

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

Sejarah Pegadaian dimulai pada masa Pemerintahan Penjajahan Belanda (VOC) dengan pendirian BANK VAN LEENING, sebuah lembaga keuangan yang memberikan pinjaman dengan sistem gadai. Lembaga ini pertama kali didirikan di Batavia pada tanggal 20 Agustus 1746. Saat Inggris mengambil alih kendali Indonesia dari Belanda (1811-1816), pemerintah membubarkan Bank Van Leening miliknya, dan memungkinkan masyarakat mendirikan usaha pegadaian asalkan mereka memiliki lisensi dari Pemerintah Daerah setempat (sistem lisensi). Namun, metode ini memiliki dampak negatif karena pemegang lisensi sering menjalankan praktik rentenir yang merugikan pemerintah Inggris. Oleh karena itu, sistem lisensi digantikan dengan sistem *pacht stelsel*, di mana pendirian pegadaian dibuka untuk umum yang mampu membayar pajak yang tinggi kepada pemerintah.

Ketika Belanda kembali berkuasa, sistem *pacht stelsel* tetap dipertahankan dengan hasil yang sama, yaitu banyak penyelewengan oleh pemegang hak dalam bisnis mereka. Kemudian, pemerintah Hindia Belanda menerapkan apa yang dikenal sebagai '*cultuur stelsel*', dan dalam konteks pegadaian, disarankan agar pemerintah sendiri mengelola kegiatan pegadaian untuk melindungi dan memberikan manfaat lebih besar kepada masyarakat. Hasil penelitian ini menghasilkan Staatsblad (Stbl) No. 131 tanggal 12 Maret 1901 yang menetapkan bahwa usaha Pegadaian menjadi monopoli pemerintah, dan pada tanggal 1 April 1901, Pegadaian Negara pertama didirikan di Sukabumi, Jawa Barat. Setiap tahun, tanggal 1 April diperingati sebagai hari ulang tahun Pegadaian.

Selama masa pendudukan Jepang, gedung Kantor Pusat Jawatan Pegadaian dijadikan tempat tawanan perang, dan Kantor Pusat Jawatan Pegadaian dipindahkan. Tidak banyak perubahan terjadi pada masa pemerintahan Jepang, baik dalam kebijakan maupun struktur organisasi Jawatan Pegadaian.

Setelah kemerdekaan Republik Indonesia, Kantor Jawatan Pegadaian pindah beberapa kali karena situasi perang. Akhirnya, setelah perang kemerdekaan, Kantor Jawatan Pegadaian kembali ke Jakarta dan dikelola oleh Pemerintah Republik Indonesia. Pegadaian telah beberapa kali mengubah statusnya, mulai dari Perusahaan Negara (PN) pada 1 Januari 1961, kemudian menjadi Perusahaan Jawatan (PERJAN) berdasarkan PP.No.7/1969, lalu menjadi Perusahaan Umum (PERUM) berdasarkan PP.No.10/1990 (diperbaharui dengan PP.No.103/2000), dan kemudian pada tahun 2011, Pegadaian berubah status menjadi Perseroan, yang diatur dalam Peraturan Pemerintah (PP) No. 51 tahun 2011.

Saat ini, Pegadaian telah berusia lebih dari seratus tahun, dan manfaatnya semakin dirasakan oleh masyarakat. Meskipun memiliki misi pelayanan publik, perusahaan ini tetap memberikan kontribusi signifikan dalam bentuk pajak dan keuntungan kepada Pemerintah, bahkan di saat mayoritas lembaga keuangan lain menghadapi situasi yang tidak menguntungkan.

4.2. Analisis Deskriptif Responden

Penelitian ini dilaksanakan pada tenaga kerja di PT. Pegadaian Area Padang, Penyebaran kuesioner dilakukan menggunakan format *Google Form* melalui platform media sosial. Hasil dari distribusi kuesioner adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1: Distribusi Kuesioner Penelitian

Keterangan	Jumlah	Persentase
Jumlah kuesioner yang disebar	190	100%
Jumlah kuesioner yang kembali	139	73,16%

Jumlah kuesioner yang rusak / tidak lengkap	19	10%
Jumlah kuesioner yang diolah	120	63,16%

Sesuai dengan proses tabulasi data yang telah dilakukan diketahui total jumlah kuesioner yang disebarakan sebanyak 190 kuesioner, setelah dilakukan pengumpulan kembali hanya 139 kuesioner yang berhasil di kumpulkan. Masing masing kuesioner yang berhasil dikumpulkan tersebut dilakukan pemeriksaan untuk memastikan bahwa masing masing kuesioner tersebut lengkap dalam proses pengisian atau tidak menalami kerusakan. Hasil pemeriksaan menunjukan bahwa terdapat 19 kuesioner tersebut yang tidak lengkap dan mengalami kerusakan dalam proses pengisian sehingga hanya 120 kuesioner yang dapat diguakan kedalam tahapan pengolahan data lebih lanjut.

Setelah seluruh data dan informasi berhasil dikumpulkan maka tahapan pengolahan data dapat dilaksanakan. Berdasarkan tahapan pengolahan data yang telah dilakukan dapat dikelompokan demografis responden sebagai berikut:

1. Karakteristik Berdasarkan Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut:

Tabel 4.2: Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis kelamin	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Laki-laki	58	48,33
2	Perempuan	62	51,67
	Jumlah	120	100

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan Tabel 4.2 mengenai karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, dapat dilihat bahwa responden penelitian paling banyak adalah responden perempuan yaitu 62 orang atau sebesar 51.67%. Maka dapat disimpulkan bahwa karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dalam penelitian ini didominasi

oleh responden perempuan.

2. Berdasarkan Umur

Karakteristik responden berdasarkan umur dapat dilihat pada tabel 4.3 berikut:

Tabel 4.3: Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

No	Umur	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	Dibawah 30 tahun	13	10,83
2	30-40 tahun	64	53,33
3	40-50 tahun	28	23,33
4	Diatas 50 Tahun	15	12,50
	Jumlah	120	100

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 4.3 dapat diketahui bahwa responden yang paling banyak dalam pengisian kuesioner ini adalah responden yang berusia 30-40 tahun berjumlah 64 orang atau 53.33%. Maka dapat disimpulkan bahwa responden dalam penelitian ini didominasi oleh responden yang berusia 30-40 orang.

3. Berdasarkan latar belakang pendidikan

Karakteristik responden berdasarkan latar belakang pendidikan terakhir dapat dilihat pada tabel 4.4 berikut:

Tabel 4.4: Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	SMA/Sederajat	12	10,00
2	Diploma	13	10,83
3	Sarjana	91	75,83
4	Pascasarjana	4	3,33
	Jumlah	120	100

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 4.4 dapat diketahui bahwa responden yang paling banyak dalam pengisian kuesioner penelitian ini yaitu responden yang memiliki latar pendidikan sarjana berjumlah 91 orang atau 75.83%. Maka dapat disimpulkan bahwa karyawan PT. Pegadaian Area Padang didominasi oleh karyawan dengan

latar belakang pendidikan Sarjana.

4. Berdasarkan Status Perkawinan

Karakteristik responden berdasarkan status perkawinan dapat dilihat pada tabel 4.5 berikut:

Tabel 4.5: Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan

No	Pekerjaan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	Menikah	111	92.50
2	Belum Menikah	9	7.50
Jumlah		120	100

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 4.5 dapat diketahui bahwa responden yang paling banyak dalam pengisian kuesioner ini yaitu responden yang sudah menikah yaitu sebanyak 111 orang atau sekitar 92,50%. Dapat diartikan bahwa karyawan di PT. Pegadaian Area Padang didominasi oleh karyawan yang sudah menikah.

5. Berdasarkan Masa Kerja

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada tabel 4.5 berikut:

Tabel 4.6: Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Pendapatan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	1 – 4 Tahun	15	12.50
2	5 – 9 Tahun	11	9.17
3	>10 Tahun	94	78.33
Jumlah		120	100

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 4.6 dapat diketahui bahwa responden yang paling banyak dalam pengisian kuesioner ini yaitu responden yang memiliki masa kerja pada rentang diatas 10 tahun yaitu sebanyak 94 orang atau sekitar 78,33%. Dapat diartikan bahwa karyawan di PT. Pegadaian Area Padang didominasi oleh karyawan yang sudah bekerja pada rentang waktu diatas 10 tahun.

4.3. Deskripsi Variabel Penelitian

Pada bagian ini, penulis mengemukakan tentang deskripsi masing-masing variabel, baik variabel bebas, variabel terikat maupun variabel mediasi. Data masing-masing variabel bebas, variabel terikat maupun variabel mediasi akan disajikan dalam bentuk distribusi frekuensi dan memberikan interpretasinya.

1. Distribusi Frekuensi Kinerja Karyawan

Tabel 4.7: Distribusi Frekuensi Kinerja Karyawan

NO	Item Pertanyaan	n	100%	Skor Total	Rata-Rata	TCR
1	Saya berhasil merencanakan pekerjaan saya sehingga saya menyelesaikannya tepat waktu.	120	100%	492	4,10	82,00
2	Saya selalu mengingat hasil pekerjaan yang perlu saya capai.	120	100%	448	3,73	74,67
3	Saya mampu menetapkan prioritas.	120	100%	484	4,03	80,67
4	Saya dapat menjalankan pekerjaan saya dengan efisien.	120	100%	492	4,10	82,00
5	Saya berhasil mengatur waktu saya dengan baik.	120	100%	463	3,86	77,17
6	Dengan inisiatif sendiri, saya memulai tugas baru setelah menyelesaikan tugas sebelumnya.	120	100%	497	4,14	82,83
7	Saya mengambil tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menantang.	120	100%	510	4,25	85,00
8	Saya berusaha menjaga pengetahuan terkait pekerjaan saya tetap terbaru.	120	100%	509	4,24	84,83
9	Saya berusaha menjaga keterampilan kerja saya tetap terbaru.	120	100%	442	3,68	73,67
10	Saya menciptakan solusi kreatif untuk masalah-masalah baru.	120	100%	476	3,97	79,33
11	Saya menerima tanggung jawab tambahan.	120	100%	459	3,83	76,50
12	Saya terus mencari tantangan baru dalam pekerjaan saya.	120	100%	482	4,02	80,33
13	Saya aktif berpartisipasi dalam pertemuan dan/atau konsultasi.	120	100%	449	3,74	74,83
14	Saya mengeluh tentang masalah-masalah kecil terkait pekerjaan di tempat kerja.	120	100%	485	4,04	80,83
15	Saya membuat masalah di tempat kerja menjadi lebih besar dari yang sebenarnya.	120	100%	482	4,02	80,33
16	Saya lebih fokus pada aspek-aspek negatif dari situasi di tempat kerja daripada aspek-aspek positifnya.	120	100%	492	4,10	82,00
17	Saya berbicara dengan rekan kerja tentang aspek-aspek negatif dari pekerjaan saya.	120	100%	500	4,17	83,33
18	Saya berbicara dengan orang di luar organisasi tentang aspek-aspek negatif dari pekerjaan saya.	120	100%	479	3,99	79,83
				8641	72,01	1440,17
					4,00	80,01

Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang kami lakukan, didapati bahwa nilai rata-rata jawaban dari responden terhadap variabel kinerja usaha adalah sebesar 4,00, dengan total capaian responden mencapai angka 80,01. Hasil ini menempatkan kinerja usaha PT. Pegadaian Area Padang dalam kategori tinggi,

menunjukkan bahwa karyawan di perusahaan tersebut memiliki tingkat kinerja yang baik.

Dalam konteks penelitian ini, nilai rata-rata merujuk pada rata-rata skor atau penilaian yang diberikan oleh responden terhadap kinerja usaha perusahaan. Skala penilaian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dari 1 hingga 5, dengan 1 menunjukkan kinerja yang sangat buruk dan 5 menunjukkan kinerja yang sangat baik. Sehingga, nilai rata-rata sebesar 4,00 menandakan bahwa sebagian besar responden memberikan penilaian positif terhadap kinerja usaha PT. Pegadaian Area Padang. Selain itu, total capaian responden menggambarkan jumlah keseluruhan skor yang diberikan oleh semua responden dalam penelitian ini. Angka 80,01 mencerminkan akumulasi penilaian dari semua responden terhadap kinerja usaha perusahaan.

Dengan kata lain, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa berdasarkan persepsi responden, karyawan di PT. Pegadaian Area Padang memiliki kinerja yang baik. Informasi ini memiliki nilai penting dalam mengukur sejauh mana perusahaan telah mencapai tujuan dan standar kinerja yang diharapkan. Hal ini juga dapat menjadi panduan bagi manajemen perusahaan untuk terus mempertahankan atau meningkatkan kinerja usaha mereka di masa depan.

2. Distribusi Frekuensi *Talent Management*

Tabel 4.8: Distribusi Frekuensi *Talent Management*

NO	Item Pertanyaan	n	100%	Skor Total	Rata-Rata	TCR
1	Saya memahami posisi-posisi kritis yang sesuai dengan strategi bisnis perusahaan.	120	100%	488	4,07	81,33

NO	Item Pertanyaan	n	100%	Skor Total	Rata-Rata	TCR
2	Saya aktif mengikuti program pengembangan untuk memperkuat kemampuan saya dalam membangun "talent pool" di dalam organisasi.	120	100%	504	4,20	84,00
3	Saya memiliki kontribusi yang berbeda dibandingkan dengan rekan kerja berdasarkan penilaian kinerja.	120	100%	471	3,93	78,50
4	Saya merasa diakui sebagai bakat berpotensi tinggi dengan dampak positif pada kesuksesan organisasi.	120	100%	472	3,93	78,67
5	Saya mengikuti pelatihan yang difokuskan pada kompetensi yang dibutuhkan dalam pekerjaan saya.	120	100%	481	4,01	80,17
6	Saya terus menerus mengikuti program pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kemampuan saya.	120	100%	475	3,96	79,17
7	Saya merasa konten pelatihan yang saya ikuti berhubungan dengan kinerja pekerjaan saya.	120	100%	492	4,10	82,00
8	Saya menyadari bahwa pelatihan yang saya ikuti memerlukan waktu dan sumber daya keuangan yang signifikan.	120	100%	448	3,73	74,67
9	Saya merasa pelatihan yang saya ikuti didesain untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan khusus yang dibutuhkan di perusahaan.	120	100%	495	4,13	82,50
10	Saya merasa aktivitas pelatihan yang saya ikuti sejalan dengan tugas-tugas kritis yang saya emban.	120	100%	492	4,10	82,00
11	Saya percaya bahwa ada banyak kesempatan mobilitas karir bagi saya di perusahaan ini.	120	100%	463	3,86	77,17
12	Saya menyadari kebutuhan pengembangan pribadi saya untuk mencapai kemajuan dalam karir.	120	100%	497	4,14	82,83
13	Saya memiliki pemahaman yang jelas mengenai jalur karir yang tersedia di organisasi ini.	120	100%	510	4,25	85,00
14	Saya merasa ada lebih dari satu kesempatan bagi saya untuk mendapatkan promosi.	120	100%	492	4,10	82,00
15	Saya mendapatkan umpan balik yang bermanfaat mengenai agenda pertumbuhan pengembangan saya.	120	100%	442	3,68	73,67
16	Saya diakui dan dihargai oleh perusahaan, misalnya melalui pengakuan finansial seperti bonus dan tunjangan.	120	100%	490	4,08	81,67
17	Saya sering berdiskusi dengan atasan mengenai kinerja kerja saya dan mendapatkan umpan balik yang membantu.	120	100%	459	3,83	76,50
18	Saya merasa dihargai oleh perusahaan atas pekerjaan dan kontribusi saya.	120	100%	482	4,02	80,33
19	Saya percaya bahwa perusahaan memiliki sistem penghargaan yang adil dan objektif bagi karyawan.	120	100%	449	3,74	74,83
20	Saya ditantang dengan target kerja yang menantang dalam pekerjaan saya.	120	100%	481	4,01	80,17
21	Saya merasa didukung oleh rekan kerja sejawat yang memiliki visi dan tujuan yang sejalan dengan saya.	120	100%	473	3,94	78,83
22	Saya dapat mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi saya berkat dukungan dari perusahaan.	120	100%	486	4,05	81,00
23	Saya sering terlibat dalam kegiatan pembentukan tim dan kegiatan sosial lain di antara sesama karyawan.	120	100%	484	4,03	80,67
24	Saya merasa puas dengan paket gaji yang kompetitif yang diberikan perusahaan, termasuk tunjangan dan gaji variabel.	120	100%	458	3,82	76,33

NO	Item Pertanyaan	n	100%	Skor Total	Rata-Rata	TCR
25	Saya merasa terjamin dengan manfaat medis, pensiun, dan manfaat pensiun yang disediakan perusahaan.	120	100%	476	3,97	79,33
26	Saya diakui dan mendapatkan penghargaan, misalnya melalui sertifikat pengakuan, sebagai bentuk pengakuan non-finansial atas kontribusi saya.	120	100%	496	4,13	82,67
				12456	103,80	2076,00
					3,99	79,85

Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang telah dilakukan, ditemukan bahwa nilai rata-rata dari respons yang diberikan oleh para responden terkait dengan variabel "*talent management*" adalah sebesar 3,99, dengan total akumulasi nilai dari respons seluruh responden mencapai angka 79,85. Dari hasil perhitungan tersebut, dapat disimpulkan bahwa penilaian terhadap aspek "*talent management*" di PT. Pegadaian Area Padang tergolong dalam kategori yang dapat dianggap sebagai cukup.

Dalam pengertian penelitian ini, nilai rata-rata merujuk pada angka tengah yang mencerminkan penilaian umum responden terhadap kualitas manajemen talenta di perusahaan. Skala penilaian yang digunakan dalam penelitian mungkin berkisar dari 1 hingga 5 atau skala serupa, di mana nilai 1 mengindikasikan kinerja yang sangat rendah dan nilai 5 menandakan kinerja yang sangat tinggi. Oleh karena itu, nilai rata-rata sebesar 3,99 menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan penilaian positif terhadap manajemen talenta di PT. Pegadaian Area Padang. Selain itu, total akumulasi nilai dari respons responden menggambarkan jumlah keseluruhan nilai yang dikumpulkan dari seluruh respons yang diberikan oleh para responden terhadap variabel "*talent management*." Angka 79,85 mencerminkan akumulasi dari semua penilaian yang diberikan oleh para responden.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini memberikan indikasi bahwa, berdasarkan sudut pandang responden, manajemen talenta di PT. Pegadaian Area Padang dapat dianggap sebagai cukup memadai. Penilaian ini memiliki relevansi penting dalam membantu perusahaan untuk memahami pandangan karyawan terkait manajemen talenta. Selanjutnya, hal ini dapat menjadi dasar untuk merencanakan perbaikan atau pengembangan yang sesuai untuk meningkatkan manajemen talenta di masa depan.

3. Distribusi Frekuensi *Knowledge management*

Tabel 4.9: Distribusi Frekuensi *Knowledge management*

NO	Item Pertanyaan	n	100%	Skor Total	Rata-Rata	TCR
1	Saya memiliki proses yang memungkinkan saya untuk berbagi pengetahuan dengan mitra bisnis kami.	120	100%	485	4,04	80,83
2	Saya memiliki proses yang memungkinkan saya untuk memperoleh pengetahuan tentang produk dan layanan baru dalam industri kami.	120	100%	482	4,02	80,33
3	Saya memiliki proses yang memungkinkan saya untuk memperoleh pengetahuan tentang pesaing di industri ini.	120	100%	477	3,98	79,50
4	Saya memiliki proses yang memungkinkan saya untuk menghasilkan pengetahuan baru dari pengetahuan yang sudah ada.	120	100%	500	4,17	83,33
5	Saya menggunakan umpan balik dari proyek-proyek sebelumnya untuk meningkatkan proyek-proyek selanjutnya.	120	100%	479	3,99	79,83
6	Saya menjadi bagian dari tim yang berdedikasi untuk mengidentifikasi praktik terbaik.	120	100%	485	4,04	80,83
7	Saya memiliki proses yang memungkinkan transfer pengetahuan organisasi kepada individu-individu lainnya.	120	100%	488	4,07	81,33
8	Saya memiliki proses yang memungkinkan penyerapan pengetahuan dari individu-individu ke dalam organisasi.	120	100%	504	4,20	84,00
9	Saya memiliki proses yang memungkinkan penyerapan pengetahuan dari mitra bisnis ke dalam organisasi.	120	100%	514	4,28	85,67
10	Saya memiliki proses yang memungkinkan integrasi berbagai sumber dan jenis pengetahuan.	120	100%	472	3,93	78,67
11	Saya memiliki proses yang memungkinkan penggantian pengetahuan yang sudah usang.	120	100%	473	3,94	78,83
12	Saya memiliki proses yang memungkinkan konversi intelijen kompetitif menjadi rencana tindakan.	120	100%	503	4,19	83,83

NO	Item Pertanyaan	n	100%	Skor Total	Rata-Rata	TCR
13	Saya memiliki proses yang memungkinkan penerapan pengetahuan yang dipelajari dari kesalahan.	120	100%	509	4,24	84,83
14	Saya mampu menghubungkan sumber-sumber pengetahuan dengan masalah dan tantangan yang dihadapi.	120	100%	503	4,19	83,83
15	Saya menggunakan pengetahuan untuk meningkatkan efisiensi.	120	100%	471	3,93	78,50
16	Saya mampu menemukan dan mengaplikasikan pengetahuan terhadap kondisi persaingan yang berubah.	120	100%	475	3,96	79,17
17	Saya dengan cepat menghubungkan sumber-sumber pengetahuan dalam memecahkan masalah.	120	100%	481	4,01	80,17
				8301	69,18	1383,50
					4,07	81,38

Hasil ini merupakan hasil dari penelitian yang telah dilakukan. Dalam penelitian ini, kami telah melakukan analisis deskriptif untuk mengumpulkan dan menganalisis data terkait dengan variabel *knowledge management* di PT. Pegadaian Area Padang. Berdasarkan analisis tersebut, kami menemukan bahwa nilai rata-rata dari respons yang diberikan oleh responden adalah sebesar 4,07, dengan total akumulasi nilai dari semua respons mencapai angka 81,38. Hasil ini menunjukkan bagaimana manajemen pengetahuan di perusahaan tersebut dinilai oleh responden.

Kami menggunakan skala penilaian yang berkisar dari 1 hingga 5, di mana nilai 1 menunjukkan kinerja yang sangat rendah dan nilai 5 menandakan kinerja yang sangat tinggi. Dengan demikian, nilai rata-rata sebesar 4,07 mengindikasikan bahwa mayoritas responden memberikan penilaian positif terhadap upaya manajemen pengetahuan di PT. Pegadaian Area Padang.

Hasil penelitian ini memberikan pemahaman yang lebih dalam tentang sejauh mana manajemen pengetahuan di perusahaan berjalan efektif, berdasarkan pandangan responden yang merupakan pegawai perusahaan tersebut. Hasil ini dapat menjadi landasan bagi perusahaan untuk merencanakan tindakan perbaikan

atau pengembangan lebih lanjut dalam hal manajemen pengetahuan, yang dapat berdampak positif pada kinerja dan efisiensi perusahaan secara keseluruhan.

4. Distribusi Frekuensi *Employee engagement*

Tabel 4.10: Distribusi Frekuensi *Employee engagement*

NO	Item Pertanyaan	n	100%	Skor Total	Rata-Rata	TCR
1	Saya memahami posisi-posisi kritis yang sesuai dengan strategi bisnis perusahaan.	120	100%	497	4,14	82,83
2	Saya aktif mengikuti program pengembangan untuk memperkuat kemampuan saya dalam membangun "talent pool" di dalam organisasi.	120	100%	510	4,25	85,00
3	Saya memiliki kontribusi yang berbeda dibandingkan dengan rekan kerja berdasarkan penilaian kinerja.	120	100%	492	4,10	82,00
4	Saya merasa diakui sebagai bakat berpotensi tinggi dengan dampak positif pada kesuksesan organisasi.	120	100%	442	3,68	73,67
5	Saya mengikuti pelatihan yang difokuskan pada kompetensi yang dibutuhkan dalam pekerjaan saya.	120	100%	476	3,97	79,33
6	Saya terus menerus mengikuti program pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kemampuan saya.	120	100%	459	3,83	76,50
7	Saya merasa konten pelatihan yang saya ikuti berhubungan dengan kinerja pekerjaan saya.	120	100%	482	4,02	80,33
8	Saya menyadari bahwa pelatihan yang saya ikuti memerlukan waktu dan sumber daya keuangan yang signifikan.	120	100%	449	3,74	74,83
9	Saya merasa pelatihan yang saya ikuti didesain untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan khusus yang dibutuhkan di perusahaan.	120	100%	485	4,04	80,83
				4292	35,77	715,33
					3,97	79,48

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dijelaskan bahwa dalam konteks variabel *employee engagement* di PT. Pegadaian Area Padang, ditemukan bahwa nilai rata-rata respons yang diberikan oleh responden adalah sebesar 3,97, dengan total akumulasi nilai dari seluruh respons mencapai angka 79,48. Penilaian ini mengindikasikan tingkat *employee engagement* yang cukup baik di PT. Pegadaian Area Padang. Dengan kata lain, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa mayoritas responden merasa terlibat dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka di PT. Pegadaian Area Padang. Hal ini memiliki implikasi positif dalam hal produktivitas,

kualitas kerja, dan kemungkinan untuk menjaga karyawan tetap berkomitmen terhadap organisasi.

Dalam rangka merumuskan rekomendasi atau tindakan lebih lanjut, informasi ini dapat digunakan oleh perusahaan sebagai landasan untuk memahami dan memperbaiki faktor-faktor yang dapat mempertahankan atau meningkatkan tingkat *employee engagement* di masa yang akan datang. Dengan demikian, hasil penelitian ini memberikan wawasan yang berharga bagi PT. Pegadaian Area Padang dalam mengelola dan memperkuat tingkat keterlibatan karyawan di PT. Pegadaian Area Padang.

4.4. Analisis Data Inferensial

1. Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran (*outer model*) digunakan untuk menilai validitas dan reliabilitas model. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur. Sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab item pertanyaan dalam kuisioner atau instrument penelitian.

a. Uji Validitas

1) *Convergent Validity*

Validitas konvergen bertujuan untuk mengetahui validitas setiap hubungan antara indikator dengan konstruk atau variabelnya. Validitas konvergen ditentukan menggunakan parameter nilai loading factor atau outer loading dan nilai AVE (*Average Variance Extracted*). Pengukuran dapat dikategorikan memiliki validitas konvergen yang baik apabila nilai outer loading $>0,7$ dan nilai AVE $>0,5$

(Sugiyono, 2018).

Berikut merupakan hasil pengujian instrumen validitas konvergen pada

Tabel 4.11.

Tabel 4.11. Output Outer Loadings Awal

	<i>Employee Engagement</i>	<i>Kinerja Karyawan</i>	<i>Knowledge Management</i>	<i>Talent Management</i>
X1.1				0,844
X1.10				0,771
X1.11				0,795
X1.12				0,705
X1.13				0,697
X1.14				0,805
X1.15				0,722
X1.16				-0,160
X1.17				0,767
X1.18				0,788
X1.19				0,773
X1.2				0,758
X1.20				-0,208
X1.21				0,865
X1.22				-0,040
X1.23				0,846
X1.24				-0,158
X1.25				0,799
X1.26				-0,115
X1.3				0,822
X1.4				0,831
X1.5				-0,139
X1.6				0,793
X1.7				0,666
X1.8				0,821
X1.9				-0,157
X2.1			0,811	
X2.10			0,835	
X2.11			0,880	
X2.12			-0,021	
X2.13			0,824	
X2.14			0,753	
X2.15			0,813	
X2.16			0,836	
X2.17			-0,042	
X2.2			0,806	
X2.3			0,663	
X2.4			0,830	
X2.5			0,819	
X2.6			0,021	
X2.7			0,845	
X2.8			0,787	
X2.9			-0,184	
Y1		0,776		
Y10		0,801		

	<i>Employee Engagement</i>	Kinerja Karyawan	<i>Knowledge Management</i>	<i>Talent Management</i>
Y11		0,748		
Y12		0,804		
Y13		0,777		
Y14		0,792		
Y15		0,773		
Y16		0,676		
Y17		0,807		
Y18		0,823		
Y2		0,818		
Y3		0,833		
Y4		0,778		
Y5		0,810		
Y6		0,729		
Y7		0,700		
Y8		0,806		
Y9		0,724		
Z1	0,774			
Z2	0,739			
Z3	0,718			
Z4	0,723			
Z5	0,815			
Z6	0,772			
Z7	0,829			
Z8	0,820			
Z9	0,792			

Sumber: Data Primer 2023

Berasarkan teori menurut Sugiyono (2018), apabila terdapat nilai *outer loading* dibawah 0,7 pada suatu indikator, maka indikator tersebut harus dihilangkan karena tidak mewakili konstruk yang ada. Sehingga pada penelitian ini terdapat 17 indikator yang dihilangkan atau dihapus karena memiliki nilai *ouer loading* dibawah 0,7. Berikut merupakan tabel daftar indikator yang dihapus:

Tabel 4.12. Output Outer Loadings yang dihapus

No	Variabel	No. Item	Nilai Outer Loading
1	<i>Talent management</i>	X1.12	0,678
		X1.13	0,697
		X1.16	-0,160
		X1.20	-0,208
		X1.22	-0,040
		X1.24	-0,158
		X1.26	-0,115
		X1.5	-0,139
		X1.7	0,666
		X1.9	-0,157
2	<i>Knowledge management</i>	X2.12	-0,021
		X2.17	-0,042
		X2.3	0,663

No	Variabel	No. Item	Nilai Outer Loading
		X2.6	0,021
		X2.9	-0,184
3	Kinerja Karyawan	Y.16	0,678
		Y.7	0,700

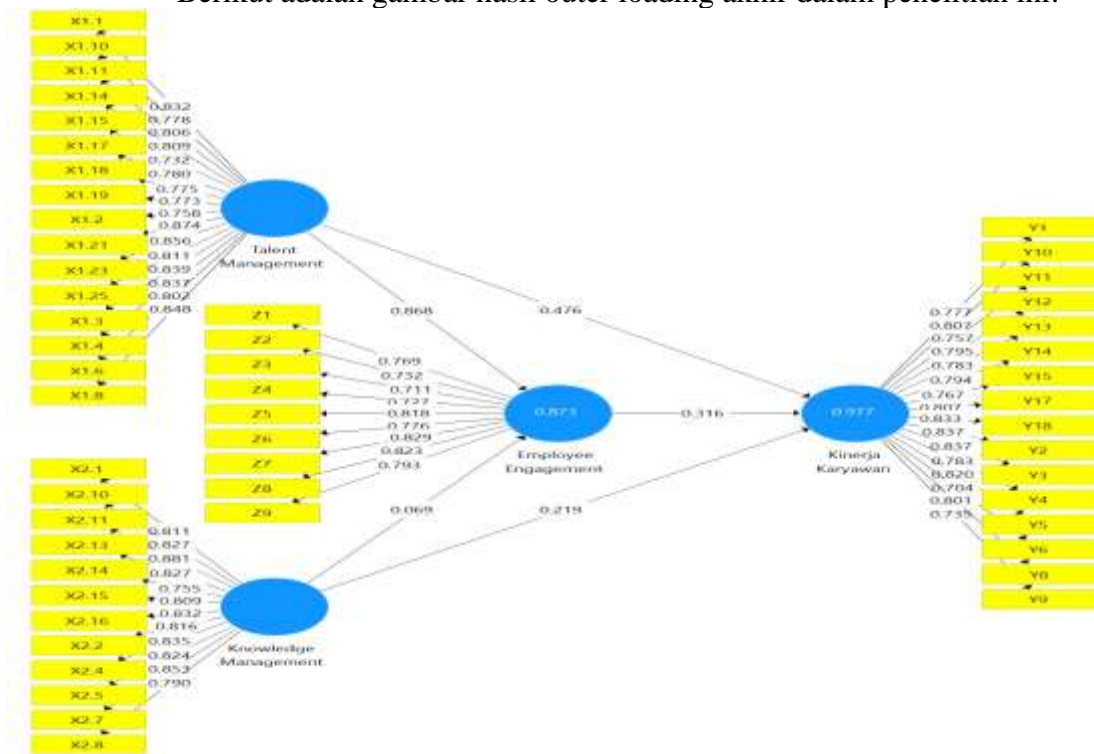
Setelah dilakukan penghapusan terhadap item yang tidak valid, maka diperoleh nilai outer loading sebagai berikut:

Tabel 4.13. Output Outer Loadings Akhir

	<i>Employee engagement</i>	Kinerja Karyawan	<i>Knowledge management</i>	<i>Talent management</i>
X1.1				0,832
X1.10				0,778
X1.11				0,806
X1.14				0,809
X1.15				0,732
X1.17				0,780
X1.18				0,775
X1.19				0,773
X1.2				0,758
X1.21				0,874
X1.23				0,856
X1.25				0,811
X1.3				0,839
X1.4				0,837
X1.6				0,802
X1.8				0,848
X2.1			0,811	
X2.10			0,827	
X2.11			0,881	
X2.13			0,827	
X2.14			0,755	
X2.15			0,809	
X2.16			0,832	
X2.2			0,816	
X2.4			0,835	
X2.5			0,824	
X2.7			0,853	
X2.8			0,790	
Y1		0,777		
Y10		0,807		
Y11		0,757		
Y12		0,795		
Y13		0,783		
Y14		0,794		
Y15		0,767		
Y17		0,807		
Y18		0,833		
Y2		0,837		
Y3		0,837		
Y4		0,783		
Y5		0,820		

	<i>Employee engagement</i>	<i>Kinerja Karyawan</i>	<i>Knowledge management</i>	<i>Talent management</i>
Y6		0,704		
Y8		0,801		
Y9		0,735		
Z1	0,769			
Z2	0,732			
Z3	0,711			
Z4	0,727			
Z5	0,818			
Z6	0,776			
Z7	0,829			
Z8	0,823			
Z9	0,793			

Berikut adalah gambar hasil outer loading akhir dalam penelitian ini:



Gambar 4.1. Hasil Model Struktural
Sumber: Data Primer 2023 (Diolah)

Pada model pengukuran dari validitas konvergen juga dilihat dari nilai-nilai AVE, nilai AVE menggambarkan besarnya keragaman dari variabel manifest atau indikator yang terdapat pada konstruk. Menurut Sugiyono (2018), penggunaan nilai AVE diperlukan dalam melakukan pengujian validitas konvergen. Lebih lanjut, nilai AVE yang disarankan minimal 0,5 untuk menunjukkan validitas konvergen yang baik. Berikut merupakan tabel dari nilai AVE (*Average Variance Extracted*)

pada setiap variabel.

Tabel 4.14. Average Variance Extracted (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)
<i>Employee engagement</i>	0,603
Kinerja Karyawan	0,625
<i>Knowledge management</i>	0,676
<i>Talent management</i>	0,652

Sumber: Data Primer 2023

Berdasarkan data dalam Tabel 4.15 menunjukkan bahwa nilai AVE pada semua variabel telah memenuhi *rule of thumb* yang disyaratkan, dengan nilai AVE harus lebih besar dari 0,50 ($AVE > 0,50$). Dimana nilai AVE stres kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan niat berpindah $> 0,5$. Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa setiap variabel dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria uji *convergent validity*.

2) Discriminant Validity

Pengukuran discriminant validity ialah melihat nilai fornell-lacker criterion. Nilai tersebut harus lebih besar dari korelasi antar variabel yang lain. Nilai fornell larcker criterion dilakukan dengan membandingkan korelasi antara variabel dengan \sqrt{AVE} . Model pengukuran discriminant validity yang baik apabila \sqrt{AVE} pada variabel lebih besar dari pada korelasi antar variabel lainnya. Hasil uji fornell lacker criterion disajikan pada table berikut ini :

Tabel 4.15. Nilai Average Variance Extracted (AVE)

	Nilai AVE	Nilai \sqrt{AVE}
<i>Employee engagement</i>	0,603	0,777
Kinerja Karyawan	0,625	0,791
<i>Knowledge management</i>	0,676	0,822
<i>Talent management</i>	0,652	0,808

Sumber: Data Primer 2023

Berdasarkan tabel yang telah disajikan, dapat disimpulkan bahwa pada setiap variabel laten, dapat dianggap telah lulus uji diskriminan validitas. Hal ini

dapat dinyatakan karena nilai akar kuadrat dari average variance extracted (\sqrt{AVE}) lebih besar daripada nilai average variance extracted (AVE) itu sendiri. Pada dasarnya, uji diskriminan validitas ini bertujuan untuk memastikan bahwa konstruk yang diukur dalam penelitian memiliki tingkat variasi yang cukup tinggi dan mampu membedakan satu konstruk dari yang lain.

Dengan nilai \sqrt{AVE} yang lebih besar dari AVE, hal ini menunjukkan bahwa konstruk yang diukur memiliki tingkat variasi yang cukup kuat dan mampu membedakan antara satu konstruk dengan yang lainnya. Hasil ini memberikan keyakinan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini mampu mengukur dengan baik setiap variabel laten yang diteliti dan bahwa konstruk-konstruk tersebut saling berbeda secara signifikan satu sama lain. Hal ini memperkuat validitas dari alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini.

b. Uji Reliabilitas (*Reliability Test*)

Uji reliabilitas bertujuan untuk menunjukkan bahwa instrumen yang dapat digunakan apabila instrumen tersebut memiliki hasil yang dapat dipercaya dan reliable. Pada uji reliabilitas ini terdapat dua ukuran reliabilitas yang harus diamati yaitu *composite reliability* dan *cronbach's alpha* seperti yang terlihat pada Tabel 4.16.

Tabel 4.16. Cronbach Alpha dan Composite Reliability

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
<i>Employee engagement</i>	0,917	0,932
<i>Kinerja Karyawan</i>	0,960	0,964
<i>Knowledge management</i>	0,956	0,962
<i>Talent management</i>	0,964	0,968

Sumber: Data Primer 2023

Berdasarkan hasil pengolahan data tersebut terlihat bahwa nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* masing-masing konstruk lebih tinggi dari 0,7. Jika

mengacu pada *rule of thumb* nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* yang masing-masing nilainya harus lebih besar dari 0,7 (>0,7) maka seluruh variabel dari peneliti dinyatakan *reliable*.

2. Uji Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian model struktural atau inner model dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan R-Square dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R-Square untuk konstruk dependen uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat R-Square untuk setiap variabel laten dependen. Berikut hasil estimasi R-Square dengan menggunakan SmartPLS.

Tabel 4.17. R-Square

	R Square	R Square Adjusted
<i>Employee engagement</i>	0,873	0,871
Kinerja Karyawan	0,977	0,976

Sumber: Data Primer 2023

Koefisien determinasi menggunakan *R-square* yang menunjukkan beberapa persentase variasi independen atau dependen dapat dijelaskan oleh variabel yang dihipotesiskan mempengaruhinya. Semakin tinggi *R-square* suatu variabel, semakin baik model tersebut. Untuk diketahui, *R-square* hanya ditemukan pada konstruk endogen. Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa nilai *R-square* untuk variabel *employee engagement* sebesar 0,873, hasil ini menunjukkan 87,3% variabel *talent management* dan *knowledge management* berkontribusi pada variabel *employee engagement*, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain dari luar penelitian ini. Sedangkan untuk variabel kinerja karyawan diperoleh sebesar 0,977, hasil ini menunjukkan 97,7% variabel *talent management*, *knowledge management* dan *employee engagement* berkontribusi pada variabel kinerja karyawan dan sisanya

dipengaruhi oleh variabel lain dari luar penelitian ini.

3. Pengujian Hipotesis

Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antara variabel-variabel penelitian. Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai yang terdapat pada *output result for inner weight*. Berikut outup estimasi untuk pengujian model struktural.

a. Hipotesis Pengaruh Langsung

Uji hipotesis pengaruh langsung dilakukan dengan melihat *t-statistic* yang di hasilkan model structural (*Inner model*). Hipotesis penelitian dapat diterima jika *t-statistic* > 1,96. Berikut adalah hasil uji hipotesis pengaruh langsung :

Tabel 4.18. Hasil Analisis Inner Model

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
<i>Talent management -> Kinerja Karyawan</i>	0,476	7,588	0,000
<i>Knowledge management -> Kinerja Karyawan</i>	0,219	3,425	0,001
<i>Talent management -> Employee engagement</i>	0,868	6,311	0,000
<i>Knowledge management -> Employee engagement</i>	0,069	0,484	0,628
<i>Employee engagement -> Kinerja Karyawan</i>	0,316	6,677	0,000

Sumber: Data primer yang diolah

Dalam PLS pengujian secara statistik setiap pengaruh yang dihipotesiskan dilakukan dengan menggunakan simulasi. Dalam hal ini dilakukan metode *bootstrap* terhadap sampel. Pengujian dengan *bootstrap* juga dimaksudkan untuk meminimalkan masalah ketidak-normalan data penelitian. Hasil pengujian dengan *bootstrapping* dari analisis PLS adalah sebagai berikut:

1) Pengaruh *talent management* terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. Pegadaian Area Padang.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa variabel *talent management* memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Pegadaian

Area Padang. Hasil ini dapat disimpulkan berdasarkan hasil penelitian yang dilihat dari nilai t-statistik sebesar 7,588 dimana nilai ini lebih besar dari nilai 1,96. Kemudian dilihat juga dari nilai p-value sebesar 0,000 dimana nilai ini lebih kecil dari 0,05. Yang artiny dapat disimpulkan bahwa variabel *talent management* memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Pegadaian Area Padang. Berarti dpat disimpulkan bahwa hipotesis pertama dalam penelitian ini diterima.

2) Pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. Pegadaian Area Padang.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa variabel *knowledge management* memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Pegadaian Area Padang. Hasil ini dapat disimpulkan berdasarkan hasil penelitian yang dilihat dari nilai t-statistik sebesar 3,425 dimana nilai ini lebih besar dari nilai 1,96. Kemudian dilihat juga dari nilai p-value sebesar 0,001 dimana nilai ini lebih kecil dari 0,05. Yang artinya dapat disimpulkan bahwa variabel *knowledge management* memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Pegadaian Area Padang. Berarti dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua dalam penelitian ini diterima.

3) Pengaruh *talent management* terhadap *employee engagement* pada PT. Pegadaian Area Padang.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa variabel *talent management* memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *employee engagement* di PT.

Pegadaian Area Padang. Hasil ini dapat disimpulkan berdasarkan hasil penelitian yang dilihat dari nilai t-statistik sebesar 6,311 dimana nilai ini lebih besar dari nilai 1,96. Kemudian dilihat juga dari nilai p-value sebesar 0,000 dimana nilai ini lebih kecil dari 0,05. Yang artinya dapat disimpulkan bahwa variabel *talent management* memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *employee engagement* di PT. Pegadaian Area Padang. Berarti dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga dalam penelitian ini diterima.

4) Pengaruh *knowledge management* terhadap *employee engagement* pada PT. Pegadaian Area Padang.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa variabel *knowledge management* tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *employee engagement* di PT. Pegadaian Area Padang. Hasil ini dapat disimpulkan berdasarkan hasil penelitian yang dilihat dari nilai t-statistik sebesar 0,484 dimana nilai ini lebih kecil dari nilai 1,96. Kemudian dilihat juga dari nilai p-value sebesar 0,628 dimana nilai ini lebih besar dari 0,05. Yang artinya dapat disimpulkan bahwa variabel *knowledge management* tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *employee engagement* di PT. Pegadaian Area Padang. Berarti dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat dalam penelitian ini ditolak.

5) Pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian Area Padang

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa variabel *employee engagement* memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di

PT. Pegadaian Area Padang. Hasil ini dapat disimpulkan berdasarkan hasil penelitian yang dilihat dari nilai *t*-statistik sebesar 6,677 dimana nilai ini lebih besar dari nilai 1,96. Kemudian dilihat juga dari nilai *p*-value sebesar 0,000 dimana nilai ini lebih kecil dari 0,05. Yang artinya dapat disimpulkan bahwa variabel *employee engagement* memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Pegadaian Area Padang. Berarti dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima dalam penelitian ini diterima.

b. Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Uji hipotesis pengaruh tidak langsung dilakukan dengan melihat *t*-statistic yang di hasilkan dari model structural (*inner model*). Hipotesis penelitian dapat diterima jika *t*-statistic > 1,96. Berikut hasil uji hipotesis pengaruh langsung :

Tabel 4.19. Hasil Efek tidak langsung Spesifik

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
<i>Talent management</i> -> <i>Employee engagement</i> -> Kinerja Karyawan	0,274	4,886	0,000
<i>Knowledge management</i> -> <i>Employee engagement</i> -> Kinerja Karyawan	0,022	0,465	0,642

Sumber: Data primer yang diolah

1) Pengaruh *talent management* terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. Pegadaian Area Padang melalui *employee engagement*

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa variabel *employee engagement* berperan sebagai variabel pemediasi pada pengaruh *talent management* terhadap kinerja karyawan di PT. Pegadaian Area Padang. Hasil ini dapat dilihat berdasarkan hasil penelitian yang dilihat dari nilai *t*-statistik sebesar 4,886, dimana hasil ini lebih besar dari nilai standart 1,96 dan nilai *p*-value sebesar 0,000 dimana nilai ini lebih kecil dari nilai 0,05. Artinya hipotesis enam dalam penelitian ini diterima.

2) Pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. Pegadaian Area Padang melalui *employee engagement*

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa variabel *employee engagement* tidak berperan sebagai variabel pemediasi pada pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja karyawan di PT. Pegadaian Area Padang. Hasil ini dapat dilihat berdasarkan hasil penelitian yang dilihat dari nilai t-statistik sebesar 0,465, dimana hasil ini lebih kecil dari nilai standart 1,96 dan nilai p-value sebesar 0,642 dimana nilai ini lebih besar dari nilai 0,05. Artinya hipotesis tujuh dalam penelitian ini ditolak.

4.5. Pembahasan

Tabel 4.20. Rangkuman Hasil Uji Hipotesis

	Original Sample	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keterangan
<i>Talent management</i> -> Kinerja Karyawan	0,476	7,588	0,000	Diterima
<i>Knowledge management</i> -> Kinerja Karyawan	0,219	3,425	0,001	Diterima
<i>Talent management</i> -> <i>Employee engagement</i>	0,868	6,311	0,000	Diterima
<i>Knowledge management</i> -> <i>Employee engagement</i>	0,069	0,484	0,628	Ditolak
<i>Employee engagement</i> -> Kinerja Karyawan	0,316	6,677	0,000	Diterima
<i>Talent management</i> -> <i>Employee engagement</i> -> Kinerja Karyawan	0,274	4,886	0,000	Diterima
<i>Knowledge management</i> -> <i>Employee engagement</i> -> Kinerja Karyawan	0,022	0,465	0,642	Ditolak

1. Pengaruh *talent management* terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. Pegadaian Area Padang.

Hasil penelitian ini memiliki makna yang penting dalam konteks manajemen sumber daya manusia di PT. Pegadaian Area Padang. Hasil analisis

statistik menunjukkan bahwa variabel *talent management* memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan di perusahaan tersebut.

Pertama, nilai t-statistik yang sebesar 7,588 secara kuantitatif menegaskan bahwa pengaruh yang dihasilkan oleh variabel *talent management* terhadap kinerja karyawan adalah nyata dan dapat diukur. Nilai ini melebihi ambang batas yang umumnya digunakan (1,96), yang menunjukkan bahwa hubungan antara manajemen talenta dan kinerja karyawan adalah kuat dan signifikan secara statistik.

Kedua, nilai p-value sebesar 0,000 mengindikasikan bahwa hasil penelitian ini memiliki tingkat signifikansi yang tinggi. Nilai p-value yang lebih kecil dari ambang batas yang biasanya ditetapkan (0,05) menunjukkan bahwa tidak ada keraguan dalam menolak hipotesis nol, yang artinya variabel *talent management* secara efektif memengaruhi kinerja karyawan.

Dengan demikian, temuan ini memberikan dukungan empiris yang kuat terhadap pandangan bahwa investasi dan perhatian yang diberikan pada manajemen talenta di PT. Pegadaian Area Padang memiliki dampak positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Implikasinya adalah bahwa perusahaan dapat lebih memfokuskan upaya mereka pada pengembangan, perekrutan, dan retensi bakat-bakat yang ada untuk mencapai hasil yang lebih baik dalam hal kinerja dan produktivitas. Hal ini juga dapat berkontribusi pada pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan

2. Pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. Pegadaian Area Padang.

Temuan ini adalah hasil penelitian yang signifikan dalam konteks manajemen sumber daya manusia di PT. Pegadaian Area Padang. Hasil analisis data

menunjukkan bahwa variabel *knowledge management* memiliki pengaruh yang nyata dan signifikan terhadap kinerja karyawan di perusahaan tersebut.

Pertama, nilai t-statistik sebesar 3,425 menegaskan secara kuantitatif bahwa pengaruh variabel *knowledge management* terhadap kinerja karyawan dapat diukur dan signifikan. Angka ini melebihi ambang batas kritis yang umumnya digunakan, yaitu 1,96, yang menandakan bahwa hubungan antara manajemen pengetahuan dan kinerja karyawan adalah kuat dan relevan secara statistik.

Kedua, nilai p-value sebesar 0,001 menunjukkan tingkat signifikansi yang sangat rendah. P-value yang lebih kecil dari tingkat signifikansi yang biasanya ditetapkan pada 0,05 menegaskan bahwa tidak ada keraguan dalam menolak hipotesis nol. Ini berarti variabel *knowledge management* memang memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Pegadaian Area Padang.

Dengan demikian, temuan ini memiliki implikasi yang kuat dalam manajemen perusahaan. Ini menyarankan bahwa investasi dan upaya yang diberikan dalam pengelolaan pengetahuan secara efektif di perusahaan dapat membawa manfaat nyata dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dengan peningkatan kinerja karyawan, perusahaan dapat mencapai tujuan bisnisnya dengan lebih efisien dan efektif.

Dalam praktiknya, hal ini berarti perusahaan dapat lebih fokus pada pembangunan budaya pengetahuan, berbagi informasi, dan pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan praktik manajemen pengetahuan. Ini juga menunjukkan pentingnya pemahaman dan penerapan konsep manajemen

pengetahuan sebagai strategi yang dapat memengaruhi pertumbuhan dan keberhasilan perusahaan.

3. Pengaruh *talent management* terhadap *employee engagement* pada PT. Pegadaian Area Padang.

Temuan ini mengungkapkan bahwa manajemen bakat (*talent management*) memiliki peran yang signifikan dalam memengaruhi tingkat *employee engagement* di PT. Pegadaian Area Padang. Analisis data yang mendalam menunjukkan bahwa variabel "*talent management*" memiliki dampak yang kuat dan positif terhadap tingkat keterlibatan karyawan di perusahaan tersebut.

Pertama, nilai t-statistik sebesar 6,311 memberikan bukti yang kuat tentang signifikansi statistik pengaruh variabel *talent management*. Angka ini melebihi ambang batas kritis yang umumnya digunakan (1,96), mengindikasikan bahwa hubungan antara praktik manajemen bakat dan *employee engagement* adalah kuat dan dapat diandalkan secara statistik.

Kedua, nilai p-value yang sangat rendah sebesar 0,000 menunjukkan tingkat signifikansi yang sangat tinggi. P-value yang lebih kecil dari tingkat signifikansi yang biasanya ditetapkan pada 0,05 adalah bukti bahwa kita memiliki dasar yang sangat kuat untuk menolak hipotesis nol. Ini menyiratkan bahwa variabel *talent management* memang memiliki pengaruh yang signifikan dan nyata terhadap *employee engagement* di PT. Pegadaian Area Padang.

Hasil ini memiliki implikasi yang besar dalam konteks manajemen sumber daya manusia. Perusahaan dapat memahami bahwa upaya untuk mengelola dan mengembangkan bakat serta pengetahuan karyawan memiliki dampak positif pada keterlibatan mereka dalam pekerjaan dan organisasi. Karyawan yang merasa

dihargai, diberdayakan, dan memiliki kesempatan untuk tumbuh dan berkembang, cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan mereka, yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja.

Selain itu, temuan ini memvalidasi hipotesis dalam penelitian ini, yang menyatakan bahwa variabel *talent management* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee engagement*. Ini menegaskan pentingnya perusahaan untuk secara aktif mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia mereka dengan baik agar mencapai tingkat keterlibatan yang optimal dan mencapai tujuan bisnis dengan lebih efektif.

4. Pengaruh *knowledge management* terhadap *employee engagement* pada PT. Pegadaian Area Padang.

Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa hubungan antara manajemen pengetahuan (*knowledge management*) dan tingkat keterlibatan karyawan (*employee engagement*) di PT. Pegadaian Area Padang tampaknya tidak signifikan secara statistik. Hasil ini dapat dijelaskan dengan melihat dua indikator penting dalam analisis statistik. Pertama, nilai t-statistik sebesar 0,484, yang lebih kecil dari batas kritis yang biasanya digunakan dalam penelitian (1,96), menunjukkan bahwa pengaruh variabel *knowledge management* terhadap *employee engagement* adalah lemah. Meskipun mungkin ada beberapa pengaruh positif, itu tidak signifikan secara statistik. Selain itu, nilai p-value sebesar 0,628 yang ditemukan dalam penelitian ini juga memberikan informasi penting. Nilai p-value yang lebih besar dari nilai ambang signifikansi yang umumnya digunakan (0,05) menunjukkan bahwa tidak ada signifikansi statistik yang dapat diakui dalam hubungan antara *knowledge management* dan *employee engagement*. Ini berarti bahwa kemungkinan

hasil yang ditemukan dalam penelitian ini tidak terjadi secara kebetulan atau tidak signifikan secara statistik.

Dengan demikian, berdasarkan kedua hasil ini, dapat disimpulkan bahwa pada karyawan PT. Pegadaian Area Padang, *knowledge management* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee engagement*. Penyebab dari fenomena ini mungkin melibatkan faktor-faktor lain di luar variabel yang diteliti, seperti budaya organisasi, komunikasi internal, atau karakteristik karyawan yang mungkin memengaruhi hubungan antara dua variabel tersebut. Oleh karena itu, diperlukan penelitian lebih lanjut untuk memahami secara lebih mendalam faktor-faktor yang mungkin memengaruhi tingkat keterlibatan karyawan di perusahaan ini.

Hasil ini menunjukkan bahwa, praktik-praktik *knowledge management* mungkin tidak menjadi faktor utama yang memengaruhi keterlibatan karyawan. Namun, perlu dicatat bahwa *employee engagement* adalah fenomena kompleks yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kepemimpinan, budaya organisasi, dan lingkungan kerja.

Oleh karena itu, perusahaan perlu mengambil pendekatan holistik dalam upaya meningkatkan keterlibatan karyawan. Ini mencakup penilaian dan pemahaman yang mendalam tentang faktor-faktor yang berperan dalam *employee engagement*, serta pengembangan strategi yang sesuai untuk meningkatkannya. Meskipun *knowledge management* mungkin tidak terbukti signifikan dalam penelitian ini, hal ini tidak berarti bahwa manajemen pengetahuan tidak penting. Manajemen pengetahuan masih dapat berkontribusi pada efisiensi operasional perusahaan dan pengembangan sumber daya manusia, meskipun pengaruhnya

mungkin tidak langsung memengaruhi *employee engagement* dalam konteks tertentu.

5. Pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian Area Padang.

Hasil penelitian ini memberikan pemahaman yang lebih dalam tentang korelasi antara *employee engagement* (keterlibatan karyawan) dan kinerja karyawan di PT. Pegadaian Area Padang. Analisis lebih lanjut mengungkapkan sejumlah aspek yang relevan terkait dengan temuan ini.

Pertama, nilai t-statistik sebesar 6,677 yang signifikan secara statistik menunjukkan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh yang kuat pada kinerja karyawan. Semakin tinggi tingkat keterlibatan karyawan, semakin baik pula kinerja mereka. Nilai t-statistik yang jauh melebihi ambang batas kritis (1,96) mengonfirmasi bahwa hubungan antara kedua variabel ini bukanlah kebetulan, melainkan sesuatu yang signifikan secara statistik. Kedua, nilai p-value yang sangat rendah, yaitu 0,000, menegaskan bahwa hasil penelitian ini memiliki tingkat signifikansi yang tinggi. Hal ini berarti bahwa tidak ada keraguan dalam menolak hipotesis nol yang menyatakan bahwa *employee engagement* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa *employee engagement* adalah faktor kunci yang memengaruhi kinerja karyawan di PT. Pegadaian Area Padang.

Dalam konteks praktis, perusahaan harus mengambil tindakan proaktif untuk meningkatkan *employee engagement*. Langkah-langkah seperti meningkatkan komunikasi internal, memberikan kesempatan pengembangan,

mengakui pencapaian karyawan, dan menciptakan budaya kerja yang mendukung keterlibatan karyawan dapat menjadi strategi yang efektif.

Selain itu, temuan ini juga memvalidasi hipotesis kelima dalam penelitian ini, yang menyatakan bahwa *employee engagement* memiliki dampak yang signifikan pada kinerja karyawan. Ini menegaskan pentingnya manajemen sumber daya manusia yang efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi, mendukung, dan mendorong keterlibatan karyawan. Dengan fokus pada *employee engagement*, perusahaan dapat mencapai peningkatan kinerja karyawan yang dapat berdampak positif pada pencapaian tujuan bisnis mereka.

6. Pengaruh *talent management* terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. Pegadaian Area Padang melalui *employee engagement*.

Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat diambil kesimpulan penting bahwa *employee engagement* berperan sebagai variabel pemediasi dalam hubungan antara *talent management* (manajemen bakat) dan kinerja karyawan di PT. Pegadaian Area Padang. Temuan ini memiliki implikasi yang signifikan dan didukung oleh analisis statistik yang kuat.

Pertama-tama, nilai t-statistik sebesar 4,886 menunjukkan bahwa pengaruh yang berasal dari *talent management* terhadap kinerja karyawan adalah signifikan secara statistik. Nilai t-statistik ini melebihi nilai standar yang umumnya digunakan dalam analisis (1,96), yang mengindikasikan bahwa hubungan antara *talent management* dan kinerja karyawan adalah kuat dan dapat diandalkan secara statistik.

Kedua, nilai p-value yang sangat rendah, yaitu 0,000, menegaskan tingkat signifikansi yang sangat tinggi dari temuan ini. P-value yang lebih kecil dari tingkat

signifikansi yang biasanya ditetapkan pada 0,05 menunjukkan bahwa temuan ini bukanlah hasil kebetulan atau keraguan statistik. Sebaliknya, ada bukti statistik yang sangat kuat mendukung hubungan positif antara *talent management* dan kinerja karyawan.

Namun, temuan yang paling menarik adalah bahwa *employee engagement* berperan sebagai variabel pemediasi dalam hubungan ini. Ini berarti bahwa *talent management* tidak hanya memiliki dampak langsung pada kinerja karyawan, tetapi juga berpengaruh pada kinerja karyawan melalui peningkatan tingkat keterlibatan mereka.

Hal ini menunjukkan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberdayakan, dan mendorong keterlibatan karyawan. Ketika karyawan merasa terlibat, mereka cenderung mencapai kinerja yang lebih baik, dan ini sejalan dengan hasil penelitian ini.

Implikasinya adalah bahwa perusahaan perlu mengambil pendekatan yang lebih holistik dalam manajemen sumber daya manusia mereka. Ini mencakup fokus pada *talent management*, pengembangan karyawan, dan upaya-upaya untuk meningkatkan tingkat *employee engagement*. Dengan demikian, perusahaan dapat mencapai hasil yang lebih baik dalam hal kinerja karyawan dan pencapaian tujuan bisnis mereka.

7. Pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. Pegadaian Area Padang melalui *employee engagement*.

Hasil penelitian ini menghadirkan temuan yang menarik, yaitu bahwa *employee engagement* tidak berperan sebagai variabel pemediasi dalam pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja karyawan di PT. Pegadaian Area Padang.

Temuan ini memiliki dampak yang penting dan didukung oleh analisis statistik yang cermat.

Pertama-tama, nilai t-statistik sebesar 0,465 menunjukkan bahwa pengaruh dari *knowledge management* terhadap kinerja karyawan tidak signifikan secara statistik. Nilai t-statistik yang jauh lebih kecil dari batas standar yang umumnya digunakan (1,96) mengindikasikan bahwa hubungan antara *knowledge management* dan kinerja karyawan adalah lemah dan tidak signifikan.

Kedua, nilai p-value sebesar 0,642 yang lebih besar dari tingkat signifikansi 0,05 menunjukkan bahwa hasil penelitian ini tidak memiliki tingkat signifikansi yang cukup. Ini berarti bahwa temuan ini tidak dapat dianggap sebagai bukti yang kuat untuk mendukung hubungan antara *knowledge management*, *employee engagement* dan kinerja karyawan.

Selain itu, penolakan hipotesis tujuh dalam penelitian ini menandakan bahwa tidak ada bukti yang cukup untuk menyatakan bahwa *employee engagement* memediasi hubungan antara *knowledge management* dan kinerja karyawan. Dalam konteks PT. Pegadaian Area Padang, praktik-praktik *knowledge management* mungkin tidak memiliki dampak langsung pada *employee engagement* atau mungkin terdapat faktor lain yang memengaruhi hubungan ini.

Hasil ini memberikan wawasan yang penting bagi perusahaan. Mereka harus memahami bahwa tidak selalu ada hubungan langsung antara *knowledge management* dan *employee engagement* dalam konteks tertentu. Oleh karena itu, dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan perlu mengevaluasi dan memahami faktor-faktor yang memiliki pengaruh lebih besar pada *employee engagement* dan kinerja karyawan.

Dalam kesimpulan, hasil penelitian ini menggambarkan bahwa hubungan antara *knowledge management*, *employee engagement*, dan kinerja karyawan dapat sangat bergantung pada konteks dan karakteristik organisasi tertentu. Temuan ini memberikan dorongan untuk menggali lebih dalam dan memahami faktor-faktor yang benar-benar memengaruhi kinerja karyawan di PT. Pegadaian Area Padang.



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *talent management* dan *knowledge management* terhadap kinerja karyawan dengan peran mediasi *employee engagement* pada karyawan PT. Pegadaian Area Padang. Untuk menganalisis hubungan antar variabel tersebut, penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Berdasarkan analisis dan pembahasan pada bagian sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. *Talent management* berpengaruh positif dan signifikan dengan kinerja karyawan pada karyawan PT. Pegadaian Area Padang. Ini menunjukkan bahwa praktik-praktik manajemen bakat yang efektif dapat berdampak positif pada produktivitas dan hasil kerja karyawan.
2. *Knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan dengan kinerja karyawan pada karyawan PT. Pegadaian Area Padang. Artinya ketika pengetahuan dan informasi diorganisasi dikelola dengan baik, karyawan memiliki akses yang lebih baik ke sumber daya yang mereka butuhkan untuk melaksanakan pekerjaan mereka secara efisien, yang berdampak positif pada kinerja mereka.
3. *Talent management* berpengaruh positif dan signifikan dengan *employee engagement* pada karyawan PT. Pegadaian Area Padang. Artinya bahwa bagaimana perusahaan mengelola dan mengembangkan bakat karyawannya dapat memengaruhi tingkat keterlibatan (*engagement*) karyawan.

4. *Knowledge management* tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *employee engagement* pada karyawan PT. Pegadaian Area Padang. Artinya bahwa, meskipun karyawan memiliki akses ke informasi yang relevan, itu belum tentu menggerakkan mereka untuk merasa lebih terlibat dalam pekerjaan mereka.
5. *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan dengan kinerja karyawan pada karyawan PT. Pegadaian Area Padang. Artinya ketika karyawan merasa terlibat dalam pekerjaan mereka, mereka cenderung bekerja lebih keras, lebih fokus, dan mencapai hasil yang lebih baik.
6. *Employee engagement* memediasi pengaruh *talent management* terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. Pegadaian Area Padang. Pernyataan ini mengindikasikan bahwa keterlibatan karyawan bertindak sebagai perantara (mediator) antara praktik manajemen bakat yang efektif dan kinerja karyawan. Dengan kata lain, manajemen bakat yang baik dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka.
7. *Employee engagement* tidak memediasi pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. Pegadaian Area Padang. Ini berarti bahwa dampak manajemen pengetahuan terhadap kinerja karyawan bersifat langsung tanpa melalui tingkat keterlibatan karyawan.

5.2. Implikasi Penelitian

Hasil penelitian ini memberikan implikasi yang penting bagi manajemen dan praktik bisnis di PT. Pegadaian Area Padang, yaitu:

1. Pentingnya *talent management* telah terbukti dengan adanya pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan sebaiknya

terus meningkatkan strategi identifikasi dan pengembangan bakat internal untuk memastikan bahwa sumber daya manusia yang berkualitas tersedia dan berkontribusi pada kinerja perusahaan.

2. Fokus pada *employee engagement* sebagai mediator dalam hubungan antara *talent management* dan kinerja karyawan menjadi kunci. Perusahaan perlu memprioritaskan strategi yang dapat meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan, seperti pelatihan, pemberian umpan balik yang konstruktif, dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi karyawan.
3. *Knowledge management* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan evaluasi lebih lanjut untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi hubungan ini, dan dapat merencanakan strategi yang lebih efektif untuk menggerakkan keterlibatan karyawan melalui *knowledge management*.
4. Manajemen dapat merancang strategi berbasis hasil yang mengintegrasikan *talent management*, *employee engagement*, dan *knowledge management* untuk mencapai kinerja karyawan yang lebih baik. Dengan menggunakan temuan penelitian ini sebagai panduan, perusahaan dapat merumuskan langkah-langkah konkret untuk mencapai tujuan ini.
5. Pengembangan karyawan dalam hal *knowledge management* menjadi penting. Ini mencakup pelatihan yang lebih intensif, akses yang lebih baik ke sumber daya pengetahuan, dan penggunaan teknologi yang mendukung peningkatan pengetahuan dan keterampilan karyawan.
6. Perusahaan perlu memiliki sistem pengelolaan kinerja yang efektif. Hal ini termasuk pemantauan, umpan balik, dan pengukuran kinerja yang tepat guna

untuk mengukur dampak dari berbagai inisiatif manajemen. Dengan memperhatikan semua implikasi ini, PT. Pegadaian Area Padang dapat mengambil langkah-langkah konkret untuk meningkatkan kinerja karyawan dan memaksimalkan pengaruh positif dari manajemen bakat, keterlibatan karyawan, dan pengelolaan pengetahuan dalam organisasi mereka.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini yang perlu diperhatikan:

1. Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam ukuran sampel dan cakupan geografisnya, karena hanya difokuskan pada karyawan PT. Pegadaian Area Padang.
2. Penelitian ini hanya mengkaji pengaruh dua variabel, yaitu *talent management* dan *knowledge management*, terhadap kinerja karyawan dengan peran mediasi *employee engagement*. Ada faktor-faktor lain yang juga memengaruhi kinerja karyawan yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.
3. Hasil penelitian ini hanya berlaku untuk konteks PT. Pegadaian Area Padang.

Dengan memahami keterbatasan-keterbatasan ini, penelitian ini dapat menjadi landasan untuk penelitian lebih lanjut dan membantu perusahaan dalam merancang strategi manajemen yang lebih baik untuk meningkatkan kinerja karyawan dan efektivitas manajemen pengetahuan serta talenta.

5.4. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah ditarik, terdapat sejumlah saran yang dapat diajukan untuk perbaikan dan pengembangan kinerja karyawan di PT. Pegadaian Area Padang:

1. Perkuat praktik *talent management*: Karena *talent management* memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan, perusahaan dapat mempertimbangkan untuk memperkuat praktik *talent management*. Ini dapat mencakup identifikasi dan pengembangan bakat internal, pelatihan, serta program pengembangan karir yang lebih terstruktur.
2. Perhatikan *employee engagement*: Hasil menunjukkan bahwa *employee engagement* memainkan peran mediasi dalam hubungan antara *talent management* dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, fokus pada *employee engagement* dapat membantu meningkatkan kinerja karyawan secara tidak langsung. Perusahaan dapat mengembangkan program-program yang meningkatkan keterlibatan karyawan, seperti program pengakuan, komunikasi internal yang efektif, dan pengembangan budaya organisasi yang mendukung.
3. Evaluasi praktik *knowledge management*: Meskipun *knowledge management* tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, perusahaan tetap perlu memeriksa dan mengevaluasi praktik-praktik *knowledge management* mereka. Ini mungkin termasuk dalam hal pengumpulan, penyimpanan, dan distribusi pengetahuan. Meskipun tidak memiliki pengaruh langsung pada kinerja, *knowledge management* tetap penting untuk efisiensi operasional dan pengembangan karyawan.
4. Pelatihan karyawan: Melihat pengaruh *knowledge management* yang signifikan terhadap kinerja karyawan, perusahaan dapat mempertimbangkan untuk memberikan pelatihan kepada karyawan dalam hal manajemen pengetahuan. Meningkatkan kemampuan karyawan dalam mengelola dan

mengakses pengetahuan yang relevan dapat membantu meningkatkan efisiensi kerja.

5. Pemantauan dan evaluasi rutin: Perusahaan harus mengadopsi pendekatan yang proaktif dalam memantau dan mengevaluasi faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, termasuk *employee engagement*, *talent management*, dan *knowledge management*. Evaluasi rutin dapat membantu mengidentifikasi perubahan dalam dinamika organisasi dan memungkinkan penyesuaian strategi yang sesuai.

