



Pengaruh *Knowledge Management* terhadap Kinerja Karyawan dengan *Talent Management* sebagai Variabel Intervening

Wulan Alfianti¹, Syihabudhin²

^{1,2} Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Malang, Malang, Indonesia

Info Article

History Article:

Submitted: 01 November 2022

Revised: 02 Februari 2023

Accepted: 01 Maret 2023

Keywords:

Knowledge Management;

Talent Management;

Kinerja Karyawan.

Abstrak

Kinerja sebuah perusahaan bergantung dari kinerja individu di mana individu memberikan strength atas kinerja perusahaan. Kinerja karyawan merupakan parameter dalam melakukan pengukuran terhadap keberhasilan perusahaan, yang mana perusahaan harus dapat membentuk dan menghasilkan kinerja karyawan seoptimal mungkin guna menjaga keberlangsungan hidup perusahaan dan memiliki daya saing. Tujuan dari studi ini yaitu membahas terkait pengaruh *knowledge management* atas kinerja karyawan yang di mediator variable *talent management* pada Hotel Selecta Kota Wisata Batu. Studi ini menggunakan sampel 50 karyawan dari setiap divisi (*front office, Bellboy, housekeeping, laundry, chef, food and beverage, waiter, dishwasher, banquet, garden, dan engineering*), dengan teknik pengambilan sampel total sampling. Studi ini menganalisis data dan mengolah data primer dari angket dengan 52 butir pernyataan dan diukur menggunakan skala likert. Peneliti memakai teknik analisis jalur melalui aplikasi SPSS 26.0. Hasil uji menjelaskan bahwasanya terdapat pengaruh positif dan signifikan *knowledge management* atas *talent management*, *talent management* berdampak positif tetapi tidak signifikan atas kinerja karyawan, terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *knowledge management* atas kinerja karyawan, serta *talent management* tidak dapat menjadi mediator yang signifikan pada *knowledge management* terhadap kinerja karyawan.

The Effect of Knowledge Management on Employee Performance with Talent Management as an Intervening Variable

Abstract

The performance of a company depends on individual performance where individuals provide strength for company performance. Employee performance is a parameter in measuring the success of the company, where the company must be able to shape and produce employee performance as optimally as possible in order to maintain the survival of the company and have competitiveness. The purpose of this study is to discuss the influence of knowledge management on employee performance which is the mediator of talent management variables at Hotel Selecta Kota Wisata Batu. This study uses a sample of 50 employees from each division (front office, Bellboy, housekeeping, laundry, chef, food and beverage, waiter, dishwasher, banquet, garden, and engineering, with a total sampling technique of sampling. This study analyzes and processes data). primary from a questionnaire with 52 statements and measured using a Likert scale. Researchers used path analysis techniques through the SPSS 26.0 application. The test results explain that there is a positive and significant influence of knowledge management on talent management, talent management has a positive but not significant impact on employee performance, there are positive and significant influence of knowledge management on employee performance, and talent management cannot be a significant mediator of knowledge management on employee performance.

How to Cite: Alfianti, W. & Syihabudhin. (2023). Pengaruh Knowledge Management terhadap Kinerja Karyawan

dengan Talent Management sebagai Variabel Intervening. *Ekonomi Bisnis*, 28 (1), 1-13

correspondence Address

Institutional address: Jl Semarang No 5 Malang

E-mail: syihabudhin.fe@um.ac.id

ISSN

0853-7283 (print) 2528-0503 (online)

Kinerja sebuah perusahaan bergantung dari kinerja individu di mana individu memberikan strength atas kinerja perusahaan. Kinerja karyawan merupakan parameter dalam melakukan pengukuran terhadap keberhasilan perusahaan, yang mana perusahaan harus dapat membentuk dan menghasilkan kinerja karyawan seoptimal mungkin guna menjaga keberlangsungan hidup perusahaan dan memiliki daya saing. Kesuksesan perusahaan untuk menciptakan keterkaitan para karyawannya tentunya akan berpengaruh terhadap kinerja para karyawan tersebut. Mangkunegara (2016) menjelaskan bahwasanya kinerja karyawan atau *employee performance* sebagai buah dari pekerjaan karyawan baik berdasarkan jumlah maupun mutu yang sudah diraih oleh karyawan tersebut ketika melaksanakan tanggung jawabnya.

Cushway (2002) menjelaskan bahwasanya manajemen SDM bertujuan untuk menyediakan pertimbangan bagi pihak manajer dalam pembuatan keputusan terkait SDM sehingga suatu korporasi mempunyai para karyawan dengan *employee performance* yang optimal serta mampu beradaptasi dengan segala kondisi dan juga memiliki profesionalisme untuk menjalankan tugasnya. Tujuan sebuah organisasi akan dapat tercapai apabila karyawan dapat memaksimalkan kinerjanya. Perusahaan dalam upayanya terkait mempertahankan karyawannya memiliki beberapa metode maupun strategi, salah satunya yaitu melalui penerapan *knowledge management* dan *talent management*. Kedua aspek tersebut saling berkaitan untuk menjaga para karyawan dalam suatu perusahaan dimana dibutuhkan suatu manajemen pengetahuan untuk mendapatkan karyawan yang memiliki talent yang dibutuhkan oleh perusahaan.

Berdasarkan apa yang dikemukakan oleh Lewis & Hecman (2006) yang menjelaskan bahwasanya manajemen talenta adalah pengelolaan oleh perusahaan terkait SDM yang dimiliki baik dari cara merekrut, menempatkan karyawan, menilai kinerja, melatih dan juga mengembangkan keterampilan hingga ketika karyawan tersebut

berhenti dari perusahaan untuk meraih sasaran yang telah ditentukan dari perusahaan. Berdasarkan pendapat dari Mangusho et al. (2015) yang menjelaskan bahwasanya *talent management* dapat berguna layaknya rotasi kinerja para karyawan di mana dengan hal tersebut perusahaan dapat mengoptimalkan *skill* yang dimiliki oleh karyawannya untuk meraih kinerja optimal. Studi ini juga menjelaskan bahwasanya *talent management* mampu berpengaruh dengan signifikan terhadap *employee performance* apabila perusahaan memiliki rencana yang matang terhadap perkembangan karyawannya untuk pertumbuhan dari perusahaan itu sendiri.

Talent management dapat berjalan dengan baik diperusahaan, maka perlu diterapkannya *knowledge management* sebagai bentuk mengembangkan pengetahuan yang dimiliki. *Knowledge management* penting karena dapat meningkatkan inovasi dan keahlian, dengan begitu perusahaan dapat berjalan lebih terarah. Meningkatkan kinerja karyawan dapat diperoleh dengan melakukan pengelolaan seoptimal mungkin terkait halnya *knowledge management*. Kualitas dari karyawan tersebut bisa diukur melalui *knowledge* dari karyawan itu sendiri. Untuk itu, maka perlu diadakannya pelatihan dan juga pembinaan sehingga pengetahuan dari karyawan dapat terus meningkat dan berkembang. Dalam penelitian sebelumnya, Nisa (2016) mengatakan bahwasanya *knowledge management* merupakan aktivitas untuk menciptakan, mengkomunikasikan serta mengaplikasikan pengetahuan yang dimiliki oleh suatu korporasi untuk dijadikan proses belajar dari para karyawannya sehingga kinerja mereka dapat meningkat, yang nantinya akan berdampak pada kemajuan perusahaan. Apabila terdapat keselarasan antara manajemen pengetahuan dengan system manajemen talenta maka tentunya mampu untuk mengoptimalkan kinerja dari para karyawan.

Penerapan *talent management* dan *knowledge management* akan menghasilkan pengaruh baik bagi daya tarik suatu perusahaan.

kemampuan perusahaan tersebut dalam menggapai sasaran serta memaksimalkan kepuasan para konsumen. Studi yang dilaksanakan di Hotel Selecta yakni korporasi yang bergerak di bidang industri jasa, di mana peneliti memilih lokasi tersebut karena hotel selecta menerapkan *talent management* dan *knowledge management* guna melakukan pengelolaan terhadap sumber daya manusianya guna mencapai kinerja yang maksimal.

Hotel Selecta pada dasarnya hotel bersejarah yang aktivitas usahanya berada di bidang pariwisata dan berlokasi di Jl. Raya Selecta No. 1 Kota Batu provinsi Jawa Timur. Perusahaan tersebut tidak hanya menyediakan destinasi wisata alamnya akan tetapi juga memberikan layanan bagi wisatawan untuk menginap sehingga perusahaan tersebut banyak dipilih para pengunjung wisata saat berlibur ke Kota Batu karena tidak hanya sebagai tempat penginapan tetapi sudah *include* dengan taman rekreasi selecta sebagai wisata alamnya. Hotel Selecta mampu mengambil peluang terkait majunya sektor pariwisata di Kota Batu dan juga mampu tetap bertahan ketika mengalami persaingan bisnis yang ketat. Untuk itu, maka perusahaan terus berupaya untuk memaksimalkan layanan yang diberikan bagi para konsumen sehingga para konsumen selaku pengunjung tersebut akan mendapatkan kepuasan optimal dari performa para karyawannya melalui penerapan dari *knowledge management* dan *talent management*.

Kondisi pada Hotel Selecta terkait implementasi dari manajemen talenta di perusahaan tersebut didapat dengan proses wawancara terhadap manajemen dimana terdapat kebijakan manajemen yang selalu melakukan rotasi kerja. Kebijakan tersebut menghasilkan pengaruh positif dimana akan menghasilkan suatu potensi jika perusahaan dapat menentukan posisi yang tepat untuk para karyawan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki dengan adanya sistem rotasi. Sistem tersebut juga mendorong perusahaan serta memberikan kemudahan untuk melakukan pengidentifikasian terkait posisi yang efektif bagi

karyawan sehingga berdampak dengan optimalnya kinerja para karyawan dan juga tingkat produktivitasnya. Melaksanakan rotasi yang tepat dan sesuai akan dapat membantu karyawan lebih berkembang serta mampu mengeksplor kemampuan dari karyawan demi pertumbuhan perusahaan.

Hasil wawancara dengan pihak manajemen perusahaan yaitu bapak Sarto selaku manager hotel selecta, memberikan informasi dalam mengimplementasikan *knowledge management*, pihak manajemen sering mengikutsertakan karyawan dalam pelatihan, mengikuti pendidikan (*cooking, service, dsb*), dan ikut serta dalam studi banding yang kemudian informasi dan keahlian yang didapatkan bisa di implementasikan dalam melakukan pekerjaan sehari-hari. Hotel Selecta juga merupakan salah satu anggota Perkumpulan Hotel Republik Indonesia (PHRI) Kota Batu, yang mana dilakukan pertemuan setiap satu bulan sekali dimana PHRI sendiri sebagai wadah menampung aspirasi-aspirasi para pelaku hotel, hasil diskusi inilah yang nantinya akan disampaikan ke perusahaan dan akan dibagikan kepada para karyawan.

Berdasarkan pendapat dari Armstrong (2009) yang menjelaskan bahwasanya manajemen dapat diartikan sebagai suatu disiplin keilmuan pada masing-masing tahap maupun praktik untuk menciptakan, mendapatkan, berbagi dan menggunakan wawasan tersebut guna memaksimalkan kinerja dan performa baik dari karyawan maupun perusahaan. Berdasarkan pendapat dari Tobing (2007) yang menjelaskan bahwasanya manajemen merupakan cara untuk mengelola pengetahuan yang dimiliki oleh suatu korporasi guna membuat *value* dalam usahanya serta memiliki daya saing yang berkelanjutan melalui cara-cara seperti halnya menciptakan, mengkomunikasikan, dan menerapkan seluruh pengetahuan yang diperlukan untuk meraih tujuan yang telah ditentukan. Mengacu beberapa penjelasan dari pakar di atas maka bisa ditarik suatu

kesimpulan bahwasanya *knowledge management* merupakan serangkaian proses yang menitikfokuskan tentang bagaimana para karyawan mendapatkan pengetahuan dari orang-orang yang memilikinya, serta saling berbagi pengetahuan yang dapat diatur dan dimanfaatkan sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja serta efektifitas perusahaan.

Keputusan *Talent Management* pada umumnya dilakukan melalui sebuah seperangkat kompetensi inti yang dimiliki oleh suatu perusahaan dengan posisi kompetensi spesifik yang mencakup *knowledge*, pengalaman dan juga keterampilan. Agustinus (2018) melalui risetnya menunjukkan bahwasanya variabel manajemen pengetahuan memiliki pengaruh signifikan positif atas *talent management*. Muhammad et al. (2019) menjelaskan melalui risetnya bahwasanya terdapat pengaruh positif yang kuat untuk *talent management* pada *knowledge creation* di universitas - universitas Australia. Berdasarkan dari penjelasan dan definisi tersebut hipotesis pertama pada studi ini adalah *Knowledge management* berpengaruh secara signifikan terhadap *talent management* (H1).

Berdasarkan pendapat dari Capelli (2008) yang menjelaskan bahwasanya manajemen talenta adalah serangkaian aktivitas dari suatu korporasi dalam usahanya untuk melakukan antisipasi serta mencukupi segala keperluan terkait SDM perusahaan. Beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwasanya *talent management* adalah suatu rangkaian aktivitas yang dijalankan hotel selecta dalam mengidentifikasi karyawan dan menempatkannya di tempat yang sesuai melalui serangkaian proses mulai dari identifikasi, pengembangan, mempertahankan, serta menempatkannya pada posisi yang sesuai.

Berdasarkan pendapat dari Mangusho et al. (2015) yang menjelaskan bahwasanya proses dari *talent management* mencakup kegiatan seperti rotasi kerja sehingga perusahaan dapat mengembangkan *skill* dan keterampilan dari para karyawannya untuk nantinya dapat meraih sasaran yang telah ditetapkan oleh hotel selecta dan membangun

kinerja optimal dari para karyawan. Selain itu *Talendapat* memberikan dampak signifikan terkait *employee performance* apabila disertai dengan *planning* yang matang demi pengembangan karir para karyawan serta pertumbuhan perusahaan. Studi dari Karuri & Nahason (2015) yang menjelaskan bahwasanya dengan *talent management* yang mencakup rotasi kerja maka perusahaan dapat mengoptimalkan keterampilan dari para karyawan guna mendukung tercapainya *employee performance* yang optimal. Berdasarkan dari penjelasan dan definisi tersebut hipotesis kedua pada studi ini adalah *Talent Management* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (H2).

Berdasarkan pendapat dari Rivai (2009) yang menjelaskan bahwasanya kinerja merupakan tindakan nyata dari para pekerja sekaligus menjadi prestasi berdasarkan tugas dan tanggung jawabnya pada suatu instansi. Berdasarkan pendapat dari Asad (2014) yang menjelaskan bahwasanya *employee performance* adalah keberhasilan karyawan dalam menjalankan suatu pekerjaan atau tugas tertentu. Sedangkan Sedarmayanti (2018) menjelaskan bahwasanya *employee performance* adalah penggunaan sistem guna menganalisa sejauh mana karyawan sudah menjalankan tugasnya termasuk tujuan pencapaian dan cara meraihnya. Dengan mengacu pada definisi tersebut dapat diambil simpulan bahwa kinerja karyawan adalah pencapaian atas proses kerja atau tahapan yang telah dilalui pegawai hotel selecta sebagai wujud pelaksanaan tugas tertentu yang menjadi tanggung jawabnya.

Manajemen pengetahuan memiliki pengaruh besar pada jalannya perusahaan untuk mengembangkan produktivitas serta keterampilan para karyawannya di mana melalui manajemen yang baik maka dapat memaksimalkan keterampilan serta memberikan motivasi baik bagi perusahaan maupun karyawan secara pribadi untuk memaksimalkan produktivitasnya. Berdasarkan pendapat dari Torabi et al. (2016) yang menjelaskan bahwasanya manajemen pengetahuan berpengaruh signifikan atas *employee performance*. Serta studi dari

Rahman & Hasan (2017) yang mempertegas bahwasanya manajemen pengetahuan berdampak signifikan terhadap tingkat kepuasan kinerja pada suatu perusahaan. Berdasarkan penjelasan dan definisi tersebut hipotesis ketiga pada studi ini yaitu *Knowledge Management* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (H3).

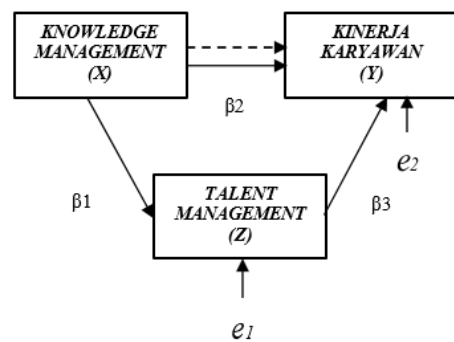
SDM berkualitas dengan talenta yang dimiliki serta penguasaan pengetahuan merupakan hal utama yang dilakukan untuk mencapai visi perusahaan. *Knowledge Management* yang efektif mampu mengoptimalkan talenta yang dimiliki oleh para karyawan yang nantinya berdampak pada produktivitas *employee performance*. *talent management* pada umumnya berhubungan dengan manajemen yang berbasis kompetensi. Ali et al. (2017) dalam penelitiannya menyatakan dalam hasil analisis mediasi mengungkapkan bahwa *talent management* menunjukkan efek mediasi parsial yang kuat antara manajemen antara manajemen pengetahuan dengan *employee performance*. Hal tersebut juga selaras dengan teori dari Venkateshwaran (2012) yang menjelaskan bahwasanya *talent management* harus pula disertai dengan perencanaan, penempatan pengembangan dan mempertahankan karyawan berdasarkan keperluan serta pertumbuhan suatu perusahaan. *Knowledge management* dapat dijadikan metode maupun strategi untuk memaksimalkan para karyawan yang memiliki bakat melalui pemberian pengetahuan sehingga karyawan tersebut mampu untuk terus tumbuh secara optimal. Berdasarkan dari penjelasan dan definisi di atas hipotesis ketiga pada studi ini adalah *Talent management* dapat menjadi mediator pada *knowledge management* terhadap kinerja karyawan (H4).

METODE PENELITIAN

Studi ini menggunakan metode penelitian eksplanatori melalui pendekatan kuantitatif dengan populasi yaitu semua karyawan hotel selecta sebanyak 50 orang. Studi ini menggunakan sampel pada semua bagian populasi melalui teknik total sampling.

Teknik pengolahan data menggunakan analisis jalur dengan spss 26.0. *Path analysis* digunakan untuk mengetahui jalur yang dilewati untuk sampai pada variabel terikat terakhir (sugiyono, 2013). Uji t bertujuan guna mencari tahu dampak secara individual dari variabel dan uji sobel bertujuan guna mencari tahu ada atau tidaknya korelasi dari variabel mediasi yang dengan signifikan dapat berperan menjadi mediator dalam korelasi yang ada.

Rancangan penelitian ini diproyeksikan lebih jelas pada Gambar 1.



Gambar 1. Model Penelitian

Keterangan:

- β_1 : Pengaruh X terhadap Z
- β_2 : Pengaruh X terhadap Y
- β_3 : Pengaruh Z terhadap Y
- $e_{1,2}$: Variabel tidak teridentifikasi (Predection Error)

Penelitian ini menggunakan instrument yang berfungsi sebagai alat ukur suatu variabel untuk mendapatkan fenomena dan data yang diminati, Hardani (2020). Instrument penelitian ini disusun atas indikator yang terdapat pada variabel *knowledge management*, kinerja karyawan, dan *talent management* yang kemudian dijelaskan dengan berupa item-item pernyataan. *Instrument* pada penelitian ini adalah kuesioner dengan 52 butir pernyataan menggunakan skala likert, dimana tersedia 4 (empat) pilihan jawaban beserta dengan skornya. Pengujian validitas dan reliabilitas memakai software SPSS version 26.0.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Bersumber dari hasil penyebaran kuesioner terhadap 50 responden yang diambil dari setiap divisi Hotel Selecta Kota Wisata Batu, didapatkan data mengenai deskripsi responden yang tersaji sebagai berikut.

Table 1. Deskripsi Responden

Demografi	Jumlah	Persentase
Tingkat Pendidikan		
SMP/Sederajat	1	2%
SMA/Sederajat	42	84%
S1	7	14%
Masa Kerja		
1 - < 2 Tahun	5	10%
2 - < 4 Tahun	13	26%
4 - < 6 Tahun	7	14%
6 - < 8 Tahun	5	10%
8 - < 10 Tahun	7	14%
> 10 Tahun	13	26%

Sumber: Data diolah peneliti (2022)

Pada Tabel 1, karyawan Hotel Selecta paling banyak memiliki latar belakang SMA/SMK/Sederajat. Mayoritas karyawan pada hotel selecta adalah lulusan Sekolah Menengah Kejuruan di bidang perhotelan, hal ini tentu saja memudahkan manajemen hotel dalam pelatihan dan pengembangan karyawan, karena karyawan telah memiliki keahlian dibidang sejenis. Pihak manajemen menerima lulusan SMA/SMK/Sederajat karena memang pada dasarnya karyawan hotel selecta merupakan karyawan yang telah lama bekerja di hotel selecta. Melalui sesi tanya jawab yang dilakukan dengan pihak manajemen hotel selecta, hal ini bisa dikarenakan terkait faktor dalam penempatan posisi tertentu, ataupun lebih mengutamakan pengalaman daripada tingkat akademis. Keputusan instansi atau manajemen dalam memberikan gaji, melakukan pembedaan untuk tingkat pendidikan tertentu atau posisi tertentu, sehingga hal ini bisa mempengaruhi keputusan manajemen dalam menerima karyawan lulusan tingkat pendidikan tertentu.

Masa kerja karyawan hotel selecta sebagian besar pada rentang masa kerja 2 - <4 Tahun dan >

10 Tahun. Hal ini sesuai dengan banyaknya karyawan yang telah bekerja > 10 Tahun, melalui performa dan pengalaman karyawan pada masa kerja tersebut dapat membantu dalam meningkatkan kinerja karyawan hotel selecta. Selain itu, beberapa tahun terakhir dalam rangka menegembangkan hotel selecta, pihak manajemen merekrut karyawan baru, dapat dilihat jumlah karyawan pada masa kerja 2 - <4 Tahun yang masih bisa dikatakan karyawan baru dengan harapan dapat meningkatkan kinerja hotel selecta.

Analisis Deskriptif

Analisa ini menjelaskan setiap variabel yang diteliti dengan mengacu pada daftar pernyataan angket yang telah dibagikan kepada responden penelitian. Hasil analisis deskriptif dipaparkan secara jelas pada tabel dibawah ini.

Table 2 Analisis Deskriptif

Variabel	Min	Max	Mean
Kinerja Karyawan	3,02	3,60	3,36
Talent Management	2,90	3,52	3,33
Knowledge Management	2,92	3,58	3,38

Sumber: Data diolah peneliti (2022)

Berdasarkan pada data yang peneliti dapatkan dari kuesioner yang diberikan kepada karyawan hotel selecta, bahwa karyawan hotel selecta memiliki kinerja dengan kategori sangat baik, sesuai hasil *grand mean* sebesar 3.36. *Mean* tertinggi terdapat pada item pernyataan nomor 17 membicarakan aspek-aspek negatif pekerjaan dengan orang-orang diluar organisasi dengan nilai sebesar 3.60. Hal ini membuktikan bahwa karyawan merasa tidak perlu membicarakan aspek-aspek negatif pekerjaannya dengan orang yang berada diluar organisasinya. Sedangkan mean terendah terdapat pada item nomor 13 dan 15 yang berkaitan dengan mengeluhkan hal-hal kecil terkait pekerjaan dan berfokus pada aspek negatif situasi kerja ketimbang aspek positifnya yaitu sebesar 3.02 yang menyatakan bahwa masih ada karyawan yang merasa mereka mengeluhkan hal-hal kecil terkait pekerjaan yang diberikan oleh pihak manajemen hotel selecta.

Manajemen hotel selecta memiliki talent

management berkategori sangat baik, sesuai hasil grand mean 3.33. Mean tertinggi terdapat pada item pernyataan nomor 9 memberikan penjelasan kepada karyawan mengenai budaya kerja hotel selecta dengan nilai sebesar 3.52. Hal ini menunjukkan bahwa pihak manajemen hotel selecta pada saat proses recruitment karyawan diberikan penjelasan mengenai budaya kerja yang ada pada hotel selecta terlebih dahulu sebelum benar-benar menjadi bagian dari hotel selecta. Sedangkan mean terendah terdapat pada item nomor 1 yang berkaitan dengan informasi lowongan pekerjaan bisa diakses oleh siapa saja yaitu sebesar 2.90 yang menyatakan bahwa informasi penyebaran lowongan pekerjaan yang dilakukan oleh pihak selecta belum bisa diakses oleh semua orang, sehingga para calon pelamar kerja pada hotel selecta sulit untuk mengetahui tersedianya lowongan pekerjaan yang ada.

Variabel *knowledge management* termasuk kategori sangat baik, sesuai hasil grand mean sebesar 3.38. Mean tertinggi terdapat pada item pernyataan “mendapatkan berbagai pengetahuan dari pimpinan” dengan nilai sebesar 3.58. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan sering membagikan pengetahuan yang dimilikinya kepada para karyawan hotel selecta. Sedangkan mean terendah terdapat pada item yang berkaitan dengan kemudahan mengakses data perusahaan untuk memperoleh informasi yaitu sebesar 2.92 yang menyatakan bahwa tidak semua karyawan bisa mengakses data perusahaan untuk mendapatkan informasi.

Analisis Jalur/ Path Analysis

Table 3. Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

Hipotesis	R. Square	Beta	T	Sig	Keterangan
<i>Knowledge Management</i> → <i>Talent Management</i>	0.145	0.380	2.850	0.006	H1 Diterima
<i>Talent Management</i> → Kinerja Karyawan	0.290	0.163	1.230	0.225	H2 Ditolak
<i>Knowledge Management</i> → Kinerja Karyawan	0.290	0.455	3.422	0.001	H3 Diterima
<i>Knowledge Management</i> → <i>Talent Management</i> → kinerja karyawan		0.062	1.126		H4 Ditolak

Sumber: Data diolah peneliti (2022)

Pengaruh Knowledge Management terhadap Talent Management

Hasil pengujian hipotesis terangkum pada Tabel 3, dari data tersebut menunjukkan adanya hipotesis penelitian diterima dan hipotesis yang ditolak. Pengaruh *knowledge management* terhadap *talent management* serta pengaruh *knowledge management* atas kinerja karyawan berpengaruh signifikan. Sedangkan tidak ada pengaruh *talent management* atas kinerja karyawan.

Uji Sobel

Sobel test digunakan untuk membuktikan apakah *knowledge management* secara tidak langsung mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan, sehingga perhitungan uji sobel menggunakan perhitungan sebagai berikut:

$$t = \frac{ab}{\sqrt{(b^2SE_a^2) + (a^2SE_b^2)}}$$

$$t = \frac{0.380 \times 0.163}{\sqrt{(0.163^2 \times 0.208^2) + (0.380^2 \times 0.114^2)}}$$

$$t = \frac{0.06194}{0.05501}$$

$$t = 1.126$$

Berdasarkan pada perhitungan sobel tes yang dilakukan diatas maka dapat diketahui *thitung* menghasilkan nilai lebih kecil jika dibandingkan dengan nilai *t_{tabel}* (1.126 < 1.676). Ini berarti *talent management* tidak dapat menjadi penghubung atas pengaruh antara *knowledge management* terhadap kinerja karyawan. Berikut ini adalah hasil perhitungan hipotesis secara lengkap yang terangkum dalam Tabel 3.

Hasil analisis menunjukkan hubungan antara *knowledge management* terhadap *talent management* yang menghasilkan angka *thitung* sebesar 2.850 >

ttabel sebesar 1.676 serta signifikansi memiliki nilai $0.006 < 0.05$ atau knowledge management berpengaruh positif dan signifikan atas talent management. Data ini membuktikan bahwa penerapan *knowledge management* akan berpengaruh pada penerapan *talent management* yang dirasakan baik karyawan maupun pihak Hotel selecta.

Hasil pengujian regresi menunjukkan skor *R Square* yaitu 0.145 atau kontribusi *knowledge management* atas *talent management* sebesar 14,5% dan 85,5% lainnya dapat dipengaruhi variabel maupun kondisi lain diluar penelitian. Hal ini diperkuat oleh hasil studi Agustinus (2018) yang menjelaskan bahwasanya variabel *knowledge management* berdampak signifikan positif atas *talent management*. Hal itu sejalan pula dengan pernyataan Muhammad et al. (2019) bahwa *talent* dianggap sebagai sumber paling berharga dari universitas yang dapat terus dikembangkan, dipertahankan dan dimanfaatkan dengan pengetahuan dari individu-individu berbakat ini, dalam hasil penelitiannya Menjelaskan bahwasanya ada dampak positif yang kuat dan signifikan untuk *talent management* pada *knowledge creation* di universitas-universitas Australia.

Pengaruh *Talent Management* terhadap Kinerja Karyawan

Menurut hasil pengujian regresi menggunakan spss 26.0, diketahui bahwa keterkaitan *talent management* atas kinerja karyawan memperoleh koefisien beta 0.163 dan skor *t_{hitung}* yaitu $1.230 < t_{tabel}$ sebesar 1.676 serta besaran signifikansi memiliki nilai $0.225 > 0.05$ membuktikan tidak ada pengaruh signifikan dari *talent management* atas kinerja karyawan. hasil tersebut menjelaskan penerapan *talent management* yang dilakukan oleh pihak manajemen hotel selecta tidak dapat meningkatkan kinerja karyawannya.

Pada penelitian ini, tidak adanya pengaruh dari *talent management* terhadap kinerja karyawan disebabkan oleh pelaksanaan *talent management* yang belum dapat dilakukan secara maksimal, hal

ini ditunjukkan dengan informasi penyebaran lowongan pekerjaan yang dilakukan oleh pihak selecta belum bisa diakses oleh semua orang, sehingga para calon pelamar kerja pada hotel selecta sulit untuk mengetahui tersedianya lowongan pekerjaan yang ada. Padahal dalam pelaksanaan rekrutmen yang baik adalah dengan melakukan penyebaran informasi lowongan pekerjaan yang bisa diakses oleh siapa saja secara terbuka.

Tidak adanya pengaruh dari *talent management* terhadap kinerja karyawan juga dapat disebabkan oleh penerapan konsep kerja dalam bentuk sitem rotasi pekerjaan yang memberikan tantangan baru kepada karyawannya. Melalui sistem rotasi dapat memberikan tantangan baru kepada karyawan untuk bisa menguasai lebih dari satu *job desc* yang diberikan, sehingga karyawan memiliki keterampilan tidak hanya dalam satu bidang, melainkan beberapa bidang yang ada di hotel selecta. Akan tetapi pada pelaksanaannya, sistem rotasi yang dilakukan oleh pihak manajemen hotel selecta tidak selalu berjalan lancar sesuai harapan, karena ada beberapa karyawan belum merasa nyaman dengan pekerjaan dan posisi baru yang ditawarkan oleh manajemen dalam sistem rotasi pekerjaan. Hal ini tentu saja juga bisa menyebabkan menurunnya produktivitas kerja, dengan memindahkan karyawan dari posisi dan tanggung jawab berbeda dari yang biasanya mereka lakukan, maka potensi menurunnya produktivitas kerja dapat terjadi karena karyawan belum mampu beradaptasi dengan posisi barunya secara cepat.

Penerapan sistem rotasi kerja yang dilakukan oleh pihak manajemen hotel selecta dalam mengimplementasikan *talent management* dimaksudkan untuk mengidentifikasi dan memperoleh beberapa karyawan terbaik yang memiliki potensi menempati posisi jabatan tertentu di hotel selecta. Akan tetapi pada pelaksanaannya tidak semua karyawan bisa

memperoleh kesempatan untuk mengisi posisi jabatan tertentu.

Hasil penelitian ini berarti tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan Mangusho et al. (2015) dimana hasil temuan penelitiannya menetapkan bahwa melalui praktik manajemen bakat seperti rotasi pekerjaan, organisasi mampu meningkatkan kompetensi karyawan yang mempengaruhi pencapaian kinerja karyawan yang tinggi. Penelitian ini juga menetapkan bahwa manajemen bakat dapat secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan jika dengan perencanaan pertumbuhan karir karyawan dan kemajuan organisasi yang terencana. Tidak sejalan juga dengan penelitian Karuri & Nahashon (2015), penelitian ini mengemukakan bahwa *Talent Management* dan beberapa komponen meliputi penemuan, penerimaan, pengembangan, dan retensi yang berpengaruh pada kinerja karyawan di Bank Refah Kargaran, Tehran secara signifikan. Kendati demikian, hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nisa et al. (2016) yang mengatakan bahwa manajemen talenta berpengaruh tidak signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan yang membuat hipotesis ini ditolak.

Pengaruh *Talent Management* terhadap Kinerja Karyawan

Mengacu pada hasil analisa, relasi manajemen talenta atas kinerja karyawan menghasilkan skor t_{hitung} yaitu $3.422 > t_{tabel}$ sebesar 1.676 serta besaran signifikansi memiliki nilai $0.001 < 0.05$ sehingga bisa dinyatakan bahwa *knowledge management* atas kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan. data tersebut membuktikan jika tingginya *knowledge management* yang dimiliki oleh karyawan akan berpengaruh juga pada tingginya kinerja karyawan hotel selecta kota wisata batu. pengujian regresi menunjukkan skor r square yaitu 0.290 atau persentase kontribusi *knowledge management* terhadap *talent management* yaitu sebesar 29% sedangkan 71% lainnya dapat

dipengaruhi oleh campur tangan dari faktor maupun kondisi diluar penelitian. hal itu sesuai dengan hasil studi dari torabi, et.al. (2016) dimana hasil studinya menjelaskan bahwa *knowledge management* berpengaruh signifikan atas kinerja karyawan. sependapat dari temuan studi rahman & hasan (2017) menjelaskan bahwasanya *knowledge management process* berhubungan signifikan terhadap rasa puas dalam bekerja dan juga kinerja perusahaan.

Pengaruh *Knowledge Management* terhadap Kinerja Karyawan melalui *Talent Management*

Mengacu dengan temuan penelitian, membuktikan jika ada pengaruh signifikan *knowledge management* atas variabel dependen kinerja karyawan dan ada dampak positif signifikan *knowledge management* atas *talent management*, namun *talent management* tidak dapat menjadi mediator signifikan pada *knowledge management* atas kinerja karyawan.

Pengaruh dari *knowledge management* terhadap kinerja karyawan dengan variabel mediator *talent management* memiliki pengaruh tidak langsung 0.0619 yang lebih kecil jika dibandingkan dengan pengaruh secara langsung *knowledge management* terhadap kinerja karyawan sebesar 3.422. Pada perhitungan sobel test yang telah dilakukan dapat diketahui t_{hitung} menghasilkan nilai lebih kecil jika dibandingkan dengan nilai t_{tabel} ($1.126 < 1.676$). Hal ini memiliki arti bahwa *talent management* belum mampu menjadi mediator pengaruh dari *knowledge management* terhadap kinerja karyawan. *Knowledge management* bisa secara langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan tanpa adanya *talent management* sebagai variabel penghubung.

Talent management tidak dapat memediator yang signifikan pada *knowledge management* terhadap kinerja karyawan, hal ini bisa dipengaruhi karena tidak adanya pengaruh dari *talent management* terhadap kinerja karyawan disebabkan oleh

pelaksanaan *talent management* yang belum dapat dilakukan secara maksimal, hal ini ditunjukkan dengan informasi penyebaran lowongan pekerjaan yang dilakukan oleh pihak selecta belum bisa diakses oleh semua orang, sehingga para calon pelamar kerja pada hotel selecta sulit untuk mengetahui tersedianya lowongan pekerjaan yang ada, padahal dalam pelaksanaan rekrutmen yang baik adalah dengan melakukan penyebaran informasi lowongan pekerjaan yang bisa diakses oleh siapa saja secara terbuka.

Tidak adanya pengaruh dari *talent management* terhadap kinerja karyawan juga dapat disebabkan oleh penerapan konsep kerja dalam bentuk sistem rotasi pekerjaan yang memberikan tantangan baru kepada karyawannya. Melalui sistem rotasi dapat memberikan tantangan baru kepada karyawan untuk bisa menguasai lebih dari satu *job desc* yang diberikan, sehingga karyawan memiliki keterampilan tidak hanya dalam satu bidang, melainkan beberapa bidang yang ada di hotel selecta. Akan tetapi pada pelaksanaannya, sistem rotasi yang dilakukan oleh pihak manajemen hotel selecta tidak selalu berjalan lancar, karena beberapa karyawan belum merasa nyaman dengan pekerjaan dan posisi baru yang ditawarkan oleh manajemen dalam sistem rotasi pekerjaan. Hal ini tentu saja juga bisa menyebabkan menurunnya produktivitas kerja, dengan memindahkan karyawan dari posisi dan tanggung jawab berbeda dari yang biasanya mereka lakukan, maka potensi menurunnya produktivitas kerja dapat terjadi karena karyawan belum mampu beradaptasi dengan posisi barunya secara cepat.

Talent management tidak dapat memediator *knowledge management* terhadap kinerja karyawan juga bisa berkaitan dengan responden penelitian yang berbeda atau kurang sesuai, pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ali et al. (2017) penyebaran kuesioner didiskusikan dengan karyawan terkait SDM managerial, supervisor dan pakar akademisi sebagai responden penelitiannya.

Sedangkan pada penelitian ini, yang menjadi responden merupakan SDM bagian operasional perusahaan. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ali et al. (2017) dimana dalam penelitiannya menyatakan dalam hasil analisis mediasi mengungkapkan bahwa *talent management* menunjukkan efek mediasi parsial yang kuat antara *knowledge management* dan kinerja karyawan.

SIMPULAN DAN SARAN

Analisis deskriptif menunjukkan bahwa setiap variabel menghasilkan nilai *grand mean* sangat baik, membuktikan jika karyawan mampu mengelola pengetahuan dengan baik dan menerapkan talenta dengan baik pula, hal ini berarti karyawan paham akan tugas, tanggung jawab, kontribusi serta perilakunya sehingga mampu menghasilkan kinerja tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai tuntutan standaritas hotel selecta.

Knowledge management memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *talent management*, hal ini membuktikan bahwa penerapan *knowledge management* akan berdampak pada penerapan *talent management* yang dirasakan baik karyawan maupun pihak hotel selecta. *Talent management* menunjukkan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Tidak adanya pengaruh dari *talent management* terhadap kinerja karyawan disebabkan oleh penerapan *talent management* yang kurang maksimal, sistem rotasi yang dilakukan oleh pihak manajemen hotel selecta pada karyawan belum mampu meningkatkan kinerjanya, dan tidak semua karyawan memperoleh kesempatan untuk mengisi posisi jabatan tertentu melalui penerapan sistem rotasi kerja yang dilakukan oleh pihak manajemen hotel selecta. Variabel *knowledge management* terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan, ini membuktikan bahwa penerapan *knowledge management* yang dimiliki oleh karyawan akan

berpengaruh juga pada kinerja karyawan Hotel Selecta.

Pada pengujian Sobel, *talent management* tidak dapat menjadi mediator signifikan pada *knowledge management* terhadap kinerja karyawan, hal ini bisa dipengaruhi oleh tidak adanya pengaruh dari *talent management* terhadap kinerja karyawan, selain itu juga bisa disebabkan dari hasil responden penelitian yang berbeda atau kurang sesuai, pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ali et al. (2017) penyebaran kuesioner didiskusikan dengan karyawan terkait SDM managerial, supervisor dan pakar akademisi sebagai responden penelitiannya. Sedangkan pada penelitian ini, yang menjadi responden adalah SDM bagian operasional perusahaan.

Saran bagi praktisi umumnya, dan Hotel Selecta pada khususnya, *knowledge management* merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, sehingga para atasan maupun karyawan perlu untuk mempertahankan, dan mengembangkan *knowledge management* yang sudah diterapkan oleh karyawan. Mencapai kinerja dengan melalui *talent management* perlu untuk lebih diperhatikan kembali oleh pihak Hotel Selecta, termasuk dengan mempertimbangkan serangkaian proses *recruitment*, *retain*, dan *developing*.

Penelitian ini memiliki keterbatasan yang bisa menjadi celah, dimana terdapat keterbatasan sampel yang hanya 50 orang karyawan, karena Hotel Selecta merupakan anak usaha dari PT. Selecta (taman rekreasi, hotel, dan restoran) dimana karyawannya terbagi untuk tiga unit usaha tersebut. Penggunaan variabel dalam penelitian ini cukup terbatas, diasumsikan jika masih banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Saran untuk penelitian selanjutnya, yaitu dapat menambah jumlah sampel dan informasi terkait penelitian, serta menambahkan variabel lain yang bisa menjadi faktor mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi peneliti

selanjutnya dengan variabel, tema, maupun konsep sejenis.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S., 2010. *Metode penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Armstrong, Michael., 2009. *Managing People: A Practical Guide for Line Managers (Bern Hidayat, Penerjemah)*. Jakarta: Bhuana Ilmu Populer
- Ali, M., Lei, S. H. E. N., & Hussain, S. T. (2017). Relationship of external knowledge management and performance of Chinese manufacturing firms: the mediating role of talent management. *International Business Research*, 10(6), 248-258.
- Asad, M. (2014). *Psikologi Industri: Seri Ilmu Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Liberty.
- Becerra-Fernandez, I., & Sabherwal, R. (2014). *Knowledge management: Systems and processes*. Routledge.
- Bhatnagar, J. (2007). Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention. *Employee relations*, 29(6), 640-663.
- Capeeli, P. (2008). *Talent on demand. United States of America: Harvard Business School Publishing*
- Cappelli, P. (2009). A supply chain model for talent management. *People and Strategy*, 32(3), 4-7.
- Cushway, D. (2002). New directions in stress. In *New Directions in counselling* (pp. 180- 199). Routledge.
- Davis, Tony, et al., 2009. *Talent Assessment Mengukur, Menilai, dan Menyeleksi Orang-Orang Terbaik dalam Perusahaan (Abdul Rosyid, Penerjemah)*. Jakarta: PPM Manajemen.

- Dessler, G., 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia* Edisi Kesepuluh Jilid 1 (terj.). Jakarta: Indeks
- Harmen, H. (2018). Pengaruh talent management dan knowledge management terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara II (Survei pada Kantor Direksi Tanjung Morawa). *Jkbnm (Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen)*, 4(2).
- Hardani, H. (2020). *Buku metode penelitian kualitatif & kuantitatif*, CV. Pustaka Ilmu Grou.
- Irtaimah, H.J., Al-Azzam, Z.F. & Khaddam, A.A. (2016). Exploring the impact of talent management strategies and service quality on beneficiaries satisfaction in Jordan Healthcare Sector: Provider point of View. *International Journal of Management (IJM)*, 7(7), 23-38.
- Karuri, M. (2015). *Effect of talent management on employee outcomes: A case study of Central Bank of Kenya* (Doctoral dissertation, Egerton University).
- Kosasih, N. & Budiani, S. (2007). Pengaruh knowledge management terhadap kinerja karyawan: Studi kasus departemen front office Surabaya Plaza Hotel. *Jurnal manajemen perhotelan*, 3(2), 80-88.
- Lewis, R.E. & Heckman, R.J. (2006). Talent management: a critical review. *Human Resorce Management Review*, 16 (2), 139-154.
- Mangkunegara, A.A.A.P. & Huddin, M.2016. The effect of transformational leadership and job satisfaction on employee performance. *Universal Journal of Management*, 4(4), 189-195.
- Mangkuprawira, S. & Hubeis, S., A.V.H. (2007). *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia
- Mangusho, Y. S., Murei, R. K., & Nelima, E. (2015). Evaluation of talent management on employees performance in beverage industry: A case of delmonte Kenya Limited. *International Journal of Humanities and Social Science*, 5(8), 191-199.
- Mohammed, A. A., Baig, A. H., & Gururajan, R. (2019). The effect of talent management processes on knowledge creation: a case of Australian higher education. *Journal of Industry-University Collaboration*, 1(3), 132-152.
- Nisa, R.C., Astuti, E.S. & Prasetya, A. (2016). Pengaruh manajemen talenta dan manajemen pengetahuan terhadap kinerja karyawan (Studi pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur, Surabaya) (*Doctoral dissertation, Branwijaya University*).
- Payambarpour, S.A. & Hooi, L.W. (2015). The impact of talent management and employee engagement on organisational performance. *International Journal of Management Practice*, 8(4), 311-336.
- Rahman, A. & Hasan, N. (2017). Modeling effects of KM and HRM processes to the organizational performance and employee's job satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 12(7), 35-45.
- Rivai, V. (2009). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: dari teori ke praktik*. Rajawali Pers.
- San, O.T., Theen, Y.M., & Heng, T.B. (2012). The reward strategy and performance measurement (evidence from Malaysian insurance companies). *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 2(1), pp.211-223.
- Sarwono, J. (2011). Mengenal path analysis: sejarah, pengertian dan aplikasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Ukrida*, 11(2), p.98454.
- Sarwono, J. (2011). *Analisis Jalur (Path Analysis)*. Jakarta: Gramedia
- Sedarmayanti. (2018). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV.Mandar Maju.

- Setyawan, A. (2018). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan (studi kasus pada tiga perusahaan fabrikasi lepas pantai di batam dan karimun). *Journal of Accounting and Management Innovation*, 2(1), pp.67-89.
- Simamora, H. (2004). *Manajemen sumber daya manusia*.
- Simanjuntak, P.J. (2011). *Manajemen & evaluasi kinerja*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Siregar, S. (2013). *Metode penelitian kuantitatif: dilengkapi dengan perhitungan manual & SPSS*.
- Sugiyono, D. (2013). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D*.
- Tobing, P. (2007). *Knowledge Management: Konsep, Arsitektur dan Implementasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Torabi, M.H.R., Kyani, A., & Falakinia, H., 2016. An investigation of the impact of knowledge management on human resource performance in management of Keshavarzi bank branches in Tehran. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 471-481.
- Venkateswaran, N. (2012). Strategies for adopting talent management issues in software companies. *International Journal of Management, Economics and Social Sciences*, 1(2), 33-41.