

**Pengaruh *Talent Management* dan *Knowledge Management* Terhadap *Employee Performance* Dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel Intervening
(Studi Pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Samarinda, Banjarmasin dan
Bontang)**

Tesis S-2

Program Magister Manajemen



Diajukan Oleh:

Sonafa Mayrani Muchtar Harahap

15911099

PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2018

Pengaruh *Talent Management* dan *Knowledge Management* Terhadap *Employee Performance*
Dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel Intervening

(Studi Pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Samarinda, Banjarmasin dan Bontang)

TESIS

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna
memperoleh gelar magister strata-2 di Jurusan Magister Manajemen,
Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

Ditulis Oleh:

Nama : Sonafa Mayrani Muchtar Harahap

Nomor Mahasiswa : 15911099

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2018

BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari Rabu tanggal 11 April 2018 Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian tesis yang disusun oleh :

SONAFA MAYRANI M.HRP

No. Mhs. : 15911099

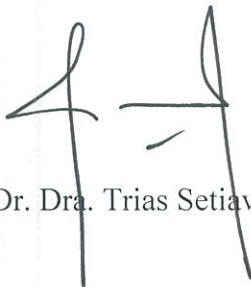
Konsentrasi : Manajemen Sumberdaya Manusia

Dengan Judul:

**PENGARUH TALENT MANAGEMENT DAN KNOWLEDGE MANAGEMENT TERHADAP
EMPLOYEE PERFORMANCE DENGAN EMPLOYEE ENGANGGEMENT
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(STUDI KASUS PADA BPJS KETENAGAKERJAAN KACAB SAMARINDA, KACAB
BANJARMASIN, KACAB BONTANG)**


Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji,
maka tesis tersebut dinyatakan **LULUS**

Penguji I



Dr. Dra. Trias Setiawati, M.Si.

Penguji II



Arif Hartono, SE., M.HRM., Ph.D.

Mengetahui

Direktur Program Pascasarjana



Dr. Zainal Mustafa EQ., MM.

HALAMAN PENGESAHAN

Yogyakarta, 11 April 2018

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Dosen Pembimbing

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'T' and 'S' that are connected and looped together.

Dr. Dra. Trias Setiawati, M.Si.

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Sonafa Mayrani M.Hrp, menyatakan bahwa tesis dengan judul: Pengaruh *Talent Management* dan *Knowledge Management* Terhadap *Employee Performance* dengan *Employee Engagement* sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Kantor BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Samarinda, Banjarmasin, Bontang) adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam tesis ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik laporan hasil penelitian yang saya kumpulkan. Dan bersedia menerima sanksi sesuai ketentuan yang berlaku di Magister Manajemen Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, 18 April 2018



Sonafa Mayrani M.Hrp

HALAMAN PERSEMBAHAN

Assalamualaikum Wr. Wb

Alhamdulillahiraahirabbil'aalamiin, puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan berkah, rahmat, ridho, rizki dan karunia-Nya kepada penulis. Terima kasih penulis ucapkan kepada orang-orang yang berpengaruh atas kesiapan tesis ini mulai dari persiapan sampai selesai. Tanpa semuanya tesis ini tidak akan selesai sebaik ini.

1. Kedua orang tua ku bapak Ramadan Sayo Harahap dan ibu Erni Royana Siregar, terima kasih atas segala bentuk doa, restu dalam langkahku menempuh pendidikan S2 ini, serta adek-adekku Royzal dan Aldi yang selalu mendukung dan mendoakan setiap langkahku. Terimakasih atas rasa sayang yang kalian berikan selama ini.
2. Sahabat-sahabatku Juju, Fatma, Dewant, Eghita, Amy. Terimakasih atas persahabatan yang terjalin hingga sekarang, terimakasih atas *support* kalian.
3. Diaztomo Febrieanto, terima kasih atas semua kebaikan dan dukunganmu dari awal kuliah S1 hingga sekarang, kita sama-sama merantau dan berjuang untuk menjemput harapan dan kesuksesan kita.
4. Sepupu-sepupuku dari keluarga besar Siregar dan Harahap, terima kasih telah menjadikanku sosok yang bisa memotivasi kalian dalam sekolah, terima kasih atas dukungan kalian, semangat trus buat adek-adekku yang masih berjuang di S1 dan S2.

5. Keluarga Besar MMUII 46B yang awalnya dari sekedar teman lambat laun menjadi keluarga selama perkuliahan. Fajar, Retno, Hilmia, Warih, Artha, Primasary, Rivaldy, Pak hery, Ridho, Wisnu, Lala, Ardian, Gilang, Asti, Sahrial, dan Yudha. *See You On Top Guys!!!*

Semoga tesis ini bisa berguna nantinya untuk referensi oleh orang-orang yang memerlukan dan angkatan selanjutnya, meski masih jauh dari kesempurnaan penulis mengucapkan maaf.

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb

Alhamdulillahiraahirabbil'aalamiin, puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan berkah, rahmat, ridho, rizki dan karunia-Nya kepada penulis. Sholawat serta salam tercurah kepada Nabi Muhammad SAW beserta keluarga dan para sahabatnya. Akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh *Talent Management* Dan *Knowledge Management* Terhadap *Employee Performance* Dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel *Intervening* Di BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Samarinda, Banjarmasin, dan Bontang”. Penulis tesis ini dimaksudkan untuk melengkapi salah satu syarat akademis untuk memperoleh gelar magister pada Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Indonesia.

Selama studi dan dalam penyusunan tesis ini, penulis telah memperoleh bantuan, bimbingan dan pengarahan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan kerendahan hati penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan kenikmatan yang sempurna, sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini. Semoga ini menjadi awal kemandirian dan jalan menuju ridho-Mu. Amin.
2. Bapak Dr. Zainal Mustafa EQ., MM selaku Direktur Program Pascasarjana Fakultas Universitas Islam Indonesia

3. Bapak Dr. Zainal Arifin selaku Kepala Program Study Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia
4. Ibu Dr. Dra. Trias Setiawati, M.Si. sebagai dosen pembimbing yang telah bersedia untuk meluangkan waktu untuk membimbing, memeriksa, serta memberikan petunjuk-petunjuk serta saran dalam penyusunan tesis ini.
5. Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Samarinda, Banjarmasin, dan Bontang yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk menjadi responden sehingga penelitian ini bisa berjalan lancar.
6. Serta semua pihak yang telah membantu dan memberikan dukungan dan doanya yang terlalu banyak sehingga tak bisa disebutkan satu persatu. Penulis hanya bisa berdoa semoga semua kebaikan kalian dibalas oleh Allah SWT. Amin

Semoga Allah senantiasa melimpahkan rahmat dan karunia-Nya kepada mereka atas semua keikhlasan dalam membantu penyusun tesis ini. Penulis menyadari bahawa tesis ini masih banyak kekurangan dan jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu, kritik dan saran ke arah perbaikan sangat diperlukan. Namun demikian, penulis berharap tesis ini dapat memberikan sumbangan pemikiran yang bermanfaat bagi semua pihak.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb

Yogyakarta, 18 Maret 2018

Sonafa Mayrani

PENGARUH *TALENT MANAGEMENT* DAN *KNOWLEDGE MANAGEMENT* PADA *EMPLOYEE PERFORMANCE* DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* DI BPJS KETENAGAKERJAAN KANTOR CABANG SAMARINDA, BANJARMASIN DAN BONTANG

Oleh

Sonafa Mayrani Muchtar Harahap (15911099)
sonafamayrani15@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini berjudul pengaruh *talent management* dan *knowledge management* terhadap *employee performance* dengan *employee engagement* sebagai variable *intervening* di BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Samarinda, Banjarmasin dan Bontang. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *talent management* dan *knowledge management* terhadap *employee engagement* secara parsial maupun simultan, mengetahui pengaruh *talent management* dan *knowledge management* terhadap *employee performance* secara parsial maupun simultan, mengetahui pengaruh *employee engagement* terhadap *employee performance* secara parsial. Populasi dari penelitian ini adalah sebanyak 115 karyawan BPJS Ketenagakerjaan Samarinda, Banjarmasin dan Bontang. Teknik penentuan sampel dengan menggunakan metode sensus yaitu menjadikan seluruh populasi menjadi bagian sampel. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah menggunakan kuesioner dan menganalisis datanya menggunakan regresi linier berganda dan analisis jalur.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *talent management* dan *knowledge management* secara parsial maupun simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee engagement*, *talent management* dan *knowledge management* secara parsial memiliki hasil tidak ada pengaruh signifikan terhadap *employee performance* namun secara simultan *talent management* dan *knowledge management* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee performance* sedangkan *employee engagement* berpengaruh terhadap *employee performance* di BPJS Ketenagakerjaa Kantor Cabang Samarinda, Banjarmasin dan Bontang.

Kata kunci: *Talent Management, Knowledge Management, Employee Engagement, Employee Performance*

**THE IMPACT OF TALENT MANAGEMENT AND KNOWLEDGE
MANAGEMENT TOWARD EMPLOYEE'S PERFORMANCE
THROUGH EMPLOYEE ENGAGEMENT AS INTERVENING
VARIABLE
IN BPJS KETENAGAKERJAAN BRANCH OFFICE SAMARINDA,
BANJARMASIN AND BONTANG**

By:

**Sonafa Mayrani Muchtar Harahap (15911099)
sonafamayrani15@gmail.com**

ABSTRACT

This study entitled “The influence of Talent Management and Knowledge Management on Employee Performance with Employee Engagement as Intervening Variable at BPJS Ketenagakerjaan Branch Office Samarinda, Banjarmasin and Bontang”. The objectives of this study are: 1) To determine the influence of talent management and knowledge management on employee engagement both partially or simultaneously, 2) To determine the effect of talent management and knowledge management to the employee performance partially or simultaneously, 3) To determine about the influence of employee engagement on employee performance partially. The total population of this study is 115 employees of BPJS Ketenagakerjaan Branch Office Samarinda, Banjarmasin, and Bontang. To get the sample, method that used was census method, which made the whole population involved as the sample. Data collection method was with questionnaire, multiple linear regression and path analysis as the method to analyze the data.

The results of this study indicated that the Talent Management and Knowledge Management have significant influence on Employee Engagement, both partially and simultaneously. Then, the Talent Management and Knowledge Management has no significant but Talent Management and Knowledge management has influence on employee performance simultaneously. So, the Employee Engagement affects the Employee Performance..

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

DAFTAR ISI

Halaman Sampul Depan.....	i
Halaman Judul.....	ii
Berita Acara Ujian Tesis.....	iii
Halaman Pengesahan.....	iv
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme.....	v
Halaman Persembahan.....	vi
Kata Pengantar.....	viii
Abstrak.....	x
Daftar Isi	xii
Daftar Tabel	xvii
Daftar Gambar	xix
Daftar Lampiran	xx
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	10
1.3 Tujuan Penelitian	11
1.4 Manfaat Penelitian.....	12
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	14
2.1 Penelitian Terdahulu.....	14
2.1.1 Pengaruh <i>Talent Management</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>	14
2.1.2 Pengaruh <i>Knowledge Management</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>	20
2.1.3 Pengaruh <i>Talent Management</i> terhadap <i>Employee Performance</i>	25
2.1.4 Pengaruh <i>Knowledge Management</i> terhadap <i>Employee Performance</i> ...	30
2.1.5 Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap <i>Employee Performamance</i>	35
2.2 Landasan Teori.....	42

2.2.1	Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	42
2.2.2	Manajemen SDM Strategis.....	45
2.2.3	<i>Talent Management</i>	46
	1. Pengertian <i>Talent Management</i>	46
	2. Proses <i>Talent Management</i>	51
	3. Pengukuran <i>Talent Management</i>	53
	4. Sumber Talenta (<i>Talent Pool</i>).....	55
	5. <i>Talent Management</i> dan Pengembangan Kinerja Pegawai.....	56
2.2.4	<i>Knowledge Management</i>	58
	1. Pengertian <i>Knowledge Management</i>	58
	2. Fungsi <i>Knowledge Management</i>	59
	3. Tujuan Penerapan <i>Knowledge Management</i>	61
	4. Jenis Pengetahuan (<i>Knowledge</i>).....	62
	5. Pengukuran <i>Knowledge Management</i>	63
2.2.5	<i>Employee Performances</i>	68
	1. Pengertian <i>Employee Performances</i>	68
	2. Manfaat dan Tujuan Manajemen Kinerja.....	70
	3. Faktor-Faktor <i>Employee Performances</i>	71
	4. Perencanaan Kinerja.....	72
	5. Pengukuran <i>Employee Performances</i>	74
2.2.6	<i>Employee Engagement</i>	77
	1. Pengertian <i>Employee Engagement</i>	77
	2. Faktor-Faktor Mempengaruhi <i>Employee Engagement</i>	78
	3. Ciri-Ciri <i>Work Engagement</i>	82
	4. Pengukuran <i>Employee Engagement</i>	82

2.3 Hubungan Antar Variabel.....	84
2.3.1 Hubungan Antara <i>Talent Management</i> terhadap <i>Employee Engagement</i> ...	84
2.3.2 Hubungan Antara <i>Knowledge Management</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>	86
2.3.3 Hubungan Antara <i>Talent Management</i> terhadap <i>Employee Performance</i>	87
2.3.4 Hubungan Antara <i>Knowledge Management</i> terhadap <i>Employee Performance</i>	88
2.3.5 Hubungan Antara <i>Employee Engagement</i> terhadap <i>Employee Performance</i>	89
2.3.6 Hubungan Tidak Langsung Antara <i>Talent management</i> Terhadap <i>Employee Performance</i>	91
2.3.7 Hubungan Tidak Langsung Antara <i>Knowledge Management</i> Terhadap <i>Employee Performance</i>	92
2.4 Kerangka Konsep Penelitian.....	93
2.5 Hipotesis.....	93
BAB III METODE PENELITIAN	96
3.1 Jenis Penelitian.....	96
3.2 Lokasi Penelitian.....	97
3.3 Populasi dan Sampel.....	100
3.4 Definisi Operasional Variabel.....	101
3.4.1 Variabel Penelitian.....	101
3.4.2 Definisi Operasional Variabel.....	102
3.4.3 Dimensi dan Indikator Variabel.....	103
3.5 Data dan Sumber Data.....	111
3.6 Jenis dan Teknik Pengolahan data.....	111
3.7 Uji Instrumen Penelitian.....	112
3.6.1 Uji Validitas.....	112
3.6.2 Uji Reliabilitas.....	113

3.8 Metode Analisis Data.....	114
3.8.1 Analisis Regresi Linier Berganda.....	114
3.8.2 Uji Determinasi.....	116
3.8.3 Uji <i>F</i> (Serentak).....	116
3.8.4 Uji <i>t</i> (Parsial).....	117
3.8.5 Uji Asumsi Klasik.....	118
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....	120
4.1 Hasil Deskriptif Variabel Penelitian.....	120
4.2 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian.....	121
4.2.1 Hasil Uji Validitas.....	121
4.2.2 Hasil Uji Reliabilitas.....	123
4.3 Analisis Deskriptif.....	124
4.3.1 Karakteristik Responden.....	124
4.3.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	130
4.4 Hasil Uji Asumsi Klasik.....	147
4.4.1 Hasil Uji Multikolonieritas.....	147
4.4.2 Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	148
4.5 Analisis Kuantitatif.....	149
4.5.1 Pengaruh <i>Talent Management</i> dan <i>Knowledge management</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>	149
4.5.2 Pengaruh <i>Talent Management</i> dan <i>Knowledge Management</i> terhadap <i>Employee Performance</i>	154
4.6 Analisis Jalur.....	159
4.7 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis.....	162
4.8 Pembahasan.....	163
4.8.1 Pengaruh <i>Talent Management</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>	163
4.8.2 Pengaruh <i>Knowledge Management</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>	164

4.8.3 Pengaruh <i>Talent Management</i> dan <i>Knowledge Management</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>	166
4.8.4 Pengaruh <i>Talent Management</i> terhadap <i>Employee Performance</i>	167
4.8.5 Pengaruh <i>Knowledge Management</i> terhadap <i>Employee Performance</i>	170
4.8.6 Pengaruh <i>Talent Management</i> dan <i>Knowledge Management</i> terhadap <i>Employee Performance</i>	172
4.8.7 Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap <i>Employee Performance</i>	174
4.8.8 Pengaruh <i>Talent Management</i> terhadap <i>Employee Performance</i> Melalui <i>Employee Engagement</i>	176
4.8.9 Pengaruh <i>Knowledge Management</i> terhadap <i>Employee Performance</i> Melalui <i>Employee Engagement</i>	177
4.9 Pembahasan Umum.....	179
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	183
5.1 Kesimpulan.....	183
5.2 Saran.....	184
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	186
DAFTAR PUSTAKA	187
LAMPIRAN	198

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	: <i>Review</i> Jurnal <i>TM</i> Terhadap <i>EE</i>	18
Tabel 2.2	: <i>Review</i> Jurnal <i>KM</i> Terhadap <i>EE</i>	23
Tabel 2.3	: <i>Review</i> Jurnal <i>TM</i> Terhadap <i>EP</i>	28
Tabel 2.4	: <i>Review</i> Jurnal <i>KM</i> Terhadap <i>EP</i>	33
Tabel 2.5	: <i>Review</i> Jurnal <i>EE</i> Terhadap <i>EP</i>	38
Tabel 2.6	: Rujukan Teori Penelitian.....	39
Tabel 2.7	: Prinsip-Prinsip <i>Talent Management</i>	57
Tabel 3.1	: Populasi Karyawan BPJS Ketenagakerjaan.....	100
Tabel 4.1	: Rincian Penyebaran Kuisioner	120
Tabel 4.2	: Hasil Analisis Uji Validitas	121
Tabel 4.3	: Hasil Pengujian Reliabilitas	123
Tabel 4.4	: Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin	124
Tabel 4.5	: Karakteristik Responden Menurut Umur	126
Tabel 4.6	: Karakteristik Responden Menurut Lama Kerja	127
Tabel 4.7	: Karakteristik Responden Menurut Pendidikan Akhir	129
Tabel 4.8	: Hasil Analisis Deskriptif Variabel <i>TM</i>	131
Tabel 4.9	: Rangkuman Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kualitas <i>TM</i>	133
Tabel 4.10	: Hasil Analisis Rata-Rata Deskriptif Variabel Kualitas <i>TM</i> Per- Kantor Cabang.....	135
Tabel 4.11	: Hasil Analisis Deskriptif Variabel <i>KM</i>	135
Tabel 4.12	: Rangkuman Hasil Analisis Deskriptif Variabel <i>KM</i>	137
Tabel 4.13	: Hasil Analisis Rata-Rata Deskriptif Variabel Kualitas <i>KM</i> Per- Kantor Cabang.....	138
Tabel 4.14	: Analisis Deskriptif Variabel <i>EE</i>	138
Tabel 4.15	: Rangkuman Hasil Analisis Deskriptif Variabel <i>EE</i>	140
Tabel 4.16	: Hasil Analisis Rata-Rata Deskriptif Variabel Kualitas <i>EE</i> Per- Kantor Cabang.....	141
Tabel 4.17	: Analisis Deskriptif Variabel <i>EP</i>	142

Tabel 4.18 : Rangkuman Hasil Analisis Deskriptif Variabel <i>EP</i>	143
Tabel 4.19 : Hasil Analisis Rata-Rata Deskriptif Variabel Kualitas <i>EP</i> Per-Kantor Cabang.....	145
Tabel 4.20 : Rangkuman Deskriptif Variabel Penelitian.....	145
Tabel 4.21 : Rangkuman Rata-Rata Deskriptif Variabel Per-Kantor Cabang.....	146
Tabel 4.22 : Hasil Uji Multikolinieritas.....	148
Tabel 4.23 : Hasil Uji Heterokedastisitas.....	148
Tabel 4.24 : Hasil Regresi Linier Berganda <i>TM</i> dan <i>KM</i> terhadap <i>EP</i>	149
Tabel 4.25 : Koefisien Determinasi Berganda.....	150
Tabel 4.26 : Hasil uji F <i>TM</i> dan <i>KM</i> terhadap <i>EP</i>	152
Tabel 4.27 : Hasil Analisis Regresi Linear Berganda <i>TM</i> & <i>KM</i> Terhadap <i>EP</i> ...	154
Tabel 4.28 : Hasil Koefisien Determinasi.....	155
Tabel 4.29 : Hasil Uji F <i>TM</i> dan <i>KM</i> terhadap <i>EP</i>	158
Tabel 4.30 : Rekapitulasi Hasil Uji Analisis Regresi.....	161
Tabel 4.31 : Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis.....	162

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1: Kerangka Pemikiran penelitian.....	93
Gambar 4.1: Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	125
Gambar 4.2: Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.....	126
Gambar 4.3: Karakteristik Responden Berdasarkan Lama bekerja	128
Gambar 4.4: Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	129
Gambar 4.5: Analisis Deskriptif Variabel <i>TM</i>	134
Gambar 4.6: Analisis Deskriptif Variabel <i>KM</i>	137
Gambar 4.7: Analisis Deskriptif Variabel <i>EE</i>	140
Gambar 4.8: Analisis Deskriptif Variabel <i>EP</i>	144
Gambar 4.9: Hasil Analisis Jalur.....	161

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Kuesioner Penelitian.....	199
Lampiran 2: Tabulasi Data Responden.....	206
Lampiran 3: Tabulasi Variabel <i>Talent Management</i>	214
Lampiran 4: Tabulasi Variabel <i>Knowledge Management</i>	219
Lampiran 5: Tabulasi Variabel <i>Employee Engagement</i>	225
Lampiran 6: Tabulasi Variabel <i>Employee Performance</i>	231
Lampiran 7: Hasil Uji Validitas Variabel <i>Talent Management</i>	238
Lampiran 8: Hasil Uji Validitas Variabel <i>Knowledge Management</i>	242
Lampiran 9: Hasil Uji Validitas Variabel <i>Employee Engagement</i>	245
Lampiran 10: Hasil Uji Validitas Variabel <i>Employee Performance</i>	249
Lampiran 11: Hasil Uji Reliabilitas.....	252
Lampiran 12: Hasil Uji Analisis Regresi.....	253
Lampiran 13: Hasil Uji Asumsi Klasik.....	255
Lampiran 14: Biodata Peneliti.....	256

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pengelolaan sumber daya manusia sudah jauh berkembang dari sebelumnya lebih dimana saat ini pengelolaan lebih banyak menjalankan fungsi strategis dibandingkan fungsi administrasi. Salah satu fungsi strategis *Human Resources* dalam organisasi adalah menyiapkan sumber daya manusia atau talenta di dalam organisasi yang memiliki kapabilitas dan potensi untuk mendukung pencapaian strategi organisasi, meningkatkan kinerja karyawan dan juga keterlibatan karyawan (Senge, 1990). Kinerja organisasi tergantung dari kinerja individu atau dengan kata lain kinerja individu akan memberikan kekuatan atas kinerja organisasi. *Employee Performance* merupakan dimensi untuk mengukur keberhasilan organisasi di mana organisasi harus mampu menciptakan *employee performance* 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 *employee performance* (kinerja karyawan) adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan.

Salah satu penentu tinggi rendahnya kinerja karyawan adalah ditentukan dari faktor keterikatan karyawan (*employee engagement*).

Konsep *engagement* pertama kali dikemukakan oleh Kahn (1990) yang menyatakan bahwa individu yang *engaged* terhadap pekerjaannya akan terhubung dengan peranannya dalam bekerja baik secara fisik, kognitif, maupun secara emosi. Nidan (2016) 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 Allameh, *et al* (2014) 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.

Salah satu bentuk usaha dari perusahaan untuk mempertahankan karyawannya di dalam organisasi yaitu dengan menerapkan *Talent Management* dan *Knowledge Management*. Perusahaan saat ini mengharapkan mempunyai sumber daya manusia pada kelompok unggul (*talented employees*), sehingga dari perusahaan muncul kebutuhan untuk

menjaga *talent* yang dimiliki oleh perusahaan dalam strategi *talent management*. Salah satu upaya untuk memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan pegawai yang memiliki talenta adalah melalui manajemen talenta (*talent management*). 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. Tusang & Tajuddin (2015) 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 Bhatnagar (2007) menyatakan bahwa ketika beban kerja yang diberikan perusahaan kepada karyawan rendah maka keterikatan karyawan didalamnya juga rendah begitupula sebaliknya jika beban 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. Alias, *et.al* (2014) juga menyatakan hal yang serupa bahwa praktik manajemen talenta (dukungan manajerial, pengembangan karir karyawan, penghargaan dan pengakuan) memiliki korelasi positif dengan keterikatan karyawan.

Menurut Lewis dan Heckman (2006) pada lingkup yang lebih luas, *talent management* juga berarti bagaimana sebuah perusahaan mengelola sumber dayanya mulai dari proses rekrutmen, penempatan karyawan, penilaian kerja, pelatihan dan pengembangan karir, sampai karyawan meninggalkan perusahaan sehingga pada akhirnya tujuan-tujuan perusahaan dapat tercapai. Salah satu tujuan yang ingin dicapai yaitu meningkatkan kinerja karyawan. Mangusho, *et.al* (2015) menyatakan bahwa melalui praktik *talent management* (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 pertumubuhan karir karyawan dan kemajuan organisasi yang terencana. Penelitian yang dilakukan oleh Karuri & Nahashon (2015) menunjukkan bahwa hasil kerja karyawan (dalam hal ini kerja tim, kepuasan kerja dan keterikatan karyawan) secara signifikan dipengaruhi oleh daya tarik, retensi, pelatihan karyawan dan manajemen karir di CBK. Hal ini juga didukung oleh

Irtamieh *et. al* (2016) mengungkapkan bahwa tingkat kepentingan dan implementasi strategi manajemen talenta, kualitas pelayanan, dan kepuasan penerima manfaat memiliki hasil positif dan signifikan. Nzewi, *et.al* (2015) mengemukakan bahwa terdapat pengaruh positif antara manajemen bakat dan kinerja karyawan.

Strategi manajemen sumber daya manusia lain dalam meningkatkan kinerja karyawan dan keterikatan karyawan dapat juga diperoleh dengan *knowledge management* adalah mengelola *knowledge* karyawan dalam organisasi seefisien dan seefektif mungkin. 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. Menurut Juan, *et.al* (2016) dalam penelitiannya membuktikan kerangka teori bahwa manajemen pengetahuan mempengaruhi keterikatan karyawan. Rahman (2015) juga mengemukakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara manajemen pengetahuan terhadap keterikatan karyawan. Pada penelitian ini menggunakan tiga dimensi dalam mengukur *employee engagement* yaitu berdasarkan pada penetapan tujuan, kepemimpinan dan umpan balik. Hal ini juga didukung oleh Bharami & Gholami (2016) hasil dari penelitiannya

menunjukkan terdapat pengaruh secara signifikan antara *knowledge management* dan *employee engagement* pada karyawan. Sedangkan menurut Zannah & Sumadhinata (2013) dalam penelitiannya memiliki hasil yang sedikit berbeda dimana Implikasi dari *knowledge sharing* terhadap *employee engagement* dosen FBM (Fakultas Bisnis Manajemen) Universitas Widyatama hanya sebesar 29,20% termasuk dalam kategori rendah. Hal ini bisa disebabkan oleh perbedaan keinginan dan kemampuan diantara para dosen FBM untuk saling berbagi pengetahuan tidak menyebabkan mereka merasa terikat (*engaged*) dengan organisasi mereka yaitu FBM. Besarnya implikasi dari faktor lain selain *knowledge sharing* sebesar 70,80% menunjukkan bahwa dosen FBM sudah menerapkan *knowledge sharing* dengan baik, namun hanya dapat memengaruhi sepertiga saja dari *employee engagement* para dosen terhadap organisasi mereka dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti

Knowledge Management juga dapat meningkatkan keahlian dan motivasi kerja sehingga mendorong peningkatan kinerja individu dan organisasi. Kinerja karyawan akan mencapai hasil lebih maksimal apabila didukung *knowledge* (pengetahuan) yang dimilikinya. Torabi, *et.al* (2016) menunjukkan adanya dampak signifikan *knowledge management* terhadap kinerja karyawan. Penelitian dari Rahman & Hasan (2017) juga menunjukkan bahwa komponen proses *Knowledge Management* memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja dan kinerja organisasi. Namun, ada sedikit perbedaan hasil penelitian dari Kosasih & Budiani

(2007) komponen dari *knowledge management* berupa *job procedure* terhadap kinerja menunjukkan arah yang positif namun nilainya sangat kecil yaitu sebesar 0,099, namun apabila melihat pengaruh secara total antara *personal knowledge* dan *job procedure* ke kinerja maka perolehan nilainya akan lebih tinggi sebesar 0,555. Hal ini juga didukung oleh Nisa *et.al* (2016) dalam penelitiannya menyatakan diuji secara parsial variabel manajemen talenta terhadap kinerja karyawan menunjukkan berpengaruh tidak signifikan. Variabel manajemen pengetahuan dengan variabel kinerja karyawan juga menunjukkan berpengaruh tidak signifikan secara parsial. Sedangkan jika kedua variabel X tersebut diuji secara simultan menunjukkan hasil pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Salah satu perusahaan yang menerapkan pengelolaan sumber daya manusia dengan *talent management* dan *knowledge management* adalah BPJS Ketenagakerjaan. BPJS Ketenagakerjaan merupakan salah satu perusahaan yang mengalami transformasi atau peralihan dari yang awalnya berada dibawah langsung Kementerian BUMN dan sekarang beralih menjadi sebuah Badan Institusi dibawah langsung keputusan Presiden. Proses transformasi PT Jamsostek (Persero) menjadi Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Ketenagakerjaan dimulai pada 25 november 2011 dan diakhiri dengan beroperasinya BPJS Ketenagakerjaan pada 1 juli 2015. Sebelum bertransformasi sistem pengelolaan SDM di BPJS Ketenagakerjaan lebih menekankan pada masa kerja karyawan dibandingkan prestasi atau kinerja yang dicapai dalam bentuk promosi

atau kenaikan golongan karyawan. Namun saat ini, BPJS Ketenagakerjaan sudah mulai menggeser hal tersebut dengan sistem manajemen talenta (*talent management*) dan juga manajemen pengetahuan (*knowledge management*) yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja dan keterikatan karyawan.

Dalam hal *employee engagement* sebuah survei yang dilakukan oleh Indonesia *Human Capital Study* 2015, di mana metodologi survei 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*, Survei 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.

Atas dasar pernyataan-pernyataan diatas menjadikan peneliti ingin melakukan penelitian apakah *talent management*, *knowledge management* tersebut berpengaruh pada potensi meningkatkan *employee performance* dan apakah dengan adanya *employee engagement* dapat meningkatkan *employee performance* di BPJS Ketenagakerjaan. Pada penelitian ini objek penelitian dilakukan di tiga kantor cabang (kacab) BPJS Ketenagakerjaan yang berada di Kalimantan Timur dan Kalimantan Selatan, yaitu Kacab Samarinda (Kelas 1), Kacab Banjarmasin (Kelas 2) dan Kacab Bontang (Kelas 3) dimana dari penelitian ini diharapkan ketiga kantor cabang BPJS Ketenagakerjaan tersebut memiliki hasil evaluasi kinerja per unit dan untuk mengetahui hal-hal apa yang menjadi indikator dari *talent management*, *knowledge management*, untuk meningkatkan *employee engagement* di dalamnya dengan tujuan meningkatkan *employee performance*.

1.2 Rumusan Masalah

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

1. Apakah *Talent Management* berpengaruh terhadap *Employee Engagement*?
2. Apakah *Knowledge Management* berpengaruh terhadap *Employee Engagement*?
3. Apakah *Talent Management* dan *Knowledge Management* berpengaruh terhadap *Employee Engagement* secara simultan ?
4. Apakah *Talent Management* berpengaruh terhadap *Employee Performance* ?
5. Apakah *Knowledge Management* berpengaruh terhadap *Employee Performance* ?
6. Apakah *Talent Management* dan *Knowledge Management* berpengaruh terhadap *Employee Performance* secara simultan?
7. Apakah *Employee Engagement* berpengaruh terhadap *Employee Performance*?
8. Lebih besar mana pengaruh secara langsung *Talent Management* terhadap *Employee Performance* daripada pengaruh tidak langsung *Talent Management* terhadap *Employee Performance* melalui *Employee Engagement*?
9. Lebih besar mana pengaruh secara langsung *Knowledge Management* terhadap *Employee Performance* daripada pengaruh

tidak langsung *Knowledge Management* terhadap *Employee Performance* melalui *Employee Engagement*?

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 *Employee Engagement*.
2. Untuk menganalisis pengaruh *Knowledge Management* terhadap *Employee Engagement*.
3. Untuk menganalisis pengaruh *Talent Management* dan *Knowledge Management* terhadap *Employee Engagement*.
4. Untuk menganalisis pengaruh *Talent Management* terhadap *Employee Performance*.
5. Untuk menganalisis pengaruh *Knowledge Management* terhadap *Employee Performance*.
6. Untuk menganalisis pengaruh *Talent Management* dan *Knowledge Management* terhadap *Employee Performance*.
7. Untuk menganalisis pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Employee Performance*?
8. Untuk menganalisis lebih besar mana pengaruh secara langsung *Talent Management* terhadap *Employee Performance* daripada pengaruh tidak langsung *Talent Management* terhadap *Employee Performance* melalui *Employee Engagement*.

9. Untuk menganalisis lebih besar mana pengaruh secara langsung *Knowledge Management* terhadap *Employee Performance* daripada pengaruh tidak langsung *Knowledge Management* terhadap *Employee Performance* melalui *Employee Engagement*.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan atau Signifikansi Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi organisasi atau perusahaan untuk mengembangkan sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan sehingga dapat memperbaiki dan memberikan yang terbaik bagi pegawai. Sedangkan untuk pegawai, diharapkan dapat meningkatkan semangat kerja dan kinerja dalam pekerjaan sehingga dapat dengan mudah mencapai posisi pekerjaan yang sesuai dengan kompetensi yang dimiliki.

2. Bagi Mahasiswa atau Signifikansi Akademik.

Kepentingan akademis, dimana hasil dari penelitian ini dapat diharapkan memberikan tambahan informasi berupa pengetahuan dan wawasan yang berkaitan dengan masalah SDM, khususnya berkaitan dengan *Talent Management*, *Knowledge Management*, *Employee Performance* dan *Employee Engagement* dalam suatu organisasi maupun perusahaan.

3. Bagi Pihak Lain.

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi tambahan untuk pengembangan ide-ide baru untuk penelitian selanjutnya, dan sebagai bahan pertimbangan perusahaan atau instansi lain yang menghadapi permasalahan yang sama.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai *Talent Management* dan *Knowledge Management* terhadap *Employee Performance* melalui *Employee Engagement* sebagai variabel intervening masih belum banyak diteliti. Beberapa diantara penelitian tersebut memiliki relevansi dengan penelitian ini. Penelitian tersebut berguna untuk mengetahui posisi dan kontribusi penelitian terdahulu terhadap penelitian yang akan dilakukan. Berikut beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya.

2.1.1 Pengaruh *Talent Management* terhadap *Employee Engagement*

Tusang & Tajuddin (2015) dalam “*A Research on Talent Management Practices as a Strategy to Influence Employee Engagement and Its Affect The Organization Performance*”. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa ada dampak positif yang signifikan *Talent Management* pada *Employee Engagement* dan hasil ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya disebutkan dalam literatur. Temuan ini dihasilkan melalui penelitian yang mengeksplorasi pemahaman praktik manajemen talenta sebagai strategi untuk mempengaruhi keterikatan karyawan dimana secara signifikan mempengaruhi kinerja dalam organisasi.

Persamaan penelitian yang akan dilakukan sama-sama menggunakan variabel *talent management* dan variabel *employee engagement*. Perbedaannya penelitian yang dilakukan menggunakan *employee engagement* sebagai variabel intervening yang memediasi hubungan pengaruh *talent management* terhadap *employee performance* dan juga adanya variabel *knowledge management*. Selain itu lokasi penelitian juga berbeda.

Bhatnagar (2007) dalam "*Talent Management Strategy of Employee Engagement in Indian ITES Employees: Key to Retention*". Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa salah satu indikator dalam pengukuran Talent Management yaitu beban kerja dimana memiliki hasil yang signifikan terhadap *employee engagement*. *Talent management* dalam penelitian ini ditujukan pada proses perencanaan karir bersamaan dengan insentif dan dukungan organisasional kepada karyawan agar memperoleh keterlibatan karyawan yang tinggi.

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel *talent management* dan variabel *employee engagement*. Sedangkan perbedaannya penelitian ini menggunakan tambahan variabel yaitu *knowledge management* sebagai variabel independen. Lokasi penelitian yang dilakukan juga berbeda.

Sadeli (2012) dalam "*The Influence of Leadership, Talent Management, Organizational Culture and Organizational Support on Employee Engagement*". Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa

perilaku kepemimpinan (transformasional dan interaksi antara transformasi dan transaksional) berpengaruh secara signifikan terhadap variable mediasi (praktik manajemen bakat, budaya organisasi, dan dukungan organisasi) sedangkan kepemimpinan transaksional harus berinteraksi dengan perilaku kepemimpinan transformasional untuk mempengaruhi variabelperantara. Baik praktik manajemen talenta maupun budaya organisasi mempengaruhi keterikatan karyawan, sementara dukungan organisasi secara tidak langsung mempengaruhi keterlibatan karyawan. Dimensi dukungan organisasi merupakan dimensi terkuat dalam variabel *employee engagement*.

Persamaan penelitian ini yaitu variabel yaitu *talent management* dan *employee engagement*. Adanya perbedaan model penelitian yaitu *employee engagement* sebagai variabel yang memediasi. Selain itu adanya variabel lain yang akan digunakan dalam penelitian yaitu *knowledge management* dan *employee performance*. Lokasi penelitian juga berbeda dari penelitian sebelumnya.

Alias,*et.al* (2014) dalam “*Examining The Mediating Effect of Employee Engagement on The Relationship between Talent Management practices and Employee Retention in The Information and Technology (IT) Organization in Malaysia*”. Temuan penelitian ini berdasarkan hasil analisis korelasi Pearson yang menunjukkan bahwa praktik manajemen talenta (dukungan manajerial, pengembangan karir karyawan, penghargaan dan pengakuan) memiliki korelasi positif dengan keterikatan

karyawan. Selain itu, ditemukan bahwa keterikatan karyawan memiliki korelasi positif dengan retensi karyawan. Hasil analisis regresi hirarkis untuk menentukan pengaruh mediasi mediator (keterikatan karyawan) menunjukkan keterlibatan karyawan memediasi hubungan antara praktik manajemen talenta (pengembangan karir karyawan dan penghargaan serta pengakuan)

Penelitian ini memiliki adanya persamaan variabel yang digunakan dalam penelitian yaitu variabel independen *talent management* dan variabel intervening yaitu *employee engagement*. Terdapat perbedaan dalam variabel penelitian yaitu adanya variabel independen yaitu *knowledge management* sebagai variabel Independen dan *employee performance* sebagai variabel dependen.

Payambarpour & Hooi (2015) dalam "*The Impact of Talent Management and Employee Engagement on Organisational Performance*". Hasil dalam penelitian ini menunjukkan hubungan positif antara indeks pengelolaan manajemen dan kinerja organisasi, SDM strategis dan kinerja organisasi, serta keterikatan karyawan dan kinerja organisasi. Penelitian ini juga menekankan pentingnya keterikatan sebagai mediator hubungan antara SDM strategis dan kinerja organisasi dalam konteks manajemen bakat.

Persamaan penelitian ini yaitu variabel *talent management* dan *employee engagement*. Perbedaan model penelitian yaitu adanya variabel lain yang akan digunakan dalam penelitian yaitu *knowledge management*

dan *employee performance*. Lokasi penelitian juga berbeda dari penelitian sebelumnya.

Tabel 2.1
Review Jurnal Pengaruh *Talent Management* terhadap *Employee Engagement*

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1	<p>Tusang & Tajuddin (2015) <i>A Research on Talent Management Practices as a Strategy to Influence Employee Engagement and Its Affect The Organization Performance</i> <i>Australian Journal of Basic and Applied Sciences</i>, Vol.9 (26)</p> <p>Alat Analisis: Structural Equation Modeling (SEM)</p>	<p><i>Talent Management</i> (Golshan & Omar, 2011)</p> <p><i>Employee Engagement</i> (Andrew & Sofian, 2012)</p>	<p>Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara Talent Management Practices (TMP), Employee Engagement (EE) dan Kinerja Organisasi (OP) di UKM Malaysia.</p>
2	<p>Bhatnagar (2017) <i>Talent Management Strategy of Employee Engagement in Indian ITES Employees: Key to Retention</i> <i>Employee Relations International Journal</i> Vol.29. No.6</p> <p>Analisis data dengan metode SPSS dengan sampel terdiri dari 272 responden</p>	<p><i>Talent Management</i> (Heinen & O'Neill, 2004)</p> <p><i>Employee Engagement</i> (Schaufeli et al, 2002)</p>	<p>Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa salah satu indikator dalam pengukuran <i>Talent Management</i> yaitu beban kerja dimana memiliki hasil yang signifikan terhadap <i>employee engagement</i></p>

3	<p>Sadeli (2013)</p> <p><i>The Influence of Leadership, Talent Management, Organizational Culture and Organizational Support on Employee Engagement</i></p> <p>International Research Journal of Business Studies, Vol 5, No.3</p> <p>Alat Analisis: Structural Equation Modeling (SEM) & Chi Square</p>	<p><i>Leadership</i> (Coleman, 2006)</p> <p><i>Talent Management</i> (Capelli., 2008)</p> <p><i>Organization Culture</i> (Schein, 1996)</p> <p><i>Organizational Support</i> (Wat&sShaffer,2005)</p> <p><i>Employee Engagement</i> (Saks, 2006)</p>	<p>Hasil Penelitian menyatakan praktik manajemen talenta maupun budaya organisasi mempengaruhi keterikatan karyawan, sementara dukungan organisasi secara tidak langsung mempengaruhi keterikatan karyawan.</p>
4	<p>Alias, <i>et. al</i> (2014)</p> <p><i>Examining The Mediating Effect of Employee Engagement on The Relationship between Talent Management practices and Employee Retention in The Information and Technology (IT) Organization in Malaysia</i></p> <p>Journal of Human Resources Management and Labor Studies, Vol.2, No.2-June</p> <p>Alat Analisis: Dengan Metode SPSS versi 20.0</p>	<p><i>Talent Management</i> (Yapp, 2009)</p> <p><i>Employee Engagement</i> (Glenn, 2006)</p> <p><i>Employee Retention</i> (Mohlala, <i>et.al</i> 2012)</p>	<p>Hasil analisis menunjukkan praktik manajemen talenta (dukungan manajerial, pengembangan karir karyawan dan penghargaan dan pengakuan) memiliki korelasi positif dengan keterikatan karyawan.</p>

5	<p>Payambarpour & Hooi (2015)</p> <p><i>“The Impact of Talent Management and Employee Engagement on Organisational Performance”</i></p> <p>International Journal Management Practices, Vo.8, No.4</p> <p>Alat uji statistik dengan menggunakan metode PLS-SEM</p>	<p><i>Talent Management</i> (Garavan, et al., 1999)</p> <p><i>Employee Engagement</i> (Bakker and Bal,2010))</p> <p><i>Organisational Performance</i> (Guest,2011)</p>	<p>Hasilnya menunjukkan hubungan positif antara (1) Indeks pengelolaan manajemen dan kinerja organisasi, (2) SDM strategis dan kinerja organisasi, dan (3) keterikatan karyawan dan kinerja organisasi. Jurnal ini menekankan pentingnya keterikatan sebagai mediator hubungan antara SDM strategis dan kinerja organisasi dalam konteks manajemen bakat.</p>
---	---	--	---

2.1.2 Pengaruh *Knowledge Management* terhadap *Employee Engagement*

Juan, et.al (2016) dalam “*Review on Knowledge Management and Employee Engagement*”. Hasil dari penelitian ini adalah untuk membuktikan kerangka teori bahwa manajemen pengetahuan mempengaruhi keterlibatan karyawan. Proses konversi pengetahuan melibatkan empat mode yang berkontribusi pada tingkat keterikatan karyawan. Pengetahuan eksplisit dan pengetahuan tacit karyawan dikonversi, dikelola melalui sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi dan internalisasi, untuk mempengaruhi pembelajaran karyawan. Hal ini menyebabkan karyawan menjadi lebih fleksibel dan dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka, dan secara positif mempengaruhi keterikatan karyawan.

Persamaan penelitian ini adalah adanya persamaan variabel yang digunakan dalam penelitian yaitu *knowledge management* dan *employee*

engagement yang akan digunakan pada penelitian ini. Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan adalah variabel *talent management* dan *employee performance*. Lokasi objek penelitian juga berbeda.

Rahman (2015) dalam “*Determinant of Employee Engagement and Knowledge Management for Enhancing Employee Engagement*”. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara manajemen pengetahuan terhadap keterikatan karyawan. Pada penelitian ini menggunakan tiga dimensi dalam mengukur *employee engagement* yaitu berdasarkan pada penetapan tujuan, kepemimpinan dan umpan balik. Terdapat persamaan variabel yang digunakan dalam penelitian yaitu *knowledge management* dan *employee engagement* yang akan digunakan pada penelitian ini. Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan adalah variabel *talent management* dan *employee performance*. Lokasi objek penelitian juga berbeda.

Bharami & Gholami (2016) dalam “*The Relationship Between Knowledge Management and Talent Management and Employee Engagement Export Development Bank of Iran*”. Hasil penelitian ini menunjukkan terdapat pengaruh secara signifikan antara *knowledge management* dan *employee engagement* pada karyawan Pengembangan Ekspor Bank Iran. Hasil lainnya juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara *management* dan *employee engagement* pada karyawan Pengembangan Ekport Bank Iran. Terdapat persamaan variabel yang digunakan dalam penelitian yaitu *knowledge management*

dan *employee engagement* yang akan digunakan pada penelitian ini. Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan adalah variabel *employee performance*. Lokasi objek penelitian juga berbeda.

Ilyasa, *et.al* (2018) dalam “*The Effect of Organization Culture, Knowledge Sharing and Employee Engagement on Employee Work Innovation*”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Budaya organisasi secara langsung berdampak positif terhadap inovasi kerja karyawan, (2) *knowledge sharing* berdampak langsung positif terhadap inovasi kerja karyawan, (3) keterikatan karyawan berdampak langsung positif terhadap inovasi kerja karyawan, (4) budaya organisasi berdampak langsung positif terhadap keterikatan karyawan, (5) *knowledge management* secara langsung berdampak positif terhadap keterikatan karyawan, (6) budaya organisasi memiliki hubungan positif terhadap *knowledge sharing*.

Zannah & Sumadhinata (2013) dalam “*Knowledge Sharing dan Implikasinya terhadap Employee Engagement*”. Hasil dalam penelitian ini menyatakan implikasi dari *knowledge sharing* terhadap *employee engagement* dosen FBM hanya sebesar 29,20% termasuk dalam kategori rendah. Hal ini bisa disebabkan oleh perbedaan keinginan dan kemampuan diantara para dosen FBM untuk saling berbagi pengetahuan tidak menyebabkan mereka merasa terikat (*engaged*) dengan organisasi mereka yaitu FBM. Besarnya implikasi dari faktor lain selain *knowledge sharing* sebesar 70,80% menunjukkan bahwa dosen FBM sudah menerapkan *knowledge sharing* dengan baik, namun hanya dapat memengaruhi

sepertiga saja dari *employee engagement* para dosen terhadap organisasi mereka dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti.

Tabel 2.2
Review Jurnal Pengaruh *Knowledge Management* terhadap *Employee Engagement*

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1	Juan, <i>et. al</i> (2016) <i>Review on Knowledge Management and Employee Engagement</i> <i>The National Conference for Postgraduate Reseach, Univeristy Malaysia Pahang</i> Alat analisis dengan <i>Literature Review</i>	<i>Knowledge Management</i> (Nonaka & Takeuchi,1995) <i>Employee Engagement</i> ((Kahn,1990)	Hasil dari penelitian ini adalah untuk membuktikan kerangka teori bahwa manajemen pengetahuan mempengaruhi keterikatan karyawan.
2	Rahman (2015) <i>Determinant of Employee Engagement and Knowledge Management for Enhancing Employee Engagement</i> <i>E-Proceeding of the International Conference on Social Science Reseacrch, ICSSR, Kuala Lumpur</i> Alat Analisis dengan <i>Literature Review</i>	<i>Knowledge Management</i> (Ducker, 2010) <i>Employee Engagement</i> (Luong,2012	Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara manajemen pengetahuan terhadap keterikatan karyawan. konsep karyawan
3	Bahrami & Gholami (2016) <i>The Relationship Between Knowledge Management and Talent Management and Employee Engagement Export Development Bank of Iran</i> <i>International Academic Journal of Accounting and Finansial Management, Vol.3, No.10</i> Alat Analisis dengan skala likert dan Metode Cochran	<i>Knowledge Management</i> (Gandossy & Kao ,2007) <i>Talent Management</i> (Jafari,2010) <i>Employee Engagement</i> (Ernest & Andreas, 2005	Hasil penelitian ini menunjukkan terdapat pengaruh secara signifikan antara <i>knowledge management</i> dan <i>employee engagement</i> pada karyawan Pengembangan Ekspor
4	Ilyasa, <i>et.al</i> (2018) <i>The Effect of Organization Culture,</i>	<i>Organization Culture</i> (Sobirin, 2009)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa; 1) Budaya organisasi

	<p><i>Knowledge Sharing and Employee Engagement on Employee Work Innovation</i></p> <p><i>International Journal of Scientific Research and Management</i>, Vol.05, PP 57-63</p> <p>Alat Analisis dengan <i>Path Analysis</i></p>	<p><i>Knowledge Sharing</i> (Tsui,Lily, 2006)</p> <p><i>Employee Engagement</i> (mcleod, 2009)</p> <p><i>Employee Work Innovation</i> (Kreiner & Knicky, 2010)</p>	<p>secara langsung berdampak positif terhadap inovasi kerja karyawan, 2) berbagi pengetahuan berdampak langsung positif terhadap inovasi kerja karyawan 3) Keterlibatan karyawan berdampak langsung positif terhadap inovasi kerja karyawan. 4) Budaya organisasi berdampak langsung positif terhadap keterlibatan karyawan.</p> <p>5) Manajemen Pengetahuan dampak langsung positif terhadap keterlibatan karyawan. 6) Budaya organisasi memiliki dampak langsung positif terhadap <i>knowledge sharing</i>.</p>
5	<p>Zannah & Sumadhinata (2013)</p> <p><i>Knowledge Sharing dan Implikasinya terhadap Employee Engagement</i></p> <p>Jurnal Fakultas Bisnis dan Manajemen Universitas Widyatama</p> <p>Alat Analisis dengan SPSS 17.0</p>	<p><i>Knowledge Sharing</i> (Hicks, et.al, 2006)</p> <p><i>Employee Engagement</i> (Wellings, et.al, 2010)</p>	<p>Implikasi dari <i>knowledge sharing</i> terhadap <i>employee engagement</i> dosen FBM hanya sebesar 29,20% termasuk dalam kategori rendah. Hal ini bisa disebabkan oleh perbedaan keinginan dan kemampuan diantara para dosen FBM untuk saling berbagi pengetahuan tidak menyebabkan mereka merasa terikat (engaged) dengan organisasi mereka yaitu FBM. Besarnya implikasi dari faktor lain selain <i>knowledge sharing</i> sebesar 70,80% menunjukkan bahwa dosen FBM</p>

			sudah menerapkan <i>knowledge sharing</i> dengan baik, namun hanya dapat memengaruhi sepertiga saja dari <i>employee engagement</i> para dosen terhadap organisasi mereka dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti
--	--	--	--

2.1.3 Pengaruh *Talent Management* terhadap *Employee Performance*

Mangusho, *et.al* (2015) dalam “*Evaluation of Talent Management on Employees Performance in Beverage Industry: A Case of Delmonte Kenya Limited*”. Dari temuan penelitian ini dapat disimpulkan bahwa retensi pekerjaan seperti paket gaji yang kompetitif dapat memotivasi karyawan Del Monte. 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 juga menetapkan bahwa manajemen bakat dapat secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan jika dengan perencanaan pertumbuhan karir karyawan dan kemajuan organisasi yang terencana.

Persamaan dengan penelitian yaitu variabel yang digunakan dalam penelitian yaitu *talent management* dan *employee performance*. Perbedaannya adalah adanya variabel lain yang mempengaruhi *performance* selain *talent management* yaitu *knowledge management* dan

vaiabel *employee engagement* sebagai variabel mediasi/*intervening*. Lokasi penelitian juga berbeda.

Karuri & Nahashon (2015) dalam “*Effect of Talent Management On Employee Outcomes: A Case Study of Central Bank of Kenya*”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Talent Management* dan komponen seperti penemuan, penerimaan, pengembangan dan retensi secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan di Bank Refah Kargaran, Tehran. Persamaan dengan penelitian yaitu variabel yang digunakan dalam penelitian yaitu *talent management* dan *employee performance*. Perbedaannya adalah adanya variabel lain yang mempengaruhi *performance* selain *talent management* yaitu *knowledge management* dan vaiabel *employee engagement* sebagai variabel mediasi. Lokasi penelitian juga berbeda.

Irtamieh, *et. al* (2016) dalam “*Exploring The Impact of Talent Management Stratgies and Service Quality on Beneficaries’ Satisfaction in Jordan HealthCare Sector: Provider Point of View*”. Hasilnya menunjukkan bahwa tingkat kepentingan dan implementasi Strategi Manajemen Talenta, Kualitas Pelayanan, dan Kepuasan Penerima Manfaat memiliki hasil positif dan signifikan. Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan adalah tidak adanya variabel *service quality* melainkan menggunakan variabel *knowledge management* dan *employee engagement*.

Nzewi, *et.al* (2015) dalam “*Talent Management and Employee Performance in Selected Commercial Banks In Asaba, Delta*

State, Nigeria". Hasil penelitian ini 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 retensi 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.

Persamaan dengan penelitian yaitu variabel yang digunakan dalam penelitian yaitu *talent management* dan *employee performance*. Perbedaannya adalah adanya variabel lain yang mempengaruhi *performance* selain *talent management* yaitu *knowledge management* dan variabel *employee engagement* sebagai variabel mediasi/*intervening*. Lokasi penelitian juga berbeda.

Sadri, *et.al* (2015) dalam “*Studying The Impact of Talent Management on Performance of Staffs*”. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan signifikan yang positif antara *Talent Management* terhadap kinerja staff dalam organisasi tersebut. Persamaan dengan penelitian yaitu variabel yang digunakan dalam penelitian yaitu *talent management* dan *employee performance*. Perbedaannya adalah adanya variabel lain yang mempengaruhi *performance* selain *talent management* yaitu *knowledge management* dan variabel *employee engagement* sebagai variabel mediasi/*intervening*. Lokasi penelitian juga berbeda.

Tabel 2.3
Review Jurnal Pengaruh *Talent Management* terhadap *Employee Performance*

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1	<p>Mangusho, <i>et.al</i> (2015)</p> <p><i>Evaluation of Talent Management on Employees Performance in Beverage Industry: A Case of Delmonte Kenya Limited</i></p> <p>International Journal of Humanities and Social Science</p> <p>Alat Analisis dengan SPSS</p>	<p><i>Talent Management</i> (Scullion & Collings,2006)</p> <p><i>Employee Performance</i> (Dessler, 2006)</p>	<p>Penelitian ini menetapkan bahwa melalui praktik manajemen bakat seperti rotasi pekerjaan, organisasi mampu meningkatkan kompetensi karyawan yang mempengaruhi pencapaian kinerja karyawan yang tinggi.</p>

2	<p>Karuri&Nahashon (2015)</p> <p><i>Effect of Talent Management On Employee Outcomes: A Case Study of Central Bank of Kenya</i></p> <p>The Strategic Journal of Business & Change Management, Vo. 2 (43)</p> <p>Alat Analisis dengan SPSS versi 20</p>	<p><i>Talent Management</i> (Colling & Mellahi,2009)</p> <p><i>Employee Outcomes</i> (Armstrong,2009)</p>	<p>Hasil analisis mengungkapkan bahwa hasil kerja karyawan (dalam hal ini kerja tim, kepuasan kerja dan keterikatan karyawan) secara signifikan dipengaruhi oleh daya tarik, retensi, pelatihan karyawan dan manajemen karir di CBK</p>
3	<p>Irtamieh, <i>et.al</i> (2016)</p> <p><i>Exploring The Impact of Talent Management Stratgies and Service Quality on Beneficaries' Satisfaction in Jordan HealthCare Sector: Provider Point of View</i></p> <p><i>Journal of Entrepreneurship & Orgtanization Management, Vol.5 (3)</i></p> <p>Alat Analisis dengan SPSS</p>	<p><i>Talent Management</i> (Barlow L,2006)</p> <p><i>Service Quality</i> (Parasuraman, 1994)</p> <p><i>Beneficiaries' Satisfaction</i> (Kuo, 1996)</p>	<p>Temuan tersebut mengungkapkan bahwa tingkat kepentingan dan implementasi Strategi Manajemen Talenta, Kualitas Pelayanan, dan Kepuasan Penerima Manfaat memiliki hasil positif dan signifikan.</p>
4	<p>Nzewi, <i>et.al</i> (2015)</p> <p><i>Talent Management and Employee Performance in Selected Commercial Banks In Asaba,Delta State,Nigeria</i></p> <p>European Journal of Business and Social Sciences Vol.4, No.09</p> <p>Alat Analisis dengan uji statistik SPSS dan Korelasi Product Moment</p>	<p><i>Talent Management</i> (Garvin, 2000)</p> <p><i>Employee Performance</i> (Bernardin&Russel, 2003)</p>	<p>Temuan tersebut mengungkapkan adanya hubungan positif antara manajemen bakat dan kinerja karyawan. Studi tersebut menyimpulkan bahwa manajemen bakat secara signifikan terkait dengan kinerja karyawan</p>
5	<p>Sadri, <i>et.al</i> (2015)</p> <p><i>“Studying The Impact of Talent Management on Performance of Staffs”</i></p> <p><i>International Academic Journal of Economic, Vol.2, No.11</i></p> <p>Alat Analisis: Dengan Cronbach Alpha</p>	<p><i>Talent Management</i> (Schweyer, 2004)</p> <p><i>Performance Staffs</i> (Weiss&Mackay, 2009)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan signifikan positif antara Talent Management terhadap kinerja staff dalam organisasi tersebut.</p>

2.1.4 Pengaruh *Knowledge Management* terhadap *Employee Performance*

Torabi, *et.al* (2016) dalam “*An Investigation of the Impact of Knowledge Management on Human Resource Performance in Management of Keshavarzi Bank Branches in Tehran*”. Penelitian ini mengeksplorasi dampak *knowledge management* (KM) terhadap manusia Sumber daya (SDM) dalam pengelolaan cabang bank Keshavarzi di Teheran. Hasil penelitian menunjukkan dampak *Knowledge Management* terhadap kinerja karyawan dan komponennya secara signifikan mempengaruhi kinerja SDM serta semua komponen kinerja, kecuali lingkungan.

Persamaan dengan penelitian yaitu variabel yang digunakan dalam penelitian yaitu *knowledge management* dan kinerja karyawan. Perbedaannya adalah adanya variabel lain yang mempengaruhi kinerja selain *knowlegde management* yaitu lingkungan kerja dan vaiabel kepuasan kerja sebagai variabel mediasi/*intervening*. Lokasi penelitian juga berbeda.

Rahman & Hasan (2017) dalam “*Modeling Effects of KM and HRM Processes to the Organizational Performance and Employee’s Job Satisfaction*”. Hasil menunjukkan efek positif yang signifikan dari praktik *Knowledge Management* dan HRM terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga mengungkapkan bahwa loyalitas karyawan terhadap organisasi bergantung pada Kepuasan kerja karyawan yang sangat dipengaruhi oleh kinerja organisasi. Hasil juga menunjukkan bahwa

kepuasan kerja merupakan variabel yang mediasi yang signifikan pada hubungan pengaruh praktik *knowledge management* dan HRM terhadap kinerja. Persamaan dengan penelitian adalah variabel yang digunakan yaitu variabel *knowledge management* dan kepuasan kerja. Perbedaan terletak pada variabel yang lain yang digunakan yaitu lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Selain itu lokasi penelitian juga berbeda.

Khanal & Poudel (2017) “*Knowledge Management, Employee Satisfaction and Performance: Empirical Evidence from Nepal*”. Hasilnya jelas menunjukkan bahwa komponen proses Knowledge Management memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Persamaan dengan penelitian yaitu variabel yang digunakan dalam penelitian *knowledge management* dan *employee performance* yang akan digunakan pada penelitian ini. Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan adalah tidak adanya variabel *employee satisfaction* melainkan menggunakan variabel *talent management* dan *employee engagement*.

Saeed (2016) dalam “*The Impact of Job Satisfaction and Knowledge Sharing on Employee Performance*”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan dari kepuasan kerja dan *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan. Persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan adalah variabel yang digunakan yaitu *knowledge management* dan *employee performance*. Adanya perbedaan yaitu tidak adanya variabel *job satisfaction* melainkan dengan variabel lain

yaitu *talent management* sebagai variabel independen dan *employee engagement* sebagai variabel mediasi.

Terdapat perbedaan hasil penelitian dari peneliti sebelumnya mengenai pengaruh *knowledge management* terhadap *employee performances*. Penelitian ini dilakukan oleh Nisa, *et.al* (2016) dalam “Pengaruh Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT.PLN (Persero) distribusi Jawa Timur, Surabaya)”. Pada penelitian tersebut menyatakan jika diuji secara parsial variabel manajemen talenta terhadap kinerja karyawan menunjukkan berpengaruh tidak signifikan. Variabel manajemen pengetahuan dengan variabel kinerja karyawan juga menunjukkan berpengaruh tidak signifikan secara parsial. Sedangkan jika kedua variabel X tersebut diuji secara simultan menunjukkan hasil pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Tabel.2.4
Review Jurnal Pengaruh *Knowledge Management* terhadap *Employee Performance*

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1	<p>Torabi, <i>et.al</i> (2016)</p> <p><i>An Investigation of the Impact of Knowledge Management on Human Resource Performance in Management of Keshavarzi Bank Branches in Tehran</i></p> <p>Procedia – Social and Behavioral Sciences 230, 471-481</p> <p>Alat Analisis dengan Regresi dan Uji t dan uji F dan SPSS</p>	<p><i>Knowledge Management</i> (Alavi & Leidner , 1999)</p> <p><i>Human Resource Performance</i> (Heresy and Goldsmith, 1980)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan dampak <i>Knowledge Management</i> terhadap kinerja karyawan dan komponennya secara signifikan mempengaruhi kinerja SDM serta semua komponen kinerja, kecuali lingkungan.</p>
2	<p>Rahman & Hasan (2017)</p> <p><i>Modeling Effects of KM and HRM Processes to the Organizational Performance and Employee's Job Satisfaction</i></p> <p>International Journal of Business and Management, Vol.12, No.7</p> <p>Alat Analisis dengan SEM</p>	<p><i>Knowledge Management</i> (Lindner & Wald, 2011)</p> <p><i>HRM Process</i> (Schuler & Jackson, 1987)</p> <p><i>Employee's Job Satisfaction</i> (Mill&Smith,2008)</p>	<p>Hasilnya jelas menunjukkan bahwa komponen proses <i>Knowledge Management</i> memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja dan kinerja organisasi.</p>
3	<p>Khanal & Poudel (2017)</p> <p><i>Knowledge Management, Employee Satisfaction and Performance: Empirical Evidence from Nepal</i></p> <p>Saudi Journal of Business and Management Studies, Vol 2, 82-91</p> <p>Alat Analisis dengan SPSS -20</p>	<p><i>Knowledge Management</i> (Polanyi, 1996)</p> <p><i>Employee Performance</i> (Robbins, 2001)</p>	<p>Hasilnya jelas menunjukkan bahwa komponen proses <i>Knowledge Management</i> memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.</p>

4	<p>Saeed (2016) <i>The Impact of Job Satisfaction and Knowledge Sharing on Employee Performance</i>".</p> <p>Journal of Resources Development and Management, Vol.21</p> <p>Alat Analisi dengan SPSS-20</p>	<p><i>Knowledge Sharing</i> (Becerra-Fernandez & Sabherwal, 2014)</p> <p><i>Employee Performance</i> (Bernadin, 1992)</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan dari kepuasan kerja dan <i>knowledge sharing</i> terhadap kinerja karyawan</p>
5	<p>Nisa, <i>et.al</i> (2016)</p> <p>Pengaruh Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT.PLN (Persero) distribusi Jawa Timur, Surabaya)</p> <p>Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), Vo.39, No.2</p> <p>Alat Analisis: Dengan Regresi Linier Berganda</p>	<p><i>Manajemen Talenta</i> (Stahl,2007)</p> <p><i>Manajemen Pengetahuan</i> (Tobing, 2007)</p> <p><i>Kinerja Karyawan</i> (Wibowo, 2007)</p>	<p>Menyatakan jika diuji secara parsial variabel manajemen talenta terhadap kinerja karyawan menunjukkan berpengaruh tidak signifikan. Variabel manajemen pengetahuan dengan variabel kinerja karyawan juga menunjukkan berpengaruh tidak signifikan secara parsial. Sedangkan jika kedua variabel X tersebut diuji secara simultan menunjukkan hasil pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
6	<p>Kosasih & Budiani (2007)</p> <p><i>Pengaruh Knowledge Management terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus Departemen Front Office Surabaya Plaza Hotel</i>"</p> <p>Jurnal Manajemen Perhotelan, Fakultas Ekonomi-Universitas Kristen Petra</p> <p>Alat Analisis: Dengan PLS</p>	<p><i>Knowledge Management</i> (Bateman & Snell, 2002)</p> <p><i>Kinerja Karyawan</i> (Rivai, 2004)</p>	<p>Menunjukkan bahwa dari keseluruhan analisis yang telah dilakukan penulis menemukan bahwa pengaruh langsung antara <i>job procedure</i> ke kinerja menunjukkan arah yang positif namun nilainya sangat kecil yaitu sebesar 0,099, namun apabila melihat pengaruh secara total antara <i>personal knowledge</i> dan <i>job procedure</i> ke kinerja maka perolehan nilainya akan lebih tinggi sebesar 0,555.</p>

2.1.5 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Employee Performance*

Nidan (2016) dalam “*To Study The Impact of Employee Engagement on employee productivity and motivational level of employee in retail sector*”. 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 keterikatan 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.

Terdapat persamaan variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu variabel *employee engagement* dan *employee performance*. Sedangkan perbedaan dalam variabel penelitian yaitu adanya variabel *talent management dan, knowledge management* sebagai variabel Independen.

Allameh, *et.al* (2014) dalam “*Analyzing The Effect of Employee Engagement on Job Performance in Isfahan Gas Company*”. Hasil dari penelitian ini 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. Persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan adalah variabel yang digunakan yaitu *employee engagement* dan *employee performance*. Perbedaan dalam penelitian yang akan dilakukan adalah terdapat variabel independen *talent management* dan *knowledge management*.

Mariza (2016) dalam "*The Impact of Employees Motivation and Engagement on Employees Performance of Manufacturing Companies in Jakarta, Indonesia*". Temuan dalam penelitian ini menunjukkan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara langsung dan tidak langsung melalui keterikatan sebagai variabel intervening, motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan, keterikatan karyawan secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan adalah variabel yang digunakan yaitu *employee engagement* dan *employee performance*. Perbedaan dalam penelitian ini yaitu terdapat variabel independen *employees motivation* sedangkan variabel independen yang digunakan dalam penelitian yang akan dilakukan adalah *talent management* dan *knowledge management*.

Preko & Adjetey (2013) dalam "*A Study on The Concept of Employee Loyalty and Engagement on The Performance of Sales Executives Of Commercial Bank Ghana*". Temuan menunjukkan bahwa ada korelasi linear yang signifikan antara loyalitas karyawan, keterikatan

terhadap kinerja. Penelitian ini juga menunjukkan korelasi positif yang signifikan antara hubungan manusia, gaya kepemimpinan, konten pekerjaan, pengembangan pribadi, kreativitas dan pengaruhnya terhadap loyalitas karyawan.

Persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan adalah variabel yang digunakan yaitu *employee engagement* dan *employee performance*. Perbedaan dalam penelitian ini yaitu terdapat variabel independen *employees loyalty* sedangkan variabel independen yang digunakan dalam penelitian yang akan dilakukan adalah *talent management* dan *knowledge management*.

Ramadhan & Jafar (2016) “Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan di Human Capital Center PT. Telekomunikasi Indonesia, TBK”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan total pengaruh 76.6%. Persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan adalah variabel yang digunakan yaitu *employee engagement* dan *employee performance*. Perbedaan dalam penelitian yang akan dilakukan yaitu terdapat variabel independen yang digunakan dalam penelitian yang akan dilakukan adalah *talent management* dan *knowledge management*.

Tabel.2.5
Review Jurnal Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Employee Performance*

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1	<p>Nidan (2016) <i>To Study The Impact of Employee Engagement on employee productivity and motivational level of employee in retail sector</i> IOSR Journal of Business and Management (IOAR-JBM), PP 41-47 Alat Analisis dengan SPSS-20</p>	<p><i>Employee Engagement</i> (Kahn, 1990) <i>Employee Productivity</i> (Harter, et.al, 2002)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa penggerak keterlibatan karyawan tersebut mempengaruhi motivasi dan kinerja sektor pekerja</p>
2	<p>Allameh, et.al (2014) <i>Analyzing The Effect of Employee Engagement on Job Performance in Isfahan Gas Company</i> International Journal of Management Academy, Vol.2, No.4 Alat Analisis dengan SPSS 21 & Smart PLS</p>	<p><i>Employee Engagement</i> (Maslach, 2001) <i>Job Performance</i> (Rogelberz,2007)</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menunjukkan dampak positif antara keterikatan dalam kinerja karyawan.</p>
3	<p>Mariza (2016) <i>The Impact of Employees Motivation and Engagement on Employees Performance of Manufacturing Companies in Jakarta, Indonesia</i> IABER, Vol.14, No.5 Alat Analisis dengna SEM</p>	<p><i>Employee Motivation</i> (Lunenbug, 2011) <i>Employee Engagement</i> (Schein, 1996) <i>Employee Performance</i> (Tze San, et.al 2012)</p>	<p>Temuan penelitian adalah: (a) Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara langsung dan tidak langsung melalui keterikatan sebagai variabel intervening; (b) Motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap keterikatan; (c) Keterlibatan secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</p>

4	<p>Preko & Adjetey (2013)</p> <p><i>The Concept of Employee Loyalty and Engagement on The Performance of Sales Executives Of Commercial Bank Ghana</i></p> <p>International Journal of Business Research and Management, Vol.4, Issue.2</p> <p>Alat Analisis dengan SPSS-20</p>	<p><i>Employee Loyalty</i> (Berry, 1981)</p> <p><i>Employee Engagement</i> (Loehr&Schwartz, 2003)</p> <p><i>Performance Sales</i> (Brumbarch, 1998)</p>	<p>Temuan menunjukkan bahwa ada korelasi linear yang signifikan antara loyalitas karyawan, keterikatan dan kinerja</p>
5	<p>Ramadhan & Jafar (2016)</p> <p>Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan di Human Capital Center PT. Telekomunikasi Indonesia, TBK</p> <p>Jurnal Manajemen Indonesia, Vol.14, No.1</p> <p>Alat Analisis: Dengan Menggunakan Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)</p>	<p><i>Employee Engagement</i> (Klein & Ramsay, 2009)</p> <p><i>Kinerja Karyawan</i> (Robbins & Judge, 2008)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>employee engagement</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan total pengaruh 76.6%</p>

Berikut tabel rujukan teori yang akan digunakan dalam penelitian.

Tabel 2.6
Teori Rujukan Jurnal Terdahulu

Variabel	Tokoh	Teori	Teori penelitian selanjutnya
<i>Talent Management</i>	Golshan & Omar (2011)	<i>Attract & Retain</i>	Capelli (2008) (<i>Recruitment, Retain, Development</i>)
	Romans & Lardner (2006)	<i>Recruitment, selection, on-boarding, mentoring, performance management, career development, leadership development, replacement planning, career planning, recognition and reward</i>	
	Capelli (2008)	<i>Recruitment, Retain, Development</i>	
	Barlow (2006)	<i>Acquisition, Development, Retention</i>	
	Scullion & Collings (2006)	<i>Developing & Engaged Talented Employees</i>	
	Colling & Mellahi	<i>Attracting, Retaining, Motivation, Training</i>	

	(2009)	<i>and Developing</i>	
	Garvin (2000)	<i>Recruitment, On-boarding/Induction, Training and Development, Performance Management, Succession Planning, Employee Retention Initiatives, Employee Separation</i>	
<i>Knowledge Management</i>	Ducker (1990)	Pengetahuan adalah aset organisasi yang penting yang berasal dari pikiran, kepercayaan, atau nilai individu, dan hal itu menciptakan nilai untuk meningkatkan keunggulan kompetitif	Becerra-Fernandez & Sabherwal (2010) (<i>knowledge discovery, knowledge capture, knowledge sharing, knowledge application</i>)
	Gandossy & Kao (2007)	<i>knowledge acquisition, information distribution, information interpretation & organizational memory</i>	
	Alavi & Leidner (2001)	<i>Knowledge creation, knowledge storage and retrieval, knowledge distribution, and knowledge application</i>	
	Polanyi (1996)	<i>Tacit & Explicit Knowledge</i>	
	Becerra-Fernandez & Sabherwal (2010)	<i>knowledge discovery, knowledge capture, knowledge sharing, knowledge application</i>	
	Lindner & Wald (2011)	<i>Knowledge Obtaining, knowledge organizing, knowledge applying</i>	
<i>Employee Engagement</i>	Schaufeli <i>et.al</i> (2002)	<i>Vigor, Dedication, Absorption</i>	Schaufeli (2013) (<i>Vigor, Dedication, Absorption</i>)
	Saks (2006)	<i>Job & Organizational Engagement</i>	
	Glenn & Lockwood (2006)	<i>Development & Learning, Support, Reward & Recognition</i>	
	Kahn (1990)	<i>Psychological meaningfulness, Psychological safety & Psychological availability</i>	
	Luong (2012)	<i>Commitment, Continuance Commitment, extra-Role Behavior.</i>	
	Ernest & Andreas (2005)	<i>Commitment and Dedication</i>	
	Maslach, <i>et.al</i> (2001)	<i>Energy at Work, Enthusiasm and Desire To Work, The Effectiveness Work</i>	
	Schein (1996)	<i>Emotional, Physical on the Employee's Job and their level of employee engagement in their workplace can be seen from their passion and dedication</i>	
	Loehr & Schwartz (2003)	<i>Physically Energized, Emotionally Connected, Mentally Focused, and feel aligned with the purpose of the organization</i>	
	Dessler (2006)	Kualitas, Produktivitas, Pengetahuan pekerjaan, Kepercayaan, Ketersediaan, kebebasan	

<i>Employee Performance</i>	Armstrong (2009)	<i>Productivity, Quality, Levels of Customer Service, Growth, profits</i>	Dessler (2006:329) Kualitas, Produktivitas, Pengetahuan pekerjaan, Kepercayaan, Ketersediaan, kebebasan
	Bernardin & Russel (2003)	<i>Quality, Quantity, Timeliness, Cost Effectiveness, Need For Supervision, and Interpersonal Impact</i>	
	Robbins (2001)	<i>Growth, productivity, profitability, customer satisfaction, customer loyalty, employee retention, and safety</i>	
	TzeSan, et al. (2012)	<i>Employee Satisfaction, Employee Loyalty, Careerpath or Promotion, Employee Involvement in higher responsibility</i>	

Pada penelitian ini, penulis memodifikasi penelitian yang dilakukan oleh Sadeli (2013) yang meneliti tentang *The Influence of Leadership, Talent Management, Organizational Culture and Organizational Support on Employee Engagement*. Pada variabel *Talent Management* definisi variabelnya menggunakan teori dari Capelli (2008) yaitu dimensi *recruitment, retain, development* sedangkan untuk variabel *Knowledge Management*, penulis menggunakan teori dari Becerra-Fernandez & Sabherwal (2010) dalam penelitian yang dilakukan oleh Saeed (2016) dengan judul *The Impact of Job Satisfaction and Knowledge Sharing on Employee Performance*. Dimensi teori dari Becerra-Fernandez & Sabherwal (2010) meliputi *knowledge discovery, knowledge capture, knowledge sharing, knowledge application*. Pada variabel *Employee Engagement* penulis merujuk pada penelitian yang dilakukan oleh Bhatnagar (2017) dengan judul *Talent Management Strategy of Employee Engagement in Indian ITES Employees: Key To Retention* dimana di dalam penelitian tersebut penulis menggunakan teori dari Schaufeli (2002) yang berupa *vigor, dedication* dan *absorption* namun untuk variabel *Employee Performance* penulis mengadopsi

penelitian dari Mangusho, *et.al* (2015) dengan rujukan teori dari Dessler (2006) yang terdiri dari kualitas, produktivitas, pengetahuan pekerjaan, kepercayaan, ketersediaan, kebebasan.

Maka sumbangan penelitian yang akan diberikan peneliti pada penelitian selanjutnya adalah memodifikasi alur regresi pada penelitian sebelumnya dengan menggabungkan dua variabel independen yaitu *talent management* dan *knowledge management* dalam satu penelitian dan juga dengan menambahkan variabel *employee engagement* sebagai variabel mediasi sehingga penelitian selanjutnya hubungan antar variabel menjadi pengaruh *talent management* dan *knowledge management* terhadap *employee performance* dimediasi oleh *employee engagement*.

2.1 Landasan Teori

2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Dessler (2006) , manajemen sumber daya manusia merujuk kepada praktik dan kebijakan yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek “orang” atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbangan dan penilaian. Proses manajemen itu sendiri terdiri dari lima fungsi dasar yaitu :

1. Perencanaan (*planning*): Membangun tujuan dan standar; mengembangkan peraturan dan prosedur; mengembangkan rencana dan peramalan memprediksi beberapa kejadian yang akan terjadi pada masa yang akan datang.

2. Pengorganisasian (*organizing*): Membangun otorisasi dengan bawahan; membangun komunikasi yang efektif dengan bawahan; membangun komunikasi yang efektif dengan bawahan; mengkoordinasikan pekerjaan dengan bawahan.
3. Penempatan Staff (*staffing*): Memutuskan tipe SDM yang akan dipekerjakan; merekrut pegawai yang memiliki prospek ke depan; menseleksi pegawai; menyusun standar kinerja; memberikan kompensasi kepada pegawai; mengevaluasi kinerja; konseling pegawai; pelatihan dan pengembangan pegawai.
4. Pemimpin (*leading*): membiarkan orang lain menyelesaikan pekerjaannya; memelihara moral; memberikan motivasi kepada bawahan.
5. Pengawasan (*controlling*): menyusun standar seperti kuota, standar kualitas atau tingkat produksi; memeriksa bagaimana kinerja aktual jika dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan.

Menurut Rivai (2004:2), Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pendayagunaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efisien, efektif dan produktif untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Rivai (2004:8), tujuan manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan kontribusi produktif orang-

orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis dan sosial.

Menurut Rivai (2004:9), sasaran manajemen sumber daya manusia terbagi menjadi empat, yaitu sasaran perusahaan, sasaran fungsional, sasaran sosial dan sasaran pribadi karyawan. Sasaran perusahaan ditujukan untuk mengenali manajemen SDM dalam rangka memberikan kontribusi atas efektivitas perusahaan, selain itu ada juga untuk perencanaan SDM, seleksi, pelatihan, pengembangan, pengangkatan, penempatan, penilaian dan hubungan pekerja. Untuk sasaran fungsional, ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen SDM pada level yang cocok bagi berbagai kebutuhan perusahaan. Sasaran sosial ditujukan untuk selalu tanggap secara etis maupun sosial terhadap berbagai kebutuhan dan tuntutan masyarakat dengan terus meminimalisasikan dampak negatif atas tuntutan tersebut terhadap perusahaan. Sedangkan sasaran pribadi karyawan yaitu untuk membantu para karyawan mencapai tujuan-tujuan pribadi yang dapat meningkatkan kontribusi individu atas perusahaan.

Menurut Rivai (2004:14-16), fungsi manajemen SDM terbagi atas dua fungsi yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Fungsi manajerial terdiri dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*) pengendalian (*controlling*). Selain itu, manajemen SDM memiliki fungsi operasional yang terdiri dari pengadaan SDM, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian,

pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja. Selain fungsi, manajemen SDM juga memiliki peran yang terdiri dari dasar untuk melakukan analisis jabatan, merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon pekerja, menyeleksi calon pekerja, memberikan pengenalan dan penempatan pada karyawan baru, menetapkan upah, gaji dan kompensasi, memberikan insentif dan kesejahteraan, melakukan evaluasi kinerja, mengkomunikasikan, memberikan penyuluhan dan menegakkan disiplin kerja, memberikan pendidikan, pelatihan dan pengembangan serta membangun komitmen kerja.

2.2.2 Manajemen SDM yang Strategis

Manajemen SDM yang strategis merupakan tautan dari SDM dengan tujuan dan sasaran strategi untuk meningkatkan kinerja bisnis dan mengembangkan kultur perusahaan yang mendorong inovasi dan kelenturan yang berarti kemampuan perusahaan mencapai tujuannya. Strategi SDM keseluruhan mengarah kepada membangun suatu angkatan kerja yang setia, lebih disukai dalam lingkungan kerja dan bukan serikat kerja. Sasaran dari strategi SDM ini untuk membangun komunikasi dua arah yang sehat, memberikan kompensasi yang sangat bersaing dan insentif pembayaran kinerja, menjamin seluas mungkin perlakuan yang adil dan keamanan karyawan bagi semua karyawan, melembagakan berbagai kegiatan promosi dari dalam yang diarahkan pada pemberian karyawan setiap peluang untuk menggunakan sepenuhnya keterampilan dan bakat ketika bekerja.

Menurut Dessler (2006:21), perusahaan merumuskan tiga tipe strategi yang terdiri dari strategi korporasi yang mengidentifikasi ramuan bisnis yang akan dimasuki perusahaan. Kedua, strategi bersaing tingkat bisnis yang mengidentifikasi bagaimana masing-masing bisnis perusahaan akan bersaing dan masing-masing bisnis. Ketiga, strategi fungsional yang mengidentifikasi bagaimana manufakturing, penjualan dan fungsi lain dari unit akan menyumbang kepada strategi bisnis. Peran SDM sebagai mitra strategik antara lain dalam perumusan strategi yang menuntuk pengidentifikasian, penganalisisan dan pembangunan dua perangkat kekuatan. Menurut Dessler (2006:24), SDM dalam strategi pelaksanaan yang memainkan peran penting dalam eksekusi atau implementasi yang berhasil dari sebuah rencana strategik perusahaan.

2.2.3 *Talent Management*

1. *Pengertian Talent Management*

Kata *talent* jika diubah kedalam Bahasa Indonesia menjadi talenta yang merupakan faktor pembeda kinerja setiap pegawai di dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Jika 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 bekerjasecara 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. Perusahaan yang sukses adalah perusahaan yang menciptakan budaya pengembangan talenta dengan baik. 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).

Manajemen talenta di dalam sebuah perusahaan memiliki dua peran utama. Peran pertama yaitu menjadi *value creator* dan peran kedua menjadi *value protector*. Sebagai *value creator*, tugas setiap manajer dan pimpinan di sebuah perusahaan adalah menghasilkan manusia-manusia yang memiliki nilai. Model *value creator* membuat setiap individu di dalam perusahaan bernilai tinggi yang kemudian menyebarkan nilai dalam hitungan deret ukur ke segala arah untuk menghasilkan momentum perubahan berskala besar. Sebagai *value protector* berarti bahwa

perusahaan melakukan segala macam cara untuk melindungi individu dengan talenta bernilai tinggi yang dihasilkan agar tidak hilang ditelan godaan organisasi lainnya (Pella & Afifah, 2011:77).

Untuk mengartikan manajemen talenta atau *talent management* harus memahami terlebih dahulu apa yang dimaksud dengan talent itu sendiri. *Talent* menurut Pella dan Afifah adalah manusia-manusia yang ingin dipelihara perusahaan karena kelebihanannya. *Talent* juga dapat diartikan sebagai pegawai yang diidentifikasi memiliki potensi menjadi pemimpin masa depan perusahaan (*company future leader*) (Pella & Afifah, 2011:81).

Berdasarkan pengertian talent tersebut, maka yang dimaksud dengan *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).

Pengertian lain dari *talent management* adalah sebagai suatu proses komprehensif dan dinamis untuk mengembangkan sekumpulan manusia berpotensi tertinggi dalam organisasi melalui pengembangan yang searah dan terintegrasi, yang praktiknya dilakukan para pemimpin yang terkait dalam perusahaan, berkaitan dengan aktivitas menarik pegawai yang memiliki talenta, menyeleksi, mengembangkannya dan memeliharanya (Bhatnagar, 2017). Arti lainnya menyebutkan bahwa *talent management* adalah suatu proses yang dilakukan untuk memastikan bahwa posisi-posisi kunci dalam perusahaan dapat diisi secara internal dengan cara terlebih dahulu, memantapkan suatu kelompok pusat pengembangan *talent* yang terdiri atas sekumpulan sumber daya manusia perusahaan yang memiliki keterampilan tinggi dan berkualifikasi (*talent pool*) (Mangusho, *et. al*, 2015). Menurut Cappelli, (2008:1), *talent management* adalah proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengantisipasi dan memenuhi kebutuhan perusahaan akan sumber daya manusia). 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. Tujuannya

adalah untuk mempekerjakan orang-orang yang secara konsisten memberikan kinerja unggul. *Talent management* memiliki manfaat bagi perusahaan seperti perusahaan akan mendapatkan orang-orang yang memiliki kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik, orang yang bertalenta tersebut dapat dikembangkan untuk menerima tanggung jawab yang lebih luas dan lebih besar serta pengangkatan dan pemilihan orang-orang bertalenta tersebut dapat diambil dari sumber internal.

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 mengoptimalkan 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.

2. Proses *Talent Management*

Menurut (Davis, 2009:2), *talent management* merupakan pendekatan korporasi yang terencana dan terstruktur untuk merekrut, mempertahankan dan mengembangkan orang-orang bertalenta yang secara konsisten memberikan kinerja unggul. Jadi, proses dari *talent management* itu sendiri adalah terdiri dari merekrut orang-orang yang talent, mempertahankan orang-orang yang *talent* tersebut agar tidak berpindah ke perusahaan lain serta mengembangkan orang-orang yang talent tersebut sehingga dapat meningkatkan kinerja yang dimilikinya.

Tahapan program talent management memiliki berbagai variasi. Menurut Alfred Chandler yang dikutip oleh Cappelli (2008:118), tahapan-tahapan dari program *talent management* adalah sebagai berikut:

1) Menetapkan Kriteria Talenta (*Talent Criteria*)

Langkah ini memperjelas posisi-posisi kunci, posisi-posisi paling penting, posisi-posisi yang memiliki risiko tertinggi atau posisi-posisi yang terkait dengan proyek sebagai sasaran dari program pengembangan dalam program talent management. Selanjutnya dilakukan serangkaian aktivitas untuk menetapkan kriteria calon pemimpin berkualitas di perusahaan pada setiap level dan posisi, yang di dalamnya berisikan kualitas karakter pribadi, pengetahuan bisnis dan fungsional, pengalaman karir, kinerja dan *assignment* potensi.

- a. Menyeleksi Group Pusat Pengembangan Talenta (*Talent Pool Selection*)

Pada tahap ini dilakukan segala macam usaha untuk mengoleksi kandidat-kandidat dari berbagai posisi, jabatan dan level pegawai di perusahaan untuk menjadi peserta program *talent management*. Pada tahap ini dilakukan seleksi talentan (*talent selection*). Proses ini terdiri dari dua unsur, yaitu mengidentifikasi *talent* dan menarik talent untuk masuk dalam grup pusat pengembangan *talent*.

- b. Membuat Program Percepatan Pengembangan *Talent* (*Acceleration Development Program*)

- c. Dalam tahap ini, dilakukan segala macam usaha untuk merancang, merencanakan dan mengeksekusi program-program pengembangan yang dipercepat yang diberikan kepada setiap anggota dari program *talent management*.

- d. Menugaskan Posisi Kunci (*Key Position Assignment*)

Pada tahap ini dilakukan penugasan dan penempatan atas setiap anggota dari program *talent management* yang lulus evaluasi kelayakan kepemimpinan untuk menduduki jabatan-jabatan yang telah diidentifikasi sebelumnya.

- e. Mengevaluasi Kemajuan Program (*Monitoring Program*)

Pada tahap ini dilakukan segala aktivitas untuk memonitor, memeriksa dan mengevaluasi kemajuan setiap aktivitas.

Mengevaluasi pengembangan serta hasil-hasil kemajuan yang dibuat peserta program talent management dalam setiap penugasan yang diberikan kepadanya sebagai dasar membuat keputusan-keputusan suksesi dan promo.

3. Pengukuran *Talent Management*

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

4. Sumber Talenta (*Talent Pool*)

Dalam menjalankan strategi manajemen talenta (*talent management strategy*) dibutuhkan yang namanya *talent pool* yaitu sekelompok orang yang telah diidentifikasi dapat dikembangkan dalam jangka waktu tertentu dan diperlakukan sebagai suatu investasi. Di dalam mencari dan mendapatkan pegawai-pegawai yang talent, perusahaan memiliki dua sumber yaitu sumber internal dan sumber eksternal. Perusahaan tidak memilih merekrut pegawai yang baru tetapi memilih pegawai-pegawai yang sudah bekerja di dalam perusahaan dengan asumsi bahwa pegawai tersebut telah memiliki pengetahuan mengenai budaya perusahaan.

Menurut Davis (2009:8), untuk sumber internal, perusahaan dapat menggunakan metode *Talent Search Matrix* yang mengombinasikan sejumlah elemen yang dapat dikuantitatifkan dan yang tidak dapat dikuantitatifkan apabila digabungkan akan memberi gambaran profil seseorang yang dapat memberikan hasil kinerja yang diharapkan. Dalam metode ini terdapat enam elemen yang dapat menjadi dasar penilaian,

yaitu pengalaman, profil dan kualifikasi yang dapat dinilai secara obyektif sementara keahlian, potensi dan kuantifikasi hanya dapat dinilai secara subyektif. Pengalaman berisi deskripsi pengalaman yang akan digunakan oleh kandidat untuk menjalankan perannya. Profil dapat ditentukan dengan tes psikologi atau tes profil kepribadian. Kualifikasi mengidentifikasi level prestasi akademik dan profesional. Keahlian mengidentifikasi kekuatan pribadi dan pengetahuan yang dituntut. Potensi mengidentifikasi level tanggung jawab yang akan mampu dipikul oleh kandidat dan kuantifikasi merupakan level prestasi yang harus dicapai kandidat dalam aspek operasional. Sedangkan sumber dari luar sebaiknya dijadikan pilihan kedua setelah sumber internal dan setelah yakin bahwa di dalam perusahaan tidak ada lagi calon yang memadai sesuai dengan persyaratan yang diajukan.

5. *Talent Management dan Pengembangan Kinerja Pegawai (Employee Performance)*

Menurut Lewis & Heckman (2006) bahwa manajemen talenta tidak hanya focus pada spesifik saja, tetapi focus kepada hal-hal berikut:

- 1) Manajemen talenta mengelola talenta berdasarkan kinerja
- 2) Manajemen talenta mengelola talenta sebagai suatu hal yang tidak berbeda dan muncul dari persepsi kemanusiaan dan demografis.
 - a. Manajemen talenta ini sangat kritis untuk mengelola kinerja setiap pegawai

- b. Manajemen talenta terdiri dari kerjasama dan komunikasi seluruh manajer setiap level

Buckingham dan Vosburgh (2001) dalam Sweem (2009:22) mendefinisikan manajemen talenta 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. Manajemen talenta merupakan strategi yang penting (Ashton & Morton, 2005) dalam Sweem (2009:24) karena ketika manajemen talenta berubah menjadi kompetensi inti, maka akan secara signifikan meningkatkan pelaksanaan strategi dan operasional yang baik.

Tabel 2.7 Prinsip-prinsip *Talent Management* (Pella & Afifah,2011:111)

Prinsip	Deskripsi
<i>Talent Management dimulai dari CEO</i>	Sebagai CEO, harus dapat mendelegasikan banyak hal kepada bawahan, menentukan strategi bisnis, kebutuhan terhadap talenta, kriteria talenta dan jumlah level kelompok pusat pengembangan talenta yang dibutuhkan serta bertanggung jawab pada kaderisasi kepemimpinan dalam organisasi yang dipimpinnya, program talent management di sebuah organisasi dimulai dari CEO.
Organisasi perlu memperjelas kebutuhan talenta	Inti dari program talent management adalah untuk menghasilkan sekelompok pegawai yang siap menduduki posisi puncak di dalam unit-unit usaha yang sedang berjalan dari berbagai level dalam organisasi. Dengan demikian, mudah dipahami bahwa pola pendidikan dalam program <i>talent management</i> dilakukan secara berjenjang

Kepesertaan program <i>talent bersifat fleksibel</i>	Fleksibel dalam hal ini adalah selama tahun berjalan, pegawai-pegawai yang termasuk ke dalam program talent management akan dinilai kinerjanya. Bila hasil dari penilaiannya tidak memenuhi standar yang sudah ditentukan, maka pegawai tersebut akan dikeluarkan dari program talent management tersebut. Tetapi, tidak menutup kemungkinan bahwa pegawai yang sebelumnya tidak terdaftar dalam program talent management tetapi dalam tahun berjalan memiliki kinerja yang baik, maka akan didaftarkan ke dalam program talent management.
Pemantauan program <i>talent management</i>	Setiap pegawai yang masuk yang masuk ke dalam program talent management dapat keluar dan masuk sesuai dengan hasil dari hasil dari kemajuan dan hasil setiap individu (individual progress and result). Oleh karena itu, seorang anggota dapat dikeluarkan dari kelompok akselerasi (talent acceleration pool) bila ia tidak berkembang seperti yang diharapkan pada penugasan pekerjaan yang diberikan kepadanya
Keberhasilan program dimonitor dengan seksama	Ukuran keberhasilan program talent management sangat bervariasi. Hal ini dipengaruhi oleh jumlah posisi yang menjadi target sasaran, rasio seleksi yang digunakan dan ukuran organisasi perusahaan.

2.2.4 Knowledge Management

1. Pengertian Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*)

Armstrong (2009:149) mengartikan manajemen pengetahuan sebagai setiap proses atau praktek membuat, memperoleh, menangkap, berbagi, dan menggunakan pengetahuan untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja organisasi. Menurut Tobing (2007:23) manajemen pengetahuan adalah pengelolaan *knowledge* perusahaan dalam menciptakan nilai bisnis dan menghasilkan keunggulan kompetitif yang

berkesinambungan dengan mengoptimalkan proses penciptaan, pengkomunikasian, dan pengaplikasian semua *knowledge* yang dibutuhkan dalam rangka pencapaian tujuan bisnis. Tobing (2007:23) mengartikan manajemen pengetahuan sebagai pendekatan-pendekatan sistemik yang membantu muncul dan mengalirnya informasi dan *knowledge* kepada orang yang tepat pada saat yang tepat untuk menciptakan nilai.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen pengetahuan adalah serangkaian proses penciptaan, pengkomunikasian, dan penerapan *knowledge* perusahaan untuk menciptakan nilai bisnis serta meningkatkan pembelajaran dan kinerja karyawan maupun organisasi. Menurut Tobing (2007:23) Dua pendekatan fundamental mengenai *knowledge*, yaitu *tacit knowledge* yang pada dasarnya bersifat pribadi sehingga sulit untuk diekstraksi dari kepala individu (*personal knowledge*) dan *explicit knowledge* yang mengasumsikan bahwa pengetahuan yang bermanfaat bagi individu dalam organisasi dapat diartikulasikan dan dibuat *explicit*. *Explicit knowledge* dalam penelitian ini adalah *job procedure* dan *technology*.

2. Fungsi *Knowledge Management*

Menurut Garvin (2000), fungsi aplikasi *knowledge management* dalam suatu organisasi ada lima, yaitu sebagai berikut:

- a. *Intermediation* yaitu peran perantara *transfer* pengetahuan antara penyedia dan pencari pengetahuan. Peran tersebut untuk mencocokkan (*to match*) kebutuhan pencari pengetahuan

dengan sumber pengetahuan secara optimal. Dengan demikian *intermediation* menjamin transfer pengetahuan berjalan lebih efisien.

- b. *Externalization* yaitu *transfer* pengetahuan dari pikiran pemiliknya ke tempat penyimpanan (*repisotory*) eksternal, dengan cara seefisien mungkin. *Externalization* dengan demikian adalag menyediakan *sharing* pengetahuan.
- c. *Internalization* adalah “pengambilan” (*extraction*) pengetahuan dari tempat penyimpanan eksternal, dan menyaring pengetahuan tersebut untuk disediakan bagi pencari yang relevan. Pengetahuan harus disajikan bagi pengguna dalam bentuk yang lebih cocok dengan pemahamannya. Maka, fungsi ini mencakup interpretasi dan/atau format ulang penyajian pengetahuan.
- d. *Cognition* adalah gungsi suatu sistem untuk membuat keputusan yang didasarkan atas ketersediaan pengetahuan. *Cognition* merupakan penerapan pengetahuan yang telah berubah melalui tiga fungsi terdahulu.
- e. *Measurement* yaitu kegiatan *knowledge management* untuk mengukur, memetakan dan mengkuantifikasi pengetahuan korporat dan kinerja dari solusi *knowledge management*.

3. Tujuan Penerapan *Knowledge Management*

Menurut Garvin, (2000) alasan penerapan manajemen pengetahuan di perusahaan dilatarbelakangi oleh:

- 1) Peningkatan persaingan pasar dan tingkat inovasi
- 2) Penghematan waktu mencari pengalaman bisnis dan mengakuisisi pengetahuan
- 3) Adanya pemberhentian karyawan dan peningkatan mobilitas karyawan di lingkungan kerja menimbulkan kehilangan pengetahuan perusahaan
- 4) Terdapat kebutuhan untuk mengatur peningkatan kompleksitas ke arah operasional perusahaan kecil dan sumber operasi transnational
- 5) Perubahan dalam strategi menimbulkan kehilangan pengetahuan, dalam area yang spesifik semakin banyak pekerjaan yang membutuhkan informasi
- 6) Adanya persaingan organisasi berdasar pada penguasaan pengetahuan
- 7) Kebutuhan pembelajaran sepanjang hayat
- 8) Kemampuan dalam pengaturan *knowledge* merupakan kesempatan yang utama untuk mencapai penguasaan yang substansial, peningkatan dalam kinerja SDM dan keunggulan bersaing

- 9) Kebutuhan untuk dapat memperoleh pengetahuan dari sumber-sumber eksternal
- 10) Penggunaan pengetahuan dalam pengambilan keputusan
- 11) Pertumbuhan dari barang dan jasa yang *knowledge intensif*
- 12) Meningkatkan retensi karyawan melalui penentuan nilai pengetahuan karyawan dan penghargaan.

Organisasi yang umum kita dengar merupakan sekumpulan orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama yang sudah ditetapkan. Sekarang ini organisasi telah merubah pendekatan bisnisnya dari yang berlandaskan sumber daya menjadi arah yang berlandaskan pengetahuan. *Knowledge Management* (KM) menjadi suatu strategi untuk mendorong perusahaan terus berinovasi, untuk mendukung penerapan KM maka perusahaan memerlukan suatu sistem atau sistem tersebut sering disebut dengan *Knowledge Management System* (KMS). *Knowledge management* menjadi sarana utama dalam pelaksanaan proses-proses yang ada di dalam KM itu sendiri, maka perlu dilakukan analisis untuk mencari tahu sejauh mana proses-proses yang ada mempengaruhi kinerja karyawan.

4. Jenis Pengetahuan (*Knowledge*)

Pengetahuan pekerja dapat dianggap sebagai karyawan yang menerapkan pengetahuan mereka yang berharga dan keterampilan (dikembangkan melalui pengalaman) ke kompleks dan masalah abstrak dalam lingkungan yang memberikan pengetahuan kolektif yang kaya dan

sumber daya relasional. Adapun pembagian jenis – jenis pengetahuan yaitu sebagai berikut:

- a. *Tacit knowledge* adalah pengetahuan yang diperoleh dari pengalaman, kegiatan-kegiatan yang dilakukan dan sudah didefinisikan dimana biasanya dibagikan lewat diskusi-diskusi dan cerita-cerita. Menurut Polanyi (1996) *tacit knowledge* adalah pengetahuan yang biasanya dibagikan melalui demonstrasi, lebih dari sekedar pendeskripsian dan memandu sebagai keterampilan.
- b. *Explicit knowledge* adalah pengetahuan yang sudah diformulasikan, biasanya disajikan dalam bentuk tulisan misalnya peraturan, buku-buku literatur. Menurut Polanyi (1996), *explicit knowledge* adalah sesuatu yang mudah untuk dituliskan atau dirangkum. Hal tersebut relatif mudah untuk diucapkan dan dikomunikasikan dan mudah dibagikan antara pribadi seseorang dengan organisasi

5. Pengukuran *Knowledge Management*

Knowledge management (KM), yang mengacu pada cara organisasi menangani pengetahuan pada berbagai tahap kehidupannya dalam sebuah organisasi. Ada empat proses utama: penemuan pengetahuan, penangkapan pengetahuan, berbagi pengetahuan, dan aplikasi pengetahuan (Becerra-Fernandez dan Sabherwal, 2010). Ada empat pengukuran *knowledge management* menurut Becerra-Fernandez dan Sabherwal (2010):

a. *Knowledge Discovery*

Penemuan pengetahuan dapat didefinisikan sebagai pengembangan pengetahuan diam-diam atau eksplisit dari data informasi atau dari sintesis pengetahuan sebelumnya. Penemuan pengetahuan eksplisit baru sangat bergantung langsung di kombinasi.

Menurut Becerra-Fernandez & Sabherwal (2010), dapat dikatakan *Knowledge Discovery* jika dalam prosesnya terjadi sintesa atau pembentukan pengetahuan baru dari *knowledge-knowledge* yang sudah ada. Tentu dalam konteks *knowledge management* di perusahaan sangatlah penting pengetahuan yang ada lebih menitik beratkan kepada pemenuhan kebutuhan dan sudut pandang *customer*.

Penemuan pengetahuan *tacit* baru sangat bergantung pada sosialisasi, yaitu pengetahuan *tacit* sintesis antar individu, biasanya melalui kegiatan bersama daripada tertulis atau lisan petunjuk. Misalnya mentransfer ide dan gambar, magang membantu pendatang baru untuk melihat bagaimana pemikiran lainnya.

b. *Knowledge Capture*

Knowledge Capture dapat didefinisikan sebagai proses pengambilan pengetahuan baik itu *explicit* ataupun *tacit* yang berada dalam diri *people* (individual atau grup), *artifacts* (*practices, technologies, atau repositories*) atau entitas organisasi (Becerra-Fernandez & Sabherwal, 2010).

Pengetahuan yang ditangkap mungkin berada di luar organisasi. Batasan termasuk konsultan, pesaing, pelanggan, pemasok, dll.

c. *Knowledge Sharing*

Berbagi pengetahuan adalah proses di mana pengetahuan eksplisit atau diam-diam dikomunikasikan ke individu yang lain. Misalnya, menulis makalah penelitian, memberikan ceramah, berpartisipasi dalam dialog mengenai kopi. Atau makan siang, dan berpartisipasi dalam komunitas. Bergantung pada apakah pengetahuan eksplisit atau diam-diam dibagikan, proses pertukaran atau sosialisasi digunakan.

d. *Knowledge Application*

Aplikasi pengetahuan adalah bila pengetahuan tersedia digunakan untuk membuat keputusan dan melakukan tugas arah dan rutinitas. Proses ini terbagi atas dua hal yaitu *direction* dan *routines*. *Directions* memproses *knowledge* dengan tindakan, tanpa proses transfer *knowledge*. Ketika seorang pekerja meminta bantuan kepada seorang *expert* untuk memecahkan permasalahan yang dihadapinya. *Routines* melibatkan pemanfaatan dari *knowledge* yang ada pada prosedur, aturan dan norma yang ada yang memandu masa depan.

Pendapat berbeda dikemukakan oleh Lindner & Wald (2011) mengenai pengukuran *knowledge management* sebagai berikut:

a. *Knowledge Obtaining*

Pengetahuan yang didapat terdiri dari dua kegiatan, yaitu pengetahuan dan penciptaan pengetahuan. Dua cara memperoleh pengetahuan adalah mencari dan memperoleh pengetahuan baru, atau untuk menciptakan pengetahuan baru dari pengetahuan lama yang ada melalui kerja sama antara aliansi bisnis dan individu.

b. *Knowledge Organizing*

Pengorganisasian pengetahuan terdiri dari penyempurnaan pengetahuan, penyimpanan pengetahuan, dan berbagipengetahuan. Penyelesaian pengetahuan adalah proses penambahan nilai organisasi terhadap informasi atau pengetahuan yang baru diperoleh dengan menyaring, mengkategorikan, mengkodifikasi, mengintegrasikan, dan mengindeks.

c. *Knowledge Applying*

Penerapan pengetahuan adalah untuk membuat pengetahuan aktif dan lebih tepat bagi organisasi dalam menciptakan nilai dengan produk dan layanan baru. Pengetahuan yang diterapkan adalah penggunaan pengetahuan karyawan untuk memecahkan

masalah atau tantangan organisasi yang menyebabkan lebih sedikit kesalahan atau peningkatan efisiensi.

Pengukuran *knowledge management* menurut Alavi & Leidnar (2001) dibagi menjadi beberapa proses seperti:

a. *Knowledge Creation*

Proses pertama, yaitu penciptaan pengetahuan, melibatkan kegiatan yang berhubungan dengan pengetahuan masuk ke dalam sistem, yaitu pengembangan, penemuan, dan penangkapan dan pemahaman. Ini adalah proses di mana pengetahuan baru dibuat atau konten pengetahuan saat ini diganti dengan konten baru.

b. *Knowledge Storage and Retrieval*

Proses kedua, yaitu penyimpanan dan pengambilan pengetahuan, berhubungan dengan aktivitas yang membuat pengetahuan tetap dalam sistem. Para ilmuwan telah dengan tegas berpendapat bahwa faktor kunci dalam menyelesaikannya adalah memori organisasi yang berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk menyimpan dan memelihara pengetahuan.

c. *Knowledge Distribution and Transfer*

Tahap ketiga, distribusi pengetahuan dan transfer, melibatkan arus pengetahuan dari satu sektor atau individu ke bidang lainnya. Ini termasuk hubungan yang terkait dengan

menerjemahkan, mentransfer, menafsirkan, dan mendaur ulang pengetahuan.

d. *Knowledge Application*

Pada akhirnya, aplikasi pengetahuan merupakan kegiatan yang berkaitan dengan pelaksanaan pengetahuan dalam proses organisasi. Aplikasi pengetahuan adalah proses utama siklus hidup pengetahuan mikro. Dalam proses ini pengetahuan secara langsung diterapkan pada kinerja tugas atau pemecahan masalah.

Pada dasarnya manajemen pengetahuan itu bertujuan pada pengumpulan perangkat, teknik, dan strategi untuk mempertahankan, menganalisis, mengorganisasi, meningkatkan, dan membagikan pengertian dan pengalaman. Artinya peranan pengetahuan yang ada dalam sebuah perusahaan perlu dikelola dengan baik sehingga setiap pekerja atau karyawan dapat berperan dan menggunakan pengetahuan yang dimilikinya masing-masing.

2.2.5 *Employee Performances*

1. *Pengertian Employee Performance*

Menurut Rivai (2004:309), kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang sepatutnya memiliki derajat kesedian dan tingkat kemampuan tertentu. Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Salah satu cara yang dapat

digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan adalah dengan cara melihat hasil penilaian kinerja.

Menurut Simanjuntak (2011:1), kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut. Kinerja individu, kinerja kelompok dan kinerja perusahaan, dipengaruhi oleh banyak faktor intern dan ekstern organisasi. Menurut Simamora (2004), kinerja seorang pegawai pada dasarnya dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu faktor individual yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, faktor psikologis dan faktor organisasi yang terdiri dari penghargaan. Penghargaan tersebut dapat berupa kompensasi yang diberikan perusahaan kepada para pegawainya. Sedangkan Timpe (1996) mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi seseorang yang pertama adalah faktor internal (dispositional) merupakan faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Sedangkan faktor yang kedua adalah faktor eksternal merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan.

Menurut Bernardin dan Rusel (1992:187) mengemukakan beberapa dimensi kinerja, yaitu kualitas (quality) merupakan tingkat dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna. Kuantitas (quantity) merupakan jumlah yang ditunjukkan dalam satuan mata uang,

jumlah unit atau umlah siklus kegiatan yang diselesaikan. Ketepatan waktu (timeliness) merupakan tingkat sejauh mana suatu kegiatan dapat diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperlihatkan koordinasi output orang lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain. Efektivitas biaya (cost effectiveness) merupakan tingkatan dimana sumber daya manusia dapat dimaksimalkan dalam arti untuk memperoleh keuntungan yang lebih besar atau mengurangi kerugian yang timbul dari penggunaan suatu sumber daya yang ada. Hubungan antar perseorangan (interpersonal impact) merupakan tingkatan dimana seorang pegawai mampu untuk mengembangkan perasaan untuk saling menghargai dan bekerjasama antara pegawai yang satu dengan yang lain

Menurut Simanjuntak (2011:19), manajemen kinerja merupakan proses berkelanjutan berbentuk siklus, terdiri dari perencanaan, pembinaan dan evaluasi. Menurut Armstrong (2009:198) manajemen kinerja merupakan suatu proses yang mendorong dialog, suatu percakapan reflektif (atau evaluatif) mengenai kinerja dan pengembangan. Manajemen kinerja harus mencakup baik kebutuhan individu maupun organisasi dimana arah dari manajemen kinerja adalah untuk bergerak dari proses yang mengendalikan menjadi proses yang memungkinkan enabling).

2. Manfaat dan Tujuan Manajemen Kinerja

Menurut Nidan (2016) strategi manajemen kinerja bertujuan untuk memberikan alat dimana hasil yang lebih baik dapat diperoleh dari organisasi, tim dan individu dengan memahami dan mengelola kinerja

dalam kerangka tujuan yang disepakati, standar dan kebutuhan yang direncanakan. Manajemen kinerja memiliki beberapa manfaat, yaitu:

- a. Perbaikan kinerja dalam rangka mencapai keefektifan organisasi, tim dan individu
- b. Pengembangan pegawai yang berkaitan dengan kompetensi dasar organisasi dan kapabilitas individu dan tim
- c. Komunikasi dan keterlibatan yang bertujuan untuk menciptakan iklim yang kondusif
- d. Memastikan setiap pekerjaan pegawai berkontribusi bagi sasaran kelompok kerja
- e. Dapat meningkatkan produktivitas.

3. Faktor-Faktor *Employee Performance*

Menurut TzeSan (2012) kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan pada tiga kelompok, yaitu:

- a. Kompetensi individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompetensi setiap orang dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu kemampuan dan keterampilan kerja, motivasi dan etos kerja. Kemampuan dan keterampilan kerja setiap orang dipengaruhi oleh kebugaran fisik dan kesehatan jiwa individu yang bersangkutan, pendidikan, akumulasi pelatihan dan pengalaman kerjanya. Motivasi dan etos kerja sangat penting mendorong semangat kerja. Motivasi dan etos

kerja dipengaruhi oleh latar belakang keluarga, lingkungan masyarakat, budaya dan nilai-nilai agama yang dianutnya

- b. Dukungan organisasi, kinerja setiap orang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, kenyamanan lingkungan kerja serta kondisi dan syarat kerja. Kondisi kerja mencakup kenyamanan lingkungan kerja, aspek keselamatan dan kesehatan kerja termasuk ketersediaan alat-alat pelindung.
- c. Dukungan manajemen, kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang juga sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen dalam memimpin semua pekerja, mengkoordinasikan semua kegiatan mereka dan menciptakan iklim kerja yang kondusif. Dari setiap pemimpin dituntut juga kemampuan untuk mengenali kelemahan bawahan dan membantu mengatasinya.

4. Perencanaan Kinerja

Perencanaan merupakan tahap perumusan tujuan dan sasaran, penentuan tolok ukur dan metoda pengukuran serta rencana pengorganisasian, penganggaran dan dukungan sumber daya manusia.

- a. Model Perencanaan Kinerja, menurut Simanjuntak (2011:19), perencanaan kinerja adalah proses penyusunan rencana kegiatan untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang. Rencana kinerja terdiri dari tiga komponen, yaitu:

uraian jabatan, rencana tindakan kinerja dan rencana pendukung.

- b. Pembinaan Kinerja dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja setiap individu, kelompok atau unit kerja, serta meningkatkan kinerja perusahaan setinggi mungkin
- c. Evaluasi Kinerja adalah satu sistem dan cara penilaian pencapaian hasil kerja suatu perusahaan atau organisasi dan penilaian pencapaian hasil kerja setiap individu yang bekerja di dalam dan untuk perusahaan tersebut. Evaluasi atau pengukuran kinerja dapat dilakukan melalui dua pendekatan. Pertama, membandingkan hasil yang dicapai dengan standar atau tolok ukur hasil atau tujuan yang harus dicapai. Kedua, terutama untuk mengukur kinerja yang hasilnya non fisik, yaitu dengan membandingkan pekerjaan atau tugas yang nyata-nyata dilakukan dengan uraian jabatan atau uraian tugas yang selayaknya dikerjakan dengan benar dan tepat.

Menurut Timpe (2002:247), kinerja yang dilakukan oleh para pegawai dalam suatu perusahaan harus berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Standar kinerja dapat dibuat dari uraian jabatan untuk mengaitkan definisi jabatan statis ke kinerja kerja yang dinamis. Standar kinerja dibuat untuk setiap individu dengan berpedoman pada uraian jabatan. Setiap pegawai mengusulkan sasaran-sasarannya sendiri kepada atasan langsung secara tertulis; bila

kedua belah pihak menyetujui setiap sasaran, kemudian dapat dibuat pernyataan sasaran secara tertulis. Standar kinerja dianggap memuaskan bila pernyataannya menunjukkan beberapa bidang pokok tanggung jawab pegawai, memuat bagaimana suatu kegiatan kerja akan dilakukan, dan mengarahkan perhatian kepada mekanisme kuantitatif bagaimana hasil-hasil kinerjanya akan diukur

5. Pengukuran *Employee Performance*

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 dipercaya berkaitan 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 menggunakan waktu istirahat/jam makan.

6) Kebebasan. Tingkatan kinerja pekerjaan dengan sedikit atau tanpa supervisi. Indikatornya adalah:

- Karyawan mempunyai kebebasan dalam menyampaikan pendapat.
- Karyawan mempunyai kebebasan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.
- Karyawan mempunyai kebebasan dalam bertukar *shift* (jam kerja) dengan karyawan lain.

2.2.6 *Employee Engagement*

1. *Pengertian 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

Kahn (1990:694) mendefinisikan *employee engagement* sebagai *Personal Engagement* yang memanfaatkan diri sebagai anggota organisasi untuk melakukan peran pekerjaan mereka; dalam keterlibatan tersebut orang yang dipekerjakan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif, dan emosional selama melakukan kinerjanya. Menurut Kahn (1990:192), *engagement* berarti secara psikologis hadir ketika menduduki dan melakukan peran didalam organisasinya. Menurut Buckingham (2011) hal-hal yang dapat menjadi penggerak *employee engagement* adalah budaya organisasi, visi, dan nilai yang dianut. Budaya organisasi yang dimaksud adalah organisasi yang memiliki keterbukaan, saling mendukung serta komunikasi yang baik antara rekan kerja. Uraian tersebut diatas secara terbuka menjelaskan berbagai definisi dengan benang merah berupa suatu gagasan yang sama. Untuk itu penulis mencoba

menyimpulkan bahwa *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. Tentunya *employee engagement* ini tidak muncul dengan sendirinya, melainkan merupakan hasil usaha dari organisasi dalam melakukan sesuatu melalui kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen yang membuat karyawan merasa *engaged* dengan organisasi tersebut. Sebelum menetapkan sebuah kebijakan tentang *employee engagement*, perusahaan perlu memahami, elemen apa yang mendasarinya. Uraian berikut akan mencoba menjelaskan perihal tersebut.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi *Employee Engagement*

Hal-hal yang menjadi faktor berpengaruh terhadap *employee engagement* akan berbeda di tiap jenis pekerjaan dan organisasi. Secara umum Saks (2006) dalam Sadeli (2012) menjelaskan bahwa ada 3 (tiga) kluster utama yang menjadi penggerak *Employee Engagement*, yaitu:

a) Organisasi

Hal-hal terkait organisasi yang dapat menjadi penggerak *Employee Engagement* adalah budaya organisasi, visi dan nilai yang dianut, brand organisasi. Budaya organisasi yang dimaksud adalah budaya organisasi yang memiliki keterbukaan dan sikap *supportive* serta komunikasi yang baik

antara rekan kerja. Keadilan dan kepercayaan sebagai nilai organisasi juga memberikan dampak positif bagi terciptanya *Employee Engagement*. Hal-hal ini akan memberikan persepsi bagi karyawan bahwa mereka mendapat dukungan pimpinan dan organisasi.

b) Manajemen dan Kepemimpinan

Engagement dibangun melalui proses, butuh waktu yang panjang serta komitmen yang tinggi dari pemimpin. Dalam menciptakan *Employee Engagement*, pimpinan organisasi diharapkan memiliki beberapa keterampilan. Beberapa diantaranya adalah teknik berkomunikasi, teknik memberikan *feedback* dan teknik *Performance Appraisal*. Hal-hal ini menjadi jalan bagi manajer untuk menciptakan *Employee Engagement* sehingga secara khusus hal-hal ini disebut sebagai penggerak *Employee Engagement*.

c) *Working life*

Kenyamanan kondisi lingkungan kerja menjadi pemicu terciptanya *Employee Engagement*. Ada beberapa kondisi lingkungan kerja yang diharapkan dapat menciptakan *Employee Engagement*. Pertama, lingkungan kerja yang memiliki keadilan distributif dan prosedural. Hal ini terjadi karena karyawan yang memiliki persepsi bahwa ia mendapat keadilan distributif dan prosedural akan berlaku adil pada

organisasi dengan cara membangun ikatan emosi yang lebih dalam pada organisasi. Kedua, lingkungan kerja yang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Kondisi ini mempengaruhi karyawan secara psikologis, mereka menganggap bahwa mereka berharga bagi organisasi. Hal ini membuat karyawan akan semakin terikat dengan organisasi. Ketiga, organisasi yang memperhatikan keseimbangan kehidupan kerja dan keluarga karyawan. Dalam banyak penelitian dijelaskan bahwa ketika konflik antara pekerjaan dan keluarga terjadi, karyawan akan cenderung memutuskan keluar dari pekerjaan.

Schaufeli (2002:220) mengungkapkan bahwa hal yang dapat menghilangkan *Engagement* ialah:

- a. Kekhawatiran terhadap keamanan kerja, misalnya keamanan kerja atau jaringan keamanan *financial* berbentuk benefit atau kompensasi.
- b. Perlakuan yang adil, berdasarkan literature keadilan organisasi dan produser, mencakup masalah persamaan gaji atau promosi.
- c. Kompensasi yang cukup, berbentuk gaji, benefit, atau penghasilan tambahan lainnya yang memungkinkan karyawan memenuhi standar hidup yang diinginkan.

- d. Diperlakukan dengan penuh hormat dan bermartabat, merupakan salah satu elemen kepuasan terkuat terhadap supervisor dan perusahaan, dan biasanya merupakan prediktor kuat atas hasil-hasil lainnya, seperti pergantian karyawan.
- e. Faktor-faktor yang berhubungan dengan stress, seperti permasalahan menyeimbangkan pekerjaan dengan tuntutan keluarga, pekerjaan yang berlebihan, standar yang tidak realistis, dan konflik kerja yang jelas menyebabkan kepuasan yang rendah.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Bakker & Bal,2010) dapat disimpulkan angka keterikatan kerja dengan berdasarkan 4 prinsip dasar atau driver, yang memperlihatkan bahwa komitmen karyawan dipengaruhi oleh:

- a. Pemimpin yang memberikan insiprasi keyakinan terhadap masa depan
- b. Manager yang menghargai karyawan / bawahan
- c. Pekerjaan yang menyenangkan di mana karyawan memiliki pengetahuan tentang bagaimana melaksanakannya dengan baik.
- d. *Top Management* yang memperlihatkan tanggung jawab nyata kepada karyawan dan masyarakat.

3. Ciri-Ciri *Work Engagement*

Pegawai yang memiliki *work engagement* terhadap organisasi atau perusahaan memiliki karakteristik tertentu. Berbagai pendapat mengenai karakteristik pegawai yang memiliki *work 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

4. Pengukuran dari *Employee Engagement*

Menurut Macey,*et.al*(2009) *employee engagement* mencakup 2 dimensi penting, yaitu:

- 1) *Employee engagement* sebagai energy psikis

Pegawai merasakan pengalaman puncak (*peak experience*) dengan berada di dalam pekerjaan dan arus yang terdapat di dalam pekerjaan tersebut. *Employee engagement* merupakan keseriusan ketika larut dalam pekerjaan (*immersion*), perjuangan dalam

pekerjaan (*striving*), penyerapan (*absorption*), focus (*focus*) dan juga keterlibatan (*involvement*).

2) *Employee engagement* sebagai energy tingkah laku:

Bagaimana *employee engagement* terlihat oleh orang lain. *Employee engagement* terlihat oleh orang lain dalam bentuk tingkah laku yang berupa hasil. Tingkah laku yang terlihat dalam pekerjaan berupa:

- Pegawai akan berfikir dan bekerja secara proaktif, akan mengantisipasi kesempatan untuk mengamnbil tindakan dan akan mengambil tindakan dengan cara yang sesuai dengan tujuan organisasi
- Pegawai *engaged* tidak terikat pada “*job description*”, mereka focus pada tujuan dan mencoba untuk mencapai secara konsisten mengenai kesuksesan organisasi
- Pegawai secara aktif mencari jalan untuk dapat memepluas kemampuan yang dimiliki dengan jalan yang sesuai dnegan visi perusahaan.
- Pegawai pantang menyerah walau dihadapkan dengan rintangan atau situasi yang membingungkan.

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

- a. *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

- b. *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.
- c. *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.

2.3 Hubungan antar Variabel

2.3.1 Hubungan 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 enting 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 Tusang&Tajuddin (2015) mengungkapkan terdapat hubungan yang signifikan antara *talent management* terhadap *employee engagement*. Bhatnagar (2007) dalam penelitiannya sesuai dengan arah dan tujuan dalam penelitian. Ketika pembebanan kerja yang diberikan perusahaan kepada karyawan rendah maka keterikatan karyawan didalamnya juga rendah begitupula sebaliknya jika pembebanan 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.

Sadeli (2013) 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*. Alias, *et,al* (2014) 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. Payambarpour & Hooi (2015) dalam penelitiannya menunjukkan hubungan yang positif antara indeks pengelolaan manajemen dan kinerja organisasi, SDM strategis dan kinerja organisasi, serta keterikatan karyawan dan kinerja organisasi.

H1: Diduga terdapat pengaruh signifikan dari talent management terhadap Employee Engagement.

2.3.2 Hubungan Antara Knowledge Management terhadap Employee Engagement

Penelitian yang dilakukan oleh Juan, *et.al* (2016) menyebutkan hasil dari penelitiannya adalah untuk membuktikan kerangka teori bahwa manajemen pengetahuan mempengaruhi keterikatan karyawan. Proses konversi pengetahuan melibatkan empat mode yang berkontribusi pada tingkat keterikatan karyawan. Pengetahuan eksplisit dan pengetahuan tacit karyawan dikonversi, dikelola melalui sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi dan internalisasi, untuk mempengaruhi pembelajaran karyawan. Hal ini menyebabkan karyawan menjadi lebih fleksibel dan dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka, dan secara positif mempengaruhi keterikatan karyawan. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Rahman (2015), hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara manajemen pengetahuan terhadap keterikatan karyawan.

Pada penelitian ini menggunakan tiga dimensi dalam mengukur *employee engagement* yaitu berdasarkan pada penetapan tujuan, kepemimpinan dan umpan balik. Begitu juga penelitian yang dilakukan oleh Bharami & Gholami (2016), hasil penelitian ini menunjukkan terdapat pengaruh secara signifikan antara *knowledge management* dan *employee engagement* pada karyawan Pengembangan Ekspor Bank Iran. Ilyasa, *et.al* (2018) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa *knowledge sharing* berdampak langsung positif terhadap inovasi kerja karyawan, keterikatan karyawan berdampak langsung positif terhadap inovasi kerja karyawan, *knowledge management* dampak langsung positif terhadap keterikatan karyawan. Sedangkan penelitian dari Zannah & Sumadhinata (2013) menyatakan implikasi dari *knowledge sharing* terhadap *employee engagement* dosen FBM hanya sebesar 29,20% termasuk dalam kategori rendah.

H₂: Diduga terdapat pengaruh signifikan dari knowledge management terhadap Employee Engagement.

2.3.3 Hubungan Antara Talent Management terhadap Employee Performance

Manajemen talenta 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. Mangusho, *et.al*

(2015) 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.

Karuri & Nahashon (2015), penelitian ini menetapkan bahwa melalui praktik manajemen bakat seperti rotasi pekerjaan, organisasi mampu meningkatkan kompetensi karyawan yang mempengaruhi pencapaian kinerja karyawan yang tinggi. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Irtamieh, *et. al* (2016) mengungkapkan bahwa tingkat kepentingan dan implementasi Strategi Manajemen Talenta, Kualitas Pelayanan, dan Kepuasan Penerima Manfaat memiliki hasil positif dan signifikan. Hal ini juga didukung oleh Sadri, *et. al* (2015) dimana hasil penelitiannya menunjukkan adanya hubungan signifikan positif antara *talent management* terhadap kinerja staff dalam organisasi tersebut

H₄: Diduga terdapat pengaruh signifikan dari Talent Management terhadap Employee Performance.

2.3.4 Hubungan Antara *Knowledge Management* terhadap *Employee Performance*

Manajemen pengetahuan adalah serangkaian proses penciptaan, pengkomunikasian, dan penerapan *knowledge* perusahaan untuk

menciptakan nilai bisnis serta meningkatkan pembelajaran dan kinerja karyawan maupun organisasi. Peranan *knowledge management* sangat penting dalam kehidupan organisasi dalam rangka meningkatkan produktivitas dan kompetensi karyawan. *Knowledge Management* dapat meningkatkan keahlian dan motivasi kerja sehingga mendorong peningkatan kinerja individu dan organisasi. Kinerja karyawan akan mencapai hasil lebih maksimal apabila didukung *knowledge* (pengetahuan) yang dimilikinya. Torabi, *et.al* (2016) menunjukkan adanya dampak signifikan *Knowledge Management* terhadap kinerja karyawan.

Rahman & Hasan (2017) menunjukkan bahwa komponen proses Knowledge Management memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja dan kinerja organisasi. Penelitian dari Saeed (2016) juga menyatakan terdapat pengaruh signifikan dari kepuasan kerja dan knowledge sharing terhadap kinerja karyawan.

H5: Diduga terdapat pengaruh signifikan knowledge management terhadap kinerja karyawan.

2.3.5 Hubungan Antara *Employee Engagement* terhadap *Employee Performance*

Karyawan yang memiliki rasai *employee engagement* akan memiliki kinerja yang tinggi pula. Nidan (2016) 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. Allameh, *et.al* (2014), hasil dari penelitian ini 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 keterikatan yang baik dan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Hal ini juga didukung oleh Mariza (2016), temuan dalam penelitian ini menunjukkan 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. Preko & Adjetey (2013) menunjukkan bahwa ada korelasi linear yang signifikan antara loyalitas karyawan, keterikatan dan kinerja. Ramadhan & Jafar (2016) dalam menepitannya menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan total pengaruh 76.6%

H7: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari employee engagement terhadap employee performance.

2.3.6 Hubungan Tidak Langsung antara *Talent management* terhadap *Employee Performance*

Penelitian yang dilakukan oleh Nzewi, *et.al* (2015) mengemukakan bahwa 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 retensi 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.

H8: Lebih besar pengaruh tidak langsung talent management terhadap employee performance melalui employee engagement

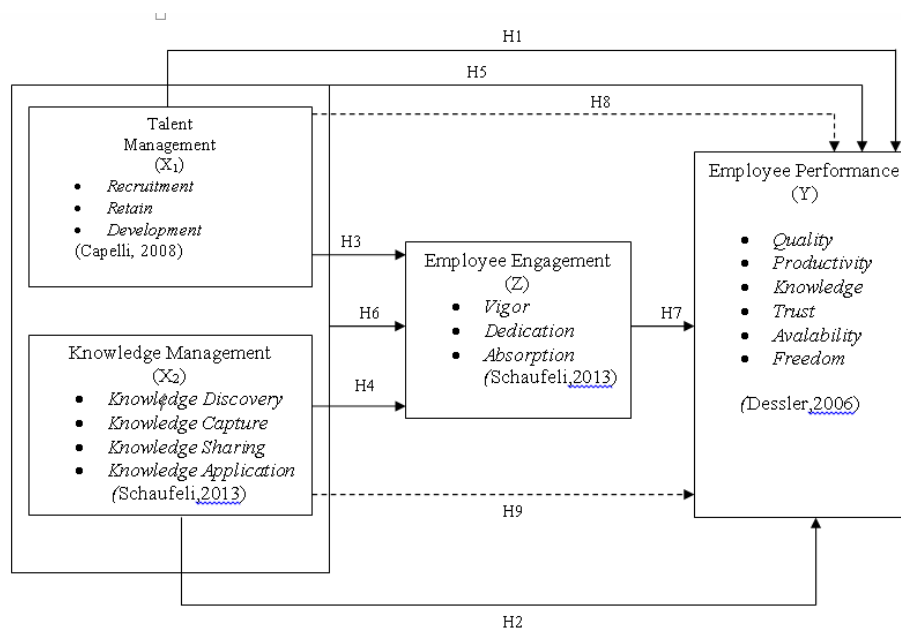
2.3.7 Hubungan Tidak Langsung Antara *Knowledge Management* terhadap *Employee Performance*

Knowledge management menjadi salah satu elemen yang saat ini populer dalam meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi. Kesadaran organisasi dalam menempatkan pengetahuan sebagai daya utama penggerak organisasi sehingga menjadi unggul dan berkembang sudah tidak terhindarkan lagi. Hal ini dapat terlihat dari hasil penelitian Khanal & Poudel (2017) yang hasilnya jelas menunjukkan bahwakomponen proses *Knowledge Management* memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan

H9: Lebih besar pengaruh tidak langsung knowledge management terhadap employee performance melalui employee engagement

2.4 Kerangka Konsep Penelitian

Penelitian ini terdiri dari variabel independent atau variabel bebas (X_1) yaitu *talent managemeny* dan (X_2) yaitu *knowledge management*, variabel dependen atau variabel terikat (Y) yaitu *employee performance* dan variabel intervening (Z) yaitu *employee engagement*. Untuk itu lebih jelasnya makan dapat dilihat dalam bentuk bagan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian

2.5 Hipotesis

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 : Terdapat pengaruh yang signifikan dari *Talent Management* terhadap *Employee Engagement*
- H₂ : Terdapat pengaruh yang signifikan dari *Knowledge Management* terhadap *Employee Engagement*
- H₃ : Terdapat pengaruh yang signifikan dari *Talent Management* dan *Knowledge Management* terhadap *Employee Engagement* secara simultan.
- H₄ : Terdapat pengaruh yang signifikan *Talent Management* terhadap *Employee Performance*
- H₅ : Terdapat pengaruh yang signifikan dari *Knowledge Management* terhadap *Employee Performance*
- H₆ : Terdapat pengaruh yang signifikan dari *Talent Management* dan *Knowledge Management* terhadap *Employee Performance* secara simultan
- H₇ : Terdapat pengaruh yang signifikan dari *Employee Engagement* terhadap *Employee Performance*
- H₈ : Diduga pengaruh tidak langsung (*Talent Management* terhadap *Employee Performance* melalui *Employee Engagement*) lebih besar daripada pengaruh langsung (*Talent Management* terhadap *Employee Performance*)

- H₉ : Diduga pengaruh tidak langsung (*Knowledge Management* terhadap *Employee Performance* melalui *Employee Engagement*) lebih besar daripada pengaruh langsung (*Knowledge Engagement* terhadap *Employee Performance*)

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif yang menggunakan survey dan kuisisioner sebagai alat pengumpulan data. Penelitian dengan cara metode kuantitatif adalah metode tradisional, karena metode ini sudah cukup lama digunakan sehingga sudah mentradisi sebagai metode untuk penelitian. Metode ini disebut dengan metode kuantitatif karena data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik (Sugiyono,2010:7) . Pendekatan ini berangkat dari data. Data ini diproses dan dimanupulasi menjadi informasi yang berharga bagi pengumpulan keputusan. Hal ini merupakan jantung dari analisis kuantitatif (Arikunto,2002). Pengumpulan data dilakukan dengan cara menyebar kuisisioner yang dibagikan kepada karyawan. Responden diminta menjawab pertanyaan yang ada dalam kuisisioner dengan menggunakan skala *likert*.

3.2 Lokasi Penelitian

1. Profil Organisasi

Pada penelitian ini akan dilakukan diperwakilan tiga kantor cabang BPJS Ketenagakerjaan yang berada di wilayah Kalimantan Timur dan Kalimantan Selatan dengan tiga kelas cabang yang berbeda, yaitu:

- a. BPJS Ketenagakerjaan Samarinda (Kelas 1) yang beralamat di JL. H.Juanda No. 103, Sidodai, Kota Samarinda, Kalimantan Timur
- b. BPJS Ketenagarkerjaan Banjarmasin (Kelas 2) yang beralamat di Jl. Brigjend. Hasan Basri No.84A, Pangeran, Banjarmasin, Kalimantan Selatan
- c. BPJS Ketenagakerjaan Bontang (Kelas 3) yang beralamat di Jl. Juanda, No.15 A, Tj.Laut, Bontang, Kalimantan Timur

Sejarah terbentuknya BPJS Ketenagakerjaan berawal dari transformasi PT Jamsostek (Persero) mengalami proses yang panjang, dimulai dari UU No.33/1947 jo UU No.2/1951 tentang kecelakaan kerja, Peraturan Menteri Perburuhan (PMP) No.48/1952 jo PMP No.8/1956 tentang pengaturan bantuan untuk usaha penyelenggaraan kesehatan buruh, PMP No.15/1957 tentang pembentukan Yayasan Sosial Buruh, PMP No.5/1964 tentang pembentukan Yayasan Dana Jaminan Sosial (YDJS), diberlakukannya UU No.14/1969 tentang Pokok-pokok Tenaga Kerja. Secara kronologis proses lahirnya asuransi sosial tenaga kerja semakin transparan. Setelah mengalami kemajuan dan perkembangan,

baik menyangkut landasan hukum, bentuk perlindungan maupun cara penyelenggaraan, pada tahun 1977 diperoleh suatu tonggak sejarah penting dengan dikeluarkannya Peraturan Pemerintah (PP) No.33 tahun 1977 tentang pelaksanaan program asuransi sosial tenaga kerja (ASTEK), yang mewajibkan setiap pemberi kerja/pengusaha swasta dan BUMN untuk mengikuti program ASTEK. Terbit pula PP No.34/1977 tentang pembentukan wadah penyelenggara ASTEK yaitu Perum Astek.

Hal penting berikutnya adalah lahirnya UU No.3 tahun 1992 tentang Jaminan Sosial Tenaga Kerja (JAMSOSTEK). Dan melalui PP No.36/1995 ditetapkannya PT Jamsostek sebagai badan penyelenggara Jaminan Sosial Tenaga Kerja. Program Jamsostek memberikan perlindungan dasar untuk memenuhi kebutuhan minimal bagi tenaga kerja dan keluarganya, dengan memberikan kepastian berlangsungnya arus penerimaan penghasilan keluarga sebagai pengganti sebagian atau seluruhnya penghasilan yang hilang, akibat risiko social.

Selanjutnya pada akhir tahun 2004, Pemerintah juga menerbitkan UU Nomor 40 Tahun 2004 tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional. Undang-undang itu berhubungan dengan Amandemen UUD 1945 tentang perubahan pasal 34 ayat 2, yang kini berbunyi: "Negara mengembangkan sistem jaminan sosial bagi seluruh rakyat dan memberdayakan masyarakat yang lemah dan tidak mampu sesuai dengan martabat kemanusiaan". Manfaat perlindungan tersebut dapat memberikan rasa aman kepada pekerja sehingga dapat lebih berkonsentrasi dalam

meningkatkan motivasi maupun produktivitas kerja. Kiprah Perusahaan PT Jamsostek (Persero) yang mengedepankan kepentingan dan hak normatif Tenaga Kerja di Indonesia dengan memberikan perlindungan 4 (empat) program, yang mencakup Program Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK), Jaminan Kematian (JKM), Jaminan Hari Tua (JHT) dan Jaminan Pemeliharaan Kesehatan (JPK) bagi seluruh tenaga kerja dan keluarganya terus berlanjutnya hingga berlakunya UU No 24 Tahun 2011.

Tahun 2011, ditetapkanlah UU No 24 Tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial. Sesuai dengan amanat undang-undang, tanggal 1 Januari 2014 PT Jamsostek akan berubah menjadi Badan Hukum Publik. PT Jamsostek (Persero) yang bertransformasi menjadi BPJS (Badan Penyelenggara Jaminan Sosial) Ketenagakerjaan tetap dipercaya untuk menyelenggarakan program jaminan sosial tenaga kerja, yang meliputi JKK, JKJ, JHT dengan penambahan Jaminan Pensiun mulai 1 Juli 2015. Menyadari besar dan mulianya tanggung jawab tersebut, BPJS Ketenagakerjaan pun terus meningkatkan kompetensi di seluruh lini pelayanan sambil mengembangkan berbagai program dan manfaat yang langsung dapat dinikmati oleh pekerja dan keluarganya. Kini dengan sistem penyelenggaraan yang semakin maju, program BPJS Ketenagakerjaan tidak hanya memberikan manfaat kepada pekerja dan pengusaha saja, tetapi juga memberikan kontribusi penting bagi peningkatan pertumbuhan ekonomi bangsa dan kesejahteraan masyarakat Indonesia

2. Visi dan Misi

Visi :

Menjadi Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Kebanggaan Bangsa, yang amanah, bertatakelola baik serta unggul dalam operasional dan pelayanan”

Misi :

Melalui Program Jaminan Sosial Ketenagakerjaan, BPJS Ketenagakerjaan berkomitmen untuk:

- a. Melindungi dan Menyejahterakan seluruh pekerja dan keluarganya
- b. Meningkatkan produktivitas dan daya saing pekerja
- c. Mendukung pembangunan dan kemandirian perekonomian nasional.

3. Populasi dan Sampel

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). Teknik penentuan sampel dalam penelitian ini dengan menggunakan sensus yaitu seluruh karyawan yang terdapat di tiga kantor cabang BPJS Ketenagakerjaan Samarinda, Banjarmasin dan Bontang dengan jumlah 115 karyawan dan dengan minimal 1 (satu) tahun masa kerja. Berikut klasifikasi jumlah tenaga kerja yang terdapat di kantor cabang BPJS Ketenagakerjaan Samarinda, Banjarmasin dan Bontang.

Tabel 3.1 Populasi Karyawan BPJS Ketenagakerjaan

No	Kantor Cabang	Pria	Wanita
1	Samarinda (Kelas 1)	27	16
2	Banjarmasin (Kelas 2)	26	14
3	Bontang (Kelas 3)	23	9
Total		76	39

Sumber: Data Primer diolah 2018

3.4 Definisi Operasional Variabel Penelitian

3.4.1 Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2010:58). Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas tiga jenis variabel yaitu variabel independen, variabel *intervening* dan variabel dependen. Adapun rincian dari masing-masing jenis variabel tersebut adalah:

1. Variabel Bebas (Independen)

Merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang sebab berubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Variabel independen dalam penelitian ini adalah *Talent Management* (X_1) dan *Knowledge Management* (X_2).

2. Variabel Terikat (Dependen)

Merupakan variabel yang dipengaruhi atau akibat, karena adanya variabel bebas. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah *Employee Performance* (Y)

3. Variabel Mediasi (Intervening)

Merupakan variabel yang menghubungkan antara variabel independen dengan variabel dependen yang memperkuat atau memperlemah hubungan namun tidak dapat diamati atau diukur. Variabel *intervening* dalam penelitian ini adalah *Employee Engagement* (Z).

3.4.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional merupakan petunjuk tentang bagaimana suatu variabel diukur, sehingga peneliti dapat mengetahui baik buruknya pengukuran tersebut. Adapun definisi operasional dalam penelitian ini adalah:

1. *Talent Management* (X₁)

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 Management* (X₂)

Manajemen pengetahuan didefinisikan sebagai melakukan apa yang dibutuhkan untuk mendapatkan hasil maksimal dari sumber pengetahuan. Secara umum *knowledge management* berfokus pada pengorganisasian dan menyediakan pengetahuan penting, dimanapun dan kapanpun dibutuhkan (Becerra-Fernandez dan Sabherwal, 2010).

3. *Employee Engagement (Z)*

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. *Employee Perfomance (Y)*

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).

3.4.3 Dimensi dan Indikator Variabel

1. *Talent Management (X₁)*

Terdapat tiga pengukuran dari *talent management* menurut Capelli (2008):

a. *Recruitment* merupakan proses pencarian dan seleksi dari karyawan yang dianggap dapat mengisi posisi yang dibutuhkan dalam perusahaan. Indikatornya adalah:

- Sumber informasi lowongan kerja didapatkan media massa baik cetak ataupun elektronik

- Data pendukung berupa pengalaman kerja
- Data pendukung berupa sertifikat

Proses seleksi terkait dengan pencarian pegawai-pegawai yang memiliki talenta atau *talent* yang terdiri dari:

- Proses seleksi dengan tes psikotest
- Proses seleksi dengan tes potensi akademik
- Proses seleksi dengan wawancara
- Penyeleksian karyawan sesuai dengan posisi yang dibutuhkan
- Karyawan menempati posisi sesuai dengan keahlian yang dimiliki

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. Indikatornya adalah:

- Karyawan mengikuti massa orientasi persiapan kerja
- Karyawan diberikan penjelasan mengenai budaya kerja perusahaan
- Karyawan diberikan waktu untuk beradaptasi dengan rekan kerja baru
- Karyawan diberikan waktu untuk beradaptasi dengan pekerjaan baru

- Karyawan diberikan penjelasan mengenai deskripsi pekerjaan yang akan dilakukan
- b. *Retain* merupakan proses yang ditujukan untuk mempertahankan karyawan yang bertalenta dalam perusahaan.
- 1) Proses manajemen kinerja terkait dengan bagaimana organisasi mengelola kinerja secara konsisten diseleuruh level organisasi untuk memaksimalkan kontribusi dan produktivitas pegawai dalam jangka pendek, menengah dan panjang. Indikatornya adalah:
 - Seleksi internal di dalam perusahaan
 - Kesempatan mengambil pendidikan lanjutan secara mandiri
 - Kepedulian pimpinan terhadap karyawannya
 - 2) Proses pengakuan dan retensi terkait dengan bagaimana perusahaan mengenali dan memanfaatkan insentif dan imbalan untuk menghargai *talent*, menjaga pegawai sesuai perbedaan preferensi individual pegawai. Indikatornya adalah:
 - *Reward* dari perusahaan
 - Promosi jabatan
 - 3) *Developing* merupakan proses yang ditujukan untuk mengembakan talenta karyawan guna meningkatkan kemampuan dan kinerja. 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.

Indikatornya adalah:

- Setiap karyawan di perusahaan mendapatkan kesempatan yang sama untuk mengikuti program pelatihan guna meningkatkan kinerjanya
- Karyawan diberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan sesuai dengan jenis pekerjaannya
- Karyawan berkesempatan untuk rotasi jabatan untuk mengemban tugas dan tanggung jawab yang lebih besar
- Karyawan selalu diberikan tantangan baru dalam bekerja dari perusahaan untuk meningkatkan kemampuan
- Karyawan termotivasi untuk berkontribusi lebih dari apa yang diharapkan ditargetkan

2. *Knowledge Management* (X₂)

Ada empat pengukuran *knowledge management* menurut Becerra-Fernandez dan Sabherwal (2010):

a. *Knowledge Discovery*, didefinisikan sebagai pengembangan pengetahuan diam-diam atau *eksplisit* dari data dan data informasi atau dari sintesis pengetahuan sebelumnya. Indikatornya adalah:

- Karyawan memperoleh pengetahuan dari pengalaman kerja yang dimiliki
- Karyawan memperoleh pengetahuan melalui magang yang pernah diikuti

- Karyawan dapat mengakses SOP untuk mendapatkan informasi yang diperlukan
- b. *Knowledge Capture*, didefinisikan sebagai proses pengambilan *knowledge* baik itu *explicit* ataupun *tacit* yang berada dalam diri *people* (individual atau grup), *artifacts* (*practices, technologies*, atau *repositories*) atau entitas organisasi. Indikatornya adalah:
- Organisasi mengadakan pelatihan bagi karyawan
 - Karyawan diikutsertakan dalam program seminar/*workshop*
 - Karyawan diikutsertakan dalam program studi banding
 - Organisasi memberikan fasilitas pencarian pengetahuan
- c. *Knowledge Sharing*, proses di mana pengetahuan eksplisit atau diam-diam dikomunikasikan ke individu yang lain. Indikatornya adalah:
- Organisasi menumbuhkan budaya saling berbagi pengetahuan antar karyawan.
 - Karyawan memperoleh pengetahuan yang didapatkan dari Pimpinan.
 - Ketersediaan grup media sosial sebagai tempat bertukar informasi
- d. *Knowledge Application*, aplikasi pengetahuan adalah bila pengetahuan tersedia digunakan untuk membuat keputusan dan melakukan tugas arif dan rutinitas. Indikatornya adalah:
- Pengetahuan yang dimiliki membantu pekerjaan karyawan.

- Pengetahuan yang dimiliki karyawan dapat membantu pengambilan keputusan.
- Tersedia media untuk mengumpulkan pengetahuan baru yang didapatkan karyawan

3. *Employee Engagement (Z)*

Dimensi atau aspek-aspek dari employee engagement terdiri dari tiga Schaufeli, *et.al* (2002), yaitu:

a. *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 Indikatornya adalah:

- Tingkat energi atau kekuatan penuh
- Tingkat ketahanan mental
- Kemauan untuk berusaha
- Fokus dalam pekerjaan
- Tidak mudah menyerah

b. *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. Indikatornya adalah:

- Rasa antusias dalam bekerja
- Mendapatkan inspirasi dari pekerjaan
- Rasa bangga dengan pekerjaannya
- Rasa menantang dengan pekerjaannya

c. *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. Indikatornya adalah:

- Rasa senang ketika bekerja
- Rasa konsisten dengan pekerjaannya
- Tanggungjawab dengan pekerjaannya

4. *Employee Performance* (Y)

Pengukuran kinerja karyawan menurut Dessler (2006:329):

a. 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.
- b. 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.
- c. Pengetahuan mengenai pekerjaan. Keahlian praktis dan teknik informasi yang digunakan perusahaan. Indikatornya adalah:
- Pengetahuan mengenai pekerjaan.
 - Informasi mengenai pekerjaan.
 - Kemampuan menyelesaikan pekerjaan.
- d. Kepercayaan. Tingkatan dimana karyawan dapat dipercaya berkaitan dengan penyelesaian pekerjaan dan penindaklanjutan. Indikatornya adalah:
- Dapat dipercaya
 - Kemampuan menjalankan tanggung jawab
- e. 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 menggunakan waktu istirahat/jam makan.

f. Kebebasan. Tingkatan kinerja pekerjaan dengan sedikit atau tanpa supervisi. Indikatornya adalah:

- Karyawan mempunyai kebebasan dalam menyampaikan pendapat.
- Karyawan mempunyai kebebasan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.
- Karyawan mempunyai kebebasan dalam bertukar *shift* (jam kerja) dengan karyawan lain.

3.5 Data dan Sumber Data

Dalam penelitian ini, data yang dibutuhkan adalah data primer dan sekunder. Perolehan data primer dilakukan melalui penyebaran kuisisioner, wawancara hingga observasi untuk mendapatkan gambaran terkait *talent management* dan *knowledge management* di BPJS Ketenagakerjaan. Sementara data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini berupa data jumlah karyawan berdasarkan strata lama bekerja. Pengumpulan data primer dalam penelitian ini diperoleh dari data-data yang terkait dengan BPJS Ketenagakerjaan dan penelitian terdahulu.

3.6 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, data yang akan dikumpulkan pada intinya merupakan persepsi dari responden, oleh sebab itu pengukurannya paling sederhana menggunakan teknik kuisisioner atau angket yang akan disampaikan pada tiap responden, berfungsi sebagai instrumen atau alat ukur yang akan disampaikan secara langsung. Kuisisioner atau angket akan

didisain dengan menggunakan pertanyaan tertutup, yakni pertanyaan yang telah disediakan alternatif jawabannya, sehingga responden tinggal memilih satu jawaban yang dianggap paling sesuai dengan kondisi diri responden.

Skala ukur yang digunakan dalam penelitian ini mengadopsi skala *Likert* dengan interval sebanyak 5 tingkatan, yang kemudian penulis kembangkan menjadi 6 tingkatan, hal ini dimaksudkan agar dalam pemilihan jawaban kuisisioner yang dilakukan responden tidak terdapat jawaban “netral”. Pemberian *score* pada skala yang dipilih responden yakni dengan jenjang paling rendah diberi nilai 1 (satu) dan jenjang tertinggi diberi nilai 6 (enam) (Situmorang,2010:141). Setelah kuisisioner disusun, sebelum kuisisioner didistribusikan kepada responden, maka dilakukan uji validitas dan uji reabilitas terhadap tiap butir pertanyaan dalam kuisisioner. Hal ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana kuisisioner tersebut dapat dipercaya.

3.7 Uji Instrumen Penelitian

Pengujian terhadap instrument penelitian harus dilakukan terlebih dahulu agar data diperoleh nantinya sesuai dengan tujuan awal dari penelitian. Adapun pengujiannya meliputi uji validitas dan uji realibilitas.

3.7.1 Uji Validitas

Validitas adalah tingkat akurasi instrumen dalam memberikan hasil pengukurannya dalam suatu penelitian (Arikunto, 2002:160). Untuk mengetahui apakah suatu butir dalam instrumen dinyatakan valid atau

tidak, maka dilakukan pengujian yang alatnya menggunakan korelasi *product moment* dari Pearson yang diformulasikan sebagai berikut (Arikunto,2002:256):

$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan :

r_{XY} = koefisien korelasi

X = skor yang ada dibutir item

Y = Total skor

N = Jumlah subyek

Korelasi ini menunjukkan hubungan antara skor pada salah satu butir dengan skor total keseluruhan. Hasil koefisien korelasi ini digunakan untuk menghitung harga uji statistik “t” yang selanjutnya harga inilah dijadikan sebagai taraf signifikansi yang dicari. Apabila harga taraf signifikansi yang dihasilkan kurang dari 5% maka butir yang diuji dinyatakan valid.

3.7.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur (kuesioner) dapat memberikan hasil yang tidak berbeda jika dilakukan pengukuran kembali terhadap subyek yang sama pada waktu yang berlainan. Pengukuran dilakukan dengan cara mengukur korelasi antar

hasil jawaban pertanyaan yaitu memakai fasilitas ukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha* (Sugiyono,2010:234)

$$r_i = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{St^2} \right]$$

Keterangan :

r_i = *Croanbach Alpha*

k = Mean kuadrat antara subyek

$\sum S_i^2$ = Mean kuadrat kesalahan

S_i^2 = Varians total.

Nilai *Cronbach Alpha* pada penelitian ini akan digunakan 0.6 dengan asumsi bahwa daftar pertanyaan yang diuji akan dikatakan reliabel bila nilai *Cronbach Alpha* ≥ 0.6 .

3.8 Metode Analisis Data

Teknik yang digunakan untuk mengolah data adalah, teknik analisis statistik melalui program computer *Excel Statistic Analysis & SPSS*. Adapun teknik analisis data yang digunakan yaitu :

3.8.1 Analisis Regresi Linier Berganda

Menurut Situmorang (2010:141) regresi bertujuan untuk menguji hubungan pengaruh antara satu variabel terhadap variabel lain, dengan model persamaan sebagai berikut:

1. Analisis Regresi Tahap I

Analisis ini digunakan untuk mengetahui tentang pengaruh *talent management* (X_1) dan *knowledge management* (X_2) terhadap

employee engagement (*Z*). Bentuk umum persamaanya adalah sebagai berikut (Situmorang,2010:141)

$$Z = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \epsilon$$

Keterangan:

Z : *Employee Engagement*

*b*₁, *b*₂ : Koefisien Regresi

a : Konstanta

*X*₁ : *Talent Management*

*X*₂ : *Knowledge Management*

€ : *error*

2. Analisis Regresi Tahap II (Analisis Jalur)

Analisis jalur (*path analysisI*) menurut Situmorang (2010:141) mengemukakan bahwa “ Analisis jalur (*path analysis*) digunakan apabila secara teori kita berhadapan dengan masalah yang berhubungan sebab akibat. Tujuan adalah menerangkan akibat langsung dan akibat tidak langsung seperangkat variabel, sebagai variabel penyebab, terhadap variabel lainnya yang merupakan variabel akibat.”

Dalam penelitian ini analisis jalur digunakan untuk mengetahui pengaruh langsung *talent management* (*X*₁) dan *knowledge management* (*X*₂) terhadap *employee performance* (*Y*). Bentuk umum persamaanya adalah sebagai berikut (Situmorang,2010:141)

$$Y = a + b_1X_1 + b_2Z + b_2X_2 + \epsilon$$

Keterangan:

Y : *Employee Performance*

b₁, b₂ : Koefisien Regresi

a : Konstanta

X₁ : *Talent Management*

X₂ : *Knowledge Management*

Z : *Employee Engagement*

€ : *error*

3.8.2 Uji Determinasi

Menurut Ghozali (2011), uji determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

3.8.3 Uji F (Serentak)

Uji hipotesis (F-test) bertujuan untuk mengetahui bersama-sama variabel independen terhadap variabel dependen (Nugroho, 2005:53). Uji F digunakan untuk membuktikan hipotesis, adapun langkah-langkahnya yaitu:

- 1) Merumuskan hipotesis operasional, yaitu H_0 dan H_a

Ho: Tidak ada pengaruh signifikan dari *talent management* dan *knowledge management* terhadap *employee performance* secara simultan.

Ha: Ada pengaruh signifikan dari *talent management* dan *knowledge management* terhadap *employee performance* secara simultan

2) Menetapkan taraf signifikansi (α), yaitu $\alpha=5\%$ atau 0,05

3) Membuat kesimpulan

Jika $p \leq \alpha = H_0$ ditolak dan H_a diterima, artinya ada pengaruh signifikan dari *talent management* dan *knowledge management* terhadap *employee performance* secara simultan.

3.8.4 Uji *t* (Parsial)

Uji *t-test* bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel independen secara individual (parsial) terhadap variabel dependen. (Nugroho, 2005:54). Uji *t* digunakan untuk membuktikan hipotesis, adapun langkah-langkahnya yaitu:

(1) Merumuskan hipotesis operasional, yaitu H_0 dan H_a

H_0 : Tidak ada pengaruh signifikan dari *talent management* terhadap *employee engagement* secara parsial.

H_a : Ada pengaruh signifikan dari *talent management* terhadap *employee engagement* secara parsial.

(2) Menetapkan taraf signifikansi (α), yaitu $\alpha=5\%$ atau 0,05

(3) Membuat kesimpulan

Jika $p \leq \alpha = H_0$ ditolak dan H_a diterima, artinya ada pengaruh signifikan dari *talent management* terhadap *employee performance* secara parsial.

- (4) Melakukan perhitungan sesuai dengan pendekatan statistika yang dipergunakan, yaitu dengan menggunakan *analysis of variance* (ANOVA) pada program SPSS.

3.8.5 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik bertujuan untuk mengetahui apakah model regresi yang diperoleh dapat menghasilkan estimator linier yang baik. Uji asumsi klasik yang akan digunakan dalam penelitian ini terdiri dari:

1. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas (independen). Dalam model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Ortogonal yang dimaksud adalah variabel independen sama dengan nol (Ghozali, 2011:91).

Untuk mengetahui ada atau tidaknya multikolinieritas didalam model regresi adalah dengan mengamati nilai tolerance dan VIF. *Tolerance* mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF yang tinggi (karena $VIF = 1/tolerance$). Nilai cut off yang umum dipakai untuk menunjukkan

adanya multikolinieritas adalah apabila nilai tolerance $< 0,1$ atau sama dengan nilai VIF > 10 .

2. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variabel dari residual atau observasi ke observasi yang lain. Jika varian residual satu observasi ke observasi lain tetap, maka disebut homokedastisitas dan jika berbeda disebut heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah homoskedastisitas. (Ghozali, 2011:105). Pada penelitian ini uji heterokedastisitas dengan menggunakan pendekatan grafik dan statistik melalui uji glejser dengan menggunakan tingkat signifikan 5%.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Deskriptif Variabel Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari beberapa variabel bebas terhadap variabel terikat secara langsung ataupun melalui variabel intervening. Pada penelitian ini, kuesioner disebarakan kepada responden penelitian yaitu Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Samarinda, Banjarmasin, dan Bontang . Jumlah kuesioner yang disebarakan dan dapat diolah sebanyak 115. Pada Tabel 4.1 berikut disajikan mengenai rincian penyebaran kuesioner.

Tabel 4.1 Rincian Penyebaran Kuesioner

Keterangan	Lokasi Penelitian		
	BPJS Ketenagakerjaan		
	Kacab Samarinda	Kacab Banjarmasin	Kacab Bontang
Jumlah Responden	43	40	32
Jumlah Kuisisioner Disebar	43	40	32
Jumlah Kuisisioner Kembali	43	40	32
Jumlah Kuisisioner Dapat Diolah	43	40	32
Total	115 Responden dan Kuisisioner		

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 2, hal. 206)

4.2 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

4.2.1 Hasil Uji Validitas

Hasil pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan bantuan *software* SPSS. Hasil uji validitas dapat dilihat pada Tabel 4.2

Tabel.4.2 Hasil Uji Validitas

Item Pertanyaan	Pearsons' Correlations	Signifikansi	Keterangan
<i>Talent Management (X₁)</i>			
1	0,214	0,05	Valid
2	0,351	0,05	Valid
3	0,418	0,05	Valid
4	0,520	0,05	Valid
5	0,685	0,05	Valid
6	0,642	0,05	Valid
7	0,711	0,05	Valid
8	0,753	0,05	Valid
9	0,699	0,05	Valid
10	0,524	0,05	Valid
11	0,771	0,05	Valid
12	0,774	0,05	Valid
13	0,706	0,05	Valid
14	0,786	0,05	Valid
15	0,730	0,05	Valid
16	0,651	0,05	Valid
17	0,675	0,05	Valid
18	0,618	0,05	Valid
19	0,716	0,05	Valid
20	0,568	0,05	Valid
21	0,753	0,05	Valid
22	0,733	0,05	Valid
23	0,676	0,05	Valid
24	0,716	0,05	Valid
25	0,726	0,05	Valid
<i>Knowledge Management (X₂)</i>			
1	0,752	0,05	Valid
2	0,606	0,05	Valid

Lanjutan Tabel 4.2

3	0,706	0,05	Valid
4	0,768	0,05	Valid
5	0,852	0,05	Valid
6	0,782	0,05	Valid
7	0,824	0,05	Valid
8	0,593	0,05	Valid
9	0,865	0,05	Valid
10	0,869	0,05	Valid
11	0,887	0,05	Valid
12	0,748	0,05	Valid
13	0,781	0,05	Valid
14	0,681	0,05	Valid
<i>Employee Engagement (Z)</i>			
1	0,750	0,05	Valid
2	0,726	0,05	Valid
3	0,846	0,05	Valid
4	0,759	0,05	Valid
5	0,866	0,05	Valid
6	0,750	0,05	Valid
7	0,838	0,05	Valid
8	0,790	0,05	Valid
9	0,832	0,05	Valid
10	0,835	0,05	Valid
11	0,700	0,05	Valid
12	0,769	0,05	Valid
13	0,748	0,05	Valid
14	0,784	0,05	Valid
15	0,708	0,05	Valid
16	0,781	0,05	Valid
<i>Employee Performance (Y)</i>			
1	0,662	0,05	Valid
2	0,803	0,05	Valid
3	0,714	0,05	Valid
4	0,709	0,05	Valid
5	0,838	0,05	Valid
6	0,637	0,05	Valid
7	0,785	0,05	Valid
8	0,839	0,05	Valid
9	0,825	0,05	Valid

Lanjutan Tabel 4.2

10	0,785	0,05	Valid
11	0,824	0,05	Valid
12	0,807	0,05	Valid
13	0,561	0,05	Valid
14	0,576	0,05	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 7, hal. 238)

Berdasarkan Tabel 4.2 di atas maka dapat disimpulkan bahwa seluruh item pertanyaan dalam kuisioner disemua variabel bebas maupun variabel terikat adalah valid. Karena setiap butir pertanyaan dalam kuisioner memiliki r hitung $>$ signifikansi 0,05. Dengan demikian, item-item pertanyaan yang diberikan dalam kuisioner telah memenuhi syarat valid dan dapat diikut sertakan dalam analisis data selanjutnya pada penelitian ini.

4.2.2 Hasil Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan pendekatan uji *Cronbach's Alpha*. Pengujian reliabilitas dilakukan pada item pertanyaan yang valid. Berdasarkan uji reliabilitas dipeoleh hasil berikut:

Tabel 4.3 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Kesimpulan
<i>Talent Management</i>	0,927	Reliabel
<i>Knowledge Management</i>	0,941	Reliabel
<i>EmployeeEngagement</i>	0,954	Reliabel
<i>Employee Performance</i>	0,930	Reliabel

Sumber : Data Primer diolah, 2018 (Lampiran 11, hal. 252)

Dari hasil uji reliabilitas pada Tabel 4.3 di atas, dihasilkan nilai *Cronbach Alpha* masing-masing variabel penelitian $>$ 0,60 sehingga seluruh variable dalam penelitian ini dikatakan reliabel.

4.3 Analisis Deskriptif

4.3.1 Karakteristik Responden

Dari 115 karyawan yang dijadikan responden dapat diketahui karakteristik responden yang terdiri dari jenis kelamin, umur, lama bekerja, dan pendidikan terakhir.

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

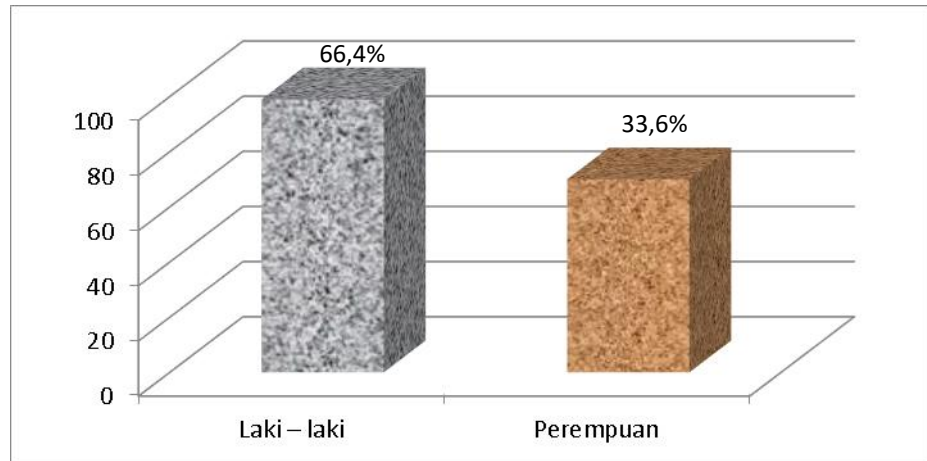
Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dikelompokkan menjadi 2 kategori yaitu karyawan laki-laki dan perempuan. Berdasarkan data hasil penelitian yang diperoleh dari 115 responden berkaitan dengan jenis kelamin responden, diperoleh data yang disajikan dalam Tabel 4.4 berikut ini:

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Presentase (%)
Laki – laki	76	66,4
Perempuan	39	33,6
Total	115	100

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 2, hal. 206)

Pengkategorian responden berdasarkan jenis kelamin dapat digambarkan pada diagram seperti berikut:



Gambar 4.1: Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin
Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 2, hal. 206)

Berdasarkan dari Tabel 4.4 dan Gambar 4.1 diatas, diketahui bahwa dari 115 responden penelitian ini 76 orang atau 66,4 persen adalah laki-laki dan 39 orang atau 33,6 persen adalah perempuan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mayoritas respondennya adalah karyawan laki – laki.

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik responden berdasarkan Usia dikelompokkan menjadi 6 kategori yaitu kurang dari 30 tahun, antara 31 – 35 tahun, antara 36 – 40 tahun, antara 41 – 45 tahun, dan lebih dari 51 tahun. Berdasarkan data hasil penelitian yang diperoleh dari 115 responden berkaitan dengan usia responden, diperoleh data yang disajikan dalam Tabel 4.5 berikut:

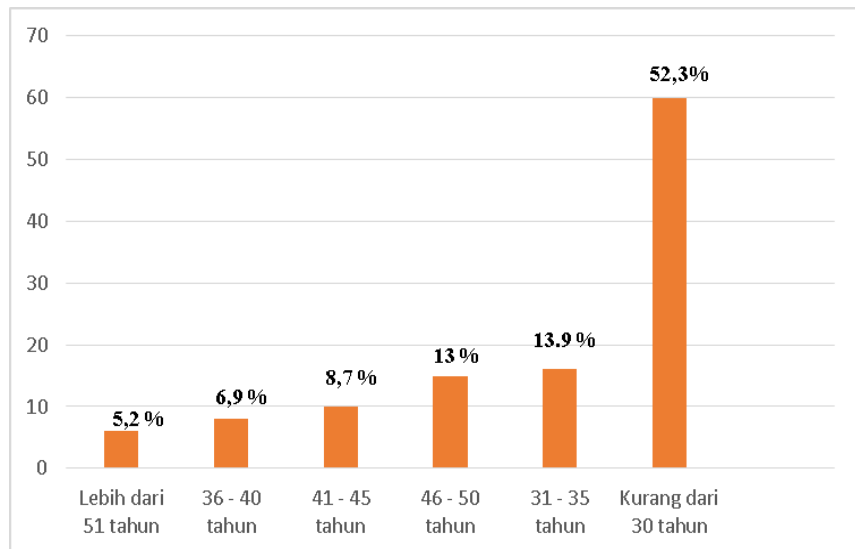
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Umur	Frekuensi	Presentase (%)
Kurang dari 30 tahun	60	52,3
31 – 35 tahun	16	13,9
36 – 40 tahun	8	6,9
41 – 45 tahun	10	8,7
46 – 50 tahun	15	13
Lebih dari 51 tahun	6	5,2
Total	115	100

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 2, hal. 206)

Pengkategorian responden berdasarkan Usia dapat

digambarkan pada diagram seperti berikut:



Gambar 4.2: Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 2, hal. 206)

Berdasarkan Tabel 4.5 dan Gambar 4.2 diatas diketahui bahwa dari 115 responden penelitian ini 60 responden atau 52,3 persen berusia kurang dari 30 tahun, 16 responden atau 13,9 persen berusia 31 – 35 tahun, 8 responden atau 6,9 persen berusia antara 36 – 40 tahun, 10 responden atau 8,7 persen berusia antara 41 – 45 tahun, 15 responden atau 13 persen

berusia antara 46 – 50 tahun dan sisanya 6 responden atau 5,2 persen berusia diatas 51 tahun. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini berusia kurang dari 30 tahun sebesar 50,3 persen. Mayoritas karyawan berusia produktif diharapkan karyawan memiliki kinerja yang tinggi.

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

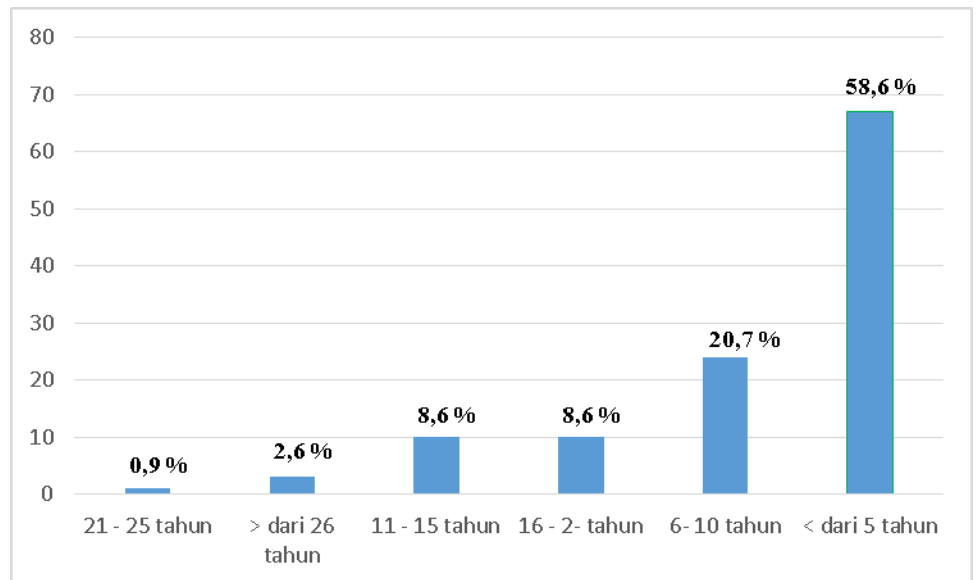
Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja dibagi menjadi 6 kategori yaitu antara 1 – 5 tahun, antara 6 – 10 tahun, antara 11 – 15 tahun, antara 16 – 20 tahun, antara 21 – 25 tahun, dan lebih dari 26 tahun. Berdasarkan data yang diperoleh dari 115 responden berkaitan dengan lama bekerja, diperoleh data yang disajikan dalam Tabel 4.6 berikut:

Tabel 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Frekuensi	Presentase (%)
1 – 5 tahun	67	58,6
6 – 10 tahun	24	20,7
11 – 15 tahun	10	8,6
16 – 20 tahun	10	8,6
21 – 25 tahun	1	0,9
Lebih dari 26 tahun	3	2,6
Total	115	100

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 2, hal. 206)

Pengkategorian responden berdasarkan lama bekerja dapat digambarkan pada diagram seperti berikut:



Gambar 4.3: Karakteristik Responden Berdasarkan Lama bekerja

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 2, hal. 206)

Berdasarkan Tabel 4.6 dan Gambar 4.3 diatas diketahui bahwa dari 115 responden penelitian ini 67 responden atau 58,6 persen lama bekerja antara 1 – 5 tahun, 24 responden atau 20,7 persen lama bekerja antara 6 – 10 tahun, 10 responden atau 8,6 persen lama bekerja antara 11 – 15 tahun, 10 responden atau 8,6 persen lama bekerja antara 16 – 20 tahun, 1 responden atau 0,9 persen lama bekerja antara 21 – 25 tahun dan sisanya 3 responden atau 2,6 persen lama bekerja lebih dari 26 tahun. Dengan demikian dapat disimpulkan mayoritas responden penelitian 58,6 persen lama bekerjanya 1 – 5 tahun. Masa kerja seseorang dalam organisasi dapat

menjadi salah satu indikator tentang kecenderungan para pekerja dalam berbagai segi kehidupan organisasi (Siagian, 2004).

4. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

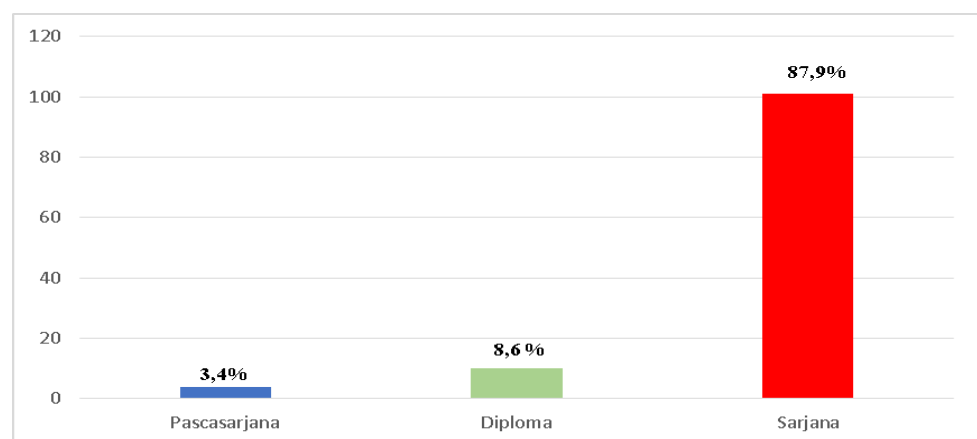
Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan terakhir terdiri dari 3 kategori, yaitu Diploma, Sarjana dan Pascasarjana. Berdasarkan data yang diperoleh dari 115 responden yang berkaitan dengan pendidikan terakhir responden, diperoleh data yang disajikan dalam Tabel 4.7 berikut:

Tabel 4.7 Karakteristik Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Presentase (%)
Diploma	10	8,6
Sarjana	101	87,9
Pascasarjana	4	3,4
Total	115	100

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 2, hal. 206)

Pengkategorian responden berdasarkan pendidikan terakhir dapat digambarkan pada diagram seperti berikut:



Gambar 4.4: Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 2, hal. 206)

Berdasarkan Tabel 4.7 dan Gambar 4.4 diatas diketahui bahwa dari 115 responden penelitian ini sebanyak 10 responden atau 8,6 persen pendidikan terakhir Diploma, 101 responden atau 87,9 persen pendidikan terakhir Sarjana dan sisanya 4 responden atau 3,4 persen pendidikan terakhir Pascasarjana. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mayoritas pendidikan terakhir responden 87,9 persen adalah Sarjana.

4.3.2 Analisis Deskriptif Terhadap Variabel Penelitian

Analisa deskriptif digunakan untuk mengetahui frekuensi skor jawaban masing-masing pertanyaan untuk setiap variabel yang diteliti. Dari hal ini, dapat diperoleh nilai rata-ratanya yang akan dikategorikan dalam beberapa kelompok. Nilai rata-rata yang diperoleh nantinya dapat digunakan untuk melihat persepsi responden mengenai mediasi *employee engagement* pada hubungan pengaruh *talent management* dan *knowledge management* terhadap *employee performance*. Persepsi responden terhadap variabel penelitian tersebut dimana rata-rata tertinggi adalah 5 dan rata-rata terendah adalah 1 dapat dikategorikan sebagai berikut:

Range jawaban variabel *talent management* sebagai berikut:

- 1,00 – 1,80 : Sangat Tidak Setuju
- 1,81 – 2,60 : Tidak Setuju
- 2,61 – 3,40 : Netral
- 3,41 – 4,20 : Setuju
- 4,21 – 5,00 : Sangat Setuju

Range jawaban variabel *knowledge management* sebagai berikut:

1,00 – 1,80 : Sangat Tidak Baik

1,81 – 2,60 : Kurang Baik

2,61 – 3,40 : Sedang

3,41 – 4,20 : Baik

4,21 – 5,00 : Sangat Baik

Sedangkan *Range* jawaban variabel *employee engagement* dan *employee performamce* sebagai berikut:

1,00 – 1,80 : Sangat Rendah

1,81 – 2,60 : Rendah

2,61 – 3,40 : Sedang

3,41 – 4,20 : Tinggi

4,21 – 5,00 : Sangat Tinggi

- 1) Analisis deskriptif karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Samarinda, Banjarmasin, dan Bontang terkait *talent menegement* melalui jawaban kuesioner yang ringkasan pertanyaannya sebagai berikut:

Tabel 4.8 Hasil Analisis Deskriptif Variabel *Talent Management* (X_1)

No	Pernyataan	Mean	Keterangan
<i>Recruitment</i> (X_{11})			
1	Mengetahui lowongan pekerjaan dari media massa cetak	3,63	Baik
2	Mengetahui lowongan pekerjaan dari media massa elektronik	4,43	Sangat Baik
3	Melampirkan pengalaman kerja pada surat lamaran atau <i>curriculum vitae</i>	4,42	Sangat Baik

Lanjutan Tabel 4.8

4	Melampirkan sertifikat yang dianggap sebagai dokumen pendukung dalam mengisi posisi yang dibutuhkan perusahaan	4,49	Sangat Baik
5	Mengikuti proses seleksi dengan tes <i>psikotest</i>	4,72	Sangat Baik
6	Mengikuti proses seleksi dengan tes potensi akademik	4,59	Sangat Baik
7	Mengikuti proses seleksi dengan tes wawancara	4,75	Sangat Baik
8	Mengikuti proses seleksi dengan tes kesehatan	4,70	Sangat Baik
9	Karyawan diseleksi sesuai dengan posisi yang dibutuhkan	4,61	Sangat Baik
10	Karyawan mengisi posisi jabatan sesuai dengan keahlian yang dimiliki	4,38	Sangat Baik
11	Karyawan mengikuti masa orientasi persiapan kerja	4,65	Sangat Baik
12	Karyawan diberikan penjelasan mengenai budaya kerja perusahaan	4,63	Sangat Baik
13	Karyawan diberikan waktu untuk beradaptasi dengan rekan kerja baru	4,41	Sangat Baik
14	Karyawan diberikan waktu untuk beradaptasi dengan pekerjaan baru	4,44	Sangat Baik
15	Karyawan diberikan penjelasan mengenai deskripsi pekerjaan yang akan dilakukan	4,52	Sangat Baik
Mean indikator (X₁)		4.49	Sangat Baik
Retain (X₁₂)			
16	Karyawan diberikan kesempatan oleh perusahaan untuk mengisi posisi penting dengan mengikuti seleksi internal sebelum perusahaan mencari karyawan baru	4,37	Sangat Baik
17	Karyawan diberikan kesempatan untuk mengambil pendidikan lanjutan secara mandiri	4,41	Sangat Baik
18	Pimpinan membantu dalam mencapai target karir karyawan	4,51	Sangat Baik
19	Karyawan yang berprestasi mendapatkan <i>reward</i>	4,60	Sangat Baik
20	Karyawan yang berprestasi berpeluang untuk mendapatkan promosi jabatan	4,56	Sangat Baik
Mean indikator (X₁₂)		4.48	Sangat Baik
Development (X₁₃)			
21	Karyawan diberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan sesuai dengan jenis pekerjaannya	4,62	Sangat Baik
22	Karyawan berkesempatan untuk rotasi jabatan untuk mengemban tugas dan tanggung jawab yang lebih besar	4,52	Sangat Baik
23	Karyawan diberikan tantangan baru dalam bekerja	4,43	Sangat Baik

Lanjutan Tabel 4.8

24	Karyawan termotivasi untuk berkontribusi lebih dari apa yang ditargetkan	4,42	Sangat Baik
25	Karyawan diberikan kesempatan untuk mendapatkan beasiswa pendidikan	4,50	Sangat Baik
Mean indikator (X1₃)		4.50	Sangat Baik
Mean Variabel Talent Management		4,49	Sangat Baik

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 3, hal. 214)

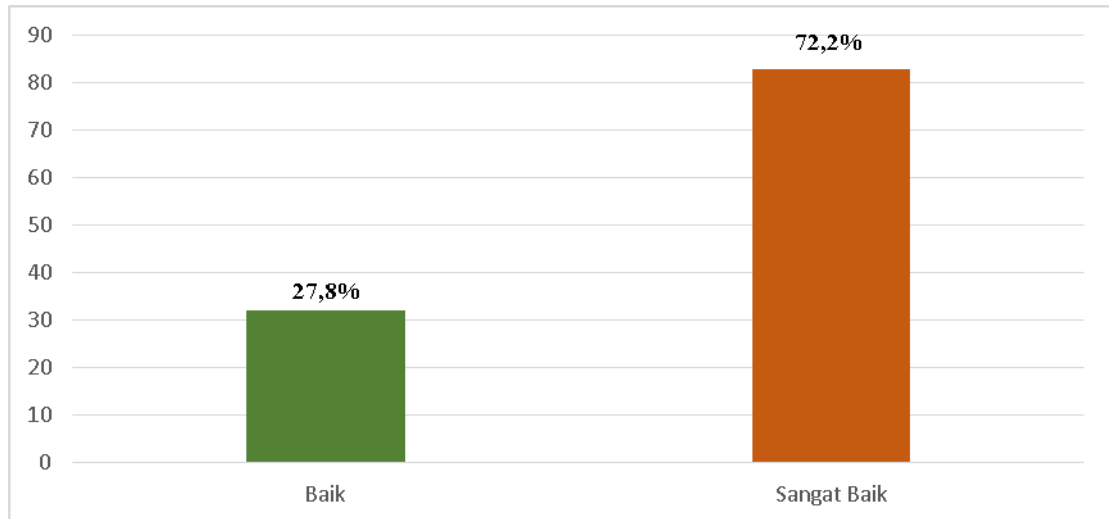
Tabel 4.8 diatas menunjukkan analisis deskriptif responden variabel *talent management* (X₁) dilihat dari rata-rata skor persepsi. Rata-rata analisis deskriptif responden mengenai variabel *talent management* (X₁) sebesar 4,49. Dengan demikian variabel *talent management* dikategorikan sangat setuju. Selanjutnya dilakukan pengkategorian terhadap jawaban karyawan mengenai *talent management* yang dapat dilihat pada tabel 4.9 berikut:

Tabel 4.9 Rangkuman Hasil Analisis Deskriptif Variabel *Talent Management* (X₁)

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Baik	83	27,8
Baik	32	72,2
Total	115	100

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 3, hal. 214)

Pengkategorian item responden *talent management* dapat digambarkan pada diagram seperti berikut:



Gambar 4.5 Analisis Deskriptif Variabel *Talent Management*
Sumber : Data primer diolah, 2018 (lampiran 3 hal. 214)

Berdasarkan pengkategorian *talent management* sebagaimana Tabel 4.9 dan Gambar 4.5 diatas terlihat bahwa mayoritas responden merasakan *talent management* dalam kategori sangat setuju. Jumlah responden yang merasakan *talent management* dalam kategori baik adalah sebanyak 32 responden atau 27,8 persen dari seluruh jumlah responden. Jumlah responden yang merasakan *knowledge management* dalam kategori sangat baik adalah sebanyak 83 responden atau 72,2 persen.

- 2) Analisis deskriptif rata-rata terkait *talent management* karyawan BPJS Ketenagakerjaan Per-Kantor Cabang Samarinda, Banjarmasin, dan Bontang melalui jawaban kuesioner sebagai berikut:

Tabel 4.10 Hasil Analisis Rata-Rata Variabel *Talent Management* (X_1) Per-Kantor Cabang

Kantor Cabang	Variabel <i>Talent Management</i> (X_1)
Samarinda (Kelas 1)	4,43
Banjarmasin (Kelas 2)	4,64
Bontang (Kelas 3)	4,39

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 3, hal. 214)

Tabel 4.10 diatas menunjukkan analisis deskriptif responden variabel *talent management* (X_1) dilihat dari rata-rata skor persepsi Per-Kantor Cabang Samarinda sebesar 4,43, Banjarmasin sebesar 4,64 dan Bontang sebesar 4,39. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan terkait variabel *talent management*, kantor cabang Banjarmasin memiliki hasil yang lebih tinggi dibandingkan kantor cabang Samarinda dan Bontang.

- 3) Analisis deskriptif karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Samarinda, Banjarmasin, dan Bontang terhadap variabel *knowledge management* (X_2) yang diukur melalui jawaban kuesioner sebagai berikut:

Tabel 4.11 Hasil Analisis Deskriptif Variabel *Knowledge Management* (X_2)

No	Pernyataan	Mean	Keterangan
<i>Knowledge Discovery</i> (X_{21})			
1	Karyawan memperoleh pengetahuan dari pengalaman kerja yang dimiliki	4,49	Sangat Baik
2	Karyawan memperoleh pengetahuan dari magang yang pernah diikuti sebelum bekerja	4,15	Baik
3	Kemudahan mengakses data perusahaan untuk memperoleh informasi	4,39	Sangat Baik
4	Rotasi pekerjaan memberikan pengetahuan baru bagi karyawan	4,54	Sangat Baik
Mean indikator (X_{21})		4.39	Sangat Baik
<i>Knowledge Capture</i> (X_{22})			
5	Karyawan diikutsertakan dalam pelatihan	4,50	Sangat Baik

Lanjutan Tabel 4.11

6	Karyawan diikutsertakan dalam seminar	4,37	Sangat Baik
7	Karyawan diikutsertakan dalam <i>workshop</i>	4,43	Sangat Baik
8	Karyawan diikutsertakan dalam studi banding	4,20	Baik
Mean indikator (X2₂)		4.37	Sangat Baik
Knowledge Sharing (X2₃)			
9	Adanya budaya berbagi pengetahuan antar karyawan	4,51	Sangat Baik
10	Pimpinan berbagi pengetahuan kepada karyawan	4,59	Sangat Baik
11	Organisasi mengkomunikasikan informasi baru kepada karyawan	4,55	Sangat Baik
12	Tersedia grup media sosial sebagai tempat bertukar informasi	4,63	Sangat Baik
Mean indikator (X2₃)		4.57	Sangat Baik
Knowledge Application (X2₄)			
13	Pengetahuan yang dimiliki memudahkan pekerjaan karyawan	4,59	Sangat Baik
14	Pengetahuan yang dimiliki karyawan membantu pengambilan keputusan	4,57	Sangat Baik
Mean indikator (X2₄)		4,58	Sangat Baik
Mean Variabel Knowledge Management (X2)		4,46	Sangat Baik

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 4, hal. 219)

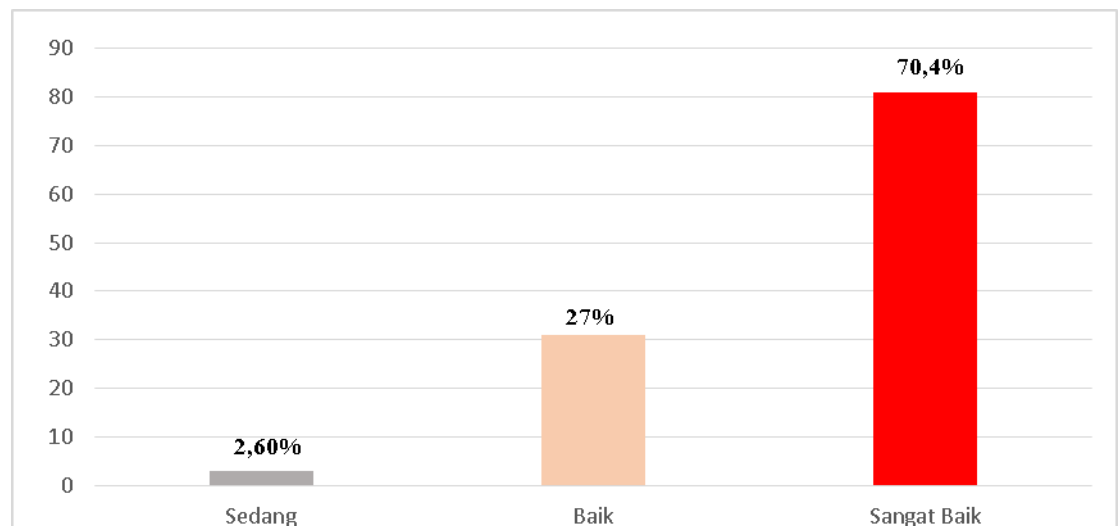
Tabel 4.11 diatas menunjukkan analisis deskriptif responden terhadap variabel *Knowledge Management* (X₂) dilihat dari rata-rata skor. Rata-rata analisis deskriptif responden mengenai variabel *knowledge management* (X₂) sebesar 4,46. Dengan demikian variabel *knowledge management* (X₂) dapat dikategorikan sangat baik. Selanjutnya dilakukan pengkategorian terhadap jawaban karyawan mengenai *knowledge management* yang dapat dilihat pada Tabel 4.12 berikut :

Tabel 4.12 Rangkuman Hasil Analisis Deskriptif Variabel *Knowledge Management* (X_2)

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Baik	81	70,4
Baik	31	27
Sedang	3	2,6
Total	115	100

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 4, hal. 219)

Pengkategorian item responden *knowledge management* dapat digambarkan pada diagram seperti berikut:



Gambar 4.6 Analisis Deskriptif Variabel *Knowledge Management*

Sumber : Data primer diolah, 2018 (lampiran 4, hal. 219)

Berdasarkan pengkategorian *knowledge management* sebagaimana Tabel 4.11 dan Gambar 4.6 diatas terlihat bahwa mayoritas responden merasakan *knowledge management* dalam kategori sangat baik. Jumlah responden yang merasakan *knowledge management* dalam kategori sangat baik sebanyak 81 responden atau 70,4 persen dari seluruh jumlah responden. Jumlah responden yang merasakan *knowledge management* dalam kategori baik sebanyak 31 responden atau 27 persen. Jumlah

responden yang merasakan *knowledge management* dalam kategori sedang adalah sebanyak 3 responden atau 2,60 persen.

- 4) Analisis deskriptif rata-rata terkait *knowledge management* karyawan BPJS Ketenagakerjaan Per-Kantor Cabang Samarinda, Banjarmasin, dan Bontang melalui jawaban kuesioner sebagai berikut:

Tabel 4.13 Hasil Analisis Rata-Rata Variabel *Knowledge Management* (X_2) Per-Kantor Cabang

Kantor Cabang	Variabel <i>Knowledge Management</i> (X_2)
Samarinda (Kelas 1)	4,43
Banjarmasin (Kelas 2)	4,55
Bontang (Kelas 3)	4,41

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 4, hal. 219)

Tabel 4.13 diatas menunjukkan analisis deskriptif responden variabel *knowledge management* (X_2) dilihat dari rata-rata skor persepsi Per-Kantor Cabang Samarinda sebesar 4,43, Banjarmasin sebesar 4,55 dan Bontang sebesar 4,41. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan terkait variabel *knowledge management*, kantor cabang Banjarmasin memiliki hasil yang lebih tinggi dibandingkan kantor cabang Samarinda dan Bontang.

- 5) Analisis deskriptif karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Samarinda, Banjarmasin, dan Bontang terhadap variabel *Employee Engagement* (Z) yang diukur melalui jawaban kuesioner sebagai berikut:

Tabel 4.14 Analisis Deskriptif Variabel *Employee Engagement* (Z)

No	Pernyataan	Mean	Keterangan
Vigor (Semangat) (Z_1)			
1	Saya mengerahkan segala kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan	4,65	Sangat Tinggi
2	Saya berusaha fokus dalam bekerja	4,62	Sangat Tinggi

Lanjutan Tabel 4.14

3	Saya mengerahkan kemampuan untuk mencari solusi dalam mengatasi hambatan pekerjaan	4,62	Sangat Tinggi
4	Saya orang yang tidak mudah menyerah dalam menghadapi kesulitan	4,58	Sangat Tinggi
Mean indikator (Z₁)		4,62	Sangat Tinggi
Dedication(Dedikasi) (Z₂)			
5	Saya merasa antusias dalam melaksanakan pekerjaan	4,62	Sangat Tinggi
6	Saya memperoleh inspirasi dalam menyelesaikan pekerjaan	4,43	Sangat Tinggi
7	Saya bangga dengan pekerjaan yang dimiliki saat ini	4,63	Sangat Tinggi
8	Saya merasa tertantang dengan pekerjaan yang saya miliki saat ini	4,58	Sangat Tinggi
9	Saya merasa dapat menunjukkan prestasi dari pekerjaan yang saya lakukan	4,54	Sangat Tinggi
10	Saya merupakan karyawan yang berusaha untuk memberikan kinerja terbaik untuk perusahaan	4,58	Sangat Tinggi
11	Saat ini saya tidak berencana untuk keluar dari perusahaan ini	4,38	Sangat Tinggi
Mean indikator (Z₂)		4,54	Sangat Tinggi
Absorption(Keasyikan) (Z₃)			
12	Saya orang yang konsisten dalam menyelesaikan pekerjaan	4,51	Sangat Tinggi
13	Saya memiliki tanggung jawab dengan pekerjaan	4,63	Tinggi
14	Saya merasa nyaman untuk menyarankan orang lain bekerja di perusahaan ini	4,47	Sangat Tinggi
15	Hubungan kerja dengan atasan saya sangat menyenangkan	4,48	Sangat Tinggi
16	Hubungan kerja dengan rekan kerja saya sangat menyenangkan	4,61	Sangat Tinggi
Mean Variabel Employee Engagement (Z)		4,56	Sangat Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 5, hal. 225)

Tabel 4.14 diatas menunjukkan analisis deskriptif responden terhadap variabel *employee engagement* (Z) dilihat dari rata-rata skor. Rata-rata responden terhadap variabel *employee engagement* (Z) sebesar 4,56. Dengan demikian variabel *employee engagement* (Z) dikategorikan

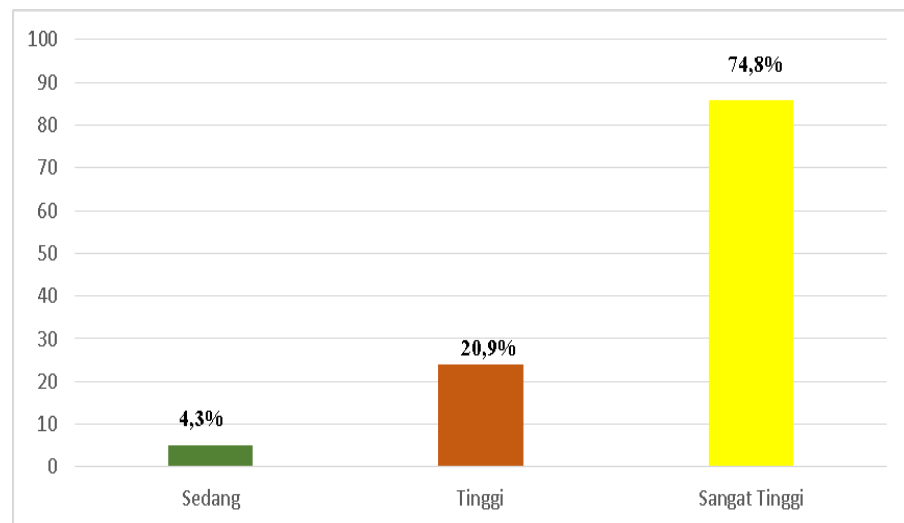
tinggi. Selanjutnya dilakukan pengkategorian terhadap jawaban karyawan mengenai *employee engagement* yang dapat dilihat pada Tabel 4.15 berikut:

Tabel 4.15 Rangkuman Hasil Analisis Deskriptif Variabel *EmployeeEngagement (Z)*

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Tinggi	86	74,8
Tinggi	24	20,9
Sedang	5	4,3
Total	115	100

Sumber: Data primer diolah, 2017 (Lampiran 5, hal. 225)

Pengkategorian item responden *employee engagement* dapat digambarkan pada diagram seperti berikut:



Gambar 4.7 Analisis Deskriptif Variabel *Employee Engagement*
 Sumber : Data primer diolah, 2018 (Lampiran 5, hal. 225)

Berdasarkan pengkategorian *employee engagement* sebagaimana Tabel 4.15 dan Gambar 4.7 diatas terlihat bahwa mayoritas responden merasakan *employee engagement* dalam kategori sangat tinggi. Jumlah responden yang merasakan *employee engagement* dalam kategori sangat

tinggi sebanyak 86 responden atau 74,8 persen. Jumlah responden yang merasakan *employee engagement* dalam kategori tinggi sebanyak 24 responden atau 20,9 persen. Sedangkan jumlah responden yang merasakan *employee engagement* kedalam kategori sedang sebanyak 5 responden atau 4,3% persen dari seluruh jumlah responden.

- 6) Analisis deskriptif rata-rata terkait *knowledge management* karyawan BPJS Ketenagakerjaan Per-Kantor Cabang Samarinda, Banjarmasin, dan Bontang melalui jawaban kuesioner sebagai berikut:

Tabel 4.16 Hasil Analisis Rata-Rata Variabel *Employee Engagement* (Z) Per-Kantor Cabang

Kantor Cabang	Variabel <i>Employee Engagement</i> (Z)
Samarinda (Kelas 1)	4,50
Banjarmasin (Kelas 2)	4,66
Bontang (Kelas 3)	4,51

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 5, hal. 225)

Tabel 4.16 diatas menunjukkan analisis deskriptif responden variabel *employee engagement* (Z) dilihat dari rata-rata skor persepsi Per-Kantor Cabang Samarinda sebesar 4,50, Banjarmasin sebesar 4,66 dan Bontang sebesar 4,51. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan terkait variabel *employee engagement*, kantor cabang Banjarmasin memiliki hasil yang lebih tinggi dibandingkan kantor cabang Samarinda dan Bontang.

- 7) Analisis deskriptif karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Samarinda, Banjarmasin, dan Bontang terhadap variabel *employee performance* (Y) yang diukur melalui jawaban kuesioner sebagai berikut:

Tabel 4.17 Analisis Deskriptif Variabel *Employee Performance* (Y)

No	Pernyataan	Mean	Keterangan
Kualitas (Y₁)			
1	Ketelitian dalam bekerja	4,60	Sangat Tinggi
2	Kemampuan memenuhi target yang ditetapkan	4,55	Sangat Tinggi
3	Tingkat keberhasilan menyelesaikan pekerjaan	4,52	Sangat Tinggi
4	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai standar kerja	4,44	Sangat Tinggi
Mean indikator (Y₁)		4,53	Sangat Tinggi
Produktivitas (Y₂)			
5	Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan	4,44	Sangat Tinggi
6	Kemampuan menyelesaikan kerja lembur	4,23	Sangat Tinggi
Mean indikator (Y₂)		4,33	Sangat Tinggi
Pengetahuan Mengenai Pekerjaan (Y₃)			
7	Pengetahuan mengenai pekerjaan	4,44	Sangat Tinggi
8	Kepemilikan informasi untuk menyelesaikan pekerjaan	4,47	Sangat Tinggi
9	Kemampuan memahami tugas yang diberikan	4,50	Sangat Tinggi
Mean indikator (Y₃)		4,47	Sangat Tinggi
Keterpercayaan (Y₄)			
10	Kepercayaan atasan pada karyawan	4,50	Sangat Tinggi
11	Tanggung jawab atas pekerjaan yang diselesaikan	4,49	Sangat Tinggi
Mean indikator (Y₄)		4,49	Sangat Tinggi
Ketersediaan (Y₅)			
12	Ketepatan waktu hadir	4,52	Sangat Tinggi
13	Ketepatan waktu pulang	4,13	Tinggi
14	Ketepatan penggunaan waktu istirahat	4,33	Sangat Tinggi
Mean indikator (Y₅)		4,32	Sangat Tinggi

Mean Variabel Kinerja Karyawan (Y)	4,44	Sangat Tinggi
---	------	---------------

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 6, hal. 231)

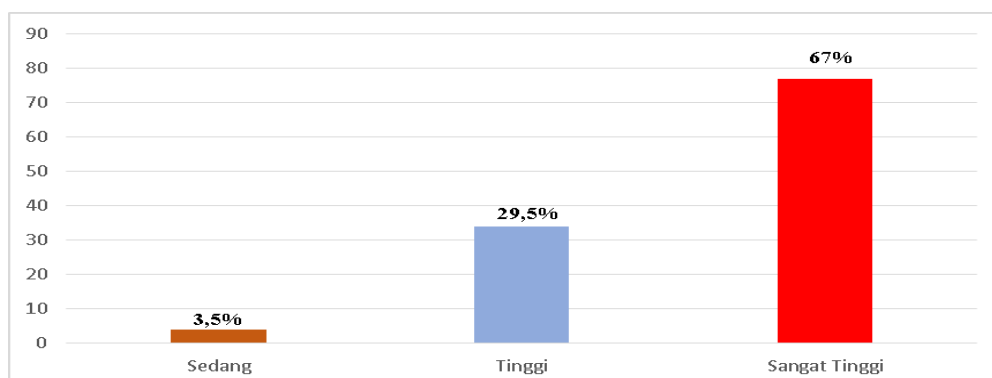
Tabel 4.17 diatas menunjukkan analisis deskriptif responden terhadap variabel *employee performance* (Y) dilihat dari rata-rata skor. Rata-rata persepsi responden terhadap variabel *employee performance* sebesar 4,44. Dengan demikian variabel *employee performance* dapat dikategorikan Sangat Tinggi. Selanjutnya dilakukan pengkategorian terhadap jawaban mengenai *employee performance* yang dapat dilihat pada Tabel 4.18 berikut:

Tabel 4.18 Rangkuman Hasil Analisis Deskriptif Variabel *Employee Performance* (Y)

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Tinggi	77	67
Tinggi	34	29,5
Sedang	4	3,5
Total	169	100

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 6, hal. 231)

Pengkategorian item responden *employee performance* dapat digambarkan pada diagram seperti berikut:



Gambar 4.8 Analisis Deskriptif Variabel *Employee Performance*
Sumber : Data primer diolah, 2018 (Lampiran 6, hal. 231)

Berdasarkan pengkategorian *employee performance* sebagaimana Tabel 4.18 dan Gambar 4.8 di atas terlihat bahwa mayoritas responden merasakan *employee performance* dalam kategori sangat tinggi. Jumlah responden yang merasakan *employee performance* dalam kategori sangat tinggi sebanyak 77 responden atau 67 persen. Jumlah responden yang merasakan *employee performance* dalam kategori tinggi sebanyak 34 responden atau 29,5 persen. Sedangkan jumlah responden yang merasakan *employee performance* kedalam kategori sedang sebanyak 4 responden atau 3,5 persen dari seluruh jumlah responden.

Berdasarkan perhitungan yang dilakukan, berikut ditampilkan rincian persepsi Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Samarinda, Banjarmasin, dan Bontang:

Tabel 4.19 Rangkuman Deskriptif Variabel Penelitian

No	Variabel	Mean	Keterangan
1.	<i>Talent Management</i> (X ₁)	4,49	Sangat Baik
2.	<i>Knowledge Management</i> (X ₂)	4,46	Sangat Baik
3.	<i>Employee Engagement</i> (Z)	4,56	Sangat Tinggi
4.	<i>Employee Performance</i> (Y)	4,44	Sangat Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 3-6, hal.214- 231)

Dari Tabel 4.19 di atas menunjukkan rangkuman deskriptif karyawan tetap terhadap variabel-variabel penelitian. Berdasarkan tabel rangkuman di atas maka variabel *talent management* (X₁) dinyatakan sangat baik, *knowledge management* (X₂) dinyatakan sangat baik, *employee engagement* (Z) dinyatakan sangat tinggi, dan *employee performance* (Y) dinyatakan sangat tinggi.

- 8) Analisis deskriptif rata-rata terkait *employee performance* BPJS Ketenagakerjaan Per-Kantor Cabang Samarinda, Banjarmasin, dan Bontang melalui jawaban kuesioner sebagai berikut:

Tabel 4.20 Hasil Analisis Rata-Rata Variabel *Employee Performance* (Y) Per-Kantor Cabang

Kantor Cabang	Variabel <i>Employee Performance</i> (Y)
Samarinda (Kelas 1)	4,41
Banjarmasin (Kelas 2)	4,49
Bontang (Kelas 3)	4,42

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 3-6, hal.214- 231)

Tabel 4.20 diatas menunjukkan analisis deskriptif responden variabel *employee performance* (Y) dilihat dari rata-rata skor persepsi Per-Kantor Cabang Samarinda sebesar 4,41, Banjarmasin sebesar 4,49 dan Bontang sebesar 4,42. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan terkait variabel *employee performance*, kantor cabang Banjarmasin memiliki hasil yang lebih tinggi dibandingkan kantor cabang Samarinda dan Bontang.

Berdasarkan perhitungan yang dilakukan, berikut ditampilkan rincian persepsi Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Samarinda, Banjarmasin, dan Bontang terkait variabel *talent management*, *knowledge management*, *employee engagement* dan *employee performance*:

Tabel 4.21 Rangkuman Rata-Rata Deskriptif Variabel Penelitian Per-Kantor Cabang Samarinda, Banjarmasin dan Bontang

Kantor Cabang	RATA-RATA VARIABEL			
	<i>Talent Management</i> (X ₁)	<i>Knowledge Management</i> (X ₂)	<i>Employee Engagement</i> (Z)	<i>Employee Performance</i> (Y)
Samarinda	4,43	4,43	4,50	4,41
Banjarmasin	4,64	4,55	4,66	4,49
Bontang	4,39	4,41	4,51	4,42

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 3-6, hal.214- 231)

Dari Tabel 4.21 diatas menunjukkan rangkuman deskriptif karyawan tetap terhadap variabel-variabel penelitian. Berdasarkan tabel rangkuman diatas dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a) Berdasarkan hasil rata-rata persepsi keseluruhan variabel (*talent management, knowledge management, employee engagement, dan employee performance*) Kantor Cabang (kelas 2) Banjarmasin mendapatkan skor paling tinggi diantara Kantor Cabang (kelas 1) Samarinda dan Kantor Cabang (kelas 3) Bontang.
- b) Berdasarkan rata-rata persepsi variabel *talent management*, Kantor Cabang (Kelas 1) Samarinda mendapatkan skor 4,43 lebih tinggi dibandingkan skor Kantor Cabang (kelas 3) Bontang yaitu 4,39)
- c) Berdasarkan rata-rata persepsi variabel *knowledge management*, Kantor Cabang (kelas 1) Samarinda mendapatkan skor lebih tinggi 4,43 dibandingkan skor Kantor Cabang (kelas 3) Bontang yaitu 4,41
- d) Berdasarkan rata-rata persepsi variabel *employee engagement*, Kantor Cabang (kelas 3) Bontang mendapatkan skor lebih tinggi

4,51 dibandingkan skor Kantor Cabang (kelas 1) Samarinda yaitu 4,50.

- e) Berdasarkan rata-rata persepsi variabel *employee performance*, Kantor Cabang (kelas 3) Bontang mendapatkan skor lebih tinggi 4,42 dibandingkan skor Kantor Cabang (kelas 1) Samarinda yaitu 4,41.

4.4 Asumsi Klasik

4.4.1 Hasil Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (Ghozali, 2006:91). Dalam pengolahan data SPSS, uji multikolinieritas diketahui dengan melihat nilai Tolerance & VIF. Jika nilai Tolerance lebih besar dari 0,1 dan VIF kurang dari 10, maka dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi tidak terjadi multikolinieritas. Hasil uji multikolinieritas dalam penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 4.22 Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	<i>Collinearity Statistic</i>	
	<i>Tolerance</i>	VIF
<i>Talent Management</i>	0,242	4,137
<i>Knowledge Management</i>	0,271	3,686
<i>Employee Engagement</i>	0,388	2,576

Dependen Variabel: *Employee Performance*

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 13, hal. 255)

Berdasarkan hasil dari *output* data didapatkan bahwa semua nilai VIF < 10 ini berarti tidak terjadi multikolinieritas. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa uji multikolinieritas terpenuhi.

4.4.2 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Uji heterokedastisitas yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan grafik dan statistik melalui uji glejser dengan menggunakan tingkat signifikan 5%. Hasil uji heterokedastisitas dalam penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 4.23 Hasil Uji Heterokedastisitas

Variabel Dependen	Variabel Independen	t	Signifikansi
Y	X ₁	0,880	0,381
	X ₂	0,246	0,806
	Z	0,439	0,661

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 13, hal. 255)

Dari *output* diatas, dapat diketahui bahwa nilai signifikansi variabel *talent management*, *knowledge management*, *employee engagement* dan *employee performance* lebih besar dari 0,05. Dengan demikian hasil dari pengujian keseluruhan variabel tersebut dapat disimpulkan tidak terjadi masalah heteroskedastisitas dalam model regresi, yang artinya bahwa responden dalam penelitian ini tergolong homogen.

4.5 Analisis Kuantitatif

4.5.1 Pengaruh *Talent Management* dan *Knowledge Management* terhadap *Employee Engagement*

Tabel 4.24 Hasil Regresi Linier Berganda *talent management* dan *knowledge management* terhadap *employee engagement*

Variabel Dependen	Variabel Independen	Koefisien Regresi (<i>Unstandardized</i>)	Koefisien Regresi (<i>Standardized</i>)	Signifikansi
Z	X ₁	0,622	0,514	0,000
	X ₂	0,292	0,298	0,007
Konstanta (a)		0,462	0	0,154

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 12, hal 253)

Berdasarkan hasil regresi yang diperoleh, maka dapat dibuat persamaan regresi sebagai berikut:

$$Z = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \epsilon$$

$$Z = 0,462 + 0,514X_1 + 0,298X_2 + \epsilon \dots \dots \dots (1)$$

Dimana:

Z : *Employee Engagement*

a : Konstanta

X₁ : *Talent Management*

X₂ : *Knowledge Management*

€ : *error*

Berdasarkan hasil persamaan regresi tersebut, maka dapat diinterpretasikan *Talent Managemet* (X₁) berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement* (Z) dengan koefisien regresi sebesar 0,514.

Knowledge Management (X_2) berpengaruh positif terhadap (Z) dengan koefisien regresi sebesar 0,298

a. **Hasil Koefisien Determinasi**

Tabel 4.25 Koefisien Determinasi

Variabel Dependen	Variabel Independen	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>
Z	X_1	0,612	0,605
	X_2		

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 12, hal 253)

Hasil koefisien determinasi pada model regresi sebesar 0,612, maka dapat diartikan bahwa 61,2 persen *employee engagement* dapat dijelaskan oleh variabel *talent management* dan *knowledge management*. Sedangkan sisanya sebesar 38,8 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian.

b. Uji t

1) *Talent Management* terhadap *Employee Engagement* (Hipotesis 1)

a) Hipotesis 1

H_0 : Tidak terdapat pengaruh signifikan dari *talent management* terhadap *employee engagement*

H_a : Ada pengaruh signifikan dari *talent management* terhadap *employee engagement*

b) Kriteria

Jika sig penelitian $< 0,05$ maka H_0 ditolak.

Jika sig penelitian $> 0,05$ maka H_0 diterima.

c) Hasil

Pengujian hipotesis Tabel 4.20 menunjukkan besarnya angka signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ sehingga **Ha diterima**

d) Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas angka signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ sehingga H_0 ditolak dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang berbunyi “Ada pengaruh signifikan dari *talent management* terhadap *employee engagement*” **terbukti.**

2) *Knowledge Management* pada *Employee Engagement* (Hipotesis 2)

a) Hipotesis 2

H_0 : Tidak terdapat pengaruh signifikan dari *knowledge management* terhadap *employee engagement*

H_a : Ada pengaruh signifikan dari *knowledge management* terhadap *employee engagement*

b) Kriteria

Jika sig penelitian $< 0,05$ maka H_0 ditolak.

Jika sig penelitian $> 0,05$ maka H_0 diterima.

c) Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya angka signifikansi sebesar $0,007 < 0,05$ sehingga **Ha diterima.**

d) Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan Tabel 4.24 di atas angka signifikansi sebesar $0,007 < 0,05$ sehingga H_0 ditolak, dapat disimpulkan

bahwa hipotesis kedua yang berbunyi “Ada pengaruh signifikan dari *knowledge management* terhadap *employee engagement*” terbukti.

c. Uji F

Tabel 4.26 Hasil uji F *talent management* dan *knowledge management* terhadap *employee engagement*

Variabel Dependen	Variabel Independen	Nilai F	Signifikansi
Z	X ₁	88,234	0,000
	X ₂		

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 12, hal 253)

1) *Talent Management* dan *Knowledge Management* terhadap *Employee Engagement* (Hipotesis 3)

a) Hipotesis 3

Ho : Tidak ada pengaruh signifikan dari *talent management* dan *knowledge management* terhadap *employee engagement* secara simultan.

Ha : Ada pengaruh signifikan dari *talent management* dan *knowledge management* terhadap *employee engagement* secara simultan.

b) Kriteria

Jika sig penelitian < 0,05 maka Ho ditolak.

Jika sig penelitian > 0,05 maka Ho diterima.

c) Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya angka signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ sehingga **Ha diterima**.

d) Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas angka signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima, dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga yang berbunyi “ada pengaruh signifikan dari *talent management* dan *knowledge management* terhadap *employee engagement* secara simultan” **terbukti**

4.5.1 Pengaruh *Talent Management* dan *Knowledge Management* Terhadap *Employee Performance*

Tabel 4.27 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda *Talent Management* dan *Knowledge Management* Terhadap *Employee Performance*

Variabel Dependen	Variabel Independen	Koefisien Regresi (<i>Unstandardized</i>)	Koefisien Regresi (<i>Standardized</i>)	Signifikansi
Y	X ₁	0,160	0,135	0,208
	X ₂	0,051	0,054	0,594
	Z	0,672	0,685	0,000
Konstanta (a)		0,429	0	0,133

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 12, hal 253)

Berdasarkan Tabel 4.27 diatas dapat diketahui perumusan dari hasil analisis regresi sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + bZ + b_2X_2 + e$$

$$Y = 0,429 + 0,135X_1 + 0,685Z + 0,054X_2 + \epsilon \dots\dots\dots (ii)$$

Dimana :

Y : *Employee Performance*

a : Konstanta

X₁ : *Talent Management*

X₂ : *Knowledge Management*

Z : *Employee Engagement*

€ : *Error*

Berdasarkan hasil persamaan regresi tersebut, maka dapat diinterpretasikan *Talent management* (X₁) berpengaruh positif terhadap *employee performance* (Y) dengan koefisien regresi sebesar 0,135. Hasil tersebut menyatakan *talent management* dan *employee performance* memiliki hubungan yang searah. *Knowledge Management* (X₂) berpengaruh positif terhadap *employee performance* (Y) dengan koefisien regresi sebesar 0,054. Hasil tersebut menyatakan *knowledge management* dan *employee performance* memiliki hubungan yang searah. *Employee Engagement* (Z) berpengaruh positif terhadap *employee performance* (Y) dengan koefisien regresi sebesar 0,685. Adanya hubungan positif ini berarti *employee engagement* dan *employee performance* memiliki hubungan yang searah.

a. Hasil Koefisien Determinasi

Tabel 4.28 Koefisien Determinasi

Variabel Dependen	Variabel Independen	R Square	Adjusted R Square
Y	X ₁	0,697	0,689
	X ₂		
	Z		

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 12, hal 253)

Hasil koefisien determinasi pada model regresi sebesar 0,697, maka dapat diartikan bahwa 69,7 persen *employee performance* dapat dijelaskan oleh variabel *talent management* dan *knowledge management*. Sedangkan sisanya sebesar 30,3 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian.

b. Uji t

1) *Talent Management* terhadap *Employee Performance* (Hipotesis4)

a) Hipotesis 4

Ho : Tidak terdapat pengaruh signifikan dari *talent management* terhadap *employee performance*

Ha : Ada pengaruh signifikan dari *talent management* terhadap *employee performance*

b) Kriteria

Jika sig penelitian $< 0,05$ maka Ho ditolak.

Jika sig penelitian $> 0,05$ maka Ho diterima.

c) Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya angka signifikansi sebesar $0,208 > 0,05$ sehingga **Ho diterima**

d) Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas angka signifikansi sebesar $0,208 > 0,05$ sehingga Ho diterima dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat yang berbunyi “Ada pengaruh signifikan dari *talent management* terhadap *employee performance*” **tidak terbukti**.

2) *Knowledge Management* pada *Employee Performance* (Hipotesis 5)

a) Hipotesis 5

Ho : Tidak terdapat pengaruh signifikan dari *knowledge management* terhadap *employee performance*

Ha : Ada pengaruh signifikan dari *knowledge management* terhadap *employee performance*

b) Kriteria

Jika sig penelitian $< 0,05$ maka Ho ditolak.

Jika sig penelitian $> 0,05$ maka Ho diterima.

c) Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya angka signifikasi sebesar $0,594 > 0,05$ sehingga **Ho diterima**

d) Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas angka signifikasi sebesar $0,594 > 0,05$ sehingga Ho diterima, dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua yang berbunyi “Ada pengaruh signifikan dari *knowledge management* terhadap *employee performance*” **tidak terbukti.**

3) Pengaruh *Employee Engagement* pada *Employee Performance* (Hipotesis7)

a) Hipotesis 7

Ho : Tidak dapat pengaruh signifikan dari *employee engagement* terhadap *employee performance*

Ha : Ada pengaruh signifikan dari *employee engagement* terhadap *employee performance*

b) Kriteria

Jika sig penelitian $< 0,05$ maka Ho ditolak

Jika sig penelitian $> 0,05$ maka Ho diterima

c) Hasil

Pengujian hipotesis berdasarkan tabel 4.28 diatas menunjukkan besarnya angka signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ sehingga **Ho ditolak**

d) Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ sehingga Ho ditolak, dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketujuh yang berbunyi “ Ada pengaruh yang signifikan dari *employee engagement* terhadap *employee performance* **terbukti**.”

c. Uji F

Tabel 4.29 Hasil uji F *talent management* dan *knowledge management* terhadap *employee performance*

Variabel Dependen	Variabel Independen	Nilai F	Signifikansi
Y	X ₁	85,244	0,000
	X ₂		
	Z		

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 12, hal 253)

1) *Talent Management* dan *Knowledge Management* terhadap *Employee Performance* (Hipotesis 6)

a) Hipotesis 6

Ho : Tidak ada pengaruh signifikan dari *talent management* dan *knowledge management* terhadap *employee performance* secara simultan.

Ha : Ada pengaruh signifikan dari *talent management* dan *knowledge management* terhadap *employee performance* secara simultan.

b) Kriteria

Jika sig penelitian $< 0,05$ maka Ho ditolak.

Jika sig penelitian $> 0,05$ maka Ho diterima.

c) Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya angka signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ sehingga **Ha diterima**

d) Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas angka signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ sehingga Ho ditolak dan Ha diterima, dapat disimpulkan bahwa hipotesis keenam yang berbunyi “ada pengaruh signifikan dari *talent management* dan *knowledge management* terhadap *employee performance* secara simultan” **terbukti**.

4.6 Analisis Jalur

Analisis jalur digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel *talent management* dan *knowledge management* terhadap *employee performance* dengan melalui *employee engagement*. Sebelum menggunakan analisis jalur, terlebih dahulu harus menyusun model hubungan antar variabel dengan diagram jalur.

1. Tabel 4.24 hasil regresi variabel *talent management* terhadap *employee engagement* sebesar 0,514 dan hasil regresi variabel *knowledge management* terhadap *employee engagement* sebesar 0,298
2. Tabel 4.27 hasil regresi variabel *talent management* terhadap *employee performance* sebesar 0,135 dan hasil regresi variabel *knowledge management* terhadap *employee performance* sebesar 0,054.
3. Tabel 4.27 hasil regresi variabel *employee engagement* terhadap *employee performance* sebesar 0,685.

Berdasarkan hasil pengujian berikut besarnya pengaruh tidak langsung dan pengaruh langsung variabel bebas terhadap variabel terikat adalah:

1. Pengaruh Langsung (*Direct Effect* atau DE)

- a. Pengaruh variabel *talent management* terhadap *employee engagement*

$$X_1 \rightarrow Z = 0,514$$

- b. Pengaruh variabel *knowledge management* terhadap *employee engagement*

$$X_2 \rightarrow Z = 0,298$$

- c. Pengaruh variabel *employee engagement* terhadap *employee performance*

$$Z \rightarrow Y = 0,685$$

- d. Pengaruh variabel *talent management* terhadap *employee performance*

$$X_1 \rightarrow Y = 0,135$$

- e. Pengaruh variabel *knowledge management* terhadap *employee performance*

$$X_2 \rightarrow Y = 0,054$$

2. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect* atau **IE**)

- a. Pengaruh variabel *talent management* terhadap *employee performance* melalui *employee engagement*

$$X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,514 \times 0,685) = 0,352$$

- b. Pengaruh variabel *knowledge management* terhadap *employee performance* melalui *employee engagement*

$$X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,298 \times 0,685) = 0,204$$

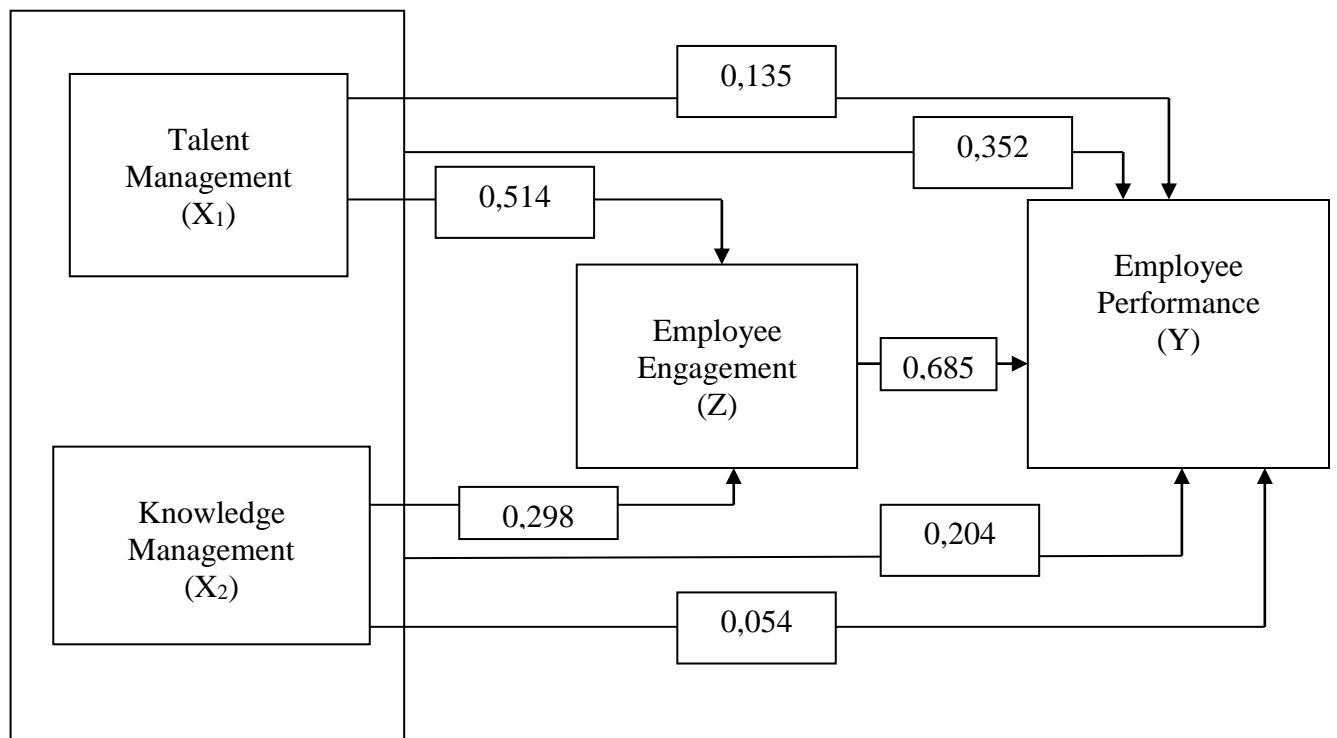
Berdasarkan perhitungan diatas dapat dijabarkan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.30 Rekapitulasi Hasil Analisis Regresi

Pengaruh Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total
$X_1 \rightarrow Z$	0,514	--	--
$X_2 \rightarrow Z$	0,298	--	--
$X_1 \rightarrow Y$	0,135	--	--
$X_2 \rightarrow Y$	0,054	--	--
$Z \rightarrow Y$	0,685	--	--
$X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$	--	0,352	0,487
$X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$	--	0,204	0,258

Sumber: Data primer diolah, (Lampiran 12, hal 253)

Dari hasil uji analisis jalur dapat digambarkan besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat sebagai berikut:



Gambar 4.9 Hasil Analisis Jalur

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 12, hal 253)

. Kesimpulan:

1. Lebih besar pengaruh tidak langsung *talent management* terhadap *employee performance* melalui *employee engagement* terbukti dari pengaruh langsung lebih kecil dari pengaruh tidak langsung yaitu $0,135 < 0,352$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian Hipotesis kedelapan yang berbunyi “Diduga pengaruh tidak langsung *talent management* terhadap *employee performance* melalui *employee engagement* lebih besar daripada pengaruh secara langsung *talent management* terhadap *employee performance*” **terbukti**.
2. Lebih besar pengaruh tidak langsung *knowledge management* terhadap *employee performance* melalui *employee engagement* terbukti dari pengaruh langsung lebih kecil dari pengaruh tidak langsung yaitu $0,054 < 0,204$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian Hipotesis kesembilan yang berbunyi “Diduga pengaruh tidak langsung *knowledge management* terhadap *employee performance* melalui *employee engagement* lebih besar daripada pengaruh secara langsung *knowledge management* terhadap *employee performance*” **terbukti**.

4.7 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan diatas, berikut ini ditampilkan rekapitulasi hasil uji hipotesis penelitian:

Tabel 4.31 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Hasil Hipotesis	Keterangan
H₁	Ada pengaruh signifikan <i>talent management</i> terhadap <i>employee engagement</i>	Terbukti
H₂	Ada pengaruh signifikan <i>knowledge</i>	Terbukti

	<i>management terhadap employee engagement</i>	
H3	Ada pengaruh signifikan <i>talent management</i> dan <i>knowledge management</i> terhadap <i>employee engagement</i> secara simultan.	Terbukti
H4	Ada pengaruh signifikan <i>talent management</i> terhadap <i>employee performance</i>	Tidak Terbukti
H5	Ada pengaruh signifikan <i>knowledge management</i> terhadap <i>employee performance</i>	Tidak Terbukti
H6	Ada pengaruh signifikan <i>talent management</i> dan <i>knowledge management</i> terhadap <i>employee performance</i> secara simultan	Terbukti
H7	Ada pengaruh signifikan <i>employee engagement</i> terhadap <i>employee performance</i>	Terbukti
H8	Ada pengaruh tidak langsung (<i>talent management</i> terhadap <i>employee performance</i> melalui <i>employee engagement</i>) lebih besar daripada pengaruh langsung (<i>talent management</i> terhadap <i>employee performance</i>)	Terbukti
H9	Ada pengaruh tidak langsung (<i>knowledge management</i> terhadap <i>employee performance</i> melalui <i>employee engagement</i>) lebih besar daripada pengaruh langsung (<i>knowledge management</i> terhadap <i>employee performance</i>)	Terbukti

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 13 hal. 254-255)

4.8 Pembahasan

4.8.1 Pengaruh *Talent Management* Terhadap *Employee Engagement*

Hasil pengujian menunjukkan besarnya nilai t hitung 4,696 dengan taraf signifikansi sebesar 0,000. Berdasarkan perhitungan di atas angka signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ sehingga **H_a diterima** dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan dari *talent management* terhadap *employee engagement*. Hal ini mendukung penelitian sebelumnya yang menyebutkan *talent management* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* (Tusang & Tajuddin, 2015). Penelitian yang juga dilakukan oleh (Alias, *et.al*2014) menyatakan bahwa praktik

manajemen talenta (dukungan manajerial, pengembangan karir karyawan, penghargaan dan pengakuan) memiliki korelasi positif dengan keterikatan karyawan. Sadeli (2012) dalam hasil penelitiannya baik praktik manajemen talenta maupun budaya organisasi dapat mempengaruhi keterikatan karyawan, sementara dukungan organisasi secara tidak langsung mempengaruhi keterikatan karyawan. Dimensi dukungan organisasi merupakan dimensi terkuat dalam variabel *employee engagement*. Hal ini juga didukung oleh Payambarpour & Hooi (2015) dalam penelitiannya menyatakan bahwa pengelolaan *talent management* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

Sumbangan teoritik penelitian ini menguji 3 pengukuran indikator dari Teori Capelli (2008) yang dipakai untuk mengukur *talent management*, dalam indikator *retain* (mempertahankan) memiliki nilai yang paling rendah yaitu 4.48 diantara indikator lainnya, sehingga bisa mengurangi *employee engagement* (keterikatan karyawan) di BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Samarinda, Banjarmasin dan Bontang. Tentunya perusahaan dapat menjadikan hal ini sebagai acuan dalam hal penerapan *talent management* dalam pengelolaan karyawan untuk mencapai hasil yang optimal.

4.8.2 Pengaruh *Knowledge Management* Terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan perhitungan Tabel 4.25 di atas hasilnya diperoleh bahwa besarnya nilai t hitung 2,724 dengan angka signifikansi sebesar 0,007. Angka signifikansi tersebut kurang dari 0,05 sehingga **Ha diterima**, dengan begitu dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan dari

knowledge management terhadap *employee engagement*. Hal ini mendukung penelitian sebelumnya yang membuktikan kerangka teori bahwa manajemen pengetahuan mempengaruhi keterikatan karyawan. Proses konversi pengetahuan melibatkan empat mode yang berkontribusi pada tingkat keterikatan karyawan. Pengetahuan eksplisit dan pengetahuan tacit karyawan dikonversi, dikelola melalui sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi dan internalisasi, untuk mempengaruhi pembelajaran karyawan. Hal ini menyebabkan karyawan menjadi lebih fleksibel dan dapat meningkatkan *employee engagement* mereka, dan secara positif mempengaruhi keterikatan karyawan (Juan, *et.al*, 2016).

Rahman (2015) dalam hasil penelitiannya juga menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara manajemen pengetahuan terhadap keterikatan karyawan. Ilyasa, *et.al* (2018) juga menyatakan hal yang sama yaitu *knowledge management* secara langsung berdampak positif terhadap keterikatan karyawan. Sedangkan hasil penelitian dari Zannah & Sumadhinata (2013) memiliki hasil yang sangat rendah mengenai *knowledge management* terhadap *employee engagement* yaitu sebesar 29.20%. Hal ini bisa disebabkan oleh perbedaan keinginan dan kemampuan diantara para dosen FBM untuk saling berbagi pengetahuan tidak menyebabkan mereka merasa terikat (engaged) dengan organisasi mereka yaitu FBM.

Beberapa penelitian diatas, seperti Juan *et.al* (2016) menguji variabel *knowledge management* menggunakan teori dari Nonaka &

Takeuchi (1995), sedangkan penelitian Rahman (2015) menguji teori *knowledge management* dari Ducker (1990). Sumbangan teoritik penelitian ini penulis menguji variabel *knowledge management* dari teori Beccera-Fernandez dan Sabherwal (2010), dan hasilnya menunjukkan indikator *knowledge capture* yang paling rendah diantara indikator lain dengan rata-rata 4,37. Hal ini bisa menjadi masukan bagi perusahaan dalam pengelolaan pengetahuan yang didapatkan karyawan baik dari pelatihan, seminar, studi banding dan sebagainya untuk bisa mengimplementasikannya didalam pekerjaan.

4.8.3 Pengaruh *Talent Management* dan *Knowledge Management* Terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan mendapatkan hasil bahwa nilai F hitung 88,234 dengan signifikasi sebesar 0,000. Angka signifikasi tersebut kurang dari 0,05 sehingga **Ha diterima**, hasil ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan ada pengaruh signifikan dari *talent management* dan *knowledge management* terhadap *employee engagement* secara simultan terbukti. Hasil penelien ini menjadi sumbangan penelitian dimana hasil penggabungan variabel *talent management* dan *knowledge management* terhadap *employee engagement* masih jarang dilakukan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Bharami & Gholami (2016) mendukung penelitian ini yang menunjukkan terdapat pengaruh secara signifikan antara *knowledge management* dan *employee engagement* pada karyawan Pengembangan Ekspor Bank Iran. Hasil

lainnya juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara *talent management* dan *employee engagement* pada karyawan Pengembangan Ekport Bank Iran.

Variable kualitas *talent management* dan *knowledge management* ternyata memiliki hubungan yang sinergis dalam mempengaruhi *employee engagement* sehingga hasilnya signifikan. Hal ini membuktikan bahwa dengan adanya perpaduan *talent management* dan *knowledge engagement* akan dapat menghasilkan *employee engagement* meningkat pada karyawan daripada secara parsial di BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Samarinda, Banjarmasin dan Bontang.

4.8.4 Pengaruh *Talent Management* Terhadap *Employee Performance*

Hasil dari perhitungan tabel 4.28 di atas menunjukkan besarnya nilai t hitung 1,267 dengan angka signifikansi sebesar 0,208. Angka signifikansi ini lebih dari 0,05 sehingga dengan demikian hipotesa bahwa *talent management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance* **Ho diterima**.

Kondisi ini menunjukkan dimana *talent management* secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Samarinda, Banjarmasin dan Bontang. Hal ini menjadi suatu masukan bagi perusahaan bahwa penerapan *talent management* yang baru saja diterapkan oleh perusahaan tersebut hanya bisa memberikan dampak *engagement* terhadap karyawan didalamnya, namun belum sampai pada meningkatkan *performance* karyawan.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya dimana Mangusho, *et.al* (2015) menyatakan melalui praktik manajemen bakat seperti rotasi pekerjaan, organisasi mampu meningkatkan kompetensi karyawan yang mempengaruhi pencapaian kinerja karyawan yang tinggi. Karuri & Nahashon (2015) dalam penelitiannya juga menyatakan hal yang sama yaitu *Talent Management* dan komponen seperti penemuan, penerimaan, pengembangan dan retensi secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan di Bank Refah Kargaran, Tehran. Nzewi, *et.al* (2015) dan Sadri *et.al* (2015) juga mendukung hasil dari penelitian sebelumnya bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara *talent management* terhadap *employee performance*. Hasil penelitian ini juga bertolak belakang dengan teori yang dikemukakan oleh Hersey, *et.al* dalam Wibowo (2007) yang menyatakan bahwa salah satu penentu kinerja karyawan berdasarkan talenta yang dimilikinya. Hal ini bisa disebabkan oleh beberapa faktor diantaranya adalah penerapan manajemen talenta yang baru diterapkan di BPJS Ketenagakerjaan, kemudian komitmen manajemen, kemudian bisa juga berasal dari karyawan itu sendiri yang dirasa belum secara efektif mengimplementasikan pengelolaan talenta yang telah diberikan perusahaan terhadap dirinya sebagai strategi pengembangan diri dan peningkatan kinerja.

Selain itu, hal ini juga dapat dipengaruhi oleh hal-hal yang berkaitan dengan karakteristik responden, seperti pembatasan jenis

kelamin dalam beberapa bidang yang masih didominasi oleh pria, dalam hal ini jika perusahaan membuka peluang bagi wanita untuk turut berkarya, bukan tidak mungkin justru wanita juga memiliki talenta yang bisa diperhitungkan sebagai investasi SDM untuk menduduki jabatan-jabatan struktural dan menciptakan perubahan maupun peningkatan kinerja perusahaan.

Hasil penelitian ini bisa menjadi sumbangan **gap teoritik** bagi penelitian selanjutnya dimana umumnya hasil penelitian mengenai pengaruh *talent management* terhadap *employee performance* memiliki hasil yang positif signifikan.

4.8.5 Pengaruh *Knowledge Management* Terhadap *Employee Performance*

Hasil dari perhitungan tabel 4.23 di atas menunjukkan besarnya nilai t hitung 0,535 dengan angka signifikansi sebesar 0,594. Angka signifikansi ini lebih dari 0,05 sehingga dengan demikian hipotesa bahwa *knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance* **Ho diterima**. Kondisi ini menunjukkan dimana *knowledge management* secara langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Samarinda, Banjarmasin dan Bontang.

Hal ini menjadi suatu masukan bagi perusahaan bahwa penerapan *knowledge management* yang diterapkan oleh perusahaan tersebut juga hanya bisa memberikan dampak *engagement* terhadap karyawan didalamnya, namun belum sampai pada meningkatkan *performance*

karyawan. Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan mendukung sebagian dari hasil penelitian terdahulu yang dilakukan Kosasih dan Budiani (2007) yang menunjukkan bahwa pada pengaruh langsung *personal knowledge* dan *technology* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan *job procedure* berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya Torabi, *et.al* (2016) dalam penelitiannya menunjukkan dampak *Knowledge Management* terhadap kinerja karyawan dan komponennya secara signifikan mempengaruhi kinerja SDM serta semua komponen kinerja. Khanal & Poudel (2017) hasilnya jelas menunjukkan bahwa komponen proses *knowledge management* memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Rahman & Hasan (2017) dan Saeed (2016) memiliki hasil penelitian bahwa *knowledge management* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *employee performance*. Hasil penelitian ini juga bertolak belakang dengan teori yang dikemukakan oleh Hersey, *et.al* dalam Wibowo (2007) yang menyatakan bahwa salah satu penentu kinerja karyawan berdasarkan *knowledge* yang dimilikinya. Hal ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain manajemen pengetahuan memiliki beberapa hambatan dalam pelaksanaannya, yaitu berkaitan dengan komitmen Tim KM yang juga memiliki kesibukan dalam melakukan pekerjaan dibidangnya masing-

masing sehingga kesulitan untuk berkumpul dan membahas rencana manajemen pengetahuan kedepannya, selain itu hambatan lain berkaitan dengan *knowledge sharing* muncul dari karyawan yang terkadang merasa bahwa ilmunya tidak cukup istimewa untuk disebar, kemudian berkaitan dengan konsistensi penerapan *knowledge sharing* yang dahulu merupakan kewajiban untuk dilaksanakan oleh setiap karyawan yang telah melaksanakan pelatihan, namun kini belum diaktifkan kembali. Selain itu hal ini juga dapat dipengaruhi oleh hal-hal yang berkaitan dengan karakteristik responden, seperti jenjang pendidikan karyawan yang didominasi S1 sebesar 87,9 %, dimana lebih menekankan teoritik yang banyak memiliki perbedaan dalam pekerjaan, pengalaman yang dimiliki kemudian beban kerja yang tidak seimbang dengan jumlah karyawan yang tersebar di setiap kantor cabang.

Hasil penelitian ini bisa menjadi sumbangan **gap teoritik** bagi penelitian selanjutnya dimana umumnya hasil penelitian mengenai pengaruh *knowledge management* terhadap *employee performance* memiliki hasil positif yang signifikan.

4.8.6 Pengaruh *Talent Management* dan *Knowledge Management* terhadap *Employee Performance*

Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan mendapatkan hasil bahwa nilai F hitung 85,244 dengan angka signifikansi sebesar 0,000. Dimana signifikansi 0,000 kurang dari 0,05 sehingga **Ha diterima**, dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan *talent management* dan

knowledge management terhadap *employee performance* secara simultan. Hal ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Nisa, *et.al* (2016) menyatakan jika diuji secara parsial variabel manajemen talenta terhadap kinerja karyawan menunjukkan berpengaruh tidak signifikan. Variabel manajemen pengetahuan dengan variabel kinerja karyawan juga menunjukkan berpengaruh tidak signifikan secara parsial. Sedangkan jika kedua variabel X tersebut diuji secara simultan menunjukkan hasil pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut sama dengan hasil penelitian yang penulis lakukan bahwa jika diuji secara parsial variabel *talent management* terhadap *employee performance* memiliki hasil yang tidak signifikan, *knowledge management* terhadap *employee performance* secara parsial tidak memiliki hasil yang signifikan namun jika diuji secara simultan pengaruh *talent management* dan *knowledge management* terhadap *employee performance* memiliki hasil yang signifikan pada karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Samarinda, Banjarmasin dan Bontang.

Sumbangan teoritik penulis pada penelitian ini menguji teori Capelli (2008) dalam variabel *talent management* yang terdiri dari *recruitment*, *retain* dan *development* dimana nilai terendah dari variabel tersebut terdapat pada indikator *retain* yaitu sebesar 4,48 dibandingkan indikator lainnya. Variabel *knowledge management* penulis menguji teori dari Beccera-Fernandez dan Sabherwal (2010) yang terdiri dari *knowledge discovery*, *knowledge capture*, *knowledge sharing* dan *knowledge*

application dan hasilnya menunjukkan indikator *knowledge capture* yang paling rendah diantara indikator lain dengan rata-rata 4,37. Variabel *employee performance* penulis menguji teori dari Dessler (2006) yang terdiri dari kualitas, produktivitas, pengetahuan mengenai pekerjaan, keterpercayaan, ketersediaan dan hasilnya menunjukkan indikator terendah terdapat di indikator ketersediaan dengan rata-rata 4,32. Hasil pengujian di BPJS Ketenagakerjaan Samarinda, Banjarmasin dan Bontang dapat meeningkatkan *performance* karyawan jika penerapan *talent management* dan *knowledge management* dilakukan secara bersamaan. Dalam hal *performance* indikator ketersediaan seperti ketepatan waktu hadir, ketepatan waktu pulang dan ketepatan waktu istirahat menjadi hal yang harus diperhatikan oleh perusahaan agar kinerja karyawan bisa lebih optimal.

4.8.7 Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap *Employee Performance*

Hasil pengujian dari variabel *employee engagement* terhadap *employee performance* mendapatkan hasil t hitung sebesar 8,175 dengan signifikasi 0,000. Angka signifikasi 0,000 kurang dari 0,05 sehingga **Ha diterima** dapat disimpulkan bahwa Ada pengaruh yang signifikan dari *employee engagement* terhadap *employee engagement*. Karyawan dengan *engagement* tinggi akan menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaanya. 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

Hal ini didukung oleh Nidan (2016) hasil penelitian menunjukkan bahwa penggerak keterikatan karyawan tersebut mempengaruhi motivasi dan kinerja pekerja. Allameh, *et.al* (2014) dalam penelitiannya juga 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 keterikatan yang baik dan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Preko & Adjetey (2013) dan Ramadhan & Jafar (2016) juga menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*.

Sumbangan teoritik penulis pada penelitian ini menguji teori Schaufeli (2013) dalam variabel *employee engagement* dimana indikatornya terdiri dari *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Dari hasil penelitian tersebut indikator *absorption* (*keasyikan*) terdiri dari hubungan antar rekan kerja, hubungan dengan atasan, tanggung jawab dalam pekerjaan, dan sebagainya memiliki hasil terendah yaitu 4,53 Hal ini sebaiknya menjadi perhatian bagi manajemen perusahaan dalam membangun hubungan yang lebih efektif antar karyawan, serta mengenai pemahaman akan tugas dan tanggung jawab karyawan dalam organisasi.

4.8.8 Pengaruh *Talent Management* Terhadap *Employee Performance* Melalui *Employee Engagement*

Berdasarkan hasil pengaruh langsung dan tidak langsung dari *talent management* (X_1) terhadap *employee performance* (Y) melalui *employee engagement* (Z) diperoleh hasil bahwa pengaruh tidak langsung lebih besar dibandingkan pengaruh langsungnya yaitu $0,135 < 0,204$ berarti H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian membuktikan hipotesis kedelapan yaitu ada pengaruh tidak langsung *talent management* terhadap *employee performance* melalui *employee engagement* terbukti. Hal ini senada dengan Irtamieh, *et.al* (2016) menunjukkan bahwa *talent management* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee performance* melalui *employee engagement*. Alias, *et.al* (2014) temuan penelitian ini berdasarkan hasil analisis korelasi Pearson yang menunjukkan bahwa praktik manajemen talenta (dukungan manajerial, pengembangan karir karyawan, penghargaan dan pengakuan) memiliki korelasi positif dengan keterikatan karyawan. Selain itu, ditemukan bahwa keterikatan karyawan memiliki korelasi positif dengan kinerja karyawan. Hasil analisis regresi hirarkis untuk menentukan pengaruh mediasi (keterikatan karyawan) menunjukkan keterikatan karyawan memediasi hubungan antara praktik manajemen talenta (pengembangan karir karyawan dan penghargaan serta pengakuan)

Dari hasil analisis jalur didapat pengaruh langsung *talent management* terhadap *employee performance* sebesar 0,135 lebih kecil

dari pada pengaruh tidak langsung *talent management* terhadap *employee performance* melalui *employee engagement* sebesar 0.204. Dari hasil tersebut diketahui bahwa pengaruh tidak langsung *talent management* terhadap *employee performance* melalui *employee engagement* lebih besar maka pengaruh yang diberikan terhadap *employee performance* akan lebih maksimal BPJS Ketengakerjaan Kantor Cabang Samarinda, Banjarmasin dan Bontang

Dilihat dari hasil analisis yang dilakukan rata-rata variabel *talent management* sebesar 4,49 dan masuk dalam kategori sangat baik. Hal ini berarti *talent management* yang diterapkan BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Samarinda, Banjarmasin dan Bontang sudah cukup baik dan sebaiknya terus ditingkatkan untuk mencapai hasil yang optimal. Karena *talent management* menjadi salah satu elemen yang saat ini populer dalam meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi. Kesadaran organisasi dalam menempatkan manajemen talenta sebagai daya utama penggerak organisasi sehingga menjadi unggul dan berkembang sudah tidak terhindarkan lagi

4.8.9 Pengaruh *Knowledge Management* Terhadap *Employee Performance* Melalui *Employee Engagement*

Berdasarkan hasil pengaruh langsung dan tidak langsung dari *knowledge management* (X_2) terhadap *employee performance* (Y) melalui *employee engagement* (Z) diperoleh hasil bahwa pengaruh tidak langsung lebih besar dibandingkan pengaruh langsungnya yaitu $0,054 < 0,204$

berarti H_0 ditolak dan H_8 diterima. Dengan demikian membuktikan hipotesis kesembilan yaitu ada pengaruh tidak langsung *knowledge management* terhadap *employee performance* melalui *employee engagement* terbukti. Hal ini senada Rahman (2015) yang menunjukkan komponen proses *Knowledge Management* memiliki hubungan yang signifikan dengan keterikatan karyawan dan kinerja karyawan. Dari hasil analisis jalur didapat pengaruh langsung *knowledge management* terhadap *employee performance* sebesar 0.054 lebih kecil dari pada pengaruh tidak langsung *knowledge management* terhadap *employee performance* melalui kepuasan kerja sebesar 0.204. Dari hasil tersebut diketahui bahwa pengaruh tidak langsung *knowledge management* terhadap *employee performance* melalui *employee engagement* lebih besar maka pengaruh yang diberikan terhadap *employee performance* akan lebih maksimal di BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Samarinda, Banjarmasin, dan Bontang.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rahman (2015) menguji teori *knowledge management* dari Ducker (2010). Sumbangan teoritik penulis yaitu menguji teori *knowledge management* dari teori Beccera-Fernandez & Sabherwal (2010) yang terdiri *knowledge discovery, capture, sharing* dan *application*.). Hasil pengujian teori tersebut menunjukkan *knowledge management* di BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Samarinda, Banjarmasin, dan Bontang dari rata-rata jawaban responden sudah sangat baik, terbukti dari nilai rata-rata sebesar 4,46. Pengelolaan

knowledge yang tepat pada karyawan dapat membuat kinerja karyawan lebih baik.

4.9 Pembahasan Umum

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *talent management* dan *knowledge management* terhadap *employee performance* melalui *employee engagement* di BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Samarinda, Banjarmasin dan Bontang. Dari hasil analisis data, diperoleh hasil bahwa dari 9 hipotesis terdapat 7 hipotesis yang terbukti dan 2 hipotesis yang tidak terbukti. Dalam penelitian ini dilakukan analisis jalur untuk mengetahui besaran pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

Dari hasil temuan penelitian di BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Samarinda, Banjarmasin dan Bontang, menunjukkan *talent management* berpengaruh terhadap *employee engagement*, ini berarti menguatkan atau mendukung penelitian sebelumnya Tusang & Tajuddin (2015), Bhatnagar (2017), Sadeli (2013), Alias,*et.al* (2014) dan Payambarpour & Hooi (2015) yang menyatakan *talent management* berpengaruh terhadap *employee engagement*. Temuan lainnya menunjukkan *knowledge management* berpengaruh terhadap *employee engagement*, ini berarti menguatkan atau mendukung penelitian sebelumnya Juan, *et.al* (2016), Rahman (2015), Bahrami & Gholami (2016), Ilyasa,*et.al* (2018) dan Zannah & Sumadhinata(2013) yang menyatakan *knowledge management* berpengaruh terhadap *employee*

engagement. Temuan yang menunjukkan *talent management* tidak berpengaruh terhadap *employee performance*, ini berarti melemahkan atau tidak mendukung penelitian sebelumnya Mangusho, *et.al* (2015), Karuri & Nahashon (2015), Irtamieh, *et.al* (2016), Nzewi, *et.al* (2015) dan Sadri, *et.al* (2015) yang menyatakan *talent management* berpengaruh terhadap *employee performance*. Temuan yang menunjukkan *knowledge management* tidak berpengaruh terhadap *employee performance*, ini berarti menguatkan atau mendukung penelitian sebelumnya Nisa, *et.al* (2016), namun tidak mendukung dan melemahkan penelitian yang dilakukan oleh Torabi, *et.al* (2016), Rahman & Hasan (2017), Khanal & Poudel (2017) dan Saeed (2016) yang menyatakan *knowledge management* berpengaruh terhadap *employee performance*. Temuan yang menunjukkan *employee engagement* berpengaruh terhadap *employee performance*, ini berarti menguatkan atau mendukung penelitian sebelumnya Nidan (2016), Allameh, *et.al* (2014), Mariza (2016) Preko & Adjetey (2013) dan Ramadhan & Jafar (2016) yang menyatakan *employee engagement* berpengaruh terhadap *employee performance*.

Teori *talent management* yang digunakan penelitian terdahulu adalah teori Golshan & Omar (2011), Romans & Lardner (2006), Capelli (2008), Barlow (2006), Scullion & Collings (2006), Colling & Mellahi (2009) dan Garvin (2000). Pada penelitian sekarang peneliti menggunakan teori Capelli (2008). Hasil penelitian di BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Samarinda, Banjarmasin dan Bontang. Indikator-indikator *talent*

management mendapat penilaian yang baik dengan rata-rata nilai 4,49, ada pengaruh *talent management* terhadap *employee engagement* dan *employee performance*. Perbedaan teori Capelli (2008) yang digunakan oleh penelitian terdahulu di delapan perusahaan terbuka di Indonesia peneliti sekarang menggunakan teori Capelli (2008) untuk meneliti sebuah organisasi pemerintah berupa Badan Penyelenggara Jaminan Sosial. Teori *knowledge management* yang digunakan penelitian terdahulu adalah Ducker (1990), Gandossy & Kao (2007), Alavi & Leidner (2001), Polanyi (1996), Becerra-Fernandez & Sabherwal (2010) dan Lindner & Wald (2011). Pada penelitian sekarang peneliti menggunakan teori Becerra-Fernandez & Sabherwal (2010). Hasil penelitian di BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Samarinda, Banjarmasin dan Bontang. Indikator-indikator *knowledge management* mendapat penilaian yang baik dengan rata-rata nilai 4,46, ada pengaruh *knowledge management* terhadap *employee engagement* dan *employee performance*. Perbedaan teori Becerra-Fernandez & Sabherwal (2010) digunakan pada industri manufaktur sedangkan penelitian ini dilakukan di sebuah organisasi pemerintah berupa Badan Penyelenggara Jaminan Sosial.

Teori *employee engagement* yang digunakan penelitian terdahulu adalah Schaufeli, *et.al* (2002), Saks (2006), Kahn (1990), Luong (2012), Ernest & Andreas (2005), Maslach,*et.al* (2001), Schein (1996), dan Loehr & Schwartz (2003). Pada penelitian sekarang peneliti menggunakan teori Schaufeli (2002), Hasil penelitian di BPJS Ketenagakerjaan Kantor

Cabang Samarinda, Banjarmasin dan Bontang. Indikator-indikator *employee engagement* mendapat penilaian yang baik dengan rata-rata nilai 4,56, ada pengaruh *employee engagement* terhadap *employee performance*. Perbedaan teori Schaufeli (2002), yang digunakan oleh penelitian terdahulu pada karyawan di sebuah perusahaan IT, peneliti sekarang menggunakan teori Schaufeli (2002) dilakukan di sebuah organisasi pemerintah berupa Badan Penyelenggara Jaminan Sosial.

Teori *employee performance* yang digunakan penelitian terdahulu adalah Dessler (2006), Armstrong (2009), Bernadin & Russel (2003), Robbins (2001) dan Tzesan, *et.al* (2012). Pada penelitian sekarang peneliti menggunakan teori Dessler (2006). Hasil penelitian di BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Samarinda, Banjarmasin dan Bontang, indikator-indikator *employee performance* mendapat penilaian yang baik dengan rata-rata nilai 4,44. Perbedaan teori Dessler (2006). yang digunakan oleh penelitian terdahulu pada karyawan di sebuah perusahaan bergerak dibidang industri, peneliti sekarang menggunakan teori Dessler (2006). untuk meneliti seluruh karyawan di sebuah organisasi pemerintah berupa Badan Penyelenggara Jaminan Sosial.

Dari analisis jalur yang dilakukan didapatkan hasil bahwa pengaruh tidak langsung *talent management* terhadap *employee performance* melalui *employee engagement* lebih besar dibandingkan pengaruh langsung yaitu sebesar 0,352 atau 35,2 persen. Kemudian dari variabel *knowledge management* juga ditemukan bahwa pengaruh tidak

langsungnya terhadap *employee performance* (melalui *employee engagement*) lebih besar dibandingkan pengaruh langsungnya, yaitu sebesar 0,204 atau 20,04 persen pengaruh tidak langsungnya. Hal ini menunjukkan peranan yang lebih kuat dari ketiga variabel tersebut jika variabel tersebut dapat memenuhi *employee engagement* sehingga *employee performance* akan meningkat.

Tempat pelaksana penelitian berbeda dengan penelitian terdahulu, pada penelitian terdahulu lebih banyak berfokus pada perbankan dan sector perusahaan manufaktur serta industri. Penelitian sekarang ini dilakukan pada sebuah organisasi pemerintah berupa Badan Penyelenggara Jaminan Sosial khususnya di sektor Ketenagakerjaan. Pelaksanaan penelitian ini ditujukan untuk menilai *Employee performance* di BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Samarinda, Banjarmasin dan Bontang.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data untuk menjawab tujuan penelitian pada karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Samarinda, Banjarmasin, dan Bontang, kesimpulan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Ada pengaruh signifikan *talent management* terhadap *employee engagement*
2. Ada pengaruh signifikan *knowledge management* terhadap *employee engagement*
3. Ada pengaruh signifikan *talent management* dan *knowledge management* terhadap *employee engagement* secara simultan.
4. Tidak ada pengaruh signifikan *talent management* terhadap *employee performance*
5. Tidak ada pengaruh signifikan *knowledge management* terhadap *employee performance*
6. Ada pengaruh signifikan *talent management* dan *knowledge management* terhadap *employee performance* secara simultan.
7. Ada pengaruh signifikan *employee engagement* terhadap *employee performance*

8. Lebih besar pengaruh tidak langsung (*talent management* terhadap *employee performance* melalui *employee engagement*) daripada pengaruh langsung (*talent management* terhadap *employee performance*)
9. Lebih besar pengaruh tidak langsung (*knowledge management* terhadap *employee performance* melalui *employee engagement*) daripada pengaruh langsung (*knowledge management* terhadap *employee performance*)

5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan diatas, adapun saran dari penulis sebagai berikut:

1. Bagi Pimpinan dan Manajemen BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang, Samarinda, Banjarmasin dan Bontang.

Pimpinan dan Manajemen BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang, Samarinda, Banjarmasin dan Bontang sebaiknya mulai memikirkan berbagai cara dalam penerapan *talent management* dan *knowledge management* dalam meningkatkan kinerja karyawannya. Karena berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terdapat hasil yang tidak signifikan. Artinya penerapan *talent management* dan *knowledge management* oleh BPJS Ketenagakerjaan baru dapat mengikat (*engagement*) karyawan terhadap perusahaan belum sampai pada tahap meningkatkan kinerja karyawan (*employee performances*).

2. Bagi Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang, Samarinda, Banjarmasin dan Bontang.

Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang, Samarinda, Banjarmasin dan Bontang sebaiknya lebih dapat mengelola talenta dan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan baik yang berasal dari pengalaman sebelumnya atau yang berasal dari seminar, pelatihan yang diberikan perusahaan terhadap karyawan. Karyawan hendaknya dapat mempertahankan kinerja yang sudah cukup baik dan dapat meningkatkan kinerja optimalnya untuk memberikan kontribusi terhadap perkembangan organisasi khususnya di BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Samarinda, Banjarmasin dan Bontang.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Bagi peneliti yang akan datang penulis menyarankan sebaiknya meneliti tentang *talent management*, *knowledge managemet* dan *employee engagement* yang berpengaruh positif atau berpengaruh negative terhadap *employee performance* di BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang lainnya. Selain itu, bisa juga untuk menambahkan variabel *turnover intention* yang juga dapat dikaitkan dengan *talent management*, *knowledge management* dan *employee performance*.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini masih memiliki keterbatasan yaitu bahwa instrument pengumpulan data menggunakan kuisisioner yang memungkinkan data diperoleh tidak dapat menggali informasi yang dibutuhkan secara menyeluruh dan mendalam. Selain itu, dalam penelitian ini, penelitiannya membatasi 4 variabel yaitu, *talent management* dan *knowledge management* sebagai variabel independen, *employee performance* sebagai variabel dependen dan *employee engagement* sebagai variabel intervening. Selain itu secara teoritik, masih terdapat variabel lain yang mempengaruhi *employee engagement* dan *employee performance* tidak dianalisis dalam penelitian ini. Karena itu penulis berharap kepada berbagai pihak yang berkepentingan dengan hasil riset ini dapat melakukan penelitian lanjutan dengan memasukkan variabel-variabel lain yang tidak penulis gunakan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alavi, M., & Leidner, D.E. (1999). Knowledge Management systems: Emerging Views and Practices From The Field. *International Conference on System Sciences*, Hawai.
- Allameh, S.M., Barzoki, A.S., Naeni, S.G., Khodaei, S.A & Abolghasemian, M. (2014). Analyzing The Effect of Employee Engagement on Job Performance in Isfahan Gas Company. *International Journal of Management Academy*, Vo.2, No.4
- Alias, N.E., Noor, N.M., & Rohsidi, H (2014). Examining The Mediating Effect of Employee Engagement on The Relationship between Talent Management practices and Employee Retention in The Information and Technology (IT) Organization in Malaysia. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, Vol.2, No.2
- Andrew, O.C., & Sofian, S. (2012). Individual Factors and Work Outcomes of Employee Engagement. *Procedia-Social Behavioral Sciences*. Vol.40:498-508
- Armstrong, Michael. (2009). *Managing People: A Practical Guide For Line Managers (Bern Hidayat, Penerjemah)*. Jakarta: Bhuana Ilmu Populer
- Arikunto, S., (2002). *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek.*, Jakarta : Rineka Cipta
- Ashton, C., & Morton, L. (2005). Managing Talent for Competitive Advantage. *Strategic Human Resources Review*, Vol.4.No.5
- Bahrami, M.A., & Gholami, A. (2016). The Relationship Between Knowledge Management and Talent Management and Employee Engagement Export Development Bank of Iran. *International Academic Journal of Accounting and Financial Management*, Vol.3, No.10
- Barlow, L. (2006). Talent Development: The New Imperative?. Development and Learning in Organizations: *An International Journal*, Vol. 20. Issue:3
- Bakker, A.B., & Bal, M.P (2010). Weekly Work Engagemen and Performance: A Study among Strating Teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol.83

- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2002). *Management competing in the new era (5th ed.)*. Irwin: McGraw-Hill.
- Becerra, Fernandez, I & Sabherwal. (2010). *Knowledge Management : Systems and Processes*. USA: M.E Sharpe
- Bernadin, H.J., & Russel, Joyce.A (1992). *Human Resource Management (An Experimental Edition)*. Singapore: Mc Grawhill Inc.
- Berry, L. (1981). The Employee as Customer. *Journal of Retail Banking*. Vol.3
- Bhatnagar, Jyotsna. (2007). Talent Management Strategy of Employee Engagement in Indian ITES Employees: Key to Retention. *Employee Relations International Journal*. Vol.29. No.6
- Brumbach, G.B. (1998). *Some Ideas and Predictions about Performance Management*. Public Personnel Management, 387-402.
- Buckingham, M., & Vosburgh, R.M. (2001). *The 21st Century Human Resources Function: It's The Talent, Stupid!* Human Resource Planning, Vol.24.No.4
- Capeeli, Peter.(2008).*Talent on Demand*. United States of America: Harvard Business School Publishing
- Colling, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review*, Vol.19:304-313
- Coleman, A. (2006). *Collaborative Leadership in Extended Schools*. National College for School Leadership. Nottingham
- Davis, Tony, et al. (2009). *Talent Assessment Mengukur, Menilai, dan Menyeleksi Orang-Orang Terbaik dalam Perusahaan* (Abdul Rosyid, Penerjemah). Jakarta: PPM Manajemen.

- Ducker, P.F., (1990). *Managing The Non-Profit Organization* (1st ed). Wiltshire: Butterworth Heinemann
- Dessler, G. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kesepuluh Jilid 1 (terj.)*. Jakarta: Indeks
- Ernest, B. & Andreas, David. (2005). Dynamic Organization The Challenge of Change Forward, Organizational Change, Technology, Employment and Skills: An Empirical Study of French Manufacturing. *Cambride Journal of Economic*. Vol. 27, No.2
- Federman, Bard (2009). *Employee Engagement: A Road For Creating Profits, Optimizing Performance, and increasing Loyalty*. San Fransisco: Jossey Bass.
- Gandossy, R., & Kao, T. (2007). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*. Vol.13, No.3
- Garvin, D.A. (2000). *Learning in Action- A guide to Putting the Learning Organization to Work*. Harvard
- Ghozali, Iman. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPP*. Semarang: Universitas Diponegoro
- Golshan, N.M., & Omar, R. (2011). A Success Story of Managing Millennial Talents: A Case of Mindvalley. *Advanced Management Science*, 19:8-14
- Harter, J.K., Schmitd, F.L., & Hayes, T.L. (2002). Business Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, No.2
- Heinen, J.S., & O'Neill, C. (2004) *Managing Talent to Maximize Performance*. Employment Relation Today.
- Heresy, H & Goldsmith, M. (1980). A Situational Approach to Performance Planning. *Training and Development Journal*, Madison. 34 (11) 38.

- Hicks, R. C., Datero, R., & Gallup, S. D. (2006). *The five Knowledge Management Hierarchy. Journal of Knowledge Management*, Vol.10, no.1, pp.19-31.
- Ilyasa, Madhakomala, & Ramly, Mansyur, (2016). The Effect of Organization Culture, Knowledge Sharing and Employee Engagement on Employee Work Innovation. *International Journal of Scientific Research and Management*, Vol.05, PP 57-63
- Irtamieh, HJ., Al-Azzam, J.F., & Khaddam, AA (2016). Exploring The Impact of Talent Management Strategies and Service Quality on Beneficiaries' Satisfaction in Jordan HealthCare Sector: Provider Point of View. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, Vol.5 (3)
- Jafari, MT. (2010). *Talent & Printing*. Cultural and Scientific Publication. Tehran
- Jackson, Robert D. (2010). *Perceptions of Strategic Planning, Organizational Alignment, and talent: A Multiple Site Case Study of Selected Small Business in Pennsylvania*. Pennsylvania.
- Juan, S.H., Yao, L., Tamyez, P. F.B.M., & Ayodeld, F. O. (2016). Review on Knowledge Management and Employee Management. *The National Conference for Postgraduate Research, University Malaysia Pahang*.
- Karuri, M., & Nahashon, L. (2015). Effect of Talent Management on Employee Outcomes: A Case Study of Central Bank of Kenya. *The Strategic Journal of Business & Change Management*. Vol.2 (43)
- Khan, W.A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33:692-724
- Khanal, L & Poudel, S.R. (2017). Knowledge Management, Employee Satisfaction and Performance: Empirical Evidence from Nepal. *Saudi Journal of Business and Management Studies* Vol-2:82-91.
- Klein, Douglas A & Ramsay, Craig. (2009). Practical Guidance on Building A Solid Employee Engagement Survey. *In Sirota Survey Intelligence's Article*
- Kreitner & Knicky (2010). *Organizational Behaviour*. New York: McGraw Hill

- Kosasih, Natalia., & Budiani, Sri. (2007). Pengaruh Knowledge Management terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus Departemen Front Office Surabaya Plaza Hotel. *Jurnal Manajemen Perhotelan, Fakultas Ekonomi-Universitas Kristen Petra*
- Kuo, C.T (1996). Study on CustoeMr Satisfy of Swimming Pool-Using The Sample of National Chung Cheng Universitys Swimming Pool. *Journal of Physicall Education*, pp:49-68
- Lewis, R.E., & Heckman, R.J. (2006). Talent Management: A Critical Review. *Human Resoources Management Review*. Vol.16
- Linder, F., & Wald, A. (2011). Success Factors of Knowledge Management in Temporary Organization. *International Journal of Project Management*, Vol.29, No.7
- Luong, M. (2012). *Performance Management and Performance: The mediating role of engagement*. San Jose State University.
- Loehr, J. & Schwartz, T. (2003). *The Power of Full Engagement*. New York. Free Press.
- Lunenburg, F.C. (2011). Motivating by Enriching Jobs To Make Interesting and Challenging. *International Journal of Management Business and Administration*. Vol.15. No.1
- Mangunsho, Yona Sakaja, Murei, Raphael Kipkoech dan Nelima, Eunice (2015). Evaluaiton of Talent Management on Employees Performance in Beverage Industry: A Case of Delmonte Kenya Limited. *International Journal of Humanities and Social Science* Vol.5, No.8.
- Mangkunegara, Anwar, Prabu., (2005). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- Macey, Schneider, Barbera & Young. (2009). *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competetive Advantage*. United Kingdom: Willey-Blackwell.
- Mariza, Ita. (2016). The Impact of Employees Motivation and Engagement on Employees Performance of Manufacturing Companies in Jakarta, Indonesia. *IJABER*, Vol.14, No.15
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., & Leither M.P. (2001). Job Burnout. *Annual Review Psychology*.52 (1):397-422

- Mills, A.M., & Smith, T.A. (2011). Knowledge Management and Organizational Performance: A Decomposed View. *Journal of Knowledge Management*, Vol.15, No.1
- Mohlala, J., Goldman, G.A & Goosen, X. (2012). Employee Retention Within The Information Technology Division of A South African Bank. *South African Journal of Human Resources Management*, Vol.10, No.2
- Nidan, P.P. (2016). To Study The Impact of Employee Engagement on employee productivity and motivational level of employee in retail sector. *IOSR Journal of Business and Management* PP41-47
- Nisa,R.C., Astuti, E.S., & Prasetya, Arik (2016). Pengaruh Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT.PLN (Persero) distribusi Jawa Timur, Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vo.39, No.2
- Nonaka,I.& Takeuchi, H(1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Nugroho, Bhuono Agung. 2005. *Memilih Metode Statistik Penelitian dengan SPSS*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Nzewi, H.N., Chiekezie, O.M., & Ogbeta, M.E. (2015). Talent Management and Employee Performance in Selected Commercial Banks In Asaba,Delta State,Nigeria. *European Journal of Business and Social Sciences*. Vol.40,No.09
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, LL.(1994). Alternative Scales for Measuring Service Quality: A Comparative Assesmenr Based on Psychometric and Diagnostic Criteria. *Journal of Retailing*. No.70:201-230
- Payambarpour, S.A., & Hooi, L.W. (2015). The Impact of Talent Management and Employee Engagement on Organisational Performance. *International Journal Management Practice*, Vol.8,No.4
- Pella, Darmin Ahmad & Afifah Inayati. (2011). *Talent Management Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima*. Jakarta: PT.Gramedia

- Preko, A. & Adjetey, P. (2013). A Study on The Concept of Employee Loyalty and Engagement on The Performance of Sales Executives Of Commercial Bank Ghana. *International Journal of Business Research and Management (IJBRM)* Vol.4, Issues (2)
- Polanyi, M. (1996). *The Tacit Dimension*. Roulledge and Kegal Pail Ltd. London
- Ramadhan, Nabilah., & Sembiring, Jafar. (2014). Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan di Human Capital Center PT. Telekomunikasi Indonesia, TBK. *Jurnal Manajemen Indonesia, Vol.14, No.1*
- Robbins, S & Timothy A.J. (2001). *Perilaku Organisasi (terj)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen & Judge, Timothy. (2008). *Perilaku Organisasi: Organizational Behavior*. Jakarta: Salemba Empat
- Rogelberg, S.G. (2007). *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*. London. New Dehly.
- Rahman, A & Hasan, N. (2017). Modeling Effects of KM and HRM Processes to the Organizational Performance and Employee's Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management* Vol. 12, No. 7: 35-45.
- Rahman, N. A.(2015). Determinant of Employee Engagement and Knowledge Management for Enhancing Employee Engagement. *E-Proceeding of the International Conference on Social Science Research, ICSSR, Kuala Lumpur*.
- Rivai, Veithzal, dkk. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Sadeli, Jimmy. (2012). The Influence of Leadership, Talent Management, Organizational Culture and Organizational Support on Employee Engagement. *International Research Journal of Business Study*, Vol.5, No.3.
- Sadri, Ali., Pirouz, Hesam., Sharifi, Shadi., & Farhadi, Mehdi.(2015). Studying The Impact of Talent Management on Performance of Staffs. *International Academic Journal of Economic*, Vol.2, No.11
- Saks, A.M. (2006). *The Meaning and Bleeding of Employee Engagement: How Muddy is the Water?*. Industrial and Organizational Psychology. Vol.1

- Saeed, M.S. (2016). The Impact of Job Satisfaction and Knowledge Sharing on Employee Performance. *Journal of Resources Development and Management* Vol.21: 16
- Senge, P.M. (1990) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York: Doubleday
- Schweyer, A. (2004). *Talent Management Systems, Best Practices in Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning*. Wiley, New York, NY.
- Schein, E.H. (1996). *Culture: The Missing Concept in Organization Studies*. Administrative Science Quarterly. Vol.41, No.2
- Schaufeli, W.B. (2002) 'What is engagement?', in Truss, C., Alfes, K., Delbridge, R., Shantz, A. and Soane, E. (Eds): *Employee Engagement in Theory and Practice*, Routledge, London, pp.15–35.
- Schuler, R.S., & Jackson, S.E. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resources Management Practices. *The Academy of Management Executive*, 207-219.
- Scullion, H., & Collings, D.G. (2006). *Global Staffing*. London, UK: Routledge
- Sugiyono, (2010). *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Simanjuntak, Payaman J. (2011). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia edisi Bahasa Indonesia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Stahl, Gunter K. (2007). *Global Talent Management: How Leading Multinationals Build and Sustain Their Talent Pipeline*. Insead Business School for the World. Fontainebleau.

- Situmorang, Syafrizal Helmi. 2010. *Analisis Data: untuk Riset Manajemen dan Bisnis*. Medan: USU Press.
- Sobirin (2009). *Budaya Organisasi Pengertian, Makna dan aplikasinya dalam kehidupan organisasi*. Yogyakarta. UPP Sekolah Tinggi Ilmu MANajemen
- Sweem, Susan (2009). *Leveraging employee Engagement Through a Talent Management Startegy: Optimizing Human Capital Through Human Resources and Organiztaion Development Strategy in a Field Study*. USA
- Timpe, A. Dale. (1996) *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia: Kinerja* (Sofyan Cikmat, Penerjemah). Jakarta: PT Alex Media Komputindo.
- Tobing, P. (2007). *Knowledge Management: Konsep, Arsitektur dan Implementasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Torabi, M.H.R., Kyani, A., & Hussein, F. (2016). An Investigation of the Impact of Knowledge Management on Human Resource Performance in Management of Keshavarzi Bank Branches in Tehran. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 230: 471 – 481.
- Tsui, Lily.(2006). *A Hand Book on Knowledge Sharing: Strategies and Recomendation for Researchers, Policemaker, and Service Provider Community*.University Partnership.
- Tusang, J.M., & Tajuddin, Dewi. (2015). A Research on Talent Management Practices as a Strategy to Influence Employee Engagement and Its Affect The Organization Performance. *Australian Journal of Basic and Applied Science*, Vol.9 (26)
- Tze San, Mei Theen & Boon Heng (2012). The Reward Strategy and Performance Measurement (Evidence from Malaysian Insurance Companies). *International Journal of Business, Humanities and Technology*, Vol. 2 No. 1
- Wat, D., & Shaffer, M. A. (2005). Equity and Relationship Quality Influences on Organizational Citizenship Bheaviors: The Mediating Role of The Trust in The Supervisor and Empowerement. *Personnel Review*, Vol34 (4),306.
- Weiss, A., & Mackay, N. (2009). *The Talent Advantage: how to attract and retain the best and the brightest*. John Wiley & sons, Inc. Hoboken, New Jersey

Wellins, Bernthal & Phelps.(2010). *Employee Engagement: The Key To Realizing Competitive Advantage*. Development Dimensions International, Inc

Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : Rajawali Pers.

Yapp, Maria. (2009). Measuring The ROI of Talent Management. *Strategic HR Review*, Vol.8, Issue:4

Zannah, Ulfa,Nurul & Sumadhinata, Eka,Yelli.Yelli. (2013). *Knowledge Sharing Implikasinya terhadap Employee Engagement*. Fakultas Bisnis dan Manajemen Universitas Widyatama.

duniamishc.co.id. *Indonesia Human Capital Study 2015* (di akses pada 30 Januari 2018, 08.00 wib)

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1
Kuesioner Penelitian

Kepada Yth. Responden Penelitian
Karyawan BPJS Ketenagakerjaan

Dengan hormat,

Saya yang bertanda tangan dibawah ini adalah mahasiswa Universitas Islam Indonesia

Nama : Sonafa Mayrani Muchtar Harahap

NIM : 15911099

Fakultas : Ekonomi

Jurusan : Magister Manajemen

Dalam rangka mencari data guna menyusun tesis dengan judul “*Pengaruh Talent Management dan Knowledge Management Terhadap Employee Performance Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Samarinda, Banjarmasin dan Bontang)*”, saya mohon bantuan serta kesediaannya Saudara/i untuk mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini hanya bertujuan untuk kepentingan penelitian dan tidak disajikan ke pihak luar, serta kerahasiaan dalam mengisi kuesioner ini terjamin sepenuhnya. Oleh karena itu saya berharap jawaban yang saudara/i berikan dengan jujur dan terbuka akan sangat membantu dalam penelitian ini. Atas partisipasi dan kesediaan Saudara/i dalam mengisi kuesioner ini saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya

Sonafa Mayrani

A. Talent Management (X₁)						
Petunjuk Pengisian: Berilah tanda silang (X) pada jawaban yang paling sesuai dengan penilaian Anda.						
Skor 5 = Sangat Setuju (SS)			Skor 4 = Setuju (S)			
Skor 3 = Netral (N)			Skor 2 = Tidak Setuju (TS)			
Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)						
No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
Recruit (Merekrut)						
1	Mengetahui lowongan pekerjaan dari media massa cetak	5	4	3	2	1
2	Mengetahui lowongan pekerjaan dari media massa elektronik	5	4	3	2	1
3	Melampirkan pengalaman kerja pada surat lamaran atau <i>curriculum vitae</i>	5	4	3	2	1
4	Melampirkan sertifikat yang dianggap sebagai dokumen pendukung dalam mengisi posisi yang dibutuhkan perusahaan	5	4	3	2	1
5	Mengikuti proses seleksi dengan tes <i>psikotest</i>	5	4	3	2	1
6	Mengikuti proses seleksi dengan tes potensi akademik	5	4	3	2	1
7	Mengikuti proses seleksi dengan tes wawancara	5	4	3	2	1
8	Mengikuti proses seleksi dengan tes kesehatan	5	4	3	2	1
9	Karyawan diseleksi sesuai dengan posisi yang dibutuhkan	5	4	3	2	1
10	Karyawan mengisi posisi jabatan sesuai dengan keahlian yang dimiliki	5	4	3	2	1
11	Karyawan mengikuti masa orientasi persiapan kerja	5	4	3	2	1
12	Karyawan diberikan penjelasan mengenai budaya kerja perusahaan	5	4	3	2	1
13	Karyawan diberikan waktu untuk beradaptasi dengan rekan kerja baru	5	4	3	2	1
14	Karyawan diberikan waktu untuk beradaptasi dengan pekerjaan baru	5	4	3	2	1
15	Karyawan diberikan penjelasan mengenai deskripsi pekerjaan yang akan dilakukan	5	4	3	2	1
Retain (Mempertahankan)						
16	Karyawan diberikan kesempatan oleh perusahaan untuk mengisi posisi penting dengan mengikuti seleksi internal sebelum perusahaan mencari karyawan baru	5	4	3	2	1
17	Karyawan diberikan kesempatan untuk	5	4	3	2	1

	mengambil pendidikan lanjutan secara mandiri					
18	Pimpinan membantu dalam mencapai target karir karyawan	5	4	3	2	1
19	Karyawan yang berprestasi mendapatkan <i>reward</i>	5	4	3	2	1
20	Karyawan yang berprestasi berpeluang untuk mendapatkan promosi jabatan	5	4	3	2	1
Develop (Mengembangkan)						
21	Karyawan diberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan sesuai dengan jenis pekerjaannya	5	4	3	2	1
22	Karyawan berkesempatan untuk rotasi jabatan untuk mengemban tugas dan tanggung jawab yang lebih besar	5	4	3	2	1
23	Karyawan diberikan tantangan baru dalam bekerja	5	4	3	2	1
24	Karyawan termotivasi untuk berkontribusi lebih dari apa yang ditargetkan	5	4	3	2	1
25	Karyawan diberikan kesempatan untuk mendapatkan beasiswa pendidikan	5	4	3	2	1

B. Knowledge Management (X₂)						
Petunjuk Pengisian: Berilah tanda silang (X) pada jawaban yang paling sesuai dengan penilaian Anda.						
Skor 5 = Sangat Setuju (SS) Skor 4 = Setuju (S)						
Skor 3 = Netral (N) Skor 2 = Tidak Setuju (TS)						
Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)						
No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
Knowledge Discovery						
1	Karyawan memperoleh pengetahuan dari pengalaman kerja yang dimiliki	5	4	3	2	1
2	Karyawan memperoleh pengetahuan dari magang yang pernah diikuti sebelum bekerja	5	4	3	2	1
3	Kemudahan mengakses data perusahaan untuk memperoleh informasi	5	4	3	2	1
4	Rotasi pekerjaan memberikan pengetahuan baru bagi karyawan	5	4	3	2	1
Knowledge Capture						
5	Karyawan diikutsertakan dalam pelatihan	5	4	3	2	1
6	Karyawan diikutsertakan dalam seminar	5	4	3	2	1
7	Karyawan diikutsertakan dalam <i>workshop</i>	5	4	3	2	1
8	Karyawan diikutsertakan dalam studi banding	5	4	3	2	1
9	Tersedia fasilitas intranet untuk mendapatkan	5	4	3	2	1

	informasi					
10	Tersedia fasilitas internet untuk mendapatkan informasi	5	4	3	2	1
Knowledge Sharing						
11	Adanya budaya berbagi pengetahuan antar karyawan	5	4	3	2	1
12	Pimpinan berbagi pengetahuan kepada karyawan	5	4	3	2	1
13	Organisasi mengkomunikasikan informasi baru kepada karyawan	5	4	3	2	1
14	Tersedia grup media sosial sebagai tempat bertukar informasi	5	4	3	2	1
Knowledge Application						
15	Pengetahuan yang dimiliki memudahkan pekerjaan karyawan	5	4	3	2	1
16	Pengetahuan yang dimiliki karyawan membantu pengambilan keputusan	5	4	3	2	1
17	Tersedia media untuk mengumpulkan pengetahuan baru yang didapatkan karyawan	5	4	3	2	1

C. Employee Engagement (Z)						
Petunjuk Pengisian: Berilah tanda silang (X) pada jawaban yang paling sesuai dengan penilaian Anda.						
Skor 5 = Sangat Tinggi (ST)			Skor 4 = Tinggi (T)			
Skor 3 = Sedang (S)			Skor 2 = Rendah (R)			
Skor 1 = Sangat Rendah (SR)						
No	Pernyataan	ST	T	S	R	SR
Vigor (Semangat)						
1	Saya mengerahkan segala kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan	5	4	3	2	1
2	Saya mengerahkan kemampuan untuk mencari solusi dalam mengatasi hambatan pekerjaan	5	4	3	2	1
3	Saya berusaha fokus dalam bekerja	5	4	3	2	1
4	Saya orang yang tidak mudah menyerah dalam menghadapi kesulitan	5	4	3	2	1
Dedication (Dedikasi)						
5	Saya merasa antusias dalam melaksanakan pekerjaan	5	4	3	2	1
6	Saya memperoleh inspirasi dalam menyelesaikan pekerjaan	5	4	3	2	1
7	Saya bangga dengan pekerjaan yang dimiliki saat	5	4	3	2	1

	ini					
8	Saya merasa tertantang dengan pekerjaan yang saya miliki saat ini	5	4	3	2	1
9	Saya merasa dapat menunjukkan prestasi dari pekerjaan yang saya lakukan	5	4	3	2	1
10	Saya merupakan karyawan yang berusaha untuk memberikan kinerja terbaik untuk perusahaan	5	4	3	2	1
11	Saat ini saya tidak berencana untuk keluar dari perusahaan ini	5	4	3	2	1
Absorption (Keasyikan)						
12	Saya orang yang konsisten dalam menyelesaikan pekerjaan	5	4	3	2	1
13	Saya memiliki tanggung jawab dengan pekerjaan	5	4	3	2	1
14	Saya merasa nyaman untuk menyarankan orang lain bekerja di perusahaan ini	5	4	3	2	1
15	Hubungan kerja dengan atasan saya sangat menyenangkan	5	4	3	2	1
16	Hubungan kerja dengan rekan kerja saya sangat menyenangkan	5	4	3	2	1

D. Employee Performance (Y)						
Petunjuk Pengisian: Berilah tanda silang (X) pada jawaban yang paling sesuai dengan penilaian Anda.						
Skor 5 = Sangat Tinggi (ST)			Skor 4 = Tinggi (T)			
Skor 3 = Sedang (S)			Skor 2 = Rendah (R)			
Skor 1 = Sangat Rendah (SR)						
No	Pernyataan	ST	T	S	R	SR
Kualitas						
1	Ketelitian dalam bekerja	5	4	3	2	1
2	Kemampuan memenuhi target yang ditetapkan	5	4	3	2	1
3	Tingkat keberhasilan menyelesaikan pekerjaan	5	4	3	2	1
4	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai standar kerja	5	4	3	2	1
Produktivitas						
5	Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan	5	4	3	2	1
6	Kemampuan menyelesaikan kerja lembur	5	4	3	2	1
Pengetahuan mengenai pekerjaan						
7	Pengetahuan mengenai pekerjaan	5	4	3	2	1
8	Kepemilikan informasi untuk menyelesaikan pekerjaan	5	4	3	2	1
9	Kemampuan memahami tugas yang diberikan	5	4	3	2	1

Keterpercayaan						
10	Kepercayaan atasan pada karyawan	5	4	3	2	1
11	Tanggung jawab atas pekerjaan yang diselesaikan	5	4	3	2	1
Ketersediaan						
12	Ketepatan waktu hadir	5	4	3	2	1
13	Ketepatan waktu pulang	5	4	3	2	1
14	Ketepatan penggunaan waktu istirahat	5	4	3	2	1

LAMPIRAN 2

Tabulasi Data Responden

No	Jenis Kelamin	Usia	Lama Bekerja	Pendidikan Terakhir
KANTOR CABANG BANJARMASIN				
1	Laki - Laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
2	Perempuan	36 - 40 tahun	11 - 15 tahun	Sarjana
3	Perempuan	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
4	Perempuan	> 51 tahun	> dari 26 tahun	Sarjana
5	Laki - Laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
6	Perempuan	31 - 35 tahun	6 - 10 tahun	Sarjana
7	Perempuan	31 - 35 tahun	6 - 10 tahun	Sarjana
8	Laki - Laki	41 - 45 tahun	16 -20 tahun	Sarjana
9	Perempuan	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
10	Perempuan	31 - 35 tahun	6 - 10 tahun	Sarjana
11	Laki - Laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
12	Laki - Laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
13	Laki - Laki	< dari 30	< dari 5	Sarjana

		tahun	tahun	
14	Laki - Laki	> 51 tahun	> dari 26 tahun	Pasca Sarjana
15	Laki - Laki	41 - 45 tahun	16 - 20 tahun	Sarjana
16	Perempuan	< dari 30 tahun	6 - 10 tahun	Sarjana
17	Perempuan	31 - 35 tahun	6 - 10 tahun	Sarjana
18	Laki - Laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
19	Laki - Laki	36 - 40 tahun	16 - 20 tahun	Pasca Sarjana
20	Laki - Laki	> 51 tahun	16 - 20 tahun	Sarjana
21	Laki - Laki	36 - 40 tahun	16 - 20 tahun	Pasca Sarjana
22	Perempuan	31 - 35 tahun	6 - 10 tahun	Sarjana
23	Laki - Laki	41 - 45 tahun	16 - 20 tahun	Sarjana
24	Perempuan	36 - 40 tahun	11 - 15 tahun	Sarjana
25	Laki - Laki	41 - 45 tahun	21 - 25 tahun	Sarjana
26	Perempuan	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Diploma
27	Laki - Laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
28	Laki - Laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
29	Laki - Laki	41 - 45 tahun	16 - 20 tahun	Sarjana

30	Laki - Laki	41 - 45 tahun	11 - 15 tahun	Sarjana
31	Perempuan	< dari 30 tahun	6 - 10 tahun	Sarjana
32	Laki - Laki	> 51 tahun	11 - 15 tahun	Sarjana
33	Perempuan	31 - 35 tahun	6 - 10 tahun	Sarjana
34	Laki - Laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Diploma
35	Laki - Laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
36	Laki - Laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
37	Laki - Laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
38	Laki - Laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
39	Laki - Laki	> 51 tahun	> dari 26 tahun	Sarjana
40	Laki - Laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Diploma
KANTOR CABANG BONTANG				
41	Laki - Laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
42	Perempuan	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
43	Laki - Laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
44	Laki - Laki	31 - 35 tahun	6 - 10 tahun	Sarjana
45	Laki - Laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana

46	Perempuan	< dari 30 tahun	6 - 10 tahun	Sarjana
47	Laki - Laki	31 - 35 tahun	6 - 10 tahun	Sarjana
48	Laki - Laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
49	Laki - Laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
50	Perempuan	31 - 35 tahun	6 - 10 tahun	Sarjana
51	Laki - Laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
52	Laki - Laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
53	Laki - Laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
54	Laki - Laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
55	Perempuan	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Diploma
56	Perempuan	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
57	Perempuan	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
58	Laki - Laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
59	Perempuan	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
60	Laki - Laki	36 - 40 tahun	11 - 15 tahun	Sarjana
61	Perempuan	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
62	Perempuan	< dari 30	< dari 5	Diploma

		tahun	tahun	
63	Perempuan	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
64	Laki - Laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Diploma
65	Perempuan	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
66	Laki - Laki	< dari 30 tahun	6 - 10 tahun	Sarjana
67	Perempuan	< dari 30 tahun	6 - 10 tahun	Sarjana
68	Laki - Laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
69	Perempuan	31 - 35 tahun	6 - 10 tahun	Sarjana
70	Laki - Laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
71	Laki - Laki	31 - 35 tahun	11 - 15 tahun	Sarjana
72	Laki - Laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
KANTOR CABANG SAMARINDA				
73	Laki - Laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
74	Laki - Laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
75	Perempuan	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
76	Laki - Laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
77	Laki - Laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
78	Laki - Laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana

		tahun	tahun	
79	Laki - Laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
80	Laki - Laki	< dari 30 tahun	11 - 15 tahun	Sarjana
81	Perempuan	36 - 40 tahun	11 - 15 tahun	Sarjana
82	Perempuan	31 - 35 tahun	6 - 10 tahun	Sarjana
83	Laki - Laki	< dari 30 tahun	6 - 10 tahun	Sarjana
84	Laki - Laki	36 - 40 tahun	6 - 10 tahun	Sarjana
85	Laki - Laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
86	Laki - Laki	31 - 35 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
87	Laki - Laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
88	Laki - Laki	36 - 40 tahun	6 - 10 tahun	Sarjana
89	Laki - Laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
90	Laki - Laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
91	Perempuan	< dari 30 tahun	6 - 10 tahun	Sarjana
92	Perempuan	31 - 35 tahun	6 - 10 tahun	Sarjana
93	Laki - Laki	31 - 35 tahun	6 - 10 tahun	Sarjana
94	Laki - Laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana

95	Laki - Laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
96	Perempuan	< dari 30 tahun	6 - 10 tahun	Sarjana
97	Perempuan	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Diploma
98	Laki - Laki	31 - 35 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
99	Perempuan	41 - 45 tahun	16 -20 tahun	Sarjana
100	Laki - Laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
101	Laki - Laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
102	Laki - Laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
103	Laki - Laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Diploma
104	Laki - Laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Diploma
105	Perempuan	< dari 30 tahun	6 - 10 tahun	Sarjana
106	Laki - Laki	41 - 45 tahun	11 - 15 tahun	Sarjana
107	Laki - Laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
108	Laki - Laki	> 51 tahun	11 - 15 tahun	Sarjana
109	Laki - Laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
110	Laki - Laki	41 - 45 tahun	16 -20 tahun	Sarjana
111	Laki - Laki	< dari 30	< dari 5	Sarjana

		tahun	tahun	
112	Laki - Laki	41 - 45 tahun	16 -20 tahun	Pasca Sarjana
113	Laki - Laki	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Diploma
114	Perempuan	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
115	Perempuan	< dari 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana

LAMPIRAN 3

Tabulasi Variabel *Talent Management* X₁

No	X1 (1)	X1 (2)	X1 (3)	X1 (4)	X1 (5)	X1 (6)	X1 (7)	X1 (8)	X1 (9)	X1 (10)	X1 (11)	X1 (12)	X1 (13)	X1 (14)	X1 (15)	X1 (16)	X1 (17)	X1 (18)	X1 (19)	X1 (20)	X1 (21)	X1 (22)	X1 (23)	X1 (24)	X1 (25)	Ttl X1	Rata X1	
KANTOR CABANG BANJARMASIN DENGAN RATA-RATA (X₁) : 4,64																												
1	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	3	3	3	3	4	5	3	3	3	3	3	101	4.04
2	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	120	4.8
3	3	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	112	4.48
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	124	4.96
5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	3	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	113	4.52
6	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	115	4.6
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	125	5
8	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	116	4.64
9	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	123	4.92
10	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	124	4.96
11	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	3	116	4.64	
12	3	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	112	4.48
13	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	118	4.72	
14	5	4	4	5	5	3	5	5	5	5	4	5	3	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	108	4.32	
15	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	110	4.4	
16	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	120	4.8	
17	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	114	4.56	
18	2	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	119	4.76	
19	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	113	4.52	
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	119	4.76	
21	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	115	4.6	
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	3	5	104	4.16	
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	125	5	

24	1	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	117	4.68
25	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	114	4.56
26	3	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	120	4.8
27	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	124	4.96
28	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	112	4.48
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	125	5
30	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	117	4.68
31	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	110	4.4
32	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	118	4.72
33	3	3	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	117	4.68
34	2	5	4	4	5	5	5	5	3	1	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	113	4.52
35	1	5	1	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	113	4.52
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	104	4.16
37	3	5	4	3	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	4	4	4	111	4.44
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	125	5
39	4	4	4	3	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	3	4	5	5	5	4	5	4	5	5	109	4.36
40	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	123	4.92

KANTOR CABANG BONTANG DENGAN RATA-RATA (x_1): 4,39

41	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	122	4.88
42	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	120	4.8
43	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	119	4.76
44	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	116	4.64
45	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	123	4.92
46	2	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100	4
47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	121	4.84
48	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	117	4.68
49	1	5	3	4	5	5	5	5	4	4	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	100	4
50	3	3	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	116	4.64
51	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	121	4.84
52	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	118	4.72

53	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	3	3	3	3	4	5	3	3	3	3	101	4.04	
54	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	120	4.8	
55	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100	4	
56	2	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	84	3.36	
57	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	125	5	
58	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	99	3.96	
59	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	4	5	4	4	4	118	4.72	
60	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	110	4.4	
61	3	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	3	4	5	5	4	3	3	3	4	102	4.08	
62	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100	4	
63	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	96	3.84	
64	3	5	4	5	5	4	4	3	5	3	3	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	111	4.44	
65	3	5	5	5	5	4	5	5	5	3	5	5	3	4	5	3	1	4	5	3	3	5	3	5	1	100	4	
66	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	94	3.76	
67	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	122	4.88	
68	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	123	4.92	
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100	4	
70	4	5	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	98	3.92	
71	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4		3	3	4	4	3	3	4	2	3	4	4	84	3.5	
72	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	125	5	
KANTOR CABANG SAMARINDA DENGAN RATA-RATA (X_1): 4,43																												
73	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100	4
74	2	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	117	4.68
75	4	5	5	4	5	5	5	3	4	2	2	3	3	3	3	4	3	3	1	4	2	3	4	2	2	84	3.36	
76	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	121	4.84	
77	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	99	3.96	
78	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	123	4.92	
79	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	101	4.04	
80	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	5	5	5	5	3	3	87	3.48	
81	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	117	4.68	

82	2	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	102	4.08		
83	5	5	1	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	118	4.72		
84	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	3	5	4	4	4	5	117	4.68	
85	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	123	4.92	
86	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	122	4.88	
87	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	121	4.84
88	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	3	5	4	4	4	5	117	4.68	
89	3	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	112	4.48	
90	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	125	5	
91	4	4	3	5	5	5	5	5	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	94	3.76	
92	5	5	3	3	4	3	5	4	4	3	4	5	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	99	3.96	
93	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	3	5	4	4	4	5	114	4.56	
94	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	120	4.8	
95	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	120	4.8	
96	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	125	5	
97	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	122	4.88	
98	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	121	4.84	
99	4	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	115	4.6	
100	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	117	4.68	
101	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	93	3.72	
102	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	123	4.92	
103	3	4	2	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	98	3.92	
104	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	107	4.28	
105	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	101	4.04	
106	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	116	4.64	
107	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	121	4.84	
108	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	105	4.2	
109	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	121	4.84	
110	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	122	4.88	
111	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	5	5	4	5	5	4	4	5	112	4.48	

112	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	3	3	4	4	3	4	4	108	4.32
113	3	4	2	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	98	3.92
114	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	94	3.76
115	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	94	3.76

LAMPIRAN 4

Tabulasi Variabel *Knowledge Management X₂*

No	X2 (1)	X2(2)	X2 (3)	X2 (4)	X2 (5)	X2 (6)	X2 (7)	X2 (8)	X2 (9)	X2 (10)	X2 (11)	X2 (12)	X2 (13)	X2 (14)	Total X2	Rata X2
KANTOR CABANG BANJARMASIN DENGAN RATA-RATA (X₂) : 4,55																
1	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	5	5	5	52	3.71
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70	5.00
3	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	66	4.71
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70	5.00
5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	59	4.21
6	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	55	3.93
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70	5.00
8	5	3	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	4	63	4.50
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70	5.00
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70	5.00
11	4	2	4	5	3	3	3	3	4	4	4	5	4	5	53	3.79
12	5	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	53	3.79
13	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	68	4.86
14	3	3	3	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	59	4.21
15	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	54	3.86
16	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	67	4.79

17	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	66	4.71
18	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	68	4.86
19	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	61	4.36	
20	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	66	4.71	
21	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	65	4.64	
22	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	53	3.79	
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70	5.00	
24	5	5	5	5	5	5	5	5		5		5	5	5	60	5.00	
25	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	64	4.57	
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70	5.00	
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	68	4.86	
28	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	64	4.57	
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	69	4.93	
30	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	66	4.71	
31	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	54	3.86	
32	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	67	4.79	
33	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	67	4.79	
34	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	64	4.57	
35	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	66	4.71	
36	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	64	4.57	
37	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4.00	

38	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	68	4.86
39	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	57	4.07
40	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	68	4.86
KANTOR CABANG BONTANG DENGAN RATA-RATA (X_2): 4,41																
41	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	68	4.86
42	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	68	4.86
43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70	5.00
44	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	68	4.86
45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70	5.00
46	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	54	3.86
47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70	5.00
48	5	4	5	4	4	2	3	2	4	5	4	5	5	5	57	4.07
49	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	51	3.64
50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70	5.00
51	4	4	4	5	5	4	4	3	3	5	4	5	4	4	58	4.14
52	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	68	4.86
53	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	5	5	5	52	3.71
54	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	68	4.86
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	56	4.00
56	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	49	3.50
57	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70	5.00
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4.00

59	5	5	5	5	5	3	3	4	4	5	5	5	5	5	64	4.57
60	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	62	4.43
61	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	55	3.93
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	56	4.00
63	4	3	4	3	2	3	4	3	3	3	2	4	5	4	47	3.36
64	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	67	4.79
65	5	5	3	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	64	4.57
66	4	3	4	3	4	4	4	5	4	4	3	3	3	3	51	3.64
67	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70	5.00
68	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70	5.00
69	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70	5.00
70	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	58	4.14
71	3	4	3	5	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	48	3.43
72	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70	5.00
KANTOR CABANG SAMARINDA DENGAN RATA-RATA (X_2): 4,43																
73	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	55	3.93
74	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	69	4.93
75	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	43	3.07
76	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	68	4.86
77	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4.00
78	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70	5.00
79	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4.00

80	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42	3.00
81	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70	5.00
82	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4.00
83	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70	5.00
84	5	4	4	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5	64	4.57
85	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70	5.00
86	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70	5.00
87	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	69	4.93
88	5	4	4	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5	64	4.57
89	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	62	4.43
90	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	68	4.86
91	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	5	4	4	51	3.64
92	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	64	4.57
93	4	3	5	4	5	5	5	3	4	5	5	5	4	5	62	4.43
94	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	69	4.93
95	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	69	4.93
96	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70	5.00
97	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	68	4.86
98	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70	5.00
99	5	3	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	62	4.43
100	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	63	4.50
101	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	5	51	3.64

102	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	66	4.71
103	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4.00
104	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	64	4.57
105	3	3	3	2	4	4	4	4	3	3	3	2	4	4	46	3.29
106	4	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	66	4.71
107	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70	5.00
108	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	60	4.29
109	5	3	4	5	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	62	4.43
110	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70	5.00
111	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	59	4.21
112	4	4	5	4	4	4	4	2	5	5	4	5	4	4	58	4.14
113	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4.00
114	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	54	3.86
115	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4.00

LAMPIRAN 5

Tabulasi Variabel *Employee Engagement* (Z)

No	Z (1)	Z (2)	Z (3)	Z (4)	Z (5)	Z (6)	Z (7)	Z (8)	Z (9)	Z (10)	Z (11)	Z (12)	Z (13)	Z (14)	Z (15)	Z (16)	Total Z	Rata Z
KANTOR CABANG BANJARMASIN DENGAN RATA-RATA (Z): 4,66																		
1	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	3	3	4	3	5	5	68	4.25
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80	5.00
3	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5		5	5	4	4	68	4.53
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80	5.00
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	78	4.88
6	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	65	4.06
7	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	78	4.88
8	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	72	4.50
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80	5.00
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	79	4.94
11	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	75	4.69
12	5	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	67	4.19
13	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	78	4.88
14	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	71	4.44
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	4.00
16	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	73	4.56

17	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	2	4	4	4	5	5	66	4.13
18	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	75	4.69
19	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	78	4.88
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	79	4.94
21	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	77	4.81
22	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	59	3.69
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80	5.00
24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80	5.00
25	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	74	4.63
26	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	77	4.81
27	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	77	4.81
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80	5.00
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80	5.00
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80	5.00
31	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	68	4.25
32	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80	5.00
33	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	76	4.75
34	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	78	4.88
35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80	5.00
36	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4	66	4.13
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	4.00
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80	5.00

39	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	70	4.38
40	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	77	4.81
KANTOR CABANG BONTANG DENGAN RATA-RATA (Z): 4.51																		
41	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80	5.00
42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80	5.00
43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	72	4.50
44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80	5.00
45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80	5.00
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	4.00
47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80	5.00
48	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	78	4.88
49	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80	5.00
50	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	3	5	74	4.63
51	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	79	4.94
52	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	78	4.88
53	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	3	3	4	3	5	5	68	4.25
54	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	79	4.94
55	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	4	4	5	5	67	4.19
56	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51	3.19
57	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80	5.00
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	4.00
59	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	74	4.63

60	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	75	4.69
61	5	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	67	4.19
62	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	4	4	5	5	67	4.19
63	5	5	4	5	4	5	4	4	4	3	2	2	2	2	3	4	58	3.63
64	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	77	4.81
65	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	5	4	3	5	68	4.25
66	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	2	3	3	3	3	2	51	3.19
67	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80	5.00
68	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80	5.00
69	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80	5.00
70	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	62	3.88
71	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	54	3.38
72	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80	5.00
KANTOR CABANG SAMARINDA DENGAN RATA-RATA (Z): 4,50																		
73	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	66	4.13
74	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	1	5	5	5	5	5	75	4.69
75	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	2	4	4	2	3	4	53	3.31
76	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	79	4.94
77	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	63	3.94
78	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80	5.00
79	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	76	4.75
80	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	48	3.00

81	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80	5.00
82	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	4.00
83	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80	5.00
84	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	79	4.94
85	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80	5.00
86	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80	5.00
87	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	78	4.88
88	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	79	4.94
89	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	71	4.44
90	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	3	5	74	4.63
91	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	68	4.25
92	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	67	4.19
93	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	71	4.44
94	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80	5.00
95	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80	5.00
96	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80	5.00
97	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	74	4.63
98	3	3	3	5	3	3	1	3	2	2	1	5	5	2	3	3	3	47	2.94
99	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80	5.00
100	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80	5.00
101	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	59	3.69
102	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80	5.00

103	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	69	4.31
104	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	4.00
105	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	61	3.81
106	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	77	4.81
107	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	76	4.75
108	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	67	4.19
109	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	79	4.94
110	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	77	4.81
111	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	78	4.88
112	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	79	4.94
113	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	70	4.38
114	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	3	4	4	4	4	66	4.13
115	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	65	4.06

LAMPIRAN 6

Tabulasi Variabel *Employee Performance* (Y)

No	Y (1)	Y (2)	Y (3)	Y (4)	Y (5)	Y (6)	Y (7)	Y (8)	Y (9)	Y (10)	Y (11)	Y (12)	Y (13)	Y (14)	Total Y	Rata Y
KANTOR CABANG BANJARMASIN DENGAN RATA-RATA (Y): 4,49																
1	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.29
2	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	63	4.50
3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	3	5	65	4.64
4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	68	4.86
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	66	4.71
6	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	3	5	64	4.57
7	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	63	4.50
8	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	65	4.64
9	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	62	4.43
10	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	62	4.43
11	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	3	64	4.57
12	4	4	4	4	4	3	5	4	4	5	4	4	4	4	57	4.07
13	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	68	4.86

14	4	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	48	3.43
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4.00
16	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	4	4	4	58	4.14
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	5	57	4.07
18	5	5	5	3	4	5	3	4	5	4	5	3	1	4	56	4.00
19	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	68	4.86
20	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	67	4.79
21	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	68	4.86
22	4	4	3	4	4	3	5	4	4	4	4	4	3	3	53	3.79
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70	5.00
24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	69	4.93
25	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	68	4.86
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	59	4.21
27	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	66	4.71
28	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	66	4.71
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	69	4.93
30	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	69	4.93
31	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	3	4	58	4.14
32	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	2	5	65	4.64
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	53	3.79

34	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	68	4.86
35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70	5.00
36	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	57	4.07
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4.00
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70	5.00
39	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	4	4	60	4.29
40	5	5	5	2	4	4	5	4	3	5	5	5	5	5	62	4.43
KANTOR CABANG BONTANG DENGAN RATA-RATA (Y): 4,42																
41	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	69	4.93
42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	67	4.79
43	5	5	5	1	5	5	2	5	5	5	5	5	2	2	57	4.07
44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70	5.00
45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70	5.00
46	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	54	3.86
47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70	5.00
48	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	2	2	61	4.36
49	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	65	4.64
50	4	4	4	4	4	3	4	5	4	5	5	4	4	4	58	4.14
51	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70	5.00
52	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	68	4.86

53	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.29
54	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	69	4.93
55	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	64	4.57
56	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42	3.00
57	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70	5.00
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4.00
59	5	4	5	4	5	4	5	4	5	3	4	5	4	5	62	4.43
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4.00
61	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	52	3.71
62	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	64	4.57
63	5	3	5	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	53	3.79
64	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	60	4.29
65	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	2	4	62	4.43
66	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	50	3.57
67	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70	5.00
68	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70	5.00
69	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70	5.00
70	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	55	3.93
71	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	2	3	4	4	47	3.36
72	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70	5.00

KANTOR CABANG SAMARINDA DENGAN RATA-RATA (Y): 4,41																
73	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	65	4.64
74	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	66	4.71
75	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	2	2	2	43	3.07
76	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70	5.00
77	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4.00
78	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70	5.00
79	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	57	4.07
80	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4.00
81	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	68	4.86
82	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4.00
83	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70	5.00
84	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	66	4.71
85	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70	5.00
86	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70	5.00
87	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	66	4.71
88	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	66	4.71
89	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	59	4.21
90	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	64	4.57
91	5	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	54	3.86

92	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	55	3.93
93	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	3	4	61	4.36
94	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	69	4.93
95	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	69	4.93
96	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70	5.00
97	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	65	4.64
98	5	4	3	4	2	3	3	3	3	4	4	4	3	3	48	3.43
99	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	67	4.79
100	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70	5.00
101	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	49	3.50
102	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70	5.00
103	4	4	5	5	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	56	4.00
104	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	57	4.07
105	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	44	3.14
106	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	3	3	62	4.43
107	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	66	4.71
108	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	57	4.07
109	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	69	4.93
110	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	69	4.93
111	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4.00

112	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	4	4	4	64	4.57
113	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	56	4.00
114	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	58	4.14
115	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	58	4.14

LAMPIRAN 7

Hasil Uji Validitas Variabel *Talent Management* (X1)

	X1 (1)	X1 (2)	X1 (3)	X1 (4)	X1 (5)	X1 (6)	X1 (7)	X1 (8)	X1 (9)	X1 (10)	X1 (11)	X1 (12)	X1 (13)	X1 (14)	X1 (15)	X1 (16)	X1 (17)	X1 (18)	X1 (19)	X1 (20)	X1 (21)	X1 (22)	X1 (23)	X1 (24)	X1 (25)	Ttl X1	
X1 (1)	Pearson Correlation	1	.029	.053	-.115	-.014	-.006	-.032	.018	.029	.258**	.001	.117	.030	.083	.101	.107	.099	.160	.087	.093	.084	.122	.084	.033	.128	.214*
	Sig. (2-tailed)		.756	.573	.221	.883	.947	.737	.852	.757	.005	.995	.212	.753	.383	.284	.256	.293	.089	.357	.323	.375	.194	.371	.729	.173	.022
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
X1 (2)	Pearson Correlation	.029	1	.093	.271**	.290**	.196*	.331**	.255**	.226*	.088	.205*	.278**	.271**	.203*	.238*	.138	.157	.116	.101	.158	.190*	.136	.145	.192*	.143	.351**
	Sig. (2-tailed)	.756		.322	.003	.002	.036	.000	.006	.015	.351	.028	.003	.003	.030	.010	.140	.095	.218	.281	.092	.043	.147	.122	.040	.127	.000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
X1(3)	Pearson Correlation	.053	.093	1	.362**	.388**	.345**	.372**	.330**	.466**	.339**	.322**	.257**	.136	.196*	.267**	.208*	.179	.109	.221*	.103	.203*	.163	.122	.108	.181	.418**
	Sig. (2-tailed)	.573	.322		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.006	.148	.036	.004	.026	.056	.246	.018	.272	.029	.082	.195	.250	.053	.000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
X1 (4)	Pearson Correlation	-.115	.271**	.362**	1	.554**	.427**	.476**	.530**	.504**	.355**	.496**	.399**	.292**	.356**	.360**	.287**	.299**	.137	.247**	.081	.353**	.205*	.251**	.251**	.231*	.520**
	Sig. (2-tailed)	.221	.003	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.002	.001	.143	.008	.391	.000	.028	.007	.007	.013	.000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
X1 (5)	Pearson Correlation	-.014	.290**	.388**	.554**	1	.732**	.821**	.755**	.617**	.300**	.660**	.562**	.391**	.479**	.555**	.363**	.373**	.258**	.354**	.232*	.394**	.386**	.275**	.357**	.320**	.685**
	Sig. (2-tailed)	.883	.002	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.005	.000	.013	.000	.000	.003	.000	.000	.000	
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
X1 (6)	Pearson Correlation	-.006	.196**	.345**	.427**	.732**	1	.679**	.681**	.518**	.254**	.686**	.458**	.438**	.457**	.459**	.398**	.321**	.274**	.307**	.263**	.436**	.409**	.295**	.258**	.305**	.642**
	Sig. (2-tailed)	.947	.036	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.006	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.003	.001	.004	.000	.000	.001	.005	.001	.000	
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
X1 (7)	Pearson Correlation	.032	.331**	.372**	.476**	.821**	.679**	1	.832**	.637**	.344**	.677**	.669**	.341**	.433**	.553**	.344**	.329**	.334**	.368**	.273**	.378**	.460**	.327**	.385**	.316**	.711**
	Sig. (2-tailed)	.737	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.003	.000	.000	.000	.000	.001	.000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115

LAMPIRAN 8

Hasil Uji Validitas Variabel *Knowledge Management (X₂)*

Correlations

		X2 (1)	X2(2)	X2 (3)	X2 (4)	X2 (5)	X2 (6)	X2 (7)	X2 (8)	X2 (9)	X2 (10)	X2 (11)	X2 (12)	X2 (13)	X2 (14)	Ttl X2
X2 (1)	Pearson Correlation	1	.546**	.585**	.572**	.593**	.432**	.537**	.297**	.648**	.643**	.608**	.613**	.643**	.507**	.752**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
X2(2)	Pearson Correlation	.546**	1	.372**	.428**	.450**	.423**	.431**	.317**	.501**	.482**	.419**	.346**	.396**	.331**	.606**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
X2 (3)	Pearson Correlation	.585**	.372**	1	.546**	.556**	.433**	.546**	.383**	.571**	.625**	.582**	.483**	.543**	.454**	.706**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
X2 (4)	Pearson Correlation	.572**	.428**	.546**	1	.639**	.523**	.548**	.322**	.630**	.728**	.690**	.668**	.635**	.519**	.768**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115

	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
X2 (5)	Pearson Correlation	.593**	.450**	.556**	.639**	1	.744**	.789**	.504**	.696**	.778**	.804**	.577**	.606**	.497**	.852**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
X2 (6)	Pearson Correlation	.432**	.423**	.433**	.523**	.744**	1	.844**	.620**	.666**	.624**	.691**	.463**	.479**	.451**	.782**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
X2 (7)	Pearson Correlation	.537**	.431**	.546**	.548**	.789**	.844**	1	.592**	.704**	.667**	.723**	.469**	.558**	.465**	.824**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
X2 (8)	Pearson Correlation	.297**	.317**	.383**	.322**	.504**	.620**	.592**	1	.436**	.410**	.459**	.217*	.346**	.254**	.593**
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.020	.000	.006	.000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
X2 (9)	Pearson Correlation	.648**	.501**	.571**	.630**	.696**	.666**	.704**	.436**	1	.802**	.778**	.670**	.680**	.605**	.865**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
X2 (10)	Pearson Correlation	.643**	.482**	.625**	.728**	.778**	.624**	.667**	.410**	.802**	1	.784**	.704**	.724**	.550**	.869**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000

	N	115	115	115	115	115	115	115	115	114	115	114	115	115	115	115
X2 (11)	Pearson Correlation	.608**	.419**	.582**	.690**	.804**	.691**	.723**	.459**	.778**	.784**	1	.724**	.695**	.672**	.887**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
X2 (12)	Pearson Correlation	.613**	.346**	.483**	.668**	.577**	.463**	.469**	.217*	.670**	.704**	.724**	1	.729**	.683**	.748**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.020	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
X2 (13)	Pearson Correlation	.643**	.396**	.543**	.635**	.606**	.479**	.558**	.346**	.680**	.724**	.695**	.729**	1	.600**	.781**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
X2 (14)	Pearson Correlation	.507**	.331**	.454**	.519**	.497**	.451**	.465**	.254**	.605**	.550**	.672**	.683**	.600**	1	.681**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.006	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
Ttl X2	Pearson Correlation	.752**	.606**	.706**	.768**	.852**	.782**	.824**	.593**	.865**	.869**	.887**	.748**	.781**	.681**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

LAMPIRAN 9

Hasil Uji Validitas Variabel *Employee Engagement* (Z)

Correlations

		Z (1)	Z (2)	Z (3)	Z (4)	Z (5)	Z (6)	Z (7)	Z (8)	Z (9)	Z (10)	Z (11)	Z (12)	Z (13)	Z (14)	Z (15)	Z (16)	Ttl Z
Z (1)	Pearson Correlation	1	.714**	.777**	.619**	.719**	.540**	.582**	.508**	.599**	.646**	.395**	.522**	.532**	.452**	.410**	.539**	.750**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
Z (2)	Pearson Correlation	.714**	1	.737**	.597**	.627**	.635**	.597**	.539**	.604**	.528**	.471**	.532**	.516**	.469**	.320**	.442**	.726**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
Z (3)	Pearson Correlation	.777**	.737**	1	.665**	.740**	.617**	.672**	.577**	.710**	.737**	.573**	.694**	.580**	.648**	.455**	.558**	.846**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
Z (4)	Pearson Correlation	.619**	.597**	.665**	1	.718**	.628**	.516**	.658**	.632**	.540**	.380**	.687**	.614**	.505**	.407**	.588**	.759**
	Sig. (2-tailed)																	
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	
Z (5)	Pearson Correlation	.719**	.627**	.740**	.718**	1	.642**	.750**	.706**	.816**	.681**	.514**	.620**	.634**	.599**	.592**	.634**	.866**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
Z (6)	Pearson Correlation	.540**	.635**	.617**	.628**	.642**	1	.614**	.620**	.623**	.624**	.424**	.567**	.432**	.493**	.445**	.565**	.750**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
Z (7)	Pearson Correlation	.582**	.597**	.672**	.516**	.750**	.614**	1	.751**	.780**	.741**	.579**	.486**	.511**	.625**	.558**	.660**	.838**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
Z (8)	Pearson Correlation	.508**	.539**	.577**	.658**	.706**	.620**	.751**	1	.716**	.652**	.499**	.455**	.483**	.552**	.503**	.678**	.790**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
Z (9)	Pearson Correlation	.599**	.604**	.710**	.632**	.816**	.623**	.780**	.716**	1	.732**	.533**	.499**	.520**	.584**	.580**	.584**	.832**

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
Z (10)	Pearson Correlation	.646**	.528**	.737**	.540**	.681**	.624**	.741**	.652**	.732**	1	.537**	.560**	.589**	.616**	.595**	.632**	.835**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
Z (11)	Pearson Correlation	.395**	.471**	.573**	.380**	.514**	.424**	.579**	.499**	.533**	.537**	1	.538**	.536**	.594**	.429**	.492**	.700**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
Z (12)	Pearson Correlation	.522**	.532**	.694**	.687**	.620**	.567**	.486**	.455**	.499**	.560**	.538**	1	.809**	.614**	.465**	.566**	.769**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
Z (13)	Pearson Correlation	.532**	.516**	.580**	.614**	.634**	.432**	.511**	.483**	.520**	.589**	.536**	.809**	1	.568**	.463**	.609**	.748**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
Z (14)	Pearson Correlation	.452**	.469**	.648**	.505**	.599**	.493**	.625**	.552**	.584**	.616**	.594**	.614**	.568**	1	.758**	.540**	.784**

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	
Z (15)	Pearson Correlation	.410**	.320**	.455**	.407**	.592**	.445**	.558**	.503**	.580**	.595**	.429**	.465**	.463**	.758**	1	.642**	.708**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
Z (16)	Pearson Correlation	.539**	.442**	.558**	.588**	.634**	.565**	.660**	.678**	.584**	.632**	.492**	.566**	.609**	.540**	.642**	1	.781**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	114	115	115	115	115	115
Ttl Z	Pearson Correlation	.750**	.726**	.846**	.759**	.866**	.750**	.838**	.790**	.832**	.835**	.700**	.769**	.748**	.784**	.708**	.781**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	114	115	115	115	115	115

** . Correlation is significant at the 0.01 level
(2-tailed).

LAMPIRAN 10

Hasil Uji Validitas Variabel *Employee Performance* (Y)

Correlations

		Y (1)	Y (2)	Y (3)	Y (4)	Y (5)	Y (6)	Y (7)	Y (8)	Y (9)	Y (10)	Y (11)	Y (12)	Y (13)	Y (14)	TTI Y
Y (1)	Pearson Correlation	1	.699**	.641**	.348**	.527**	.427**	.482**	.481**	.506**	.431**	.500**	.499**	.202*	.317**	.662**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.030	.001	.000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
Y (2)	Pearson Correlation	.699**	1	.660**	.526**	.677**	.530**	.542**	.706**	.601**	.624**	.680**	.604**	.274**	.361**	.803**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.003	.000	.000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
Y (3)	Pearson Correlation	.641**	.660**	1	.453**	.705**	.429**	.526**	.511**	.635**	.474**	.532**	.449**	.233*	.325**	.714**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.012	.000	.000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
Y (4)	Pearson Correlation	.348**	.526**	.453**	1	.565**	.435**	.667**	.576**	.554**	.460**	.466**	.452**	.399**	.372**	.709**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
Y (5)	Pearson Correlation	.527**	.677**	.705**	.565**	1	.504**	.670**	.754**	.818**	.665**	.734**	.643**	.285**	.294**	.838**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.001	.000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
Y (6)	Pearson Correlation	.427**	.530**	.429**	.435**	.504**	1	.363**	.526**	.483**	.465**	.481**	.396**	.264**	.273**	.637**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.004	.003	.000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115

Y (7)	Pearson Correlation	.482**	.542**	.526**	.667**	.670**	.363**	1	.661**	.659**	.617**	.622**	.579**	.415**	.364**	.785**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
Y (8)	Pearson Correlation	.481**	.706**	.511**	.576**	.754**	.526**	.661**	1	.761**	.739**	.786**	.670**	.323**	.310**	.839**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
Y (9)	Pearson Correlation	.506**	.601**	.635**	.554**	.818**	.483**	.659**	.761**	1	.732**	.782**	.621**	.262**	.294**	.825**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.005	.001	.000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
Y (10)	Pearson Correlation	.431**	.624**	.474**	.460**	.665**	.465**	.617**	.739**	.732**	1	.848**	.642**	.292**	.276**	.785**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.002	.003	.000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
Y (11)	Pearson Correlation	.500**	.680**	.532**	.466**	.734**	.481**	.622**	.786**	.782**	.848**	1	.629**	.319**	.299**	.824**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.001	.001	.000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
Y (12)	Pearson Correlation	.499**	.604**	.449**	.452**	.643**	.396**	.579**	.670**	.621**	.642**	.629**	1	.532**	.587**	.807**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
Y (13)	Pearson Correlation	.202*	.274**	.233*	.399**	.285**	.264**	.415**	.323**	.262**	.292**	.319**	.532**	1	.598**	.561**
	Sig. (2-tailed)	.030	.003	.012	.000	.002	.004	.000	.000	.005	.002	.001	.000		.000	.000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
Y (14)	Pearson Correlation	.317**	.361**	.325**	.372**	.294**	.273**	.364**	.310**	.294**	.276**	.299**	.587**	.598**	1	.576**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.001	.003	.000	.001	.001	.003	.001	.000	.000		.000

	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
TTI Y	Pearson Correlation	.662**	.803**	.714**	.709**	.838**	.637**	.785**	.839**	.825**	.785**	.824**	.807**	.561**	.576**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

LAMPIRAN 11
HASIL UJI RELIABILITAS
X1

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.927	25

X2

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.941	14

Z

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.954	16

Y

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.930	14

LAMPIRAN 12

HASIL UJI ANALISIS REGRESI

1. Analisis Pengaruh *Talent Management* dan *Knowledge Management* Terhadap *Employee Engagement*

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2, X1 ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Z

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.782 ^a	.612	.605	.31946

a. Predictors: (Constant), X2, X1

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18.010	2	9.005	88.234	.000 ^a
	Residual	11.430	112	.102		
	Total	29.440	114			

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Z

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.462	.322		1.434	.154
	X1	.622	.132	.514	4.696	.000
	X2	.292	.107	.298	2.724	.007

a. Dependent Variable: Z

2. Analisis Pengaruh *Talent Management* dan *Knowledge Management* Terhadap *Employee Performance*

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Z, X2, X1 ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.835 ^a	.697	.689	.278100658991632

a. Predictors: (Constant), Z, X2, X1

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19.778	3	6.593	85.244	.000 ^a
	Residual	8.585	111	.077		
	Total	28.363	114			

a. Predictors: (Constant), Z, X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.429	.283		1.515	.133
	X1	.160	.126	.135	1.267	.208
	X2	.051	.096	.054	.535	.594
	Z	.672	.082	.685	8.175	.000

a. Dependent Variable: Y

LAMPIRAN 13

Hasil Uji Asumsi Klasik

Uji Multikolinieritas

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.429	.283				
	X1	.160	.126	.135	1.267	.208	.242 4.137
	X2	.051	.096	.054	.535	.594	.271 3.686
	Z	.672	.082	.685	8.175	.000	.388 2.576

a. Dependent Variable: Y

Uji Heterokedastisitas

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.492	.186		
	Rata X1	.073	.083	.168	.880 .381
	Rata X2	.016	.063	.044	.246 .806
	Rata Z	.024	.054	.066	.439 .661

a. Dependent Variable: RES2

LAMPIRAN 14
BIODATA PENELITI



Nama : Sonafa Mayrani Muchtar Harahap
Tempat, tanggal lahir : Balikpapan, 15 Mei 1992
Jenis Kelamin : Perempuan
NIM : 15911099
Perguruan Tinggi : Universitas Islam Indonesia
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia
Email : sonafamayrani15@gmail.com
No Hp : 082254487000