

pencapaian dari masing-masing KPI yang telah ditetapkan.

Hasil penilaian kinerja memiliki peranan penting di PT. Pegadaian sebagai landasan untuk melakukan penyesuaian karier terhadap karyawan dan juga menjadi bagian integral dari strategi pengembangan bakat mereka. PT. Pegadaian, sebagai perusahaan jasa keuangan yang berfokus pada gadai, mengakui bahwa kinerja yang baik dari para karyawan adalah faktor kunci dalam mencapai keunggulan operasional dan kepuasan pelanggan. Dalam upaya untuk meningkatkan kinerja dan pencapaian tujuan perusahaan, PT. Pegadaian telah menerapkan *performance management system* sejak tahun 2019. Sistem ini memberikan penekanan yang besar pada pencapaian Key Performance Indicators (KPI) dengan penilaian kuantitatif yang memiliki bobot sebesar 90%. Pendekatan ini bertujuan untuk mendorong tumbuhnya budaya berkinerja di seluruh organisasi perusahaan.

Dengan menggunakan sistem manajemen kinerja yang berfokus pada KPI, PT. Pegadaian dapat secara objektif mengevaluasi kinerja individu dan tim. Melalui pengukuran yang terukur dan transparan, karyawan dapat mengetahui dengan jelas target kinerja yang harus dicapai dan diukur secara periodik. Hasil penilaian ini menjadi dasar bagi PT. Pegadaian dalam mengidentifikasi karyawan yang mencapai atau melebihi target kinerja, serta karyawan yang belum mencapai harapan yang telah ditetapkan.

Berikut data *key performance indicator* PT. Pegadaian Area Padang selama tahun 2022:

Tabel 1.1 Nilai KPI Kantor Pegadaian Area Padang

No	Kode	Nilai KPI	Rentang Nilai	Kategori
1	CPS Ujung Gurun	105,30	100 - 110	Sesuai Harapan
2	CP Tarandam	103,80	100 - 110	Sesuai Harapan
3	CP Ulak Karang	100,03	100 - 110	Sesuai Harapan

No	Kode	Nilai KPI	Rentang Nilai	Kategori
4	CP Tapi Bandar	99,12	90 - 99,99	Tidak Sesuai Harapan
5	UPS Siteba	116,73	Di atas 110	Melebihi Harapan
6	UPS Simpang Benteng	115,68	Di atas 110	Melebihi Harapan
7	UPS Cengkeh	114,44	Di atas 110	Melebihi Harapan
8	UPC Indarung	114,20	Di atas 110	Melebihi Harapan
9	UPC Siteba	114,21	Di atas 110	Melebihi Harapan
10	UPC Alai	113,73	Di atas 110	Melebihi Harapan
11	UPS Batu Sangkar	107,53	100 - 110	Sesuai Harapan
12	UPC Lubuk Buaya	109,71	100 - 110	Sesuai Harapan
13	CPS Ujung Gurun	105,02	100 - 110	Sesuai Harapan
14	UPC Bandar Buat	108,12	100 - 110	Sesuai Harapan
15	UPC Simpang Anduring	107,60	100 - 110	Sesuai Harapan
16	UPC Pasar Painan	108,05	100 - 110	Sesuai Harapan
17	UPS Simpang Haru	105,40	100 - 110	Sesuai Harapan
18	UPC Balai Baru	107,49	100 - 110	Sesuai Harapan
19	UPC Tanjung Saba	105,96	100 - 110	Sesuai Harapan
20	UPC Parak Laweh	107,28	100 - 110	Sesuai Harapan
21	UPS Selayo	102,34	100 - 110	Sesuai Harapan
22	UPS Manggis	101,98	100 - 110	Sesuai Harapan
23	UPC Tabing	103,72	100 - 110	Sesuai Harapan
24	UPC Purus	104,73	100 - 110	Sesuai Harapan
25	UPC Pariaman	102,45	100 - 110	Sesuai Harapan
26	UPC Lapai	102,23	100 - 110	Sesuai Harapan
27	UPC By Pass	101,88	100 - 110	Sesuai Harapan
28	UPC Mata Air	100,39	100 - 110	Sesuai Harapan
29	UPC Air Tawar	99,86	90 - 99,99	Tidak Sesuai Harapan
30	UPC Lubuk Alung	99,13	90 - 99,99	Tidak Sesuai Harapan
31	CP Tarandam	98,64	90 - 99,99	Tidak Sesuai Harapan
32	UPC Belimbing	96,75	90 - 99,99	Tidak Sesuai Harapan
33	CP Ulak Karang	92,49	90 - 99,99	Tidak Sesuai Harapan
34	CP Tapi Bandar	90,91	90 - 99,99	Tidak Sesuai Harapan
35	UPC Pasar Baru	87,95	90 - 99,99	Tidak Sesuai Harapan
Rata-Rata		104,42		Sesuai Harapan

Sumber: PT.Pegadaian Area Padang (2023)

Berdasarkan data nilai KPI yang ada, secara keseluruhan, kinerja pegawai Pegadaian di area Padang dapat dianggap memenuhi harapan. Namun berdasarkan data ini ditemukan bahwa sekitar 17.14% dari total 35 cabang yang ada belum mendapatkan penilaian yang baik, sesuai dengan kategori "Tidak Sesuai Harapan." Hasil ini memberikan wawasan yang signifikan mengenai aspek kritis dalam kinerja cabang. Persentase ini membuktikan bahwa masalah ini tidak hanya insidental, tetapi juga memiliki dampak yang cukup besar terhadap keseluruhan jaringan cabang.

KPI (*Key Performance Indicator*) yang dibawah harapan dapat

mempengaruhi kinerja individu karena KPI merupakan alat yang digunakan untuk menilai tingkat efektivitas performa perusahaan dalam mencapai tujuannya. KPI yang dibawah harapan dapat menjadi sinyal bahwa kinerja individu belum mencapai target yang ditetapkan dan perlu dilakukan evaluasi untuk mengetahui penyebabnya. Evaluasi kinerja individu secara teratur dengan menggunakan KPI dapat membantu dalam mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan dan memberikan umpan balik untuk meningkatkan produktivitas karyawan.

Di sisi lain, entitas atau lokasi yang berhasil melebihi harapan dapat dijadikan contoh yang baik. Mereka dapat menjadi sumber inspirasi dan referensi untuk mengidentifikasi praktik terbaik yang dapat diterapkan di seluruh area Padang. Melalui pembelajaran dari entitas yang berhasil, strategi dan taktik yang efektif dapat diadopsi dan diterapkan secara luas untuk meningkatkan kinerja keseluruhan pegawai Pegadaian di area tersebut.

Penelitian terkait kinerja karyawan penting untuk dilakukan karena berhubungan dengan efektivitas, efisiensi dan produktivitas karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Dengan meneliti terkait kinerja karyawan, perusahaan dapat mengetahui sejauh mana karyawan berkontribusi terhadap tujuan bisnis, bagaimana kinerja karyawan dapat ditingkatkan dan bagaimana manajemen sumber daya manusia dapat dikembangkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Selain itu, penelitian terkait kinerja karyawan juga dapat membantu perusahaan dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan, mengevaluasi program pelatihan dan pengembangan, menentukan insentif dan penghargaan untuk karyawan yang berkinerja baik, dan merancang strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif.

Selanjutnya dengan melakukan penelitian terkait kinerja karyawan dapat membantu perusahaan memahami faktor apa saja yang memengaruhi kinerja dan bagaimana kinerja karyawan bisa ditingkatkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Menurut Hakro *et al.*, (2022) salah satu faktor yang dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan adalah *talent management*. Perusahaan saat ini memiliki aspirasi untuk memiliki tenaga kerja yang unggul (*talented employees*). Oleh karena itu, perusahaan perlu menetapkan strategi *talent management* untuk memelihara para talenta yang dimilikinya. Salah satu langkah yang diambil adalah upaya untuk merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan berbakat melalui manajemen talenta (*talent management*).

Menurut penelitian oleh Bibi, (2019), *talent management* merujuk pada proses yang bertujuan untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki kemampuan untuk mengisi posisi kunci pemimpin masa depan perusahaan dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan. Secara lebih khusus, *talent management* merupakan suatu usaha strategis yang terorganisir dengan baik, yang telah direncanakan oleh perusahaan untuk menerapkan berbagai praktik manajemen sumber daya manusia. Praktik-praktik tersebut mencakup perekrutan dan penilaian karyawan, pengembangan dan pembelajaran, manajemen kinerja, serta pemberian kompensasi yang menarik. Semua langkah ini dilakukan dengan tujuan untuk menarik, mempertahankan, mengembangkan, dan memotivasi karyawan perusahaan (Mohammed *et al.*, 2019).

Penelitian ini menyoroti tentang *talent management* yang berfokus pada perencanaan karir, pemberian insentif, dan dukungan organisasional kepada

karyawan dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Namun, berdasarkan hasil observasi dan pengamatan langsung di PT. Pegadaian Area Padang, terdapat fenomena menarik yang terkait dengan *talent management*, yaitu pola rotasi jabatan yang terlalu cepat.

Padahal pola rotasi yang terlalu cepat dapat menimbulkan beberapa permasalahan terkait *talent management* PT. Pegadaian, diantaranya yaitu: Kurangnya stabilitas organisasi, karena rotasi karyawan yang terlalu cepat dapat menyebabkan perusahaan kehilangan stabilitas dan kontinuitas dalam operasinya. Karyawan yang terlalu sering berpindah dari satu posisi ke posisi lainnya, dapat menyebabkan ketidakstabilan dalam pekerjaan dan dapat memengaruhi produktivitas dan kinerja perusahaan; Kurangnya pengembangan karyawan karena rotasi karyawan yang terlalu cepat dapat menghalangi pengembangan karyawan karena karyawan tidak memiliki waktu yang cukup untuk menguasai keterampilan dan tugas dalam satu posisi. Jika karyawan tidak memiliki waktu yang cukup untuk mempelajari tugas dan keterampilan dalam satu posisi, maka mereka mungkin tidak akan berkembang secara optimal dan sulit untuk mencapai kemampuan yang maksimal.

Omotunde dan Alegbeleye, (2021) mengungkapkan bahwa praktik *talent management*, seperti rotasi pekerjaan, dapat memungkinkan organisasi untuk meningkatkan kompetensi karyawan, yang pada gilirannya berdampak pada pencapaian kinerja karyawan yang unggul. Penelitian ini juga menegaskan bahwa *talent management* memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, terutama ketika dilakukan melalui perencanaan pertumbuhan karir karyawan dan pengembangan organisasi yang terencana.

Penelitian Obedgiu *et al.*, (2022) mengungkapkan bahwa variabel *talent management* memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, hasil penelitian yang berbeda dari Karalar dan Atay, (2020) menemukan pandangan yang berbeda. Penelitian ini menyatakan bahwa *talent management* tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Mereka menemukan bahwa ketika implementasi *talent management* tidak dilakukan secara tepat atau hanya dilakukan secara parsial, dampaknya terhadap kinerja karyawan dapat menjadi minim atau bahkan tidak ada sama sekali.

Pemilihan variabel *talent management* sebagai variabel independen dalam penelitian ini didasarkan pada pengakuan akan dampak yang signifikan dari *talent management* terhadap kinerja karyawan di PT. Pegadaian Area Padang. *Talent management* merupakan serangkaian strategi yang berperan penting dalam mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan individu berpotensi, dengan tujuan meningkatkan kinerja organisasi secara menyeluruh.

Dalam konteks lingkungan perusahaan yang kompetitif, penting bagi PT. Pegadaian Area Padang untuk mengoptimalkan potensi sumber daya manusia. *Talent management* telah terbukti dapat merangsang produktivitas dan dedikasi karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Dengan memilih *talent management* sebagai variabel independen, penelitian ini berfokus pada analisis dampak praktik-praktik manajemen bakat yang diterapkan oleh perusahaan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Berdasarkan observasi yang dilakukan terhadap sepuluh orang karyawan PT. Pegadaian Area Padang, terungkap bahwa manajemen bakat di dalam organisasi ini memerlukan perbaikan yang signifikan. Observasi ini dilakukan untuk mengkaji berbagai aspek manajemen bakat di dalam organisasi. Observasi berlangsung secara berkelanjutan,

mencakup identifikasi bakat internal, rencana pengembangan karier, program pelatihan, penggunaan teknologi, keberagaman di organisasi, keterlibatan pemimpin, budaya perusahaan yang mendorong pertumbuhan, evaluasi program, dan penghargaan yang diberikan. Hasil observasi menunjukkan bahwa ada kebutuhan untuk menyusun rencana yang lebih terstruktur dalam manajemen bakat, meningkatkan penggunaan teknologi, dan memperhatikan diversifikasi di organisasi. Keterlibatan pemimpin dan budaya yang mendukung pertumbuhan juga penting, serta evaluasi berkelanjutan dan penghargaan yang sesuai, untuk meningkatkan efektivitas manajemen bakat dan membantu organisasi mencapai tujuannya serta tetap kompetitif di pasar.

Selain *talent management* salah satu opsi strategi manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja karyawan dapat diwujudkan melalui *knowledge management*, sebagaimana telah diungkapkan dalam penelitian sebelumnya (Zaim *et al.*, 2019). *Knowledge management* adalah pendekatan untuk mengelola pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan dalam organisasi dengan cara yang efisien dan efektif. Perusahaan perlu menyadari bahwa kekayaan pengetahuan yang ada di dalamnya harus dimanfaatkan dengan efektif dan efisien. Kualitas karyawan dapat diidentifikasi dan dinilai berdasarkan pengetahuan yang dimiliki oleh mereka. Oleh karena itu, pemahaman tentang pengetahuan menjadi hal yang sangat penting bagi setiap karyawan, mengingat pengetahuan memiliki cakupan yang luas dan terus berkembang. Proses peningkatan pengetahuan karyawan dapat diwujudkan melalui pendidikan dan pelatihan yang diadakan secara berkala.

Penerapan *knowledge management* juga memiliki dampak yang berpengaruh dalam meningkatkan kemampuan dan motivasi kerja, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja baik individu maupun organisasi. Pengetahuan dan keahlian yang dimiliki oleh para karyawan menjadi kunci untuk

mencapai hasil kinerja yang optimal. Penelitian Donate *et al.*, (2023) menegaskan bahwa *knowledge management* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menggarisbawahi pentingnya pengelolaan pengetahuan dalam meningkatkan kinerja individu dalam konteks organisasi.

Temuan dari penelitian yang dilakukan oleh Al-Tit *et al.*, (2022) juga sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya. Mereka menemukan bahwa komponen proses *knowledge management* memiliki hubungan yang signifikan dengan tingkat kepuasan kerja dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa upaya yang dilakukan untuk mengelola pengetahuan dengan baik dapat memberikan dampak positif, tidak hanya pada kinerja individu, tetapi juga pada kinerja keseluruhan organisasi.

Namun, terdapat beberapa perbedaan dalam hasil penelitian yang dilakukan oleh Khan dan Khan, (2019) yang menemukan bahwa implementasi *knowledge management* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di sektor publik di Pakistan. Kesimpulan dari penelitian tersebut menyatakan bahwa keberhasilan *knowledge management* bergantung pada dukungan manajemen yang kuat, partisipasi aktif karyawan, dan penggunaan teknologi informasi yang tepat.

Berdasarkan hasil observasi yang telah dilakukan terhadap pegawai PT. Pegadaian Area Padang, tampaknya *knowledge management* (manajemen pengetahuan) di dalam organisasi ini menghadapi tantangan yang signifikan. Dari hasil observasi ini, beberapa permasalahan yang muncul termasuk kurangnya mekanisme yang efisien untuk mengumpulkan, menyimpan, dan berbagi pengetahuan di antara pegawai. Hal ini berarti bahwa pengalaman dan kompetensi

yang berharga seringkali tidak diakses atau dimanfaatkan secara optimal oleh seluruh organisasi. Selain itu, observasi juga mencerminkan kurangnya budaya yang mendorong kolaborasi dan berbagi pengetahuan di antara pegawai. Keterlibatan dan kesadaran mengenai pentingnya *knowledge management* tampaknya perlu ditingkatkan di seluruh tingkatan organisasi.

Selain *talent management* dan *knowledge management*, faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah keberhasilan organisasi dalam menciptakan *employee engagement*, sebagaimana yang disampaikan oleh (Bhardwaj & Kalia, 2021). *Employee engagement* merupakan elemen yang sangat berperan dalam menentukan tingkat kinerja karyawan. Ketika seorang individu terlibat secara penuh dalam pekerjaannya, mereka akan merasa terhubung secara fisik, mental, dan emosional dengan peran mereka di lingkungan kerja, sesuai dengan konsep keterlibatan.

Employee engagement dalam penelitian ini dijadikan sebagai variabel pemediasi pada pengaruh *talent management* dan *knowledge management* terhadap kinerja karyawan. Secara teoritis, *employee engagement* memainkan peran penting sebagai variabel pemediasi karena mempengaruhi hubungan antara implementasi *talent management* dan *knowledge management* dengan kinerja karyawan. Keterlibatan karyawan yang tinggi dapat meningkatkan dampak positif dari praktik-praktik *talent management* dan pengetahuan terhadap kinerja karyawan, serta membantu dalam membangun lingkungan kerja yang produktif dan berorientasi pada prestasi.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Ismail *et al.*, (2019), disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mendorong keterikatan karyawan memiliki pengaruh terhadap tingkat kreativitas dan kinerja mereka. Keterikatan karyawan memiliki

peran yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi, membentuk tim yang efisien, memperkuat hubungan antar personal di antara rekan kerja dan manajer, serta menciptakan lingkungan kerja yang positif di dalam organisasi. Hal ini, pada gilirannya, berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Pongton dan Suntrayuth, (2019) juga mendukung dampak positif dari keterikatan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menyatakan bahwa ketika karyawan merasa bersemangat dan puas dengan pekerjaan mereka, dapat dipastikan bahwa tingkat keterlibatan yang baik telah terbentuk. Dan akhirnya, keterlibatan ini memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

Hasil dari studi Hakro *et al.*, (2022) menunjukkan bahwa *talent management* memiliki keuntungan dalam meningkatkan keterlibatan karyawan. Dalam penelitian tersebut, para peneliti mempelajari bagaimana praktik *talent management* dapat diimplementasikan sebagai strategi untuk meningkatkan hubungan antara karyawan dan perusahaan, yang pada akhirnya dapat berdampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dalam penelitian ini, *talent management* difokuskan pada proses perencanaan karir, pemberian insentif, dan dukungan organisasional kepada karyawan dengan tujuan mencapai tingkat keterikatan karyawan yang tinggi. Penelitian Akter *et al.*, (2022) menjelaskan bahwa praktik manajemen talenta, seperti dukungan manajerial, pengembangan karir karyawan, serta pemberian penghargaan dan pengakuan, memiliki hubungan yang positif dengan keterikatan karyawan. Dalam implementasinya, *talent management* memperhatikan kebutuhan dan aspirasi karyawan, berusaha untuk mengembangkan keterampilan dan kapabilitas mereka, memberikan dukungan dan penghargaan untuk kinerja yang

unggul, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan memotivasi. Tindakan-tindakan ini berkontribusi dalam memperkuat ikatan antara karyawan dan perusahaan, yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan hasil penelitian Juan *et al.*, (2019), terdapat bukti yang mengindikasikan bahwa manajemen pengetahuan memiliki pengaruh terhadap tingkat keterikatan karyawan. Penemuan serupa juga diungkapkan oleh Edopkolor *et al.*, (2022), yang menyatakan bahwa manajemen pengetahuan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keterikatan karyawan. Dalam penelitian ini, keterlibatan karyawan diukur dengan menggunakan tiga dimensi, yaitu penetapan tujuan, kepemimpinan, dan umpan balik. Temuan ini juga diperkuat oleh studi Abu-Mahfouz *et al.*, (2023), yang menyimpulkan bahwa manajemen pengetahuan berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat keterikatan karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti tertarik untuk melakukan studi guna menginvestigasi apakah *talent management* dan *knowledge management* berpengaruh terhadap potensi peningkatan kinerja karyawan, serta apakah adanya *employee engagement* dapat meningkatkan kinerja karyawan di PT. Pegadaian Area Padang.

1.2. Rumusan Masalah

Dengan merujuk pada konteks yang telah dijelaskan sebelumnya, permasalahan yang diidentifikasi dan dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *talent management* terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. Pegadaian Area Padang?
2. Bagaimana pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. Pegadaian Area Padang?
3. Bagaimana pengaruh *talent management* terhadap *employee engagement* pada PT. Pegadaian Area Padang?
4. Bagaimana pengaruh *knowledge management* terhadap *employee engagement* pada PT. Pegadaian Area Padang?
5. Bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian Area Padang?
6. Bagaimana *employee engagement* sebagai variabel mediasi antara *talent management* terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian Area Padang?
7. Bagaimana *employee engagement* sebagai variabel mediasi antara *knowledge management* terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian Area Padang?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dan kegunaan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Pengaruh *talent management* terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. Pegadaian Area Padang.
2. Pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. Pegadaian Area Padang.
3. Pengaruh *talent management* terhadap *employee engagement* pada PT. Pegadaian Area Padang.
4. Pengaruh *knowledge management* terhadap *employee engagement* pada PT.

Pegadaian Area Padang.

5. Pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian Area Padang.
6. Pengaruh *employee engagement* sebagai variabel pemediasi pada pengaruh *talent management* terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian Area Padang.
7. Pengaruh *employee engagement* sebagai variabel pemediasi pada pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian Area Padang.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Bagi Penulis

Penelitian ini memberikan kesempatan berharga bagi penulis untuk menerapkan pengetahuan yang diperoleh selama masa kuliah, terutama dalam bidang Manajemen, dengan fokus pada Manajemen Sumber Daya Manusia. Selain itu, penelitian ini merupakan salah satu syarat penting untuk memperoleh gelar Magister Manajemen dari Fakultas Ekonomi Universitas Andalas.

1.4.2. Bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan

Tulisan ini bertujuan untuk mengembangkan pemahaman di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam hal *talent management*, *knowledge management*, dan *employee engagement*. Fokus utamanya adalah pada upaya meningkatkan kinerja karyawan di PT. Pegadaian Area Padang, sehingga dapat dianggap sebagai kontribusi berharga dalam pengembangan ilmu pengetahuan manajemen sumber daya manusia.

1.4.3. Perusahaan

Untuk memberikan saran dan pengarahan kepada perusahaan dalam membuat keputusan terkait isu yang sedang dibahas, dan juga dapat dijadikan referensi untuk membantu menyelesaikan masalah yang serupa, tulisan ini diberikan sebagai masukan dan bahan bacaan yang relevan.

1.4.4. Ruang Lingkup Pembahasan

Dalam penelitian ini, terdapat beberapa aspek yang membatasi pengaruh terhadap kinerja karyawan, yaitu *talent management (talent management)*, manajemen pengetahuan (*knowledge management*), dan keterlibatan karyawan (*employee engagement*), yang telah diidentifikasi sebagai permasalahan utama.

1.4.5. Sistematika Penulisan

Sistematika ini disusun dalam 5 bab untuk mengatur penulisan penelitian secara terstruktur, dengan masing-masing bab berfokus pada aspek yang berbeda dan memungkinkan pembaca untuk memahami penelitian secara menyeluruh. Berikut merupakan sistematika dari masing-masing bab dan keterangan singkatnya :

Bab 1 : Pendahuluan

Bab ini akan mengulas secara komprehensif beberapa hal terkait penelitian, termasuk di antaranya penjelasan mengenai konteks penelitian, batasan penelitian, tujuan dan manfaat penelitian, pendekatan metodologi yang diterapkan dalam penelitian ini, serta struktur penulisan yang akan diikuti.

Bab 2. Tinjauan Pustaka

Bab 2 akan secara komprehensif menggali teori-teori dasar yang menjadi pijakan utama penelitian ini. Selain itu, bab ini juga akan menjelaskan secara rinci

teori-teori pendukung yang memiliki relevansi langsung dengan penelitian yang sedang dilakukan. Tujuan dari penjelasan teori-teori ini adalah untuk memberikan landasan konseptual yang kuat dan pemahaman yang mendalam tentang topik penelitian. Dengan demikian, pembaca akan dapat melihat hubungan yang jelas antara kerangka teoritis yang digunakan dan analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini.

Bab 3. Metodologi Penelitian

Pada bab ini, akan dijelaskan secara mendetail mengenai desain penelitian yang digunakan, termasuk penjelasan mengenai struktur penelitian yang diadopsi. Selain itu, bab ini akan memberikan rincian lengkap mengenai populasi dan sampel penelitian yang terlibat, variabel yang menjadi fokus penelitian, serta teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data dalam penelitian ini.

Bab 4. Hasil dan Pembahasan

Bab ini akan fokus pada penyajian dan analisis data yang telah dikumpulkan dalam penelitian ini. Selain itu, bab ini juga akan membahas temuan penelitian yang ditemukan dan jawaban terhadap pertanyaan penelitian yang telah diajukan. Untuk mendukung hasil penelitian, bab ini akan menyertakan penggambaran grafis atau tabel yang relevan guna memberikan pemahaman visual yang lebih jelas dan mendukung interpretasi hasil penelitian tersebut.

Bab 5. Simpulan dan Saran

Bab ini menjelaskan kesimpulan yang diperoleh dari penelitian, termasuk poin-poin penting yang dihasilkan selama proses penelitian. Selain itu, bab ini juga menyajikan saran-saran yang relevan untuk perbaikan lebih lanjut atau pengembangan penelitian di masa mendatang.



BAB II

TINJAUAN LITERATUR

Pada Bab II, terdapat pembahasan mengenai konsep serta teori-teori yang menjadi dasar dalam penelitian ini. Teori dan materi yang dieksplorasi meliputi analisis teori, peninjauan literatur terkait, pembentukan kerangka konseptual, dan perumusan hipotesis penelitian. Rincian penjelasan dapat disajikan sebagai berikut:

2.1. Kinerja Karyawan

Kinerja merujuk pada istilah yang mencerminkan hubungan antara masukan (*input*) dan hasil (*output*), yang sering secara formal dijelaskan sebagai jumlah masukan per satuan hasil. Pegawai yang berkualitas selalu menunjukkan kinerja terbaik dalam mencapai keberhasilan pekerjaan dan organisasi mereka. Oleh karena itu, pemahaman mengenai makna kinerja menjadi penting bagi para pegawai. Istilah "*performance*" juga sering digunakan untuk mengartikan kinerja atau hasil kerja (Sahibzada *et al.*, 2020).

Menurut Omotunde dan Alegbeleye, (2021), kinerja merujuk pada hasil dari tugas-tugas yang dilakukan oleh individu atau kelompok di dalam organisasi, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam jangka waktu tertentu. Sementara itu, Aina dan Atan, (2020) menggambarkan kinerja karyawan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh individu atau kelompok dalam organisasi, sejalan dengan wewenang dan tanggung jawab yang mereka emban, demi mencapai target organisasi. Motivasi dan kemampuan memainkan peran penting dalam kinerja seseorang, menurut Sopiah *et al.*, (2020). Tingkat motivasi yang tinggi dan kemampuan yang memadai membantu seseorang mencapai tugas atau pekerjaan yang ditugaskan. Penilaian kinerja merupakan salah

satu metode untuk mengukur kemajuan perusahaan.

Menurut Prentice *et al.*, (2023), kinerja dapat diartikan sebagai hasil dari pekerjaan yang dapat dicapai oleh individu atau kelompok di dalam organisasi, sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang masing-masing, sebagai bagian dari upaya mencapai tujuan organisasi dengan cara yang sah dan sesuai dengan nilai-nilai moral dan etika. Di sisi lain, Abdullahi *et al.*, (2022) mendefinisikan kinerja sebagai tingkat pencapaian hasil dari pelaksanaan tugas tertentu. Manajemen kinerja melibatkan serangkaian kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan, termasuk kinerja individu dan kelompok kerja di dalam perusahaan.

Berdasarkan berbagai pandangan ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja mengacu pada prestasi dan hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan saat melaksanakan tugas-tugas yang telah diberikan kepadanya. Kinerja individu atau karyawan dapat diukur berdasarkan hasil kerja yang dihasilkan, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, sesuai dengan tanggung jawab yang telah ditentukan.

2.1.1. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kamijan, (2021) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor internal dan eksternal. Faktor internal, yang juga disebut faktor disposisional, merujuk pada karakteristik individu seperti kemampuan dan sifat-sifat pribadi, contohnya ketekunan dan keuletan, yang berperan dalam mempengaruhi kinerja. Sebagai contoh, individu yang memiliki kemampuan tinggi dan rajin biasanya mencapai kinerja yang baik, sementara individu yang kurang rajin atau kurang berusaha untuk meningkatkan kemampuan cenderung memiliki kinerja yang buruk. Oleh karena itu, faktor-faktor

disposisional ini menjadi sangat penting untuk dipahami dan diperhatikan dalam usaha meningkatkan kinerja individu.

Sementara itu, faktor eksternal meliputi pengaruh dari lingkungan sekitar individu, seperti perilaku rekan kerja, bawahan, atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi. Dalam konteks atribusi, baik faktor internal maupun eksternal dapat memiliki dampak psikologis yang berbeda pada karyawan dan berpengaruh pada tindakan mereka. Karyawan yang mengaitkan kinerja mereka dengan faktor internal seperti kemampuan atau usaha cenderung merasa puas dengan kinerja mereka, sedangkan karyawan yang menghubungkan kinerja mereka dengan faktor eksternal seperti keberuntungan, tugas yang mudah, atau kondisi ekonomi yang baik cenderung merasa kurang puas dengan kinerja mereka.

Sementara itu, jenis atribusi yang dibuat oleh seorang pimpinan tentang kinerja bawahannya dapat mempengaruhi sikap dan perilaku mereka terhadap bawahan tersebut. Jika seorang pimpinan menganggap kinerja buruk seorang bawahan disebabkan oleh kurangnya usaha, maka dia mungkin akan mengambil tindakan hukuman. Sebaliknya, jika pimpinan menghubungkan kinerja buruk dengan kekurangan kemampuan atau keterampilan, maka pimpinan dapat merekomendasikan program pelatihan. Oleh karena itu, jenis atribusi yang dibuat oleh pimpinan dapat memiliki konsekuensi serius dalam cara bawahan diperlakukan. Cara karyawan menjelaskan kinerja mereka sendiri juga memiliki implikasi penting dalam perilaku mereka di tempat kerja.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa terdapat dua faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja, yaitu faktor internal dan faktor eksternal.

Faktor internal merujuk pada faktor-faktor yang muncul dari dalam diri individu, seperti motivasi kerja, inisiatif individu, kemampuan, dan pengetahuan yang dimiliki individu untuk menyelesaikan tugas-tugas di perusahaan. Di sisi lain, faktor eksternal merujuk pada faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dan berasal dari lingkungan kerja, seperti iklim organisasi dan pola hubungan kerja antar karyawan di perusahaan.

2.1.2. Pengukuran Kinerja Karyawan

Dalam penelitian ini variabel kinerja karyawan akan diukur berdasarkan tiga dimensi pengukuran yang dikembangkan oleh (Ramos-Villagrasa *et al.*, 2019) yang menjelaskan bahwa tingkat kinerja karyawan bisa diukur dengan menggunakan tiga dimensi berikut:

a. Kinerja tugas (*task performance*)

Kapabilitas atau kemampuan seseorang merujuk pada ketrampilan dan keahlian individu untuk melaksanakan pekerjaan utama atau tugas inti yang telah diberikan kepadanya. Ini mencakup kemampuan perencanaan dan manajemen kinerja, fokus pada hasil, kemampuan menetapkan prioritas pekerjaan, serta kemampuan dalam mengelola waktu dan usaha ketika bekerja.

b. Kinerja kontekstual (*contextual performance*)

Merupakan tindakan positif yang dapat membantu menciptakan iklim kerja yang positif dalam lingkungan organisasi, termasuk di antaranya adalah tingkat komitmen dan tanggung jawab terhadap pekerjaan, kemampuan untuk bekerja secara kolaboratif dan tim, keterampilan komunikasi, keberanian dalam menghadirkan kreativitas dan inisiatif dalam bekerja, pendekatan kerja, sikap terbuka dalam menerima masukan dan kritik, serta kepedulian terhadap kualitas

hasil kerja.

c. Perilaku (*counterproductive work behavior*)

Merupakan perilaku yang menunjukkan sifat negatif dan kontraproduktif terhadap iklim kerja. Karena perilaku ini cenderung mengarah pada aspek negatif, maka bisa berbenturan dengan budaya kerja yang ada dan berdampak pada penurunan produktivitas. Beberapa contoh perilaku ini meliputi off task behavior (melakukan hal-hal yang tidak terkait dengan tugas), sering mengeluh, melaksanakan pekerjaan dengan sembrono, kurang peduli terhadap kualitas dan kuantitas hasil kerja, serta cenderung suka menciptakan konflik di lingkungan kerja.

2.2. Talent management

Talent atau talenta dalam Bahasa Indonesia, memegang peranan penting dalam menentukan kinerja karyawan di suatu organisasi atau perusahaan. Jika perusahaan ingin meningkatkan keuntungan dan terus mengembangkan usahanya, maka perhatian harus difokuskan pada upaya mencari, merekrut, dan mempertahankan karyawan berbakat. Suatu perusahaan yang sukses adalah perusahaan yang dapat menerapkan visi, misi, dan nilai-nilai yang telah ditetapkan melalui kerjasama dan sinergi antara para karyawan berbakat (Kravariti *et al*, 2022).

Manajemen talenta di dalam perusahaan harus dijalankan melalui sistem manajemen yang efektif. Pendekatan yang terpadu dan sejalan dengan fungsi manajemen lainnya akan memberikan manfaat nyata dalam meningkatkan kinerja bisnis dan karyawan. Keberhasilan perusahaan juga tergantung pada kemampuan mereka untuk menciptakan budaya pengembangan talenta yang efektif. Budaya ini

mencakup program-program spesifik dan sesuai dengan strategi perusahaan, seperti seleksi karyawan yang tepat berdasarkan kemampuan dan keterampilan, pelatihan untuk meningkatkan kinerja karyawan, dan kompensasi yang layak untuk mempertahankan para karyawan.

Manajemen talenta di perusahaan memiliki dua peran utama, yaitu sebagai pencipta nilai dan pelindung nilai. Sebagai pencipta nilai, manajer dan pemimpin bertugas menciptakan individu yang memiliki nilai tambah. Model penciptaan nilai ini akan memberikan nilai tinggi pada setiap individu dalam perusahaan, sehingga nilai tersebut dapat berdampak secara luas dan menciptakan perubahan yang signifikan. Sebagai pelindung nilai, perusahaan akan berusaha melindungi individu berbakat yang memiliki nilai tambah tinggi dari godaan organisasi lain agar mereka tetap tinggal (Mitosis *et al.*, 2021).

Sebelum memahami arti dari manajemen talenta atau *talent management*, penting untuk memahami definisi talenta itu sendiri. Kwon, (2020) mendefinisikan *talent management* sebagai suatu pendekatan strategis untuk memastikan perusahaan memiliki pemimpin masa depan dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan. Tujuannya adalah mengelola arus talenta dalam perusahaan untuk memastikan tersedianya talenta yang tepat sesuai dengan visi dan prioritas perusahaan..

Berdasarkan definisi talenta yang telah dijelaskan sebelumnya, *talent management* dapat diartikan sebagai proses strategis untuk memastikan kemampuan perusahaan dalam mengisi posisi kunci untuk pemimpin masa depan (*company future leader*) serta posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan (*unique skill and high strategic value*) sebagaimana yang dijelaskan oleh Gallardo-

Gallardo *et al.*, (2020). *Talent management* juga dapat diartikan sebagai manajemen strategis yang bertujuan mengelola arus talenta dalam perusahaan dengan tujuan memastikan tersedianya pasokan talenta yang tepat, menyejajarkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai pada waktu yang tepat, serta berfokus pada tujuan strategis dan prioritas kegiatan bisnis perusahaan (Liu *et al.*, 2021).

Untuk memperoleh definisi *talent management* yang berbeda, dapat dipahami bahwa *talent management* adalah suatu proses terpadu dan dinamis dalam mengembangkan sekelompok individu yang memiliki potensi tertinggi di dalam sebuah organisasi melalui program pengembangan yang berkesinambungan yang diimplementasikan oleh para pemimpin yang relevan dalam perusahaan, yang berkaitan dengan kegiatan perekrutan, seleksi, pengembangan, dan retensi pegawai yang berbakat (Nayak *et al.*, 2018).

Dalam pengertian lain, *talent management* dapat diartikan sebagai suatu proses yang bertujuan untuk memastikan bahwa perusahaan dapat mengisi posisi kunci secara internal dengan cara mengembangkan dan memelihara suatu kelompok pusat pengembangan talenta yang terdiri dari sumber daya manusia perusahaan yang memiliki keterampilan tinggi dan berkualitas (*talent pool*). Proses ini dilakukan melalui praktik-praktik menarik, memilih, dan mengembangkan pegawai yang memiliki talenta, sehingga perusahaan dapat mempertahankan talenta-talenta yang berpotensi dan memiliki kontribusi strategis dalam jangka panjang (Kaliannan *et al.*, 2023).

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, dapat dijelaskan bahwa *talent management* adalah pendekatan strategis untuk mengelola aliran sumber daya manusia berbakat di dalam perusahaan. Tujuannya adalah untuk memastikan

ketersediaan talenta yang sesuai untuk menghubungkan pegawai yang tepat dengan pekerjaan yang sesuai, berdasarkan tujuan strategis dan prioritas kegiatan perusahaan. Proses ini meliputi kegiatan menarik, memilih, mengembangkan, mempertahankan, dan memastikan posisi kunci dalam perusahaan dapat diisi dengan sumber daya manusia internal yang berkualitas tinggi. *Talent management* juga dapat diartikan sebagai pendekatan komprehensif dan dinamis untuk mengembangkan potensi individu yang paling berbakat dalam organisasi, melalui pengembangan yang berkesinambungan dan terintegrasi yang melibatkan para pemimpin terkait di perusahaan.

2.2.1. Indikator *Talent management*

Dalam penelitian ini variabel *talent management* akan diukur berdasarkan indikator-indikator pengukuran menurut (Fernandes *et al.*, 2023), yaitu :

a. *Identifying Critical Positions*

ICP (*Identifying Critical Positions*) merupakan aspek fundamental dalam sistem manajemen talenta. Dalam perspektif ini, pendekatan dalam penempatan staf menjadi sangat penting, di mana tahap pertama dalam proses manajemen talenta adalah identifikasi dan pengembangan individu berbakat. Perusahaan harus memahami siapa yang memberikan kontribusi terbesar pada hasil kinerja mereka. Dengan cara ini, anggota staf dapat diidentifikasi dan praktik perusahaan dapat dikembangkan untuk pelatihan, pengembangan, dan retensi mereka. Dengan kata lain, terdapat kebutuhan penting untuk mengidentifikasi posisi kunci yang memiliki potensi dampak langsung pada kinerja perusahaan serta mendorong keunggulan kompetitif perusahaan. Sebagai hasilnya, dapat disimpulkan bahwa pelatihan internal dan pengembangan talenta merupakan aspek penting dalam upaya

meningkatkan kinerja perusahaan tersebut.

b. *Competence training*

Kompetensi pelatihan (*competence training*) adalah indikator yang dapat digunakan untuk mengukur variabel manajemen talenta. Kompetensi pelatihan mengacu pada proses pelatihan yang dirancang untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam memenuhi tuntutan pekerjaan dan mencapai tujuan organisasi. Pelatihan ini dapat berupa pelatihan keterampilan teknis, pelatihan pengembangan kepemimpinan, pelatihan interaksi sosial, atau pelatihan manajemen waktu, tergantung pada kebutuhan organisasi.

Indikator ini penting karena pelatihan kompetensi dapat membantu organisasi dalam mengidentifikasi dan mengembangkan karyawan yang berbakat dan berpotensi untuk menduduki posisi kunci di masa depan. Pelatihan yang efektif juga dapat membantu organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan dan mempertahankan mereka dalam jangka panjang. Selain itu, pelatihan kompetensi juga dapat membantu organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan yang cepat dan memenuhi tuntutan pasar yang berubah.

c. *Development*

Development atau pengembangan adalah indikator penting dalam mengukur variabel manajemen talenta. Pengembangan karyawan adalah proses jangka panjang yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan agar mereka dapat mencapai potensi penuh mereka dan mendukung tujuan organisasi.

Indikator ini penting karena pengembangan karyawan dapat membantu organisasi dalam mengidentifikasi dan mempertahankan bakat-bakat yang

dimilikinya. Pengembangan karyawan juga membantu organisasi dalam mengisi kekosongan posisi penting di masa depan, yang memungkinkan organisasi untuk terus beroperasi secara efektif dalam jangka panjang

d. *Reward management*

Reward management atau manajemen penghargaan adalah indikator penting dalam mengukur variabel manajemen talenta. *Reward management* mencakup segala aspek yang terkait dengan penghargaan dan pengakuan yang diberikan kepada karyawan sebagai hasil dari kinerja mereka. Tujuan dari *reward management* adalah untuk memotivasi karyawan untuk memberikan hasil terbaik mereka dan mempertahankan mereka sebagai aset penting bagi organisasi.

Indikator ini penting karena penghargaan dan pengakuan yang tepat dapat membantu organisasi dalam mempertahankan dan menarik bakat-bakat yang berkualitas. Karyawan yang merasa dihargai dan diakui oleh organisasi biasanya lebih termotivasi dan terlibat dalam pekerjaan mereka.

2.3. *Knowledge management*

Menurut Rezaei *et al.*, (2021), *knowledge management* dalam sebuah organisasi merujuk pada proses yang digunakan untuk menciptakan, berbagi, mengkodekan, menyebarkan, dan mengintegrasikan pengetahuan tersirat dan eksplisit menjadi bagian integral dalam sistem. Setyawan, (2021) juga mengartikan *knowledge management* sebagai pendekatan sistematis yang diterapkan untuk menangkap, mengorganisasi, mengelola, dan menyebarkan pengetahuan di seluruh organisasi agar dapat digunakan untuk meningkatkan efisiensi kerja, reuse pengetahuan, dan mengurangi biaya dari proyek ke proyek yang sudah pernah dikerjakan.

Menurut Sahibzada *et al.*, (2020), manajemen pengetahuan melibatkan rangkaian proses atau praktik dalam menciptakan, memperoleh, menangkap, berbagi, dan menggunakan pengetahuan dengan tujuan untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja organisasi. Perspektif yang disampaikan oleh Mohammed *et al.*, (2019) menyatakan bahwa manajemen pengetahuan berkaitan dengan mengelola pengetahuan perusahaan untuk menciptakan nilai bisnis dan mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, dengan mengoptimalkan proses penciptaan, komunikasi, dan aplikasi pengetahuan yang relevan untuk mencapai tujuan bisnis. Dalam pandangan Darmawan *et al.*, (2023), manajemen pengetahuan didefinisikan sebagai pendekatan sistemik yang membantu mengidentifikasi dan mengalirkan informasi dan pengetahuan kepada individu yang tepat, pada waktu yang tepat, untuk menciptakan nilai.

Secara keseluruhan, dari pandangan para ahli tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen pengetahuan melibatkan berbagai proses, termasuk penciptaan, komunikasi, dan aplikasi pengetahuan dalam konteks perusahaan. Tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan nilai bisnis dan kinerja organisasi, serta meningkatkan proses pembelajaran dan kinerja karyawan.

2.3.1. Pengukuran *Knowledge management*

Dalam penelitian ini variabel *knowledge management* akan diukur dengan menggunakan tiga dimensi menurut Rehman *et al.*, (2022) yang menjelaskan bahwa variabel *knowledge management* bisa diukur menggunakan tiga dimensi berikut :

a. *Knowledge acquisition*

Knowledge acquisition atau akuisisi pengetahuan adalah salah satu dimensi

penting dalam *knowledge management* (manajemen pengetahuan). Dimensi ini mencakup proses pengumpulan, pemilihan, dan integrasi informasi baru yang dapat meningkatkan pengetahuan organisasi. Tujuan dari akuisisi pengetahuan adalah untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas pengetahuan organisasi, sehingga organisasi dapat mengambil keputusan yang lebih baik dan lebih cepat. Dalam *knowledge management*, akuisisi pengetahuan juga dapat membantu organisasi mengidentifikasi kekurangan dan peluang, serta meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

b. *Knowledge conversion*

Dimensi *knowledge conversion* dalam *knowledge management* mengacu pada proses mengubah atau mentransformasikan pengetahuan dalam satu bentuk atau format ke bentuk atau format lain yang dapat digunakan atau dimanfaatkan dengan lebih efektif. Konversi pengetahuan merupakan proses kunci dalam mengelola pengetahuan di dalam organisasi. Dalam pengukuran *knowledge management*, dimensi konversi pengetahuan dapat digunakan sebagai acuan untuk mengevaluasi sejauh mana pengetahuan dalam organisasi telah dikonversi menjadi bentuk yang dapat dimanfaatkan dan memberikan manfaat bagi organisasi

c. *Knowledge application*

Knowledge application atau aplikasi pengetahuan adalah dimensi pengukuran *knowledge management* yang berkaitan dengan penerapan pengetahuan dalam operasional dan praktik bisnis di dalam organisasi. Dimensi ini mencakup penggunaan pengetahuan dalam proses bisnis, pengambilan keputusan, inovasi, dan pengembangan produk atau layanan. Dengan melakukan pengukuran *knowledge application*, organisasi dapat mengevaluasi sejauh mana pengetahuan

yang dimilikinya telah diaplikasikan dan memberikan manfaat dalam praktik bisnis dan operasional di dalam organisasi. Hal ini juga dapat membantu organisasi dalam mempercepat proses inovasi dan pengembangan produk atau layanan baru yang dapat memberikan nilai tambah bagi organisasi dan pelanggan.

2.4. *Employee engagement*

Chanana dan Sangeeta, (2021) menjelaskan bahwa *employee engagement* adalah sikap kerja yang menghasilkan seluruh pengikut organisasi memberikan keunggulan mereka setiap hari, berkomitmen terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi mereka. Organisasi selalu mengingat bahwa karyawan yang terlibat dengan baik dalam organisasi akan menghasilkan produktivitas di tempat kerja, dan hal ini menghasilkan kepuasan pelanggan yang lebih tinggi dan tentunya, perkembangan penjualan dan keuntungan di perusahaan.

Menurut Edopkolor *et al.*, (2022) *employee engagement* adalah bentuk keterikatan emosional dengan pekerjaan dan organisasi, serta motivasi untuk memberikan kemampuan terbaik dalam membantu keberhasilan bagi organisasi dan individu. *Employee engagement* adalah suatu kondisi dimana karyawan merasa antusias, bersemangat, energik, dan berkomitmen untuk pekerjaan mereka (Hermawan *et al.*, 2020). Keterlibatan dalam pekerjaan juga dapat diartikan sebagai keterlibatan karyawan secara fisik dan emosional dalam struktur organisasi. Antusiasme dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan dapat membangun hubungan yang produktif dan bersemangat antara mereka dan pekerjaan yang mereka lakukan (Meidilisa & Handika, 2022).

Kemudian Rasool *et al.*, (2021) menjelaskan bahwa *employee engagement* adalah sumber dari koneksi fisik dan emosional antara karyawan dan organisasi.

Hal ini menyelaraskan tujuan pribadi karyawan dengan visi organisasi, yang meningkatkan produktivitas karyawan dan oleh karena itu organisasi. Sedangkan, (Dessler, 2017) berpendapat *employee engagement* merupakan sejauh mana karyawan secara psikologis terlibat, terhubung, dan berkomitmen dalam pekerjaan mereka.

Berdasarkan pendapat yang disampaikan diatas, maka dapat dijelaskan bahwa *employee engagement* dapat didefinisikan sebagai sejauh mana karyawan merasa terhubung dengan pekerjaan mereka, menunjukkan semangat dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab mereka, serta memiliki rasa kepemilikan dalam kesuksesan organisasi. Karyawan yang terlibat dalam pekerjaan mereka cenderung memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi, produktivitas yang lebih tinggi, dan kemungkinan yang lebih besar untuk tetap bekerja dengan perusahaan dalam jangka waktu yang lebih lama. Keterlibatan karyawan dapat diukur dengan melihat seberapa banyak inisiatif, kolaborasi, dan dedikasi yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap tujuan dan nilai perusahaan. Perusahaan dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dengan memberikan lingkungan kerja yang mendukung, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan memberikan peluang pengembangan karir dan pengakuan atas kinerja yang baik.

2.4.1. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Employee engagement*

Employee engagement dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yang membuat karyawan merasa terlibat dan antusias dalam menjalankan pekerjaan mereka untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam sebuah penelitian oleh Hien, (2023) terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi keterlibatan karyawan,

yaitu sebagai berikut:

a. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah salah satu kriteria utama yang diidentifikasi sebagai faktor fundamental untuk meningkatkan *employee engagement*. Keterlibatan karyawan dapat terjadi dengan sendirinya ketika para pemimpin memberikan inspirasi. Pemimpin memiliki tanggung jawab untuk mengkomunikasikan bahwa kontribusi karyawan sangat penting untuk keberhasilan bisnis secara keseluruhan. Indikator kepemimpinan yang efektif dan persepsi dukungan terhadap pemimpin adalah beberapa faktor kepemimpinan yang diukur dalam hal ini.

b. Lingkungan Kerja

Manajemen yang mendukung terbentuknya lingkungan kerja yang kondusif menunjukkan perhatian terhadap kebutuhan dan perasaan karyawan, memberikan umpan balik positif, mendorong mereka untuk mengungkapkan keprihatinan, meningkatkan keterampilan mereka, serta membantu dalam mengatasi masalah pekerjaan. Sebuah lingkungan kerja yang bermakna diyakini dapat membantu karyawan tetap fokus dalam pekerjaan dan mencapai hubungan antarpribadi yang harmonis, yang merupakan faktor kunci dalam mencapai keterlibatan karyawan yang optimal (*employee engagement*).

c. Kebijakan, Prosedur, Struktur, dan Sistem Organisasi

Tingkat keterlibatan karyawan dalam sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh kebijakan, prosedur, struktur, dan sistem organisasi yang digunakan. Pentingnya kebijakan dan prosedur yang dirancang dengan baik sangatlah tinggi untuk mencapai tujuan bisnis dan mendukung *employee engagement*. Beberapa

kebijakan dan prosedur penting meliputi praktek rekrutmen dan seleksi yang adil, fleksibilitas jam kerja, bantuan untuk menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan sosial, serta kebijakan promosi yang jujur dan adil.

d. Hubungan Tim dan Rekan Kerja

Keterlibatan karyawan dalam suatu organisasi dipengaruhi oleh seberapa baik hubungan interpersonal mereka dengan rekan kerja dan tim. Karyawan yang dapat menjalin interaksi positif dengan rekan kerja cenderung merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki makna yang lebih besar. Oleh karena itu, jika karyawan memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerjanya, kemungkinan besar tingkat *employee engagement* mereka akan meningkat.

e. Pelatihan dan Pengembangan Karir

Aspek penting lain yang diperhitungkan dalam *employee engagement* adalah pelatihan dan pengembangan karir, karena dapat membantu karyawan memusatkan perhatian pada dimensi pekerjaan yang terfokus. Program pelatihan dan pengembangan dapat meningkatkan keyakinan karyawan dalam bidang pelatihan dan memberi motivasi bagi mereka untuk lebih terlibat dalam pekerjaan mereka.

f. Kompensasi

Dalam usaha untuk meningkatkan *employee engagement*, manajemen perlu memperhatikan faktor kompensasi. Kompensasi ini dapat berupa bentuk finansial atau non-finansial, dan dapat memotivasi karyawan untuk lebih berkontribusi dan fokus pada tugas-tugas dan pengembangan pribadi mereka. Oleh karena itu, manajemen perlu menetapkan standar kompensasi yang memadai dan memberikan

pengakuan yang pantas bagi karyawan, sehingga mereka dapat mencapai tingkat *employee engagement* yang optimal.

g. Kesejahteraan di Tempat Kerja

Meningkatkan kesejahteraan di tempat kerja dapat meningkatkan tingkat *employee engagement* secara keseluruhan. Faktor yang dapat mempengaruhi *employee engagement* termasuk bagaimana manajemen senior menghargai kesejahteraan karyawan.

2.4.2. Pengukuran *Employee engagement*

Variabel *employee engagement* dalam penelitian ini akan diukur berdasarkan tiga dimensi menurut (Buil *et al.*, 2019) berikut ini:

a. Semangat (*Vigor*)

Ciri khas dimensi ini adalah memiliki tingkat energi, semangat yang tinggi, dan ketahanan yang kuat dalam bekerja. Selain itu, vigor juga mencakup keinginan untuk memberikan kontribusi yang maksimal pada pekerjaan dan tidak pernah menyerah meskipun dihadapkan pada kesulitan.

b. Dedikasi (*Dedication*)

Dimensi ini dicirikan oleh keterkaitan emosional yang kuat dengan pekerjaan seseorang, meliputi rasa signifikansi, motivasi, dan tantangan dalam pekerjaannya. Selain itu, dimensi ini juga dapat dilihat dari keyakinan bahwa kontribusinya dianggap penting dalam pekerjaan yang dijalankan.

c. Penyerapan (*Absorption*)

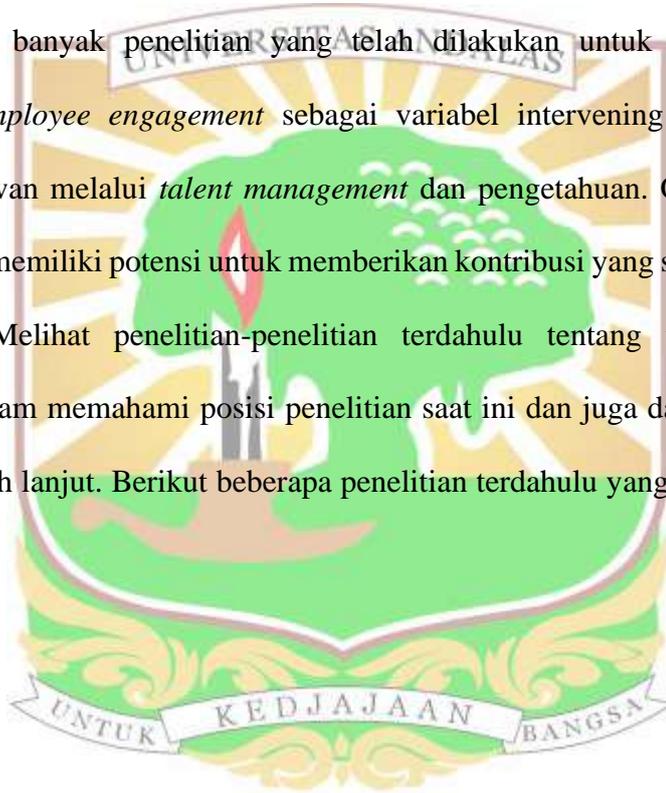
Dimensi ini dicirikan oleh keterlibatan total seseorang pada tugas-tugas pekerjaan. Hal ini dapat dilihat dari fokus dan perhatian penuh pada pekerjaan, merasa waktu berlalu dengan cepat ketika bekerja, serta kesulitan melepaskan diri

dari pekerjaan.

2.5. Tinjauan Penelitian Terdahulu

Agar penelitian yang penulis lakukan dapat didukung, maka diperlukan penelitian sebelumnya yang serupa yang telah dilakukan. Dalam hal ini, penelitian sebelumnya perlu diperhatikan dan dikaji untuk melihat apakah dapat mendukung atau tidak dengan penelitian ini. Untuk mendukung penelitian ini, terdapat penelitian sebelumnya yang telah mengkaji dan meneliti masalah serupa.

Belum banyak penelitian yang telah dilakukan untuk mengeksplorasi bagaimana *employee engagement* sebagai variabel intervening mempengaruhi kinerja karyawan melalui *talent management* dan pengetahuan. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki potensi untuk memberikan kontribusi yang signifikan dalam bidang ini. Melihat penelitian-penelitian terdahulu tentang topik ini akan membantu dalam memahami posisi penelitian saat ini dan juga dapat mendorong penelitian lebih lanjut. Berikut beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan topik ini.



Tabel 2.1 Tinjauan Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Judul	Hasil Penelitian
1	(Rezaei <i>et al.</i> , 2021)	<i>Factors Affecting Knowledge management and Its Effect on Organizational Performance: Mediating the Role of Human Capital</i>	Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa <i>knowledge management</i> berpengaruh terhadap kinerja organisasi, baik secara langsung maupun melalui peran modal manusia sebagai variabel perantara. Penelitian ini mendorong manajer dan karyawan organisasi untuk mengoptimalkan sumber daya yang ada dengan menerapkan praktik pengelolaan pengetahuan di dalam organisasi. Dengan demikian, perbaikan dalam praktik pengelolaan pengetahuan dan pemanfaatan sumber daya manusia yang merupakan aset

No	Penulis	Judul	Hasil Penelitian
			paling berharga bagi organisasi dapat membantu organisasi tetap bersaing secara kompetitif di pasar.
2	(Mohammed <i>et al.</i> , 2019)	<i>The effect of talent management processes on knowledge creation A case of Australian higher education</i>	Dari hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa <i>talent management</i> memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.
3	(Ismail <i>et al.</i> , 2019)	<i>Employee engagement and job performance in Lebanon: the mediating role of creativity</i>	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki hubungan antara <i>employee engagement</i> dan kinerja di negara Lebanon. Sampel penelitian terdiri dari 186 responden yang bekerja di perusahaan-perusahaan di Lebanon. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan dari <i>employee engagement</i> terhadap kinerja.
4	(Sopiah <i>et al.</i> , 2020)	<i>Does Talent management Affect Employee Performance?: The Moderating Role of Work Engagement</i>	Hasil penelitian ini menegaskan bahwa <i>talent management</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>employee engagement</i> dan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini juga mengindikasikan bahwa keterlibatan kerja memainkan peran penting dalam memoderasi hubungan antara variabel-variabel tersebut. Penemuan ini memberikan konfirmasi mengenai pentingnya <i>talent management</i> dan keterlibatan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan.
5	(Edopkolor <i>et al.</i> , 2022)	<i>Knowledge management and Job Performance of Business Studies Teachers: The Mediating Effect of Work Engagement</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi <i>knowledge management</i> , yaitu akuisisi pengetahuan, penyebaran pengetahuan, dan respons terhadap pengetahuan, secara signifikan memprediksi <i>knowledge management</i> . Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa dimensi <i>work engagement</i> , yaitu keterlibatan kognitif, keterlibatan emosional, dan keterlibatan fisik secara signifikan memprediksi komponen <i>performance</i> , yaitu kinerja tugas dan kontekstual.
6	(Prentice <i>et al.</i> , 2023)	<i>Artificial intelligence as a boundary-crossing object for employee engagement and performance</i>	Temuan dari penelitian ini mengungkapkan bahwa <i>employee engagement</i> berdampak positif pada kinerja karyawan, dan juga berperan sebagai pengantar antara kinerja AI (Artificial Intelligence) dan kinerja karyawan. Artinya, semakin tinggi tingkat <i>employee engagement</i> , maka kinerja karyawan dalam hal pelayanan dan kinerja pekerjaan juga akan semakin baik. Meskipun begitu, hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh AI terhadap kinerja karyawan memiliki kekuatan yang lebih besar daripada pengaruh <i>employee engagement</i> .
7	(Abdullahi <i>et al.</i> , 2023)	<i>Talent management practices on employee performance among academic staff of</i>	Dalam penelitian ini, ditemukan bahwa praktik <i>Talent management (TM)</i> seperti succession planning, promosi, dan penilaian kinerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap

No	Penulis	Judul	Hasil Penelitian
		<i>Malaysian private universities: employee engagement as a mediator</i>	kinerja karyawan di universitas swasta Malaysia. Selain itu, <i>employee engagement</i> (EE) juga berperan sebagai mediator dalam hubungan antara praktik TM dan kinerja karyawan. Dengan demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa investasi dalam praktik TM yang efektif dapat membantu mencapai dan mempertahankan kinerja karyawan yang baik di universitas swasta Malaysia.
8	(Chang <i>et al.</i> , 2022)	<i>The power of knowledge management: how top management team bricolage boosts ambidexterity and performance</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan yang berhasil mengoptimalkan modal pengetahuan mereka mampu meningkatkan kinerja karyawan. Melalui pemanfaatan pengetahuan yang relevan, perusahaan dapat menghasilkan produk dan layanan berkualitas tinggi, mengembangkan inovasi baru, dan meningkatkan efisiensi operasional. Selain itu, modal pengetahuan juga memainkan peran penting dalam pengembangan individu karyawan, memungkinkan mereka untuk menjadi lebih terampil, adaptif, dan mampu berkontribusi secara optimal.
9	(Kaewnaknaew <i>et al.</i> , 2022)	<i>Modelling of Talent management on Construction Companies' Performance : A Model of Business Analytics in Bangkok</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen talenta berdampak signifikan pada kinerja karyawan. Studi ini menemukan bahwa pengembangan talenta, atraksi talenta, retensi talenta, dan pengembangan karier berhubungan positif dengan kinerja karyawan. Implementasi strategi manajemen talenta yang efektif, seperti pelatihan dan pengembangan, atraksi dan retensi individu berbakat, serta kemajuan karier, dapat meningkatkan kinerja karyawan. Temuan ini menyoroti pentingnya praktik manajemen talenta yang efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan dan kontribusi pada kesuksesan organisasi.
10	(Kravariti <i>et al.</i> , 2023)	<i>Talent management and performance in the public sector: the role of organisational and line managerial support for development</i>	Hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa Manajemen talenta memiliki dampak signifikan pada kinerja karyawan. Ketika organisasi secara efektif menerapkan praktik manajemen talenta, mereka dapat menarik, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan berbakat yang memiliki keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan mereka dengan efektif.
11	(Prentice <i>et al.</i> , 2023)	<i>Artificial intelligence as a boundary-crossing object for employee engagement and performance</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja AI memiliki pengaruh signifikan terhadap keterlibatan kerja dan kinerja pelayanan karyawan, yang juga secara signifikan terkait dengan penilaian kinerja kerja. Keterlibatan kerja dan kinerja pelayanan menunjukkan efek mediasi yang signifikan antara AI dan kinerja kerja
12	(Abu-Mahfouz <i>et</i>	<i>Sustainable human resource management</i>	Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa praktik SDM berkelanjutan, manajemen pengetahuan,

No	Penulis	Judul	Hasil Penelitian
	al., 2023)	<i>practices in organizational performance: The mediating impacts of knowledge management and work engagement</i>	dan keterlibatan kerja memiliki hubungan positif dengan kinerja organisasi dan manajemen pengetahuan dan keterlibatan kerja memainkan peran mediasi dalam korelasi praktik SDM berkelanjutan-kinerja organisasi.
13	(Obedgiu et al., 2022)	<i>Talent management and Employee Performance: The Moderating Effect of Transformational Leadership</i>	Temuan dari penelitian menegaskan bahwa <i>talent management</i> memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, kepemimpinan transformasional juga terbukti memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Lebih jauh lagi, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan sebagai faktor pengatur yang signifikan dalam hubungan antara <i>talent management</i> dan kinerja karyawan..
14	(Sahibzada et al., 2020)	<i>Interpreting the impact of knowledge management processes on organizational performance in Chinese higher education: mediating role of knowledge worker productivity</i>	Penelitian ini merupakan kumpulan awal dari penelitian yang secara empiris menguji hubungan kepemimpinan berorientasi pengetahuan, proses manajemen pengetahuan, dan kinerja pendidikan tinggi, sambil memberikan wawasan berharga ke dalam literatur yang ada dengan menyelidiki peran mediasi dari produktivitas pekerja pengetahuan secara langsung.
15	(Zaim et al., 2019)	<i>Relationship between knowledge management processes and performance: critical role of knowledge utilization in organizations</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemanfaatan pengetahuan memediasi hubungan antara proses manajemen pengetahuan lainnya dan kinerja manajemen pengetahuan organisasi. Generasi pengetahuan terbukti memiliki dampak langsung pada kinerja manajemen pengetahuan, selain juga memiliki dampak mediasi melalui pemanfaatan pengetahuan. Hasil penelitian juga memberikan dukungan untuk hubungan yang diasumsikan sebelumnya, yang menyiratkan bahwa dampak generasi pengetahuan dan berbagi pengetahuan pada pemanfaatan pengetahuan dimediasi oleh penangkapan pengetahuan.

2.6. Pengembangan Hipotesis

Hipotesis penelitian merupakan asumsi awal yang dibuat oleh peneliti tentang hubungan antara variabel-variabel yang akan diuji dalam penelitian. Hipotesis ini dibuat berdasarkan literatur yang relevan, pengalaman praktis, dan pemahaman teoritis dari peneliti. Hipotesis yang baik harus jelas, spesifik, dan dapat diuji secara empiris. Dalam penelitian ini, hipotesis diarahkan pada menguji

hubungan antara *talent management*, *knowledge management*, *employee engagement*, dan kinerja karyawan. Hipotesis penelitian ini dibuat berdasarkan asumsi bahwa pengelolaan bakat dan pengetahuan akan berdampak positif pada keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka, yang selanjutnya akan berdampak positif pada kinerja karyawan.

2.6.1. Pengaruh *Talent management* terhadap Kinerja Karyawan

Manajemen talenta mengacu pada konsep mengelola talenta berdasarkan kinerja, dan sebagai suatu aspek yang dapat dibedakan, berakar dari pandangan humanistik dan demografis. Lebih dari sekadar aktivitas merekrut, merencanakan suksesi, memberikan pelatihan, dan menempatkan orang pada posisi yang tepat dan waktu yang tepat, manajemen talenta memiliki peran yang lebih kompleks. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Omotunde dan Alegbeleye, (2021), praktik *talent management*, seperti rotasi pekerjaan, dapat meningkatkan kompetensi karyawan yang pada akhirnya berdampak pada kinerja karyawan yang tinggi. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa *talent management* memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, terutama ketika didukung oleh perencanaan pertumbuhan karir karyawan dan perkembangan organisasi yang terencana.

H1 : *Talent management* berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

2.6.2. Pengaruh *Knowledge management* terhadap Kinerja Karyawan

Peran manajemen pengetahuan memiliki tingkat kepentingan yang tinggi dalam kehidupan organisasi, karena mampu meningkatkan produktivitas dan kompetensi karyawan. Dengan melalui manajemen pengetahuan, keahlian dan motivasi kerja dapat ditingkatkan, yang pada akhirnya akan mendorong

peningkatan kinerja individu maupun organisasi. Keberhasilan karyawan dalam mencapai hasil maksimal dalam kinerja mereka sangat bergantung pada pengetahuan yang mereka miliki.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Amrainy dan Nawangsari, (2021), terdapat bukti bahwa manajemen pengetahuan memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan serupa juga ditemukan dalam penelitian yang dilakukan oleh Sahibzada *et al.*, (2020), yang menunjukkan bahwa komponen proses manajemen pengetahuan memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja dan kinerja organisasi. Hal serupa juga dikonfirmasi dalam penelitian oleh Darmawan *et al.*, (2023), yang menyatakan bahwa *knowledge management* berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu perusahaan.

H2 : *Knowledge management* berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

2.6.3. Pengaruh *Talent management* terhadap *Employee engagement*

Proses pengelolaan talenta dimulai dengan upaya berkesinambungan dalam pengembangan dan optimalisasi. Efektivitas manajemen talenta dalam sebuah organisasi berpengaruh pada tingkat keterikatan karyawan terhadap perusahaan tempat mereka bekerja. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Akter *et al.*, (2022) menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara manajemen talenta dan keterikatan karyawan. Temuan tersebut memberikan dukungan terhadap gagasan bahwa manajemen talenta yang efektif dapat meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan terhadap organisasi.

H3: *Talent management* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *employee*

engagement.

2.6.4. Pengaruh *Knowledge management* terhadap *Employee engagement*

Penelitian yang dilakukan oleh Edopkolor *et al.*, (2022) mengonfirmasi bahwa manajemen pengetahuan memiliki dampak pada tingkat keterikatan karyawan. Penelitian ini menyoroti empat mode proses konversi pengetahuan yang berperan penting dalam meningkatkan keterikatan karyawan. Penelitian Abu-Mahfouz *et al.*, (2023) juga menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara manajemen pengetahuan dan keterikatan karyawan. Hasil penelitian ini menguatkan dan memperkuat pentingnya manajemen pengetahuan dalam mempengaruhi tingkat keterikatan karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Chang *et al.*, (2022) juga mencapai hasil yang serupa. Temuan dari penelitian tersebut menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara manajemen pengetahuan dan keterlibatan karyawan dalam konteks Pengembangan Ekspor Bank Iran. Hal ini menegaskan kembali bahwa berbagai penelitian secara konsisten mengindikasikan hubungan positif antara manajemen pengetahuan dan keterikatan karyawan, serta menyoroti peran penting manajemen pengetahuan dalam meningkatkan keterikatan karyawan.

H4: *Knowledge management* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *employee engagement.*

2.6.5. Pengaruh *Employee engagement* terhadap Kinerja Karyawan

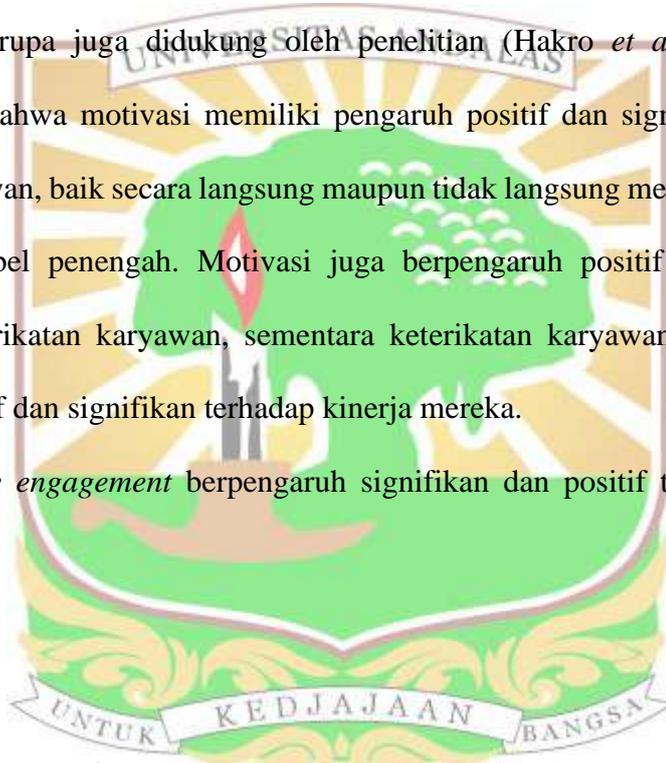
Karyawan yang memiliki tingkat keterikatan (*employee engagement*) yang tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Menurut penelitian (Prentice *et al.*, 2023), faktor yang mendorong keterikatan karyawan ini memiliki dampak pada motivasi dan kinerja mereka. Meskipun ada beberapa faktor lain yang

memengaruhi motivasi dan kinerja karyawan dalam suatu organisasi, penelitian ini hanya memfokuskan pada keterikatan karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Abdullahi *et al.*, (2022) juga menunjukkan adanya hubungan positif antara keterikatan karyawan dan kinerja. Temuan ini menegaskan bahwa ketika karyawan merasa antusias dan puas dengan pekerjaan mereka, hal itu mencerminkan tingkat keterikatan yang baik, yang pada akhirnya memotivasi mereka untuk meningkatkan kinerja.

Hal serupa juga didukung oleh penelitian (Hakro *et al.*, 2022), yang menemukan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui keterikatan sebagai variabel penengah. Motivasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan, sementara keterikatan karyawan juga memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja mereka.

H5: *Employee engagement* berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.



2.6.6. Pengaruh *Talent Engagement* terhadap Kinerja Karyawan dimediasi oleh *Employee engagement*

Penelitian yang dilakukan oleh Tahir, (2023) menghasilkan temuan bahwa *talent management* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, penelitian ini juga menunjukkan bahwa *employee engagement* berperan sebagai mediator penting dalam hubungan tersebut. Dalam penelitian tersebut, ditemukan bahwa *employee engagement* berfungsi sebagai penghubung

antara praktik-praktik *talent management* yang efektif dan kinerja karyawan yang tinggi. Dengan kata lain, ketika organisasi berhasil mengelola bakat karyawan dengan baik melalui berbagai strategi *talent management*, hal ini akan meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan. Dan keterlibatan karyawan yang tinggi secara langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja mereka.

H6: *Talent management* berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh *employee engagement*.

2.6.7. Pengaruh *Knowledge Engagement* terhadap Kinerja Karyawan dimediasi oleh *Employee engagement*

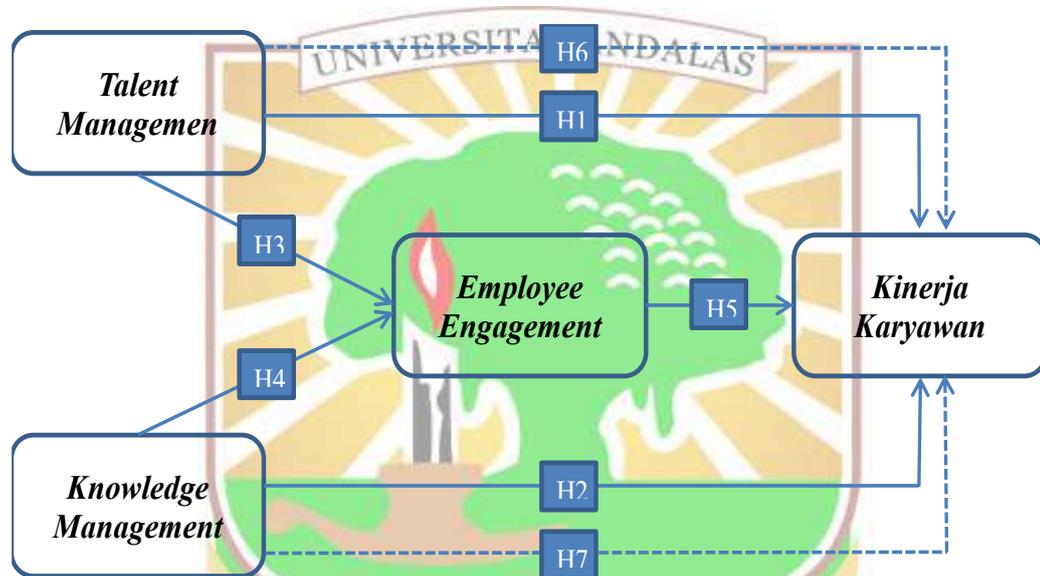
Knowledge management telah menjadi faktor yang semakin populer dalam meningkatkan kinerja karyawan di lingkungan organisasi. Organisasi kini semakin menyadari betapa pentingnya menempatkan pengetahuan sebagai pilar utama yang mendorong keunggulan dan pertumbuhan mereka. Temuan ini didukung oleh penelitian Edopkolor *et al.*, (2022) yang jelas menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara komponen proses *knowledge management* dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Tak hanya itu, penelitian juga menggarisbawahi peran penting *employee engagement* dalam menghubungkan *knowledge management* dengan kinerja karyawan. Saat organisasi berhasil menerapkan praktik *knowledge management* yang efektif, hal ini merangsang tingkat keterlibatan karyawan dalam memanfaatkan dan berbagi pengetahuan. Keterlibatan karyawan yang tinggi secara langsung berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja dan kinerja mereka.

H7: *Knowledge management* berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh *employee engagement*.

2.7. Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka pemikiran ini dibuat sebagai suatu konsep untuk menjelaskan dan menunjukkan bagaimana variabel-variabel yang akan diteliti berkaitan satu sama lain berdasarkan rumusan masalah. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi pengaruh *knowledge management*, *talent management*, dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan di PT. Pegadaian Area Padang. Kerangka konseptual dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2.1 : Kerangka Konseptual Penelitian

Talent management memiliki pengaruh yang signifikan dengan kinerja karyawan. Dengan implementasi yang tepat, *talent management* dapat membantu organisasi dalam mengidentifikasi, merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan yang berkualitas tinggi yang dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. *Talent management* dapat membantu meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan, memberikan pelatihan dan pengembangan yang tepat, serta memberikan penghargaan dan pengakuan yang layak, sehingga membantu meningkatkan kinerja karyawan dan mendorong

pencapaian tujuan organisasi.

Pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja karyawan merujuk pada seberapa besar pengaruh penerapan praktik manajemen pengetahuan dalam organisasi terhadap peningkatan kinerja karyawan. Dalam konteks ini, *knowledge management* diartikan sebagai upaya organisasi dalam mengelola pengetahuan yang dimilikinya untuk meningkatkan kinerja organisasi. Dengan menerapkan praktik manajemen pengetahuan, organisasi dapat memaksimalkan penggunaan pengetahuan yang dimilikinya untuk menghasilkan keuntungan dan meningkatkan efisiensi organisasi secara keseluruhan. Hal ini dapat berdampak pada kinerja karyawan, baik secara individu maupun secara keseluruhan di tingkat organisasi.

Talent management dapat mempengaruhi *employee engagement* secara langsung maupun tidak langsung. Dengan memperhatikan dan mengelola bakat dan kemampuan karyawan secara tepat, organisasi dapat memberikan kesempatan yang tepat untuk berkembang, memperbaiki keterampilan, dan mengejar karir di dalam perusahaan. Hal ini dapat meningkatkan rasa percaya diri, motivasi, dan keterlibatan karyawan. Di sisi lain, karyawan yang merasa dihargai dan diperhatikan dalam organisasi, memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk merasa termotivasi dan terlibat dalam pekerjaan mereka. Jika organisasi memberikan kompensasi yang adil, memperhatikan kesejahteraan karyawan, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan inklusif, hal ini akan meningkatkan keterlibatan karyawan.

Knowledge management dan *employee engagement* memiliki hubungan yang erat. Karyawan yang merasa memiliki akses yang mudah dan terorganisir pada informasi yang mereka butuhkan, serta dapat berbagi pengetahuan dan

pengalaman dengan rekan mereka, cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dan termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka. *Knowledge management* dapat meningkatkan kepercayaan diri dan efektivitas karyawan dalam menyelesaikan tugas dan mengambil keputusan. Selain itu, *knowledge management* juga dapat meningkatkan partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Dengan memberikan akses pada informasi yang relevan, karyawan dapat berkontribusi secara aktif dalam proses pengambilan keputusan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan rasa memiliki dan kepuasan kerja.

Employee engagement memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang terlibat secara aktif dalam pekerjaan mereka, merasa dihargai, dan memiliki rasa memiliki terhadap organisasi tempat mereka bekerja, cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Karyawan yang memiliki tingkat *employee engagement* yang tinggi, biasanya memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, tingkat absensi yang lebih rendah, dan produktivitas yang lebih baik. Mereka juga lebih cenderung mengembangkan hubungan kerja yang positif dengan rekan kerja dan manajemen, serta berkontribusi secara aktif dalam meningkatkan kinerja tim dan organisasi. Selain itu, karyawan yang merasa termotivasi dan terlibat dalam pekerjaan mereka, cenderung memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan dan tantangan yang terjadi di tempat kerja. Hal ini membuat mereka lebih siap dalam menghadapi tuntutan pekerjaan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Metode deskriptif digunakan untuk mengumpulkan data yang dapat menguji hipotesis atau memberikan jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan terkait pendapat individu mengenai isu atau topik tertentu. Dalam penelitian ini, metode deskriptif digunakan untuk menggambarkan dan menganalisis data yang diperoleh dari responden.

Di sisi lain, penelitian kuantitatif adalah jenis penelitian yang berfokus pada pengumpulan dan analisis data berbentuk angka atau data numerik. Dalam penelitian ini, data yang dikumpulkan dalam bentuk angka digunakan untuk menjelaskan, memprediksi, dan mengontrol fenomena yang sedang diteliti. Metode kuantitatif memungkinkan peneliti untuk melakukan analisis statistik yang mendalam terhadap data numerik, sehingga dapat menghasilkan temuan-temuan yang obyektif dan dapat diandalkan.

Melalui penerapan metode kuantitatif dalam penelitian ini, diharapkan dapat ditemukan hubungan yang signifikan antara variabel-variabel yang sedang diteliti. Analisis statistik yang dilakukan terhadap data numerik akan memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang hubungan antara variabel-variabel tersebut dan membantu menguji hipotesis penelitian. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang berarti dalam memahami fenomena yang diteliti serta memberikan dasar yang kokoh untuk pengambilan keputusan yang lebih efektif.

3.2 Populasi dan Sampel

a. Populasi

Menurut Sugiyono (2021), populasi merujuk pada keseluruhan area generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang menjadi fokus penelitian dan dari mana kesimpulan dapat ditarik. Dengan mengacu pada pandangan tersebut, populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Pegadaian Area Padang, yang berjumlah 190 karyawan, termasuk karyawan PKWT dan PKWTT. Dimana terdapat 134 PKWTT dan 56 PKWT.

b. Sampel

Sugiyono (2021) menyatakan bahwa sampel merupakan sebagian dari jumlah dan karakteristik yang terdapat pada populasi. Pengukuran sampel merupakan suatu langkah untuk menentukan besarnya sampel yang diambil dalam melaksanakan suatu penelitian. Selain itu juga diperhatikan bahwa sampel yang dipilih harus menunjukkan segala karakteristik populasi sehingga tercermin dalam sampel yang dipilih, dengan kata lain sampel harus dapat menggambarkan keadaan populasi yang sebenarnya atau mewakili (representatif).

Menurut Sugiyono (2021) teknik sampling merupakan teknik pengambilan sampel. Untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian, terdapat berbagai teknik sampling yang digunakan. Teknik sampling pada dasarnya dikelompokkan menjadi dua yaitu *probability* sampling dan *nonprobability sampling*. Menurut Sugiyono (2021) definisi *probability* sampling adalah “teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel”.

Selanjutnya menurut Sugiyono (2021) definisi nonprobability sampling adalah “teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang/kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel”. Dalam penelitian ini, teknik sampling yang digunakan adalah *nonprobability sampling* dengan teknik yang diambil yaitu sampling jenuh (sensus). Menurut Sugiyono (2021) Teknik sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Maka dari itu, Penulis memilih sampel menggunakan teknik sampling jenuh karena jumlah populasi yang relatif kecil. Sehingga sampel yang digunakan pada penelitian ini berjumlah 190 orang.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini dapat digolongkan kedalam dua kategori yaitu:

a. Data Primer

Menurut Sugiyono, (2021) data primer merupakan sumber data yang didapatkan secara langsung seperti wawancara atau pembagian kuisisioner. Pada penelitian kali ini data primernya merupakan hasil penyebaran kuisisioner kepada seluruh karyawan PT. Pegadaian Area Padang.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang sudah ada sebelumnya dalam berbagai bentuk. Biasanya, data sekunder terdiri dari bukti, catatan, atau laporan historis yang telah terstruktur dengan baik dan tersimpan dalam bentuk arsip.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, informasi akan diperoleh melalui distribusi kuesioner. Kuesioner merupakan bentuk pernyataan tertulis yang digunakan untuk mengumpulkan data dari responden. Teknik pengumpulan data ini dilakukan dengan menyajikan serangkaian pertanyaan atau pernyataan secara tertulis kepada responden untuk dijawab. Biasanya, kuesioner berisi pertanyaan tentang hal-hal pribadi dan informasi terkait kegiatan serta masalah yang dihadapi. Dengan menggunakan metode ini, diharapkan peneliti dapat mengumpulkan informasi yang diperlukan dengan lebih efektif.

3.5 Definisi Operasional

Untuk menghindari perbedaan pemahaman antara penulis dan pembaca, akan dijelaskan definisi operasional dari setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu:

Tabel 3.1 Tabel Definisi Operasional

Variabel	Defenisi	Dimensi	Indikator	Sumber
Kinerja Karyawan (Y)	Dalam penelitian ini, kinerja karyawan di PT. Pegadaian Area Padang dapat diartikan sebagai prestasi kerja yang dapat dicapai oleh para karyawan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan, dengan tujuan untuk mencapai target organisasi.	<i>Task Performance</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Merencanakan pekerjaan dengan baik dan menyelesaikannya tepat waktu. 2. Menjaga fokus pada hasil kerja yang perlu dicapai. 3. Mampu menetapkan prioritas tugas-tugas pekerjaan. 	Ramos-Villagrasa <i>et al.</i> , (2019)
		<i>Contextual Performance</i>	<ol style="list-style-type: none"> 4. Mengambil tanggung jawab pada tugas-tugas yang menantang. 5. Memperbarui pengetahuan terkait pekerjaan secara teratur. 6. Mengembangkan dan meningkatkan keterampilan kerja yang relevan. 	
		<i>Counterproductive Work Behavior</i>	<ol style="list-style-type: none"> 7. Aktif berpartisipasi dalam pertemuan dan konsultasi dengan produktivitas. 8. Menyampaikan masalah pekerjaan dengan cara yang konstruktif. 9. Menyelesaikan masalah pekerjaan tanpa memperbesar masalah tersebut. 10. Berfokus pada aspek positif dari situasi kerja untuk meningkatkan motivasi. 	
<i>Talent Management</i> (X1)	Dalam penelitian ini, <i>talent management</i> merupakan suatu pendekatan perusahaan yang telah direncanakan dan diatur secara terstruktur untuk	<i>Identifying critical positions</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan untuk mengidentifikasi posisi-posisi kritis yang relevan dengan tujuan karir dan aspirasi pribadi. 2. Aktif memanfaatkan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan melalui pelatihan dan pengembangan. 	Fernandes <i>et al.</i> , (2023)

Variabel	Defenisi	Dimensi	Indikator	Sumber
	merekrut, mempertahankan, dan mengembangkan karyawan yang memiliki potensi dan keterampilan unggul, yang secara konsisten menunjukkan kinerja yang luar biasa.	<p><i>Competence training</i></p> <p><i>Development</i></p> <p><i>Reward Management</i></p>	<p>3. Proaktif mencari peluang untuk berkontribusi lebih pada kesuksesan organisasi.</p> <p>4. Berpartisipasi dengan aktif dalam kegiatan pelatihan dan pengembangan yang ditawarkan oleh perusahaan.</p> <p>5. Mencari umpan balik secara proaktif dan menggunakan umpan balik tersebut untuk terus meningkatkan kinerja.</p> <p>6. Mengelola waktu dan sumber daya pribadi dengan efektif untuk mencapai hasil pekerjaan yang diinginkan.</p> <p>7. Kemampuan untuk berinovasi dan menemukan solusi kreatif dalam mengatasi tantangan pekerjaan.</p> <p>8. Mampu bekerja secara kolaboratif dengan rekan kerja dan berkontribusi dalam tim kerja.</p> <p>9. Mengenali dan mengembangkan keahlian atau keunggulan pribadi untuk memperkuat kontribusi pada pekerjaan.</p> <p>10. Mampu memanfaatkan dan berkontribusi pada program penghargaan dan pengakuan yang ditawarkan oleh perusahaan.</p>	
<i>Knowledge Management (X2)</i>	Dalam penelitian ini <i>knowledge management</i> adalah suatu proses sistematis yang mencakup aktivitas pengumpulan, pengorganisasian, pengelolaan, dan distribusi pengetahuan yang dimiliki oleh suatu organisasi atau individu dalam rangka mencapai tujuan bisnis yang lebih efektif dan efisien.	<p><i>Knowledge acquisition</i></p> <p><i>Knowledge conversion</i></p>	<p>1. Aktif berpartisipasi dalam pertukaran pengetahuan dengan mitra bisnis dan rekan kerja.</p> <p>2. Proaktif mencari dan memperoleh pengetahuan tentang produk atau layanan baru dalam industri.</p> <p>3. Berusaha untuk mendapatkan pengetahuan tentang pesaing di industri untuk meningkatkan pemahaman tentang pasar dan persaingan.</p> <p>4. Mampu mentransfer pengetahuan dan pengalaman pribadi kepada rekan kerja atau anggota tim lainnya.</p> <p>5. Berbagi pengetahuan dan informasi secara aktif dengan anggota tim atau unit kerja lainnya untuk meningkatkan kolaborasi.</p> <p>6. Memanfaatkan pengetahuan yang diperoleh dari mitra bisnis dalam mengatasi tantangan pekerjaan.</p> <p>7. Mampu mengintegrasikan dan menyusun berbagai sumber pengetahuan untuk memecahkan masalah atau menyelesaikan tugas.</p>	Rehman <i>et al.</i> , (2022)

Variabel	Defenisi	Dimensi	Indikator	Sumber
		<i>Knowledge application</i>	8. Belajar dari kesalahan dan pengalaman untuk meningkatkan kinerja dan menghindari kesalahan yang sama di masa depan. 9. Mengaitkan sumber-sumber pengetahuan yang dimiliki dengan permasalahan yang dihadapi untuk menemukan solusi yang tepat. 10. Menerapkan pengetahuan dengan bijaksana untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam pekerjaan.	
<i>Employee Engagement (Z)</i>	Dalam penelitian ini, <i>employee engagement</i> diartikan sebagai tingkat keterikatan atau komitmen psikologis karyawan terhadap organisasi, di mana karyawan merasa memiliki kepentingan yang mendalam terhadap kesuksesan perusahaan. Selain itu, mereka memiliki keinginan dan motivasi yang kuat untuk melampaui tuntutan tugas mereka secara lebih optimal.	<i>Vigor</i> <i>Dedication</i> <i>Absorption</i>	1. Tingkat energi yang tinggi pada saat bekerja. 2. Antusiasme terhadap Pekerjaan. 3. Rasa Bangga dengan Pekerjaan 4. Merasa pekerjaan memberikan inspirasi dan motivasi. 5. Terfokus pada pekerjaan dan sepenuhnya terlibat dalam tugas-tugasnya. 6. Kebahagiaan saat bekerja. 7. Komitmen terhadap Pekerjaan 8. Menunjukkan produktivitas yang tinggi dalam menjalankan pekerjaan 9. Aktif berpartisipasi dalam proyek dan inisiatif di tempat kerja	(Buil <i>et al.</i> , 2019)

3.6 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian ini memanfaatkan kuesioner yang dirancang dengan skala Likert, yang terdiri dari lima pilihan jawaban untuk setiap pertanyaan. Kuesioner ini disusun berdasarkan indikator-indikator yang relevan dari variabel-variabel yang sedang diteliti, serta didasarkan pada landasan teori yang telah dipaparkan sebelumnya.

Tabel 3.2. Daftar Skor Jawaban Setiap Pertanyaan Berdasarkan Sifatnya

Alternatif Jawaban	Skor Pertanyaan
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: Sekaran (2006)

3.7 Teknik Analisis Data

Metode analisis data pada penelitian ini terdiri dari dua tahap. Tahap pertama adalah Analisis deskriptif, yang bertujuan untuk memberikan gambaran empiris atas data yang telah dikumpulkan dalam penelitian ini. Tahap kedua adalah analisis induktif atau inferensial, yang akan digunakan untuk menganalisis data sampel dan kemudian hasilnya akan diberlakukan untuk populasi secara keseluruhan.

a. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah suatu proses untuk memberikan gambaran empiris mengenai data yang dikumpulkan dalam penelitian. Data tersebut berasal dari jawaban responden terhadap item-item dalam kuesioner, dan akan diolah dengan cara pengelompokan dan tabulasi untuk kemudian diberikan penjelasan. Tahap awal dalam analisis deskriptif adalah verifikasi data, yang mencakup pemeriksaan kembali kuesioner yang telah diisi oleh responden untuk memastikan bahwa semua pertanyaan telah dijawab dengan lengkap.

Untuk menggambarkan persepsi responden terhadap item-item pertanyaan yang diajukan, digunakan formula sebagai berikut:

1. Persentase

$$P = \frac{f}{n} \times 100\%$$

Dimana :

P : Persentase hasil yang diperoleh

f : Frekuensi hasil yang diperoleh

n : Jumlah karyawan yang menjadi sampel

100 : Angka tetap untuk persentase

2. Mean (Rerata)

Mean (Rerata) digunakan untuk mengukur total persepsi maka digunakan rumus:

$$\bar{x} = \frac{\sum X_n}{n}$$

Dimana:

\bar{X} = Mean atau rata-rata

\sum = Jumlah

X_n = Data ke-n

n = Jumlah sampel

3. TCR (Total Capaian Responden)

Untuk mengetahui masing-masing kategori jawaban dari deskriptif variabel, maka dihitung dengan menggunakan rumus:

$$TCR = \frac{R_s}{n} \times 100\%$$

Dimana :

R_s : Skor rata-rata jawaban responden

n : Nilai skor jawaban

Kriteria jawaban responden (TCR) menurut Arikunto (2002:245) adalah sebagai berikut:

- a) Jika TCR berkisar 81% - 100% = Tinggi
- b) Jika TCR berkisar 61% - 80% = Cukup
- c) Jika TCR berkisar 41% - 60% = Agak Rendah
- d) Jika TCR berkisar 21% - 40% = Rendah
- e) Jika TCR berkisar 0% - 20% = Sangat Rendah

b. Analisis Statistik Inferensial

Dalam penelitian ini, digunakan statistik inferensial, yaitu suatu teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan menggeneralisasikannya ke populasi. Penelitian ini melibatkan empat variabel laten yang tidak dapat diukur secara langsung kecuali melalui dimensi-dimensi tertentu. Untuk mengatasi kompleksitas model penelitian, dipilihlah Structural Equation

Model (SEM) sebagai alat analisis yang paling sesuai. SEM mampu melakukan analisis menyeluruh dalam satu pendekatan tunggal.

Model pengukuran dalam SEM digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas, sementara model struktural digunakan untuk menguji kausalitas dan menguji hipotesis melalui model prediksi. SEM dibedakan menjadi dua jenis, yaitu Covariance-based SEM (CB-SEM) dan Partial Least Squares (PLS). PLS adalah pendekatan pemodelan kausal yang bertujuan untuk memaksimalkan varian dari variabel laten kriteria. PLS merupakan metode yang tepat untuk menguji teori karena memiliki keunggulan dalam mengatasi asumsi yang lebih sedikit. Keuntungan lainnya adalah bahwa PLS tidak memerlukan distribusi normal pada data dan dapat digunakan dengan jumlah sampel yang tidak besar.

Dalam penelitian ini, PLS dipilih karena alasan berikut: pertama, PLS tidak memerlukan sampel data yang besar. Kedua, PLS cocok untuk menganalisis teori yang masih dalam tahap perkembangan karena dapat digunakan untuk prediksi. Ketiga, PLS memperhitungkan semua variasi data dalam menjelaskan hubungan antar variabel. Dengan demikian, PLS merupakan pilihan yang tepat untuk mengatasi tantangan analisis dalam penelitian ini dengan jumlah responden sebanyak 190, dan memungkinkan untuk menguji hubungan antar variabel laten dan variabel manifest secara langsung

1. Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran (*outer model*) adalah suatu model yang digunakan untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas variabel dalam penelitian. Outer model, juga dikenal sebagai model pengukuran, berperan dalam mendefinisikan hubungan antara dimensi-dimensi yang ada dengan variabel laten yang sedang diteliti.

a) Uji Validitas

Pengujian validitas bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana instrumen penelitian dapat mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2018). Pengujian validitas dapat dilakukan melalui dua pendekatan, yaitu validitas konvergen dan validitas diskriminan.

1) *Convergent Validity*

Validitas konvergen merupakan salah satu kriteria penting dalam analisis menggunakan Smart-PLS. Dalam menguji validitas konvergen, evaluasi dilakukan terhadap faktor loading (korelasi antara skor item/komponen dengan skor konstruk) dari dimensi-dimensi yang mengukur konstruk tersebut. Hair *et al.*, (2013) menyatakan bahwa terdapat beberapa panduan untuk matriks faktor, di mana sekitar 0,5 dianggap sebagai level minimal yang memenuhi syarat, sekitar 0,6 dianggap sebagai nilai yang lebih baik, dan nilai di atas 0,7 dianggap signifikan. Oleh karena itu, semakin tinggi nilai faktor loading, semakin penting perannya dalam interpretasi matriks faktor.

Dalam penelitian ini, faktor loading yang digunakan sebesar 0,7. Selanjutnya, untuk menilai nilai convergent validity, digunakan nilai *Average Variance Extracted* (AVE), dimana nilai AVE harus lebih besar dari 0,5.

2) *Discriminant Validity*

Pada tahap ini, dilakukan evaluasi terhadap nilai discriminant validity untuk menilai apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai. Validitas diskriminan tercapai ketika dua instrumen yang berbeda, yang mengukur dua konstruk yang seharusnya tidak berkaitan, menghasilkan skor yang memang tidak saling berkorelasi. Pengujian validitas diskriminan dilakukan dengan memeriksa

cross loading dari pengukuran dengan konstruk yang sesuai. Selain itu, metode lain yang digunakan untuk menilai validitas diskriminan adalah dengan membandingkan akar *Average Variance Extracted* (AVE) dari setiap konstruk. Model dianggap memiliki validitas diskriminan yang cukup jika akar AVE dari setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya.

b) Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas bertujuan untuk menilai konsistensi suatu alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau sejauh mana responden konsisten dalam memberikan jawaban pada item pernyataan dalam kuesioner atau instrumen penelitian. Reliabilitas mencerminkan tingkat akurasi, konsistensi, dan keandalan suatu alat ukur dalam melakukan pengukuran (Sugiyono, 2021).

Dalam PLS, untuk menguji reliabilitas, digunakan metode *Composite Reliability* yang bertujuan untuk mengukur tingkat reliabilitas yang sebenarnya dari suatu konstruk (Sugiyono, 2021). Aturan umum menyatakan bahwa nilai *Composite Reliability* sebaiknya lebih besar dari 0,7, meskipun nilai 0,6 masih dapat diterima (Hair *et al.*, 2013).

2. Model Struktural (*Inner Model*)

Dalam *inner model* (hubungan internal, model struktural, dan teori substantif), hubungan antara variabel laten digambarkan berdasarkan teori substantif. Model struktural dievaluasi menggunakan beberapa kriteria, seperti *R-square* untuk konstruk dependen, uji *Stone-Geisser Q-square* untuk relevansi prediktif, dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

Pada analisis model dengan PLS, pertama-tama diperhatikan nilai R-square

untuk setiap variabel laten dependen. Nilai *R-square* ini dapat diinterpretasikan seperti pada analisis regresi, di mana nilai perubahan *R-square* dapat menunjukkan pengaruh substantif dari variabel laten independen terhadap variabel laten dependen.

Menurut Sugiyono, (2021), kriteria batas nilai R-square dapat dibagi menjadi tiga klasifikasi, yaitu nilai R-square 0.67, 0.33, dan 0,19 sebagai substansial, moderat, dan lemah. Dengan demikian, perubahan nilai R-square dapat digunakan untuk mengidentifikasi apakah pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen memiliki pengaruh yang substansif. Pengukuran ini dapat dilakukan dengan menggunakan effect size f^2 , yang dihitung sebagai berikut:

$$\text{Effect Size } f^2 = \frac{R^2_{include} - R^2_{excluded}}{1 - R^2_{include}}$$

Di mana:

R include dan R excluded : adalah nilai R-square dari variabel laten endogen yang diperoleh ketika variabel eksogen tersebut masuk atau dikeluarkan dalam model.

f^2 : adalah terminologi yang didasarkan oleh Cohen, yaitu 0.02, 0.15, dan 0.35 dengan variabel laten eksogen memiliki pengaruh kecil, moderat, dan besar pada level struktural.

Selain mempertimbangkan nilai R-square, evaluasi model PLS juga melibatkan Q-square untuk menguji relevansi prediktif model konstruktif. Q-square digunakan untuk mengukur sejauh mana model dapat menghasilkan nilai observasi yang sesuai dengan model dan estimasi parameter yang digunakan.

3. Pengujian Hipotesis

Tingkat signifikansi dari pengujian hipotesis dapat diukur melalui perbandingan antara nilai T-statistik dan nilai T-tabel. Apabila nilai T-statistik lebih tinggi daripada nilai T-tabel, maka hipotesis dapat dianggap terdukung atau diterima. Dalam penelitian ini, untuk tingkat keyakinan 95 persen (alpha 0,05), nilai T-tabel untuk hipotesis satu ekor adalah >1,96. Analisis PLS (Partial Least Square) yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak Smart PLS yang dijalankan pada komputer.

4. Model Sobel

Dalam penelitian ini, terdapat variabel mediasi. Konsep variabel mediasi merujuk pada variabel yang mempengaruhi hubungan antara variabel prediktor (independen) dan variabel kriteria (dependen), seperti yang dijelaskan oleh Baron dan Kenny dalam Ghozali (2009). Untuk menguji hipotesis mediasi, digunakan metode uji Sobel yang dikembangkan oleh Sobel. Uji Sobel bertujuan untuk menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) melalui variabel mediasi (M).

Pengaruh tidak langsung X ke Y melalui M dihitung dengan mengalikan koefisien jalur $X \rightarrow M$ (a) dengan koefisien jalur $M \rightarrow Y$ (b), yang disimbolkan dengan ab. Jadi, koefisien ab dapat dinyatakan sebagai (c - c'), di mana c adalah pengaruh langsung X terhadap Y tanpa mengontrol M, dan c' adalah koefisien pengaruh X terhadap Y setelah mengontrol M. Untuk menghitung besarnya standard error dari pengaruh tidak langsung (indirect effect) Sab, dapat menggunakan rumus sebagai berikut:

$$Sab = \sqrt{b^2Sa^2 + a^2Sb^2 + Sa^2Sb^2}$$

(Baron dan Kenny dalam Ghozali, 2015).

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, perlu dilakukan perhitungan nilai t dari koefisien ab menggunakan rumus berikut:

$$t = \frac{ab}{Sab} \quad (\text{Ghozali, 2015}).$$

Perbandingan nilai t hitung dengan nilai t tabel digunakan untuk menentukan apakah terdapat pengaruh mediator. Jika nilai t hitung lebih besar daripada nilai t tabel, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh mediator (Ghozali, 2015).



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

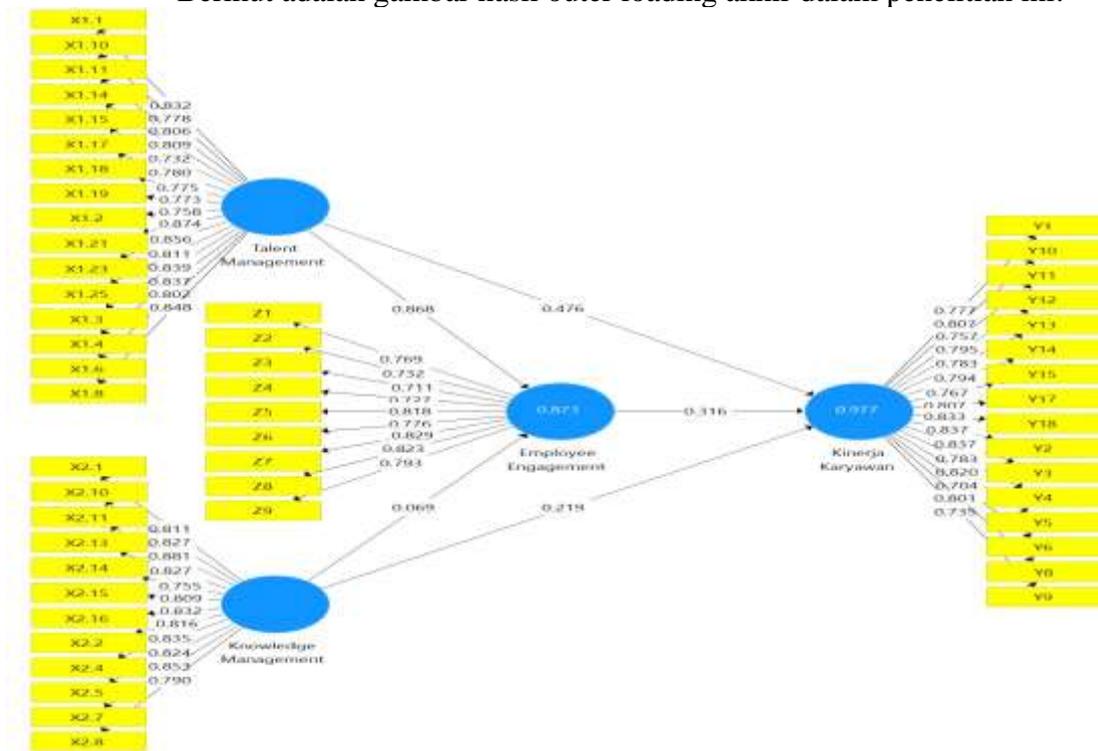
Setelah dilakukan penghapusan terhadap item yang tidak valid, maka diperoleh nilai outer loading sebagai berikut:

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.

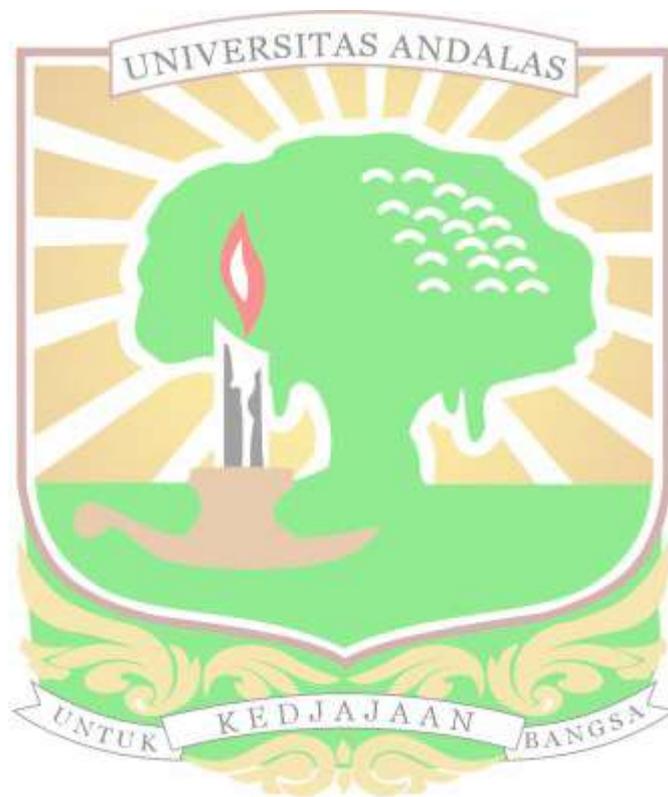
Pertama-tama, nilai t-statistik sebesar 0,465 menunjukkan bahwa pengaruh dari *knowledge management* terhadap kinerja karyawan tidak signifikan secara statistik. Nilai t-statistik yang jauh lebih kecil dari batas standar yang umumnya digunakan (1,96) mengindikasikan bahwa hubungan antara *knowledge management*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

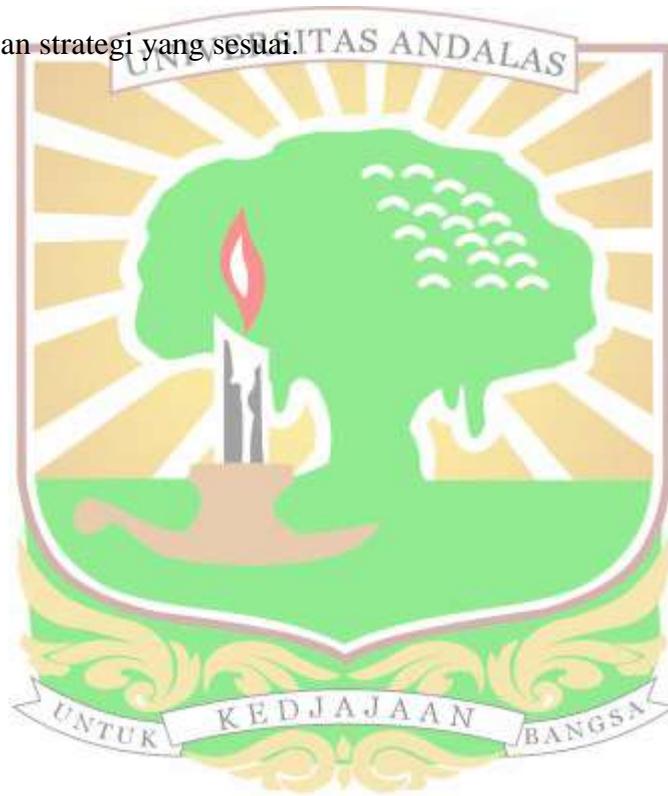
5.4. Saran

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.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdullahi, M. S., Raman, K., & Solarin, S. A. (2022). *Talent management practices on employee performance among academic staff of Malaysian private universities: employee engagement as a mediator*. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 14(1), 135–158. <https://doi.org/10.1108/JARHE-08-2020-0283>
- Abdullahi, M. S., Raman, K., Solarin, S. A., & Adeiza, A. (2023). *Employee engagement as a mediating variable on the relationship between employee relation practice and employee performance in a developing economy*. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 15(1), 83–97. <https://doi.org/10.1108/JARHE-06-2021-0222>
- Abu-Mahfouz, S., Halim, M. S. A., Bahkia, A. S., Alias, N., & Tambi, A. M. (2023). Sustainable human resource management practices in organizational performance: The mediating impacts of *knowledge management* and work engagement. In *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation* (Vol. 19, Issue 2). <https://doi.org/10.7341/20231922>
- Aina, R. Al, & Atan, T. (2020). The impact of implementing *talent management practices* on sustainable organizational performance. *Sustainability (Switzerland)*, 12(20), 1–21. <https://doi.org/10.3390/su12208372>
- Akter, H., Ahmed, W., Sentosa, I., & Hizam, S. M. (2022). Crafting *employee engagement* through *talent management practices* in telecom sector. *SA Journal of Human Resource Management*, 20, 1–11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v20i0.1775>
- Al-Tit, A. A., Al-Ayed, S., Alhammadi, A., Hunitie, M., Alsarayreh, A., & Albassam, W. (2022). The Impact of Employee Development Practices on Human Capital and Social Capital: The Mediating Contribution of *Knowledge management*. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(4), 218. <https://doi.org/10.3390/joitmc8040218>
- Amrainy, D., & Nawangsari, L. C. (2021). The Effect of *Talent management, Knowledge management* and Work Culture on the Performance in the Survey Unit Centre of Hydrography and Oceanography Indonesia Naval (Pushidrosal). *European Journal of Business and Management Research*, 6(2), 23–29. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.2.723>
- Bhardwaj, B., & Kalia, N. (2021). Contextual and task performance: role of *employee engagement* and organizational culture in hospitality industry. *Vilakshan - XIMB Journal of Management*, 18(2), 187–201. <https://doi.org/10.1108/xjm-08-2020-0089>
- Bibi, M. (2019). Impact of *talent management practices* on employee performance: an empirical study among healthcare employees. *SEISENSE Journal of Management*, 2(1), 22–32.

- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77(October 2017), 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Chanana, N., & Sangeeta. (2021). *Employee engagement practices during COVID-19 lockdown*. *Journal of Public Affairs*, 21(4). <https://doi.org/10.1002/pa.2508>
- Chang, C. Y., Chang, Y. Y., Tsao, Y. C., & Kraus, S. (2022). The power of *knowledge management*: how top management team bricolage boosts ambidexterity and performance. *Journal of Knowledge management*, 26(11), 188–213. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2021-0753>
- Darmawan, S., Agusvina, N., Lusa, S., & Sensuse, D. I. (2023). *Knowledge management Factors and Its Impact on Organizational Performance: A Systematic Literature Review*. *JOIV: International Journal on Informatics Visualization*, 7(1), 161. <https://doi.org/10.30630/joiv.7.1.1644>
- Dessler, G. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi kese). Indek Kelompok Gramedia.
- Donate, M. J., Guadamillas, F., & González-Mohíno, M. (2023). Solving task management conflict in hotel establishments through *knowledge management* tools: effects on innovation capabilities. *Journal of Knowledge management*, 27(11), 157–186. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2022-0852>
- Edopkolor, J. E., Chukwuemeke, H. E., & Osifo, K. E. (2022). *Knowledge management and Job Performance of Business Studies Teachers: The Mediating Effect of Work Engagement*. *Kinforms*, 17(1), 27–64. <https://doi.org/10.55819/mrij.2022.17.1.27>
- Fernandes, C., Veiga, P. M., Lobo, C. A., & Raposo, M. (2023). *Global talent management during the COVID-19 pandemic? The Gods must be crazy!* 9–19. <https://doi.org/10.1002/tie.22249>
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). *Talent management: context matters*. *International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457–473. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1642645>
- Hair, J. T., Hult, C., Ringle, & Sartstedt, M. (2013). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM)*. Los Angeles : Sage.
- Hakro, T. H., Siddiqui, M. B., & Banbhan, A. A. (2022). Investigating the Relationship of *Talent management* on Employee Performance, *Employee engagement* and Job Satisfaction. *Research Journal of Social Sciences & Economics Review*, 3(3), 10–20.
- Ismail, H. N., Iqbal, A., & Nasr, L. (2019). *Employee engagement and job performance in Lebanon: the mediating role of creativity*. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(3), 506–523.

<https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2018-0052>

- Juan, S. H., Yao, L., Binti, P. F., Tamyaz, M., & Ozavize, F. (2019). *Knowledge management and employee engagement. Happy Reading*. <https://nmcollege.in/wp-content/uploads/2019/03/Library-Newsletter-March-2019.pdf>
- Kaewnaknaew, C., Siripipatthanakul, S., Phayaprom, B., & Limna, P. (2022). Modelling of *Talent management* on Construction Companies' Performance : A Model of Business Analytics in Bangkok. *International Journal of Behavioral Analytics*, 2(1), 1–17. <https://ssrn.com/abstract=4018709>
- Kaliannan, M., Darmalinggam, D., Dorasamy, M., & Abraham, M. (2023). Human Resource Management Review Inclusive talent development as a key *talent management* approach : A systematic literature review. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100926. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100926>
- Kamijan, Y. (2021). Faktor Internal Dan Faktor Eksternalterhadap Kinerja Guru Di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 2(5), 630–638. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v2i5.589>
- KARALAR, E. B., & ATAY, S. (2020). the Effects of *Talent management* on the Employee Performance: a Study in a Multinational Company in Manufacturing Sector. *Öneri Dergisi*, 95–103. <https://doi.org/10.14783/maruoneri.696137>
- Khan, N. A., & Khan, A. N. (2019). What followers are saying about transformational leaders fostering employee innovation via organisational learning, knowledge sharing and social media use in public organisations? *Government Information Quarterly*, 36(4), 101391. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.07.003>
- Kravariti, F., Voutsina, K., Tasoulis, K., Dibia, C., & Johnston, K. (2022). *Talent management* in hospitality and tourism: a systematic literature review and research agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(1), 321-360. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2021-0365>
- Kravariti, F., Tasoulis, K., Scullion, H., & Alali, M. K. (2023). *Talent management* and performance in the public sector: the role of organisational and line managerial support for development. *International Journal of Human Resource Management*, 34(9), 1782–1807. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2032265>
- Kwon, K. (2020). *There is no good war for talent : a critical review of the literature on talent management*. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2020-0374>
- Liu, Y., Vrontis, D., Visser, M., Stokes, P., Smith, S., Moore, N., Thrassou, A., & Ashta, A. (2021). *Talent management* and the HR function in cross-cultural

mergers and acquisitions: The role and impact of bi-cultural identity. *Human Resource Management Review*, 31(3), 100744. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100744>

Luc Manh Hien. (2023). Factors Influencing *Employee engagement* with Organizations in the Telecommunications Sector of Hanoi City. *INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT AND SOCIAL SCIENCES RESEARCH*, 09(02 2023), 23–34.

Meidilisa, V., & Handika, R. F. (2022). Determinants of Employee Performance during COVID-19 Pandemic in Indonesia. *AMAR (Andalas Management Review)*, 6(1), 39–52. <https://doi.org/10.25077/amar.6.1.39-52.2022>

Mitosis, K. D., Lamnisos, D., & Talias, M. A. (2021). *Talent management* in healthcare: A systematic qualitative review. *Sustainability (Switzerland)*, 13(8), 1–20. <https://doi.org/10.3390/su13084469>

Mohammed, A. A., Baig, A. H., & Gururajan, R. (2019). The effect of *talent management* processes on knowledge creation. *Journal of Industry-University Collaboration*, 1(3), 132–152. <https://doi.org/10.1108/jiuc-05-2019-0010>

Murphy, K. R. (2020). Performance evaluation will not die, but it should. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 13–31. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12259>

Nayak, S., Bhatnagar, J., & Budhwar, P. (2018). Leveraging Social Networking for *Talent management: An Exploratory Study of Indian Firms*. *Thunderbird International Business Review*, 60(1), 21–37. <https://doi.org/10.1002/tie.21911>

Obedgiu, V., Lagat, C., & Sang, J. (2022). *Talent management* and Employee Performance: The Moderating Effect of Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(1), 16–38. <https://www.researchgate.net/publication/365635938%0ATalent>

Omotunde, O. I., & Alegbeleye, G. O. (2021). *Talent management* practices and job performance of librarians in university libraries in Nigeria. *Journal of Academic Librarianship*, 47(2), 102319. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2021.102319>

Pongton, P., & Suntrayuth, S. (2019). Communication satisfaction, *employee engagement*, job satisfaction, and job performance in higher education instituti. *ABAC Journal*, 39(3), 90–110.

Prentice, C., Wong, I. K. A., & Lin, Z. (CJ). (2023). Artificial intelligence as a boundary-crossing object for *employee engagement* and performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 73(February), 103376. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103376>

Ramos-Villagrasa, P., Barrada, J., Fernández-del-Río, E., & Koopmans, L. (2019).

Assessing Job Performance Using Brief Self-report Scales : The Case of the Journal of Work and Organizational Psychology Assessing Job Performance Using Brief Self-report Scales : The Case of the. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(3), 195–205. <https://journals.copmadrid.org/jwop/art/jwop2019a21>

Rasool, S. F., Wang, M., Tang, M., Saeed, A., & Iqbal, J. (2021). How toxic workplace environment effects the *employee engagement*: The mediating role of organizational support and employee wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 1–17. <https://doi.org/10.3390/ijerph18052294>

Rehman, S. U., Bresciani, S., Ashfaq, K., & Alam, G. M. (2022). Intellectual capital, *knowledge management* and competitive advantage: a resource orchestration perspective. *Journal of Knowledge management*, 26(7), 1705–1731. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2021-0453>

Rezaei, F., Khalilzadeh, M., & Soleimani, P. (2021). Factors Affecting *Knowledge management* and Its Effect on Organizational Performance: Mediating the Role of Human Capital. *Advances in Human-Computer Interaction*, 2021. <https://doi.org/10.1155/2021/8857572>

Sahibzada, U. F., Jianfeng, C., Latif, K. F., Shafait, Z., & Sahibzada, H. F. (2020). Interpreting the impact of *knowledge management* processes on organizational performance in Chinese higher education: mediating role of knowledge worker productivity. *Studies in Higher Education*, 0(0), 1–18. <https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1793930>

Setyawan, A. (2021). the Effect of *Knowledge management* and *Talent management* on Organizational Performance With Organizational Culture As a Mediating Variable. *Manajemen Bisnis*, 11(1), 1–11. <https://doi.org/10.22219/mb.v11i1.16300>

Sopiah, S., Kurniawan, D. T., Nora, E., & Narmaditya, B. S. (2020). *Does Talent management Affect Employee Performance ? : The Moderating Role of Work Engagement* *. 7(7), 335–341. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no7.335>

Strengers, J., Mutsaers, L., van Rossum, L., & Graamans, E. (2022). The organizational culture of scale-ups and performance. *Journal of Organizational Change Management*, 35(8), 115–130. <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2021-0268>

Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Sugiyono. (2021). Buku - Sugiyono. In *Metode Penelitian Kuantitatif , Kualitatif, dan R & D* (p. 407).

Tahir, A. M. S. (2023). The Influence of *Talent management* Practice, Training, Job

Satisfaction on Employee Performance: The Mediating Role of *Employee engagement*. *Formosa Journal of Science and Technology*, 2(2), 633–644. <https://doi.org/10.55927/fjst.v2i2.2950>

Tien, N., & Ngoc, N. (2020). Comparative analysis of human resource development strategy of family universities and corporate universities in Vietnam. *Internasional Journal of Academic Research and Development*, 5(July), 26–30.

Zaim, H., Muhammed, S., & Tarim, M. (2019). Relationship between *knowledge management* processes and performance: critical role of knowledge utilization in organizations. *Knowledge management Research and Practice*, 17(1), 24–38. <https://doi.org/10.1080/14778238.2018.1538669>

