karyawan. Studi tersebut menyimpulkan bahwa Manajemen bakat secara signifikan terkait dengan kinerja karyawan. Setelah analisis data, pengujian dan temuan hipotesis, studi ini menyimpulkan bahwa keterikatan karyawan berkinerja tinggi melalui remunerasi, pengakuan, pencapaian, pengayaan konten kerja yang memadai, keseimbangan kehidupan kerja, tugas yang menarik dan menantang, hubungan kerja yang harmonis, keunggulan yang memuaskan akan meningkatkan retensi bakat dan komitmen karyawan. Selain itu, disimpulkan bahwa manajemen bakat adalah penentu utama kesuksesan bisnis dan sumber daya persaingan yang memaksa organisasi untuk menguji kembali bagaimana mereka mengelola potensi besar para pemain top. Meski, kesejahteraan karyawan mungkin tidak secara langsung meningkatkan produktivitas, namun dapat meningkatkan komitmen dan bantuan dalam mempertahankan karyawan.

H6 : *Talent Management* berpengaruh signifikan Terhadap Kinerja Karyawan melalui *Employee Engagement* sebagai Variabel Mediasi

1.6.7 Pengaruh *Knowledge Sharing* Terhadap Kinerja Karyawan melalui *Employee Engagement* sebagai Variabel Mediasi

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Widodo (2020), *knowledge sharing* merupakan perilaku yang dimiliki seseorang untuk menyebarluaskan pengetahuan dengan anggota lain dalam suatu organisasi sehingga dapat menciptakan *value added* bagi perusahaan. Tujuan pelaksanaan *knowledge sharing* guna untuk menciptakan kesempatan yang sama bagi seluruh karyawan untuk mengakses pengetahuan dan mempelajarinya sehingga mampu berinovasi dan menciptakan pengetahuan baru yang bermanfaat untuk penyelesaian tugas ataupun masalah dalam perusahaan oleh karena itu kinerja karyawan juga akan meningkat. Kemudian dengan berbagi pengetahuan berdasarkan pengalaman perlu ditingkatkan agar ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan juga akan meningkat dan karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara efisien. Pengetahuan sangat penting bagi setiap karyawan dalam menjalankan tugas, karena dengan tertanamnya pengetahuan pada setiap karyawan, maka karyawan tersebut dapat menjalankan tugasnya masing-masing sesuai dengan yang diharapkan organisasi, sehingga akan berdampak baik pada kinerja karyawan tersebut.

H7 : *Knowledge Sharing* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui *Employee Engagement* sebagai Variabel Mediasi

1.7 Penelitian Terdahulu

Tabel 1.7 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul / Pengarang	Variabel	Hasil	Perbedaan

1.	Aswin, Hinggo (2023)	Pengaruh <i>Knowledge Management</i> dan <i>Knowledge Sharing</i> Terhadap <i>Employee Engagement</i> Pada PT. Sucofindo Cabang Pekanbaru	Variabel Independen: <i>Knowledge Management</i> (X1) <i>Knowledge Sharing</i> (X2) Variabel Dependen: <i>Employee Engagement</i> (Y)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Knowledge management</i> dan <i>knowledge sharing</i> secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i>	Perbedaannya terletak pada variabel independent tidak ada <i>talent management</i> , dan variabel dependen yaitu <i>employee engagement</i> , tidak ada variabel intervening
2	Ayu Wahyuni (2019)	<i>Perceived Organizational Support</i> dan <i>Talent Management</i> Terhadap Kinerja Karyawan Melalui <i>Employee Engagement</i> Pada PT PLN (Persero) UP2B Jawa Timur	Variabel Independen: <i>Organizational Support</i> (X1) <i>Talent Management</i> (X2) Variabel Intervening : <i>Employee Engagement</i> (Z) Variabel Dependen: Kinerja Karyawan (Y)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Employee Engagement</i> dipengaruhi oleh <i>Talent management</i> dan kinerja karyawan tidak dipengaruhi secara signifikan oleh <i>perceived organizational support</i> .	Perbedaannya terletak pada tempat penelitian, tidak ada variabel independent yaitu <i>knowledge sharing</i> .

3.	Kartikasari (2019)	Pengaruh <i>Talent Management</i> Dengan <i>Perceived Organizational Support</i> Sebagai Variabel Intervening Terhadap <i>Employee Engagement</i> Pada PT. Berlian Jasa Terminal Indonesia Surabaya	Variabel Independen: <i>Talent Management (X1)</i> Variabel Dependen: <i>Employee Engagement</i> Variabel Intervening: <i>Perceived Organizational Support</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>talent management</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>employee engagement</i> di PT. Berlian Jasa Terminal Indonesia Surabaya	Perbedaannya terletak pada tempat penelitian, tidak ada variabel independent <i>knowledge sharing</i>, dan perbedaan variabel dependen yang dipakai yaitu <i>employee engagement</i>
4.	Bramantya, Dhanis Adistira dan Drs. Heru Susilo (2021)	Pengaruh <i>Knowledge Sharing</i> Terhadap <i>Employee Engagement</i> Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Malang	Variabel Independen: <i>Knowledge Sharing (X1)</i> Variabel Dependen: <i>Employee Engagement (Y)</i> Variabel Intervening: Motivasi Kerja (Z)	Hasil penelitian menghasilkan bahwa <i>knowledge sharing</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>employee engagement</i>	Perbedaannya terletak pada tempat penelitian, tidak ada variabel independent <i>talent management</i>, dan perbedaan variabel interveningnya yaitu motivasi kerja

5	Ilham Safar, Mujahid (2022)	Pengaruh <i>Talent Management</i> Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi Pada PT. Borwita Citra Prima Makassar	Variabel Independen: <i>Talent Management</i> (X1) Variabel Moderasi: Komitmen Organisasi (Z) Variabel dependen: Kinerja Karyawan (Y)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>talent management</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Borwita Citra Prima Makassar	Perbedaannya terletak pada tempat penelitian, tidak ada variabel independent yaitu <i>Knowledge sharing</i> , dan adanya penggunaan variabel moderasi
6	Aula Rahmawati (2019)	Pengaruh <i>Management Talenta</i> Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Retensi Karyawan Pada PD. BPR Bank Daerah Lamongan	Variabel Independen: Management Talenta (X1) Variabel Dependen: Kinerja Karyawan (Y) Variabel Intervening: Retensi Karyawan (Z)	Hasil penelitian menghasilkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan pada pengaruh management talenta terhadap kinerja karyawan pada PD. BPR Bank Daerah Lamongan.	Perbedaannya terletak pada tempat penelitian, variabel independent tidak ada <i>knowledge sharing</i> . Variabel intervening tidak ada <i>employee engagement</i>
7	Erwina, Mira (2019)	Pengaruh <i>Knowledge Sharing</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Air	Variabel Independen: <i>Knowledge Sharing</i> (X1) Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menemukan bahwa <i>knowledge sharing</i> berpengaruh signifikan terhadap	Perbedaannya terletak pada lokasi penelitian, tidak ada variabel independent yaitu <i>talent management</i>

		Minum(PAM) Tirta Mangkaluku Kota Palopo	(X2)	kinerja karyawan pada Perusahaan Air Minum (PAM) Tirta Mangkaluku Kota Palopo	dan tidak ada variabel intervening
8	Khoerana, Berlin Mangiwa (2021)	Pengaruh <i>Knowledge Sharing</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Cabang Kota Palopo	Variabel Independen: <i>Knowledge Sharing</i> (X1) Variabel Dependen: Kinerja Karyawan (Y)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel <i>knowledge sharing</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Cabang Kota Palopo	Perbedaannya terletak pada tempat penelitian, tidak ada variabel independent yaitu <i>Talent Management</i> dan tidak ada variabel intervening
9	Sucahyowati, Hendrawan (2020)	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT MK Semarang	Variabel Independen : <i>Employee Engagement</i> (X1) Variabel Dependen: Kinerja Karyawan (X2)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>employee engagement</i> mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan.	Perbedaannya terletak pada variabel independent yang digunakan yaitu <i>employee engagement</i> dan tidak ada variabel intervening

11	Irfani, Suryalena (2023)	Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Keterikatan Karyawan Sebagai Variabel Intervening pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru	Variabel Independen: <i>Manajemen Talenta</i> (X1) Variabel intervening: Keterikatan karyawan (Z) Variabel dependen: Kinerja Karyawan (Y)	Hasil penelitian menghasilkan bahwa manajemen talenta memberikan dampak yang secara signifikan dan positif berpengaruh kepada kinerja karyawan	Perbedaannya terletak pada lokasi penelitian, tidak ada variabel independent yaitu <i>knowledge sharing</i>
12	Sabbatho, Mintarti, Hidayati (2020)	<i>Employee Engagement</i> Sebagai Variabel Mediasi Antara <i>Talent Management, Knowledge Sharing</i> Terhadap <i>Employee Capability</i> pada Sekretariat Kabupaten Mahakam Ulu	Variabel Independen: <i>Talent management</i> (X1) <i>Knowledge Sharing</i> (X2) Variabel Intervening: <i>Employee Engagement</i> (Z) Variabel Dependen: <i>Employee Capability</i> (Y)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel <i>employee engagement</i> merupakan variabel yang memediasi pengaruh antara <i>knowledge sharing</i> dengan <i>employee capability</i> dengan sifat mediasi parsial.	Perbedaannya terletak pada lokasi penelitian

Mengacu dari Tabel 1.7 dijumpai persamaan serta perbedaan antara penelitian ini (Pengaruh *Talent Management* dan *Knowledge Sharing* Terhadap Kinerja Karyawan dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel Mediasi studi

pada Perum BULOG Kota Semarang) dengan penelitian terdahulu dimana ditemukan oleh peneliti. Adapun perbedaan yang bisa diambil dari penelitian terdahulu, yaitu:

1. Memiliki perbedaan menggunakan objek selain Perum BULOG pada penelitian sebelumnya.
2. Memiliki perbedaan tidak menggunakan variabel intervening pada penelitian sebelumnya.

Tidak hanya perbedaan, namun terdapat juga persamaan yang bisa diambil dari penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu:

1. Memiliki hubungan positif antara *Talent management* dengan Kinerja karyawan
2. Memiliki hubungan positif antara *Knowledge sharing* dengan Kinerja karyawan
3. Memiliki hubungan positif antara *Talent management* dan *Knowledge sharing* dengan *Employee engagement*
4. Memiliki hubungan positif dan signifikan antara *Employee engagement* dengan Kinerja karyawan
5. Memiliki persamaan menggunakan variabel intervening pada penelitian sebelumnya

1.8 Pengembangan Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan penelitian dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono,2010:93). Hipotesis merupakan dugaan sementara yang mungkin benar dan mungkin salah, sehingga dapat dianggap sebagai kesimpulan yang sifatnya sementara, sedangkan penolakan atau penerimaan suatu hipotesis tersebut tergantung dari hasil penelitian terhadap faktor-faktor yang dikumpulkan, kemudian diambil suatu kesimpulan. Berdasarkan pada perumusan masalah, tujuan penelitian dan manfaat penelitian di atas maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut :

H1: Diduga *Talent Management* memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada Perum BULOG Kota Semarang

H2: Diduga *Knowledge Sharing* memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada Perum BULOG Kota Semarang

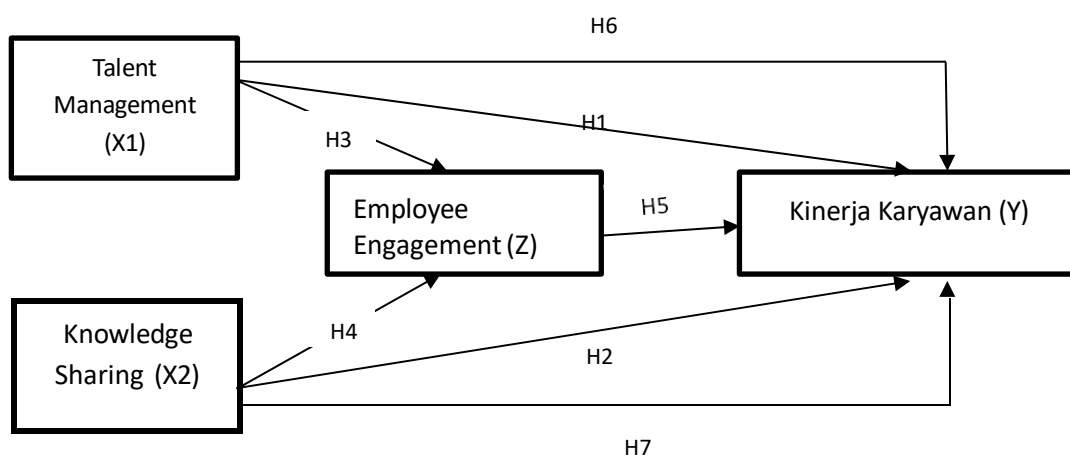
H3: Diduga *Talent Management* memiliki pengaruh terhadap *Employee Engagement* pada Perum BULOG Kota Semarang

H4: Diduga *Knowledge Sharing* memiliki pengaruh terhadap *Employee Engagement* pada Perum BULOG Kota Semarang

H5: Diduga *Employee Engagement* memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada Perum BULOG Kota Semarang

H6: Diduga terdapat pengaruh *Talent Management* terhadap Kinerja Karyawan melalui *Employee Engagement*

H7: Diduga terdapat pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap Kinerja Karyawan melalui *Employee Engagement*



Sumber: Data Primer Diolah (2024)

1.9 Definisi Konseptual

Definisi konseptual ialah pengertian atau pemahaman yang disusun secara abstrak tentang suatu konsep atau ide. Definisi ini tidak berkaitan dengan detail atau implementasi praktis, tetapi lebih kepada pemahaman konsep secara umum. Definisi konseptual membantu dalam pembentukan kerangka kerja teoritis dan pemahaman yang mendalam tentang suatu topik atau fenomena. Ini juga memungkinkan para peneliti untuk mengklasifikasikan dan memahami konsep secara lebih terperinci, yang dapat dipakai sebagai dasar kajian lebih lanjut atau pengembangan teori. Berikut definisi konseptual pada kajian ini:

1. *Talent Management*

Manajemen talenta merupakan pendekatan korporasi yang terencana dan terstruktur untuk merekrut, mempertahankan, dan mengembangkan

orang-orang bertalenta yang secara konsisten memberikan kinerja unggul (Capelli,2008)

2. *Knowledge Sharing*

Knowledge sharing merupakan proses dimana para individu saling mempertukarkan pengetahuan mereka (*Tacit Knowledge* dan *Explicit Knowledge*). Aktivitas tersebut erat hubungannya dengan peningkatan kemampuan individu untuk berinovasi. Kapabilitas atau kemampuan dalam inovasi yaitu kemampuan mengadaptasikan, mengintegrasikan dan merekonfigurasi seluruh keahlian, kompetensi fungsional serta sumberdaya. (Hoof dan Rider, 2004)

3. *Employee Engagement*

Employee engagement adalah sebuah terminologi tentang sebuah rasa keterikatan dan keterlibatan seorang karyawan kepada organisasinya, dimana akibat rasa keterlibatan dan keterikatan tersebut membuatnya mampu melakukan sesuatu diluar batas kemampuannya, memberikan kinerja terbaiknya untuk mencapai tujuan organisasinya (Schaufeli,2002)

4. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat (Dessler, 2007).

1.10 Definisi Operasional

Definisi operasional ialah penjabaran atau pengukuran konkret dari suatu konsep abstrak atau variabel dalam kajian. Definisi operasional mengkonseptualisasikan variabel agar dapat diukur secara empiris atau diamati dalam konteks kajian. Ini melibatkan penguraian konsep menjadi indikator yang dapat diobservasi, diukur, atau diamati dengan jelas dan konsisten. Definisi operasional sering dipakai untuk mengubah konsep-konsep abstrak menjadi variabel yang dapat diuji secara empiris dalam kajian ilmiah, memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan data yang diperlukan untuk menjawab pertanyaan kajian. Berikut definisi operasiian kajian ini:

1.10.1 *Talent Management*

Capelli (2008) menjelaskan bahwasannya terdapat tiga dimensi untuk pengukuran variabel *talent management*, antara lain:

Tabel 1.8 Dimensi *Talent Management*

Dimensi	Pengertian	Item Pertanyaan
<i>Recruitment</i>	Proses pencarian dan seleksi dari karyawan yang dianggap dapat mengisi posisi yang dibutuhkan dalam perusahaan.	1. Proses recruitment yang dilakukan Perum BULOG Kota Semarang dalam mengisi posisi yang dibutuhkan
		2. Orientasi pekerjaan yang diberikan perusahaan pada saat karyawan masuk

		pertama kali
<i>Retain</i>	Proses yang ditujukan untuk mempertahankan karyawan yang bertalenta dalam perusahaan.	1. Kesempatan yang diberikan perusahaan kepada karyawan untuk mengambil pendidikan lanjutan secara mandiri
		2. Perusahaan memberikan reward kepada karyawan yang berprestasi
<i>Developing</i>	Proses yang ditujukan untuk mengembangkan talenta karyawan guna meningkatkan kemampuan dan kinerja.	1. Perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk melakukan pelatihan sesuai dengan jenis pekerjaannya
		2. Karyawan mendapatkan kesempatan dari perusahaan untuk melakukan rotasi jabatan guna memberikan tantangan baru dan meningkatkan kemampuan

1.10.2 Knowledge Sharing

Menurut Hoof dan Ridder (2004) variabel *knowledge sharing* mempunyai dua dimensi untuk mengukur *knowledge sharing*, yaitu:

Tabel 1.9 Dimensi *Knowledge Sharing*

Dimensi	Pengertian	Item Pertanyaan
<i>Knowledge Collecting</i>	Perilaku individu untuk berkonsultasi dengan individu lainnya mengenai model intelektual yang dimiliki	1. Meminta rekan kerja untuk mengajarkan pengetahuan tertentu
		2. Bertanya kepada rekan kerja mengenai kemampuan mereka ketika ingin belajar sesuatu hal yang baru
<i>Knowledge Donating</i>	Perilaku mengkomunikasikan modal intelektual (intelektual capital) yang dimiliki seseorang kepada yang lainnya	1. Mengatakan kepada rekan kerja mengenai sesuatu hal yang baru dipelajari
		2. Berbagi informasi kepada rekan kerja seputar pekerjaan yang dimiliki

1.10.3 *Employee Engagement*

Schaufeli, et.al (2002) menyebutkan bahwasanya pengukuran variabel *employee engagement* memiliki tiga dimensi, antara lain:

Tabel 1.10 Dimensi *Employee Engagement*

Dimensi	Pengertian	Item Pertanyaan
<i>Vigor</i>	Aspek yang ditandai dengan tingginya tingkat kekuatan dan mental dalam bekerja	1. Karyawan memiliki kemampuan fokus dalam menyelesaikan pekerjaan
		2. Karyawan memiliki motivasi dalam menghadapi kesulitan saat menjalankan pekerjaan
<i>Dedication</i>	Aspek ini ditandai oleh suatu perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan menantang dalam pekerjaan.	1. Karyawan memiliki rasa antusias dalam melaksanakan pekerjaan
		2. Karyawan mampu memperoleh inspirasi dalam menyelesaikan pekerjaan
<i>Absorption</i>	Aspek yang ditandai dengan sifat selalu penuh	1. Karyawan mampu konsisten dalam menyelesaikan

	konsistensi dan	pekerjaan
	serius terhadap	2. Karyawan memiliki
	suatu pekerjaan.	hubungan kerja
		profesional yang
		dengan atasan

1.10.4 Kinerja Karyawan

Dessler (2006) berpendapat bahwasanya kinerja karyawan diukur melalui lima dimensi sebagai berikut:

Tabel 1.11 Dimensi Kinerja Karyawan

Dimensi	Pengertian	Item Pertanyaan
Kualitas	Kualitas kerja karyawan dapat dinilai dari mutu hasil pekerjaan yang dihasilkan, sejalan dengan tingkat kesempurnaan dalam menjalankan tugas yang sesuai dengan keterampilan dan kapasitas karyawan	Standar mutu pekerjaan yang dihasilkan dan ketelitian dalam penyelesaiannya
Produktivitas	Kuantitas dan efisiensi yang dihasilkan pekerjaan dalam periode waktu tertentu	Karyawan menghasilkan pekerjaan sesuai target dan mampu menyelesaikan kerja lembur

Pengetahuan mengenai pekerjaan	Keahlian praktis dan teknik informasi yang digunakan perusahaan	Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan pengetahuan dan informasi yang telah diberikan
Ketepercayaan	Tingkatan dimana karyawan dapat dipercaya berkaitan dengan penyelesaian pekerjaan dan penindaklanjutan	Kemampuan menjalankan tanggung jawab dan dapat dipercaya
Ketersediaan	Tingkatan dimana karyawan tepat waktu, mengobservasi penentuan waktu istirahat/jam	Karyawan memiliki ketepatan dalam waktu hadir dan pulang

1.11 Metode Penelitian

Menurut Sugiyono (2011) metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Dalam Penelitian ini menggunakan analisis Kuantitatif. Analisis Kuantitatif adalah metode analisis dengan angka-angka yang dapat dihitung maupun diukur, dan dalam prosesnya menggunakan alat bantu statistik. Statistik sendiri merupakan cara-cara ilmiah yang digunakan untuk mengumpulkan, mengolah, menganalisis, dan menginterpretasikan data berupa angka-angka, kemudian menarik kesimpulan atas data tersebut, dimana data tersebut disajikan dalam bentuk tabel, grafik, atau gambar (Algifari, 2003). Jenis penelitian ini adalah menggunakan metode survei

dengan pengumpulan informasi dari responden menggunakan kuesioner.

1.11.1 Tipe Penelitian

Jenis penelitian yang akan digunakan penulis untuk penelitian ini adalah metode penelitian *explanatory research*. Penelitian *explanatory* adalah penelitian yang menjelaskan kedudukan antara variabel-variabel diteliti serta hubungan antara variabel yang satu dengan yang lain melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan (Sugiyono, 2013:6). Penggunaan *explanatory research* ini bermaksud untuk menjelaskan variabel-variabel yang diteliti serta untuk mengetahui pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat, di sisi lain penggunaannya digunakan juga untuk menguji hipotesis yang diajukan. Penggunaan ini disesuaikan dengan tujuan utama dari penelitian yakni untuk menguji apakah rumusan dari hipotesis yang diajukan terima atau ditolak.

1.11.2 Populasi dan Sampel Penelitian

1. Populasi

Dalam penelitian kuantitatif, populasi diartikan sebagai wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2010). Populasi dalam penelitian ini seluruh karyawan Perum BULOG Kota Semarang berjumlah 36 orang yang terdiri dari 5 divisi.

Tabel 1.12 Populasi Penelitian

No	Divisi	Jumlah Karyawan
----	--------	-----------------

1	Pengadaan Komoditas	12
2	Operasional dan Pelayanan Publik	5
3	Penjualan Distributor	9
4	Administrasi dan Keuangan	5
5	Akuntansi	5
Total Karyawan		36

2. Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi yang ingin di teliti oleh peneliti Menurut Sugiyono (2011:81) "Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut." Sehingga sampel merupakan bagian dari populasi yang ada, sehingga untuk pengambilan sampel harus menggunakan cara tertentu yang didasarkan oleh pertimbangan-pertimbangan yang ada. Teknik penentuan sampel dalam penelitian ini dengan menggunakan sensus yaitu seluruh karyawan yang terdapat di Kantor Perum BULOG Kota Semarang dengan jumlah 36 karyawan dan dengan minimal 1 (satu) tahun masa kerja.

1.11.3 Teknik Pengambilan Sampling

Dalam penelitian ini penentuan sampel dilakukan dengan metode *probability sampling* dengan prosedur sampling jenuh. *Probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Sugiyono, 2012:95). Sedangkan Sampling Jenuh yaitu teknik penentuan sampel bila semua

anggota populasi digunakan sebagai sampel, sehingga dalam penelitian ini peneliti menggunakan 36 orang dari populasi sebagai sampel agar jawaban dari kuesioner valid dinilai dari keseluruhan karyawan.

1.11.4 Jenis dan Sumber Data

1. Data Primer

Perolehan data primer dilakukan melalui penyebaran kuisisioner, wawancara hingga observasi untuk mendapatkan gambaran terkait *talent management* dan *knowledge sharing* di Perum BULOG Kota Semarang.

2. Data Sekunder

Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini berupa data jumlah karyawan berdasarkan strata lama bekerja. Pengumpulan data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari data-data yang terkait dengan Perum BULOG Kota Semarang dan penelitian terdahulu.

1.11.5 Skala Pengukuran

Dalam pengukuran variabel terdahulu menentukan skala pengukuran variabel. Skala pengukuran adalah acuan pengukuran yang akan digunakan penelitian untuk mengukur variabel penelitian. Skala pengukuran akan menghasilkan data yang akan dianalisis guna menjawab tujuan penelitian. Alat pengukuran penelitian ini adalah dengan skala likert merupakan model skala yang banyak digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok tentang fenomena sosial. Untuk memberikan penelitian terhadap jawaban kuesioner dibagi menjadi lima tingkat alternatif jawaban yang disusun peringkat dengan pemberian bobot (skor) 1-5 rincian sebagai berikut:

Tabel 1.13 Tingkat Alternatif Jawaban (Bobot Skor)

No	Pernyataan	Keterangan	Skor
1	SB	Sangat Baik	5
2	B	Baik	4
3	C	Cukup	3
4	TB	Tidak Baik	2
5	STB	Sangat Tidak Baik	1

1.11.6 Teknik Pengumpulan Data

1. Kuesioner

Kuesioner adalah daftar pertanyaan tertulis yang dirumuskan sebelumnya dan akan dijawab oleh responden (Sekaran, 2010). Kuesioner akan dibagikan kepada para responden dengan satu set pertanyaan yang telah disusun secara sistematis dan sesuai standar sehingga dapat memudahkan para responden untuk menjawab pertanyaan yang diajukan. Kemudian responden dapat memilih salahsatu alternatif jawaban yang sesuai dengan opininya. Kuesioner penelitian ini diserahkan langsung kepada responden atau meminta bantuan salah satu pegawai untuk mengkoordinir penyebaran dan pengumpulan kuesioner tersebut. Dengan cara seperti ini tingkat pengembalian kuisisioner dapat lebih maksimal. Selajutnya jawaban dari para responden akan dianalisis untuk mendapatkan hasil penelitian.

2. Wawancara

Menurut Sugiyono (2016:317) wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti dan

juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam. Wawancara dilakukan dengan HRD pada saat sebelum melakukan penelitian.

3. Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan adalah dilakukan mencari data atau informasi riset melalui membaca jurnal ilmiah, buku-buku referensi dan bahan-bahan publikasi yang tersedia di perpustakaan (Ruslan, 2008). Dalam penelitian ini studi kepustakaan yang diperoleh digunakan sebagai teori dasar serta pembelajaran tentang elemen *talent management*, *knowledge sharing*, *employee engagement*, dan kinerja karyawan.

1.11.7 Instrumen Penelitian

Pada prinsipnya, meneliti adalah pengukuran terhadap fenomena, maka harus ada alat ukur yang baik. Alat ukur dalam penelitian biasanya dinamakan instrument penelitian. Jadi instrument penelitian adalah suatu alat yang digunakan mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati (Sugiyono, 2010). Penelitian ini menggunakan instrument penelitian kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden. Jenis kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner tertutup, Dimana jawaban atas pertanyaan yang diajukan sudah disediakan pilihan jawabannya, sehingga responden hanya memilih jawaban yang sudah disediakan.

1.11.8 Teknik Pengolahan Data

Metode pengolahan data yang dipakai pada kajian ini, yakni:

1. *Editing*

Sebelum melanjutkan proses analisis data, penting untuk melakukan pengecekan terhadap keakuratan data yang dimasukkan melalui proses editing. Editing dilaksanakan dengan cara meninjau dan mengevaluasi data yang dimasukkan secara individu, kemudian mengelompokkannya menjadi data yang sudah diverifikasi dan data yang masih membutuhkan perbaikan. Langkah berikutnya ialah memperbaiki data yang tidak lengkap atau mencari data tambahan untuk melengkapi data yang masih kurang. Tindakan ini dilaksanakan untuk memastikan bahwasanya data yang dipakai mempunyai kualitas yang baik sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, lengkap, dan bebas dari kesalahan serta penyimpangan.

2. *Coding*

Coding ialah proses memberi kode khusus pada beragam jawaban dari kuesioner yang dikategorikan dalam kelompok yang serupa. Tujuannya ialah untuk menyederhanakan pengelompokan, analisis, dan interpretasi data. Dengan melakukan coding, peneliti dapat mengidentifikasi pola atau temuan penting dari data dengan lebih efisien dan akurat, sehingga memfasilitasi proses analisis dan membuat kesimpulan yang lebih terinci.

3. *Scoring*

Scoring dipakai untuk mengukur skor masing-masing indikator. Skor yang dipakai terdiri dari angka 1 sampai 5 dengan skor paling tingginya 5 dan skor paling rendahnya 1. Pada kajian ini variabel *talent management* terdiri dari 3 (tiga) indikator, variabel *knowledge sharing* terdiri dari 2 (dua)

indikator, variabel *employee engagement* terdiri dari 3 (tiga) indikator, dan variabel kinerja karyawan terdiri dari 5 (lima) indikator.

4. *Tabulating*

Tabulasi merupakan hasil pengisian kuesioner yang tersaji dalam bentuk tabel dan dikelompokkan berdasar atas variabel. Tabulasi bertujuan guna memudahkan peneliti dalam mendapat cerminan data yang diperoleh dari lapangan yang merupakan hasil pengisian kuesioner dan mempermudah peneliti guna memandang sebuah data.

1.11.9 Teknik Analisis

Alat analisis yang dipakai dalam kajian ini ialah *structural equation model* (SEM), yang dijalankan melalui perangkat lunak Smart PLS. SEM merupakan metode statistik yang dipakai untuk menguji dan memodelkan hubungan kompleks antara variabel-variabel dalam suatu model konseptual. Smart PLS ialah perangkat lunak yang khusus dirancang untuk menganalisa data memakai SEM. Keunggulan Smart PLS terletak pada kemampuannya untuk menangani model dengan sampel yang relatif kecil, serta fleksibilitasnya dalam menangani data non-normal dan non-parametrik. Dengan demikian, Smart PLS memungkinkan peneliti untuk melakukan analisis yang mendalam terhadap model konseptual mereka. (Ghozali & Latan, 2015).

Dari segi filsafat, PLS dimanfaatkan untuk mengembangkan teori dengan fokus pada aspek prediktif. Model PLS mengasumsikan bahwasanya semua variasi dalam variabel mempunyai nilai yang berkontribusi pada penjelasannya. Karena PLS memakai pendekatan untuk memperkirakan variabel laten melalui

gabungan indikatornya, metode ini dapat menghindari masalah ketidakpastian dan memberi definisi yang jelas terhadap komponen-komponen yang ada. Ini memungkinkan peneliti untuk merumuskan teori yang lebih kuat dan menghasilkan prediksi yang lebih akurat terhadap fenomena yang diteliti. (Ghozali, 2006).

Ada istilah "estimasi bobot" yang dipakai untuk menghasilkan skor komponen variabel laten. Ini terkait dengan dua model utama dalam analisis SEM, yaitu model inner yang menetapkan hubungan antar variabel dan model outer yang menghubungkan indikator dengan konstraknya. Proses ini memastikan bahwasanya hubungan antara variabel laten dan indikatornya didefinisikan dengan jelas dan akurat, sehingga memungkinkan peneliti untuk memperoleh informasi yang tepat tentang hubungan antara konstruk yang dipelajari.

Ini mengakibatkan varians residual dari variabel tergantung diminimalkan. Hasil estimasi parameter memakai PLS dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori. Pertama, estimasi bobot dipakai untuk menghasilkan skor variabel laten. Kedua, mencerminkan estimasi jalur yang menggambarkan hubungan antara variabel laten dan antar variabel laten serta indikatornya. Ketiga, terkait dengan lokasi parameter atau nilai regresi konstan dan mean untuk indikator.

1.11.9.1 Model Spesifikasi dengan PLS

Dalam model analisis jalur, semua variabel laten dalam PLS terdiri dari tiga set hubungan (Ghozali, 2006). Ketiganya yakni :

1. *Inner Model*

Mencakup hubungan antara variabel laten di dalam blok yang sama. Ini mencerminkan bagaimana variabel laten saling berhubungan di dalam satu

blok.

2. *Outer Model*

Mencakup hubungan antara variabel laten dan indikatornya. Ini menggambarkan bagaimana variabel laten terkait dengan indikator yang mengukurnya.

3. *Weight Relation*

Pengujian keandalan ialah tahapan untuk menilai apakah alat ukur kajian mempunyai ketepatan. Weight relation merujuk pada skor spesifik dari tiap variabel laten yang akan dievaluasi dalam analisis PLS.

1.11.9.2 Model Evaluasi Outer Model atau Model Pengukuran

Dalam menganalisa data *outer model* atau model pengukuran, dipakai tiga kriteria. Ketiga kriteria tersebut ialah:

1. *Convergent Validity*

Validitas konvergen dari model pengukuran memakai pendekatan reflektif dinilai berdasarkan korelasi antara skor item atau skor komponen dengan skor konstruksi yang dihasilkan oleh analisis PLS. Tingkat validitas reflektif dianggap tinggi bilamana korelasinya melebihi 0,70 dengan konstruk yang diukur. Meskipun demikian, dalam tahap awal pengembangan skala pengukuran, skor loading antara 0,5 hingga 0,6 sudah dianggap memadai. (Chin, 1998).

2. *Discriminant Validity*

Validitas diskriminan dari model pengukuran memakai

pendekatan reflektif dievaluasi dengan mempertimbangkan cross-loading antara pengukuran dengan konstruksi. Bilamana korelasi antara konstruksi dan item pengukuran lebih tinggi dari korelasi dengan konstruksi lain, maka konstruksi laten dapat lebih baik dalam memprediksi pengukuran dalam blok mereka. Untuk menilai validitas diskriminan, skor akar rata-rata ekstraksi (AVE) dari setiap konstruksi dibandingkan dengan korelasi antara konstruksi tersebut dan konstruksi lain dalam model. Bilamana AVE lebih besar daripada korelasi antar konstruksi, maka validitas diskriminan dianggap baik. (Fornell & Larcker, 1981).

3. *Validity Criteria dan Composite Reliability*

Dalam upaya mengukur konstruksi, dapat dipakai dua jenis pengukuran, yakni *Cronbanc's Alpha* dan *Internal Consistency* (Ghozali, 2006). Ini dapat diperhatikan dari skor Rata-rata Variance Terekstrak (AVE) yang berasal dari setiap variabel. Variabel dianggap mempunyai keandalan yang tinggi apabila skor Rata-rata Variance Terekstrak (AVE) lebih besar dari 0,50 dan keandalan komposit lebih dari 0,70. (Fornell & Larcker, 1981).

1.11.9.3 *Inner Model* atau Model Struktural

Koefisien parameter jalur struktural, variabel dependen, dan korelasi antar variabel dianalisis dengan memakai R-Square oleh Inner Model atau model struktural untuk signifikansinya. Dalam penilaian model PLS, langkah awalnya ialah melihat R- Square dari setiap variabel dependen, yang mempunyai interpretasi serupa dengan regresi. Perubahan dalam skor R-Square dapat dipakai

untuk mengevaluasi dampak dari variabel laten independen tertentu pada variabel laten dependen apakah terdapat dampak yang signifikan. (Ghozali, 2006). Selain memperhatikan perubahan skor R-Square, PLS juga mempertimbangkan Q-Square predictive relevance untuk model konstruktif. Q-Square mengevaluasi seberapa akurat skor estimasi parameter dan skor observasi yang dihasilkan oleh model. Selain itu, koefisien jakur dalam model juga menjadi perhatian. Bilamana skor Q-Square < 0 , model dianggap mempunyai relevansi prediktif yang rendah, sementara bilamana skor Q-Square > 0 , model dianggap mempunyai relevansi prediktif yang baik.