



DOI: <https://doi.org/10.38035/jafm.v6i3>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Pengaruh *Knowledge Management*, *Talent Management* dan *Employee Competency* Terhadap *Employee Performance* dan *Employee Engagement* sebagai Variabel Intervening pada PT. XYZ

Nanda Ivana Shinta¹, Nugraha Saefudin²

¹Universitas Widyatama, Bandung, Jawa Barat, Indonesia, nanda.shinta@widyatama.ac.id

²Universitas Widyatama, Bandung, Jawa Barat, Indonesia, nugraha.saefudin@widyatama.ac.id

Corresponding Author: nanda.shinta@widyatama.ac.id¹

Abstract: *This research is motivated by the low effectiveness of human resource management at PT. XYZ, Bandung, as indicated by weak internal communication, limited career development opportunities, and a lack of recognition for employee performance. This research analyze the influence of knowledge management, talent management, and employee competency on employee performance, with employee engagement as a mediator. A quantitative approach was employed using a descriptive-verificative method. The population consisted of 131 employees, all of whom were included as respondents through a saturated sampling technique. Data were collected using a Likert-scale questionnaire and analyzed using multiple regression and Sobel tests. The results indicate that all independent variables significantly influence employee performance. Knowledge management ($p=0.042$), talent management ($p=0.003$), and employee competency ($p=0.010$) each have a positive contribution, as does employee engagement ($p=0.016$). The Sobel test further confirms that employee engagement significantly mediates the relationship between each of the three independent variables and employee performance ($Z=2.213$; 2.064 ; 2.126 ; $p<0.05$). In conclusion, enhancing employee performance requires not only effective management of knowledge, talent, and competency, but also increased employee engagement. It is recommended that the company strengthen its knowledge-sharing systems, career development programs, and employee engagement strategies to promote optimal and sustainable performance.*

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

Abstrak: Penelitian ini dilatarbelakangi oleh rendahnya efektivitas pengelolaan sumber daya manusia di PT XYZ, Bandung, yang ditandai oleh lemahnya komunikasi internal, terbatasnya peluang pengembangan karier, dan kurangnya penghargaan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *knowledge management*, *talent management*, dan *employee competency* terhadap *employee performance*, serta menguji peran *employee engagement* sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan

kuantitatif dengan metode deskriptif-verifikatif. Populasi terdiri dari 131 karyawan, yang sekaligus menjadi sampel melalui teknik sampling jenuh. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner skala Likert dan dianalisis menggunakan regresi berganda dan uji Sobel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh variabel independen berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*. *Knowledge management* ($p = 0,042$), *talent management* ($p = 0,003$), dan *employee competency* ($p = 0,010$) memberikan kontribusi positif, begitu pula *employee engagement* ($p = 0,016$). Uji Sobel menunjukkan bahwa *employee engagement* memediasi secara signifikan pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap *employee performance* ($Z = 2,213$; $2,064$; $2,126$; $p < 0,05$). Kesimpulannya, peningkatan kinerja karyawan tidak hanya bergantung pada pengelolaan pengetahuan, talenta, dan kompetensi, tetapi juga memerlukan peningkatan keterlibatan karyawan. Disarankan agar perusahaan memperkuat sistem berbagi pengetahuan, pengembangan karier, dan strategi keterlibatan karyawan guna mendorong kinerja optimal secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Manajemen Pengetahuan, Pengelolaan Talenta, Kompetensi Karyawan, Keterlibatan Karyawan, Kinerja Karyawan

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan elemen esensial dalam keberlangsungan dan kesuksesan suatu organisasi, baik di sektor pemerintahan, dunia usaha, maupun lembaga sosial, karena mereka memberikan kontribusi kerja dengan imbalan tertentu (Arokiasamy et al., 2023). Kemajuan dunia usaha sangat bergantung pada ketersediaan sumber daya manusia yang berkualitas, kompeten, serta mampu beradaptasi dengan dinamika perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompleks (Musmiarny Nilammadi et al., 2024). Dalam konteks tersebut, kinerja karyawan (*employee performance*) menjadi faktor krusial yang menentukan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya (Putri Hana Salsafila et al., 2023). Oleh karena itu, perusahaan seperti PT. XYZ perlu memastikan bahwa setiap individu dalam organisasi dapat memberikan kontribusi optimal guna mempertahankan keunggulan bersaing dan mendukung pertumbuhan berkelanjutan. Perusahaan ini masih menghadapi berbagai tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia yang berpotensi menghambat kinerja karyawan. Salah satu permasalahan yang muncul adalah kesenjangan komunikasi antara staf dan manajemen, serta keterbatasan dalam menyampaikan ide atau gagasan secara terbuka kepada atasan, yang dapat menciptakan hambatan dalam kolaborasi dan inovasi internal.

Berdasarkan observasi internal dalam tiga tahun terakhir (2022–2024), terlihat adanya penurunan pada beberapa indikator penting. Seperti ditunjukkan dalam Tabel 1 berikut:

Tabel 1. Tren Permasalahan SDM di PT. XYZ (2022–2024)

Tahun	Tingkat Komunikasi (Skor 1–5)	Kepuasan Kompensasi (%)	Peluang Pengembangan Karier (%)	Pergantian Karyawan (%)	Rata-rata Nilai Kinerja
2022	3,2	68%	45%	12%	782
2023	2,9	65%	41%	15%	765
2024	2,6	62%	38%	17%	745

Sumber: Data internal PT. XYZ dan pengolahan penulis

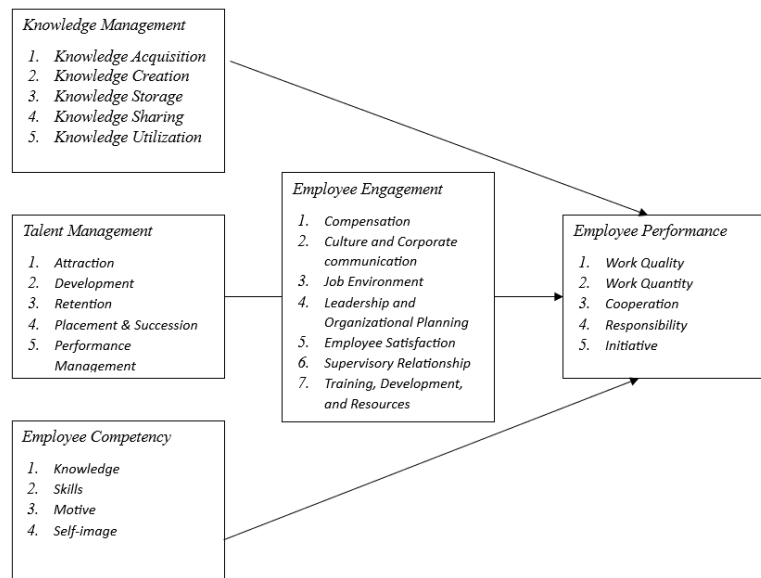
Data ini menunjukkan bahwa tantangan dalam komunikasi internal, penghargaan atas kontribusi kerja, dan minimnya jalur pengembangan karier telah berdampak langsung terhadap loyalitas dan produktivitas karyawan. Dalam industri telekomunikasi yang sangat dinamis dan berbasis pengetahuan, situasi ini menjadi ancaman serius bagi daya saing dan keberlanjutan perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan langkah strategis untuk memperkuat praktik manajemen pengetahuan, manajemen talenta, serta pengembangan kompetensi karyawan

dengan mempertimbangkan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) sebagai faktor kunci yang menjembatani hubungan antara kebijakan SDM dan kinerja organisasi.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara manajemen pengetahuan dan kinerja karyawan bersifat kompleks dan kontekstual. Beberapa di antaranya menunjukkan adanya pengaruh positif manajemen pengetahuan terhadap peningkatan kinerja (Andini & Ekhsan, 2024; Pelealu, 2022), sementara lainnya menemukan bahwa dampaknya tidak selalu signifikan secara langsung (Wibowo et al., 2021). Selain manajemen pengetahuan, strategi lain yang tidak kalah penting dalam menghadapi tantangan pengelolaan sumber daya manusia adalah penerapan *talent management* (manajemen talenta). Sejumlah penelitian mengenai manajemen talenta di sektor telekomunikasi menunjukkan hasil yang beragam terkait dampaknya terhadap kinerja karyawan. Sebagian besar studi menemukan adanya hubungan positif antara *talent management* dan peningkatan kinerja (Al-Hussaini et al., 2019; Olusoji & Kevin, 2023), Almomani et al. (2023) juga menemukan bahwa manajemen talenta dapat berdampak positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Almomani et al., 2023). Namun demikian, tidak semua komponen dalam manajemen talenta memiliki pengaruh yang setara; misalnya, studi oleh Zaki et al. (2020) menunjukkan bahwa retensi talenta tidak secara signifikan berkorelasi dengan kinerja peran karyawan (Zaki et al., 2020).

Sebagai pelengkap dari strategi *knowledge management* dan *talent management*, pengembangan kompetensi karyawan juga memegang peran penting dalam peningkatan kinerja organisasi. Berbagai penelitian mengungkapkan bahwa hubungan antara kompetensi dan kinerja karyawan tidak selalu bersifat langsung. Beberapa studi menunjukkan bahwa kompetensi berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja (Bawono & Arifianto, 2023; Hanafi & Ibrahim, 2018), sementara studi lainnya mengidentifikasi adanya pengaruh tidak langsung melalui variabel mediasi seperti kepuasan kerja dan efikasi diri (Bawono & Arifianto, 2023; Gunawan & Gunawan, 2019). Selain tiga pendekatan utama tersebut, *employee engagement* atau keterlibatan karyawan juga menjadi faktor kunci yang tidak dapat diabaikan dalam upaya peningkatan kinerja. *Employee engagement* mencerminkan tingkat keterikatan emosional dan komitmen karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi (Shuck et al., 2017). Dalam banyak penelitian, engagement terbukti menjadi variabel mediasi yang menjembatani hubungan antara faktor-faktor pengelolaan SDM dengan outcome seperti kinerja karyawan dan loyalitas organisasi (Karatepe & Demir, 2023; Ekhsan et al., 2023). Oleh karena itu, dalam konteks PT. XYZ, *employee engagement* sangat relevan untuk ditempatkan sebagai variabel *intervening* yang dapat menjelaskan bagaimana *knowledge management*, *talent management*, dan *employee competency* berdampak terhadap peningkatan *employee performance*.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia di PT. XYZ, seperti kesenjangan komunikasi, rendahnya motivasi akibat keterbatasan karier dan insentif, serta kurangnya pengelolaan pengetahuan dan pengembangan talenta, berpotensi menghambat pencapaian kinerja karyawan yang optimal. Dalam industri telekomunikasi yang sangat dinamis dan berbasis pengetahuan, penerapan strategi manajemen pengetahuan, manajemen talenta, dan pengembangan kompetensi menjadi kunci untuk meningkatkan produktivitas dan daya saing perusahaan. Oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis *knowledge management*, *talent management* dan *employee competency* terhadap *employee performance* pada Pt. XYZ, Mengetahui dan menganalisis pengaruh secara simultan dan secara parsial dari *knowledge management*, *talent management*, *employee competency* dan *employee performance* terhadap *employee performance* pada PT. XYZ, serta untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *knowledge management*, *talent management* dan *employee competency* terhadap *employee performance* melalui *employee engagement* pada Pt. XYZ. Berdasarkan dari tinjauan pustaka dan fenomena yang telah dijelaskan sebelumnya dapat disusun sebuah kerangka pemikiran dalam penelitian ini sebagai berikut:



Sumber: Azmy, 2019; Ekhsan et al., 2023; Hendri, 2019; Nguyen Ke Nghia, 2024

Gambar 1. Kerangka Pemikiran

METODE

Penelitian ini terdiri dari variabel independent, variabel dependent dan variabel intervening. Variabel independen pada penelitian ini adalah *knowledge management*, *talent management*, dan *employee competency*. Variabel dependen pada penelitian ini adalah *employee performance*. Serta *employee engagement* sebagai variabel intervening.

Metode penelitian yang diambil dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif dan verifikatif.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. XYZ yang berperan aktif dalam kegiatan operasional maupun manajerial. Populasi ini mencakup individu-individu yang terlibat langsung dalam pelaksanaan kerja dan pengambilan keputusan yang relevan dengan variabel-variabel penelitian seperti *knowledge management*, *talent management*, *employee competency*, *employee engagement* dan *employee performance*. Penentuan populasi ini didasarkan pada asumsi bahwa seluruh karyawan memiliki pengetahuan dan pengalaman kerja yang dapat memberikan kontribusi terhadap pemahaman hubungan antarvariabel dalam penelitian ini. Populasi pada penelitian ini adalah 131 responden. Teknik penarikan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampling jenuh (*total sampling*), yaitu dengan menggunakan seluruh anggota populasi sebagai sampel. Teknik ini dipilih karena jumlah karyawan PT. XYZ tergolong terbatas dan masih memungkinkan untuk diteliti secara menyeluruh. Dengan demikian, data yang diperoleh akan lebih representatif dan mampu menggambarkan kondisi aktual perusahaan tanpa perlu melakukan generalisasi.

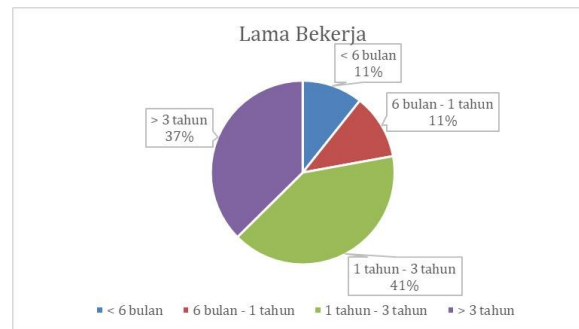
Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini dikembangkan dari definisi operasional setiap variabel kemudian menentukan dimensi dan indikator setiap variabelnya. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala likert. Instrumen penelitian akan diuji validitas dan reliabilitasnya.

Teknik pengumpulan data yang akan di ambil dalam penelitian ini adalah kuesioner (angket) dengan sistem online melalui (*google form*) dan dianalisis menggunakan regresi berganda dan uji Sobel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

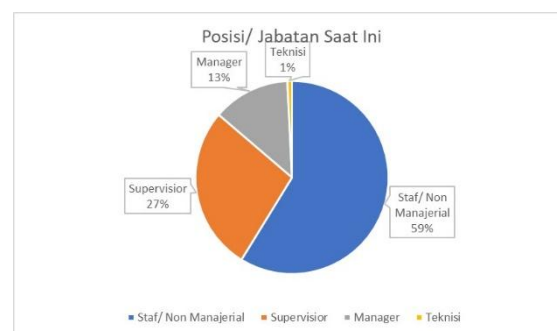
PT. XYZ adalah perusahaan nasional yang didirikan pada tahun 2003 dan berbasis di Bandung, Jawa Barat. Perusahaan ini bergerak di bidang sistem daya telekomunikasi (*Telecommunication Power System*) dan telah berperan penting dalam pengembangan

infrastruktur tenaga listrik dan telekomunikasi di Indonesia. Gambaran umum mengenai karakteristik responden secara lebih jelas, persentase data tersebut disajikan dalam berikut ini



Sumber: data diolah peneliti (2025)

Gambar 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja



Sumber: data diolah peneliti (2025)

Gambar 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Posisi/jabatan saat ini

Berdasarkan gambar 2, karakteristik responden menurut lama bekerja di PT. XYZ menunjukkan bahwa mayoritas karyawan memiliki pengalaman kerja yang cukup panjang di perusahaan. Responden dengan masa kerja lebih dari 10 tahun mencapai 46%, diikuti oleh karyawan dengan masa kerja antara 6 hingga 10 tahun sebesar 30%, serta karyawan dengan masa kerja 1 hingga 5 tahun sebesar 24%. Komposisi ini mencerminkan bahwa perusahaan memiliki basis tenaga kerja yang berpengalaman, yang tentunya membawa implikasi positif bagi stabilitas organisasi dan pengembangan budaya kerja yang kuat. Sebagaimana dikemukakan oleh Ng & Feldman (2019), masa kerja yang lebih panjang umumnya berkorelasi dengan tingkat *organizational commitment* yang lebih tinggi, serta kecenderungan yang lebih besar dalam berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dan berpartisipasi dalam pengembangan organisasi.

Berdasarkan gambar 3, karakteristik responden berdasarkan posisi atau jabatan saat ini di PT. XYZ menunjukkan distribusi yang cukup seimbang antara level manajerial dan non-manajerial. Mayoritas responden, yaitu sebesar 52%, menempati posisi pada level staf atau pelaksana, sementara 30% menduduki posisi supervisor atau kepala unit, dan 18% berada pada level manajerial atas, seperti manajer dan kepala divisi. Komposisi ini menggambarkan bahwa struktur organisasi PT. XYZ relatif piramidal, dengan jumlah tenaga pelaksana yang dominan. Keberadaan tenaga pelaksana yang signifikan menjadi krusial dalam konteks implementasi strategi perusahaan, mengingat bahwa *employee performance* di tingkat pelaksana secara langsung berdampak pada kualitas layanan dan kepuasan pelanggan. Hal ini sejalan dengan temuan Hassan et al. (2013) yang menyatakan bahwa kinerja karyawan lini depan (*front-line employees*) memiliki pengaruh signifikan terhadap persepsi kualitas organisasi di mata pelanggan.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif terhadap data kuesioner yang diperoleh dari responden di PT. XYZ, dapat diketahui bahwa secara umum respon karyawan terhadap

variabel-variabel penelitian berada pada kategori tinggi. Analisis deskriptif terhadap variabel *knowledge management* di PT. XYZ menunjukkan rata-rata skor yang tinggi, yaitu sebesar 4,15 pada skala Likert 1–5, dengan standar deviasi sebesar 0,47. Hal ini mencerminkan bahwa mayoritas responden memiliki persepsi positif terhadap implementasi *knowledge management* di perusahaan. Analisis deskriptif terhadap variabel *talent management* di PT. XYZ menunjukkan rata-rata skor sebesar 4,10 pada skala Likert 1–5, dengan standar deviasi 0,51. Nilai rata-rata yang tergolong tinggi ini mengindikasikan bahwa sebagian besar responden menilai implementasi *talent management* di perusahaan telah dilakukan dengan baik.

Analisis deskriptif terhadap variabel *employee competency* di PT. XYZ menunjukkan rata-rata skor sebesar 4,12 pada skala Likert 1–5, dengan standar deviasi sebesar 0,49. Nilai ini mencerminkan bahwa secara umum responden memberikan persepsi yang positif terhadap tingkat kompetensi karyawan yang ada di perusahaan. Analisis deskriptif terhadap variabel *employee performance* di PT. XYZ menunjukkan rata-rata skor sebesar 4,18 pada skala Likert 1–5, dengan standar deviasi sebesar 0,46. Nilai rata-rata yang tinggi ini menunjukkan bahwa para responden memiliki persepsi positif terhadap tingkat kinerja karyawan di perusahaan. Analisis deskriptif terhadap variabel *employee engagement* di PT. XYZ menunjukkan rata-rata skor sebesar 4,14 pada skala Likert 1–5, dengan standar deviasi sebesar 0,50. Nilai rata-rata yang cukup tinggi ini menunjukkan bahwa karyawan pada umumnya merasa terlibat secara emosional, kognitif, dan fisik dalam pekerjaannya. Keseluruhan hasil analisis deskriptif ini menunjukkan bahwa praktik-praktik manajerial yang berkaitan dengan pengelolaan pengetahuan, talenta, dan kompetensi telah dijalankan dengan cukup baik oleh perusahaan.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas

Variabel	No Item	R Hitung	R tabel	Keterangan
<i>Knowledge management (X1)</i>				
KM1		0,280	0,143	Valid
KM2		0,959	0,143	Valid
KM3		0,905	0,143	Valid
KM4		0,227	0,143	Valid
KM5		0,809	0,143	Valid
KM6		0,691	0,143	Valid
KM7		0,615	0,143	Valid
KM8		0,711	0,143	Valid
KM9		0,634	0,143	Valid
KM10		0,939	0,143	Valid
KM11		0,862	0,143	Valid
KM12		0,584	0,143	Valid
KM13		0,878	0,143	Valid
KM14		0,446	0,143	Valid
KM15		0,787	0,143	Valid
KM16		0,850	0,143	Valid
KM17		0,968	0,143	Valid
KM18		0,939	0,143	Valid
KM19		0,729	0,143	Valid
KM20		0,216	0,143	Valid
KM21		0,772	0,143	Valid
KM22		0,968	0,143	Valid
KM23		0,802	0,143	Valid
KM24		0,380	0,143	Valid
KM25		0,607	0,143	Valid
KM26		0,816	0,143	Valid
KM27		0,668	0,143	Valid
KM28		0,689	0,143	Valid
KM29		0,634	0,143	Valid
KM30		0,539	0,143	Valid

KM31	0,936	0,143	Valid
KM32	0,752	0,143	Valid
KM33	0,362	0,143	Valid
KM34	0,902	0,143	Valid
KM35	0,888	0,143	Valid
KM36	0,579	0,143	Valid
KM37	0,630	0,143	Valid
KM38	0,918	0,143	Valid
KM39	0,601	0,143	Valid
KM40	0,471	0,143	Valid
<i>Talent Management (X2)</i>			
TM1	0,816	0,143	Valid
TM2	0,924	0,143	Valid
TM3	0,790	0,143	Valid
TM4	0,606	0,143	Valid
TM5	0,276	0,143	Valid
TM6	0,944	0,143	Valid
TM7	0,896	0,143	Valid
TM8	0,399	0,143	Valid
TM9	0,229	0,143	Valid
TM10	0,912	0,143	Valid
TM11	0,845	0,143	Valid
TM12	0,653	0,143	Valid
TM13	0,629	0,143	Valid
TM14	0,483	0,143	Valid
TM15	0,785	0,143	Valid
TM16	0,837	0,143	Valid
TM17	0,308	0,143	Valid
TM18	0,963	0,143	Valid
TM19	0,717	0,143	Valid
TM20	0,345	0,143	Valid
<i>Employee Competency (X3)</i>			
EC1	0,743	0,143	Valid
EC2	0,270	0,143	Valid
EC3	0,941	0,143	Valid
EC4	0,698	0,143	Valid
EC5	0,531	0,143	Valid
EC6	0,973	0,143	Valid
EC7	0,835	0,143	Valid
EC8	0,530	0,143	Valid
EC9	0,716	0,143	Valid
EC10	0,626	0,143	Valid
EC11	0,846	0,143	Valid
EC12	0,617	0,143	Valid
EC13	0,685	0,143	Valid
EC14	0,605	0,143	Valid
EC15	0,543	0,143	Valid
EC16	0,399	0,143	Valid
EC17	0,932	0,143	Valid
EC18	0,789	0,143	Valid
EC19	0,614	0,143	Valid
EC20	0,687	0,143	Valid
EC21	0,670	0,143	Valid
EC22	0,731	0,143	Valid
EC23	0,692	0,143	Valid
EC24	0,724	0,143	Valid
<i>Employee Performance (Y)</i>			
EP1	0,754	0,143	Valid
EP2	0,390	0,143	Valid

EP3	0,670	0,143	Valid
EP4	0,877	0,143	Valid
EP5	0,636	0,143	Valid
EP6	0,666	0,143	Valid
EP7	0,568	0,143	Valid
EP8	0,262	0,143	Valid
EP9	0,921	0,143	Valid
EP10	0,671	0,143	Valid
EP11	0,423	0,143	Valid
EP12	0,672	0,143	Valid
EP13	0,732	0,143	Valid
EP14	0,614	0,143	Valid
EP15	0,626	0,143	Valid
EP16	0,673	0,143	Valid
EP17	0,931	0,143	Valid
EP18	0,635	0,143	Valid
EP19	0,367	0,143	Valid
EP20	0,657	0,143	Valid
Employee Engagement (M)			
EE1	0,695	0,143	Valid
EE2	0,418	0,143	Valid
EE3	0,899	0,143	Valid
EE4	0,827	0,143	Valid
EE5	0,256	0,143	Valid
EE6	0,257	0,143	Valid
EE7	0,923	0,143	Valid
EE8	0,849	0,143	Valid
EE9	0,236	0,143	Valid
EE10	0,940	0,143	Valid
EE11	0,905	0,143	Valid
EE12	0,580	0,143	Valid
EE13	0,774	0,143	Valid
EE14	0,818	0,143	Valid
EE15	0,532	0,143	Valid
EE16	0,863	0,143	Valid
EE17	0,682	0,143	Valid
EE18	0,585	0,143	Valid
EE19	0,792	0,143	Valid
EE20	0,713	0,143	Valid
EE21	0,693	0,143	Valid
EE22	0,531	0,143	Valid
EE23	0,701	0,143	Valid
EE24	0,930	0,143	Valid
EE25	0,665	0,143	Valid
EE26	0,175	0,143	Valid
EE27	0,949	0,143	Valid
EE28	0,782	0,143	Valid
EE29	0,180	0,143	Valid
EE30	0,938	0,143	Valid
EE31	0,698	0,143	Valid
EE32	0,944	0,143	Valid
EE33	0,586	0,143	Valid
EE34	0,914	0,143	Valid

Sumber: data diolah peneliti dengan SPSS 26, 2025

Berdasarkan tabel 2 hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item dinyatakan valid, karena koefisien yang dihasilkan lebih besar dari 0,143 sehingga tidak perlu mengganti atau menghapus pernyataan.

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	N of Item	Keterangan
<i>Knowledge management</i>	0,888	40	Reliabel
<i>Talent management</i>	0,807	20	Reliabel
<i>Employee competency</i>	0,819	24	Reliabel
<i>Employee performance</i>	0,805	20	Reliabel
<i>Employee engagement</i>	0,876	34	Reliabel

Sumber: Data diolah oleh peneliti dengan SPSS 26, 2025

Berdasarkan tabel 3 terlihat bahwa semua variabel penelitian mempunyai nilai Cronbach's Alpha > 0,60 yang artinya semua variabel yang peneliti teliti dapat dikatakan reliabel. Berikutnya yaitu hasil analisis regresi berganda dalam penelitian ini untuk menguji dua aspek sekaligus, yaitu pengaruh parsial dari variabel independen terhadap variabel dependen, serta peran variabel intervening dalam memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.720	5.152		.528	.598
	Knowledge Management	.334	.065	.381	5.155	.000
	Talent Management	.436	.114	.266	3.830	.000
	Employee Competency	.461	.108	.322	4.286	.000

a. Dependent Variable: Employee Engagement

Sumber: Data diolah oleh peneliti dengan SPSS 26, 2025

Gambar 4. Hasil Uji Analisis Regresi Berganda Tahap Pertama

Berdasarkan gambar 4 hasil analisis regresi berganda tahap pertama menunjukkan variabel knowledge management menunjukkan koefisien regresi tak terstandarisasi (B) sebesar 0,334 dengan standard error = 0,065, nilai t = 5,155, dan signifikansi p = 0,000, yang berarti pengaruhnya terhadap employee engagement signifikan pada taraf 1%. Nilai koefisien beta terstandarisasi (Beta) sebesar 0,381 mengindikasikan bahwa knowledge management merupakan prediktor paling kuat dalam model ini. Talent management memiliki nilai koefisien B = 0,436, dengan standard error = 0,114, t = 3,830, dan Sig. = 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa talent management juga berpengaruh signifikan terhadap employee engagement. Nilai beta sebesar 0,266 menunjukkan kekuatan pengaruh yang sedang (moderat) terhadap keterlibatan karyawan. Employee competency mencatat nilai koefisien regresi B = 0,461, dengan standard error = 0,108, t = 4,286, dan Sig. = 0,000. Koefisien beta terstandarisasi untuk variabel ini sebesar 0,322, yang menunjukkan bahwa kompetensi karyawan merupakan salah satu prediktor penting dalam menjelaskan variasi employee engagement. Ketiga hasil ini mengindikasikan bahwa ketiga variabel independen memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement. Artinya, peningkatan dalam knowledge management, talent management, dan employee competency secara simultan dapat meningkatkan keterlibatan karyawan di PT. XYZ. Hasil ini memenuhi salah satu syarat utama dalam pengujian mediasi menurut pendekatan Baron dan Kenny (1986), yaitu bahwa variabel independen harus berpengaruh signifikan terhadap variabel mediasi.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.596	3.612		.719	.474
	Knowledge Management	.102	.050	.192	2.050	.042
	Talent Management	.256	.084	.257	3.043	.003
	Employee Competency	.210	.081	.241	2.605	.010
	Employee Engagement	.152	.062	.251	2.453	.016

a. Dependent Variable: Employee Performance

Sumber: Data diolah oleh peneliti dengan SPSS 26, 2025

Gambar 5. Hasil Uji Analisis Regresi Berganda Tahap Kedua

Berdasarkan gambar 5 hasil analisis regresi berganda tahap kedua menunjukkan variabel knowledge management menunjukkan koefisien regresi tak terstandarisasi (B) sebesar 0,102, dengan standard error = 0,050, nilai $t = 2,050$, dan tingkat signifikansi $p = 0,042$. Hal ini menunjukkan bahwa knowledge management memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap employee performance meskipun dengan pengaruh yang relatif lemah (nilai Beta = 0,192). Variabel talent management tercatat memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap employee performance, dengan $B = 0,256$, standard error = 0,084, $t = 3,043$, dan $p = 0,003$, menunjukkan pengaruh signifikan pada taraf 1%. Nilai Beta sebesar 0,257 mengindikasikan bahwa talent management merupakan salah satu kontributor utama dalam memengaruhi kinerja karyawan. Variabel employee competency menunjukkan koefisien regresi sebesar $B = 0,210$, dengan standard error = 0,081, $t = 2,605$, dan tingkat signifikansi $p = 0,010$. Nilai Beta yang dihasilkan sebesar 0,241, yang mengindikasikan bahwa semakin tinggi kompetensi yang dimiliki karyawan, semakin tinggi pula tingkat performa kerja yang dicapai. Variabel employee engagement sebagai variabel mediasi menunjukkan pengaruh yang juga signifikan terhadap employee performance dengan $B = 0,152$, standard error = 0,062, $t = 2,453$, dan tingkat signifikansi $p = 0,016$. Nilai Beta = 0,251 menunjukkan bahwa employee engagement memiliki kontribusi sedang dalam menjembatani pengaruh variabel manajerial terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil ini memperkuat peran strategis employee engagement sebagai *bridging variable* yang mampu menguatkan dampak kebijakan knowledge management, talent management, dan pengembangan kompetensi terhadap pencapaian kinerja di PT. XYZ. Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat keterlibatan karyawan, maka semakin besar pula efek positif dari pengelolaan sumber daya manusia terhadap performa kerja yang optimal.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.596	3.612		.719	.474
	Knowledge Management	.102	.050	.192	2.050	.042
	Talent Management	.256	.084	.257	3.043	.003
	Employee Competency	.210	.081	.241	2.605	.010
	Employee Engagement	.152	.062	.251	2.453	.016

a. Dependent Variable: Employee Performance

Sumber: Data diolah oleh peneliti dengan SPSS 26, 2025

Gambar 6. Hasil Uji Parsial (Uji T)

Berdasarkan Gambar 6 diperoleh bahwa seluruh variabel independen yang diuji, yaitu knowledge management, talent management, employee competency, dan employee engagement, memiliki nilai signifikansi di bawah 0,05, yang menunjukkan bahwa masing-masing variabel berpengaruh secara signifikan terhadap employee performance pada tingkat kepercayaan 95%.

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6597.111	4	1649.278	112.976	.000 ^b
	Residual	1839.408	126	14.598		
	Total	8436.519	130			

a. Dependent Variable: Employee Performance

b. Predictors: (Constant), Employee Engagement, Talent Management, Employee Competency, Knowledge Management

Sumber: Data diolah oleh peneliti dengan SPSS 26, 2025

Gambar 7. Hasil Uji Signifikansi (Uji F)

Berdasarkan gambar 7 diperoleh nilai F hitung sebesar 112,976 dengan nilai signifikansi (p-value) sebesar 0,000. Nilai ini jauh di bawah tingkat signifikansi 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi yang dibangun adalah signifikan secara statistik. Artinya,

secara bersama-sama variabel knowledge management, talent management, employee competency, dan employee engagement berpengaruh secara signifikan terhadap employee performance.

Masukan:		Statistik uji:		Kesalahan Standar:	nilai p :
A	0.334	Uji Sobel:	2.21267385	0.02294419	0.02692014
B	0.152	Tes Aroian:	2.17931256	0.02329542	0.02930846
adalah	0.065	Uji Goodman:	2.2476157	0.02258749	0.02460071
sebuah					
aku	0.062	Reset all	Menghitung		
b					

Sumber: Data diolah oleh peneliti dengan SPSS 26, 2025

Gambar 8. Hasil Uji Sobel Mediasi Employee Engagement terhadap Pengaruh Knowledge Management terhadap Employee Performance

Berdasarkan gambar 8 nilai $p < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh mediasi yang signifikan dari employee engagement dalam hubungan antara knowledge management terhadap employee performance. Artinya, selain memiliki pengaruh langsung, knowledge management juga memberikan pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui peningkatan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan.

Masukan:		Statistik uji:		Kesalahan Standar:	nilai p :
A	0.436	Uji Sobel:	2.06396888	0.03210901	0.03902067
B	0.152	Tes Aroian:	2.01571084	0.03287773	0.04383022
adalah	0.114	Uji Goodman:	2.11586763	0.03132143	0.03435607
sebuah					
aku	0.062	Reset all	Menghitung		
b					

Sumber: Data diolah oleh peneliti dengan SPSS 26, 2025

Gambar 9. Hasil Uji Sobel Mediasi Employee Engagement terhadap Pengaruh Talent Management terhadap Employee Performance

Berdasarkan gambar 9 nilai $p < 0,05$, ini berarti bahwa employee engagement terbukti memediasi hubungan tersebut secara parsial. Dengan kata lain, peningkatan praktik talent management di PT. XYZ tidak hanya berdampak langsung pada peningkatan kinerja, tetapi juga memperkuat keterlibatan emosional dan kognitif karyawan dalam pekerjaan mereka, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka.

Masukan:		Statistik uji:		Kesalahan Standar:	nilai p :
A	0.461	Uji Sobel:	2.12591786	0.03296082	0.0335101
B	0.152	Tes Aroian:	2.08336227	0.03363409	0.03721821
adalah	0.108	Uji Goodman:	2.1711925	0.03227351	0.02991662
sebuah					
aku	0.062	Reset all	Menghitung		
b					

Sumber: Data diolah oleh peneliti dengan SPSS 26, 2025

Gambar 10. Hasil Uji Sobel Mediasi Employee Engagement terhadap Pengaruh Employee Competency terhadap Employee Performance

Berdasarkan gambar 10 nilai $p < 0,05$ yang berarti efek mediasi signifikan secara statistik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa employee engagement berperan sebagai mediator parsial yang signifikan dalam hubungan antara employee competency terhadap employee performance.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, penelitian ini menyimpulkan bahwa knowledge management, talent management, dan employee competency memiliki peran penting dalam meningkatkan employee performance, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui employee engagement sebagai variabel intervening. Penelitian ini dilakukan di PT. XYZ dengan pendekatan kuantitatif dan analisis mediasi. Dari sisi deskriptif, kondisi seluruh variabel dalam penelitian ini berada pada kategori tinggi. Ini menunjukkan bahwa perusahaan telah menerapkan praktik manajerial yang baik, khususnya dalam hal pengelolaan

pengetahuan, pengembangan talenta, dan pembentukan kompetensi karyawan. Selain itu, karyawan juga menunjukkan keterlibatan yang tinggi terhadap pekerjaan dan organisasi, serta memiliki kinerja yang positif secara umum.

Secara simultan, ketiga variabel independen berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini menandakan bahwa ketiganya secara bersama-sama memberikan kontribusi strategis dalam mendorong performa kerja yang optimal. Secara parsial, masing-masing variabel knowledge management, talent management, dan employee competency memiliki pengaruh yang positif terhadap employee performance. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik praktik-praktik manajerial dalam aspek-aspek tersebut, maka semakin tinggi pula kualitas kerja yang dihasilkan oleh karyawan. Employee engagement juga terbukti berpengaruh secara langsung terhadap employee performance. Keterlibatan emosional, kognitif, dan perilaku karyawan dalam pekerjaannya menjadi faktor penting yang mendorong produktivitas, inisiatif, dan kualitas hasil kerja.

Employee engagement terbukti memediasi secara signifikan hubungan antara ketiga variabel independen dengan employee performance. Dengan kata lain, pengaruh knowledge management, talent management, dan employee competency terhadap kinerja menjadi lebih kuat apabila karyawan merasa terlibat secara aktif dan berkomitmen terhadap pekerjaannya. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini memperkuat pemahaman bahwa pengelolaan sumber daya manusia yang unggul bukan hanya mengandalkan sistem dan kebijakan formal, tetapi juga sangat bergantung pada bagaimana karyawan merasakan makna, penghargaan, dan keterlibatan dalam proses kerja mereka. Employee engagement menjadi jembatan penting antara strategi manajerial dan pencapaian kinerja individu maupun organisasi.

REFERENSI

- Al-Hussaini, S. H., Turi, J. A., Altamimi, A. N. A., Khan, D. M. A., & Ahmad, M. (2019). Impact of Talent Management Strategies on Employee Performance Behaviour With the Mediating Role of Talent Management Outputs. *Archives of Business Research*, 7(3). <https://doi.org/10.14738/abr.73.6309>
- Almomani, R. Z. Q., AL-khaldi, S. S. S., Al-Quran, A. Z., Almomani, H. M., Aityassine, F. L. Y., Eldahamsheh, M. M., Al-Shaikh, F. N., Alshurideh, M. T., Mohammad, A. A. S., & Al-Hawary, S. I. S. (2023). The Effect of Talent Management on Organizational Innovation of the Telecommunications Companies in Jordan. *Studies in Computational Intelligence*, 1056(June), 1779–1794. https://doi.org/10.1007/978-3-031-12382-5_97
- Andini, S., & Ekhsan, M. (2024). Maximizing Employee Performance At Pt. Oaj Carton Box: Exploring the Influence of Talent Management, Knowledge Management, and Employee Engagement. *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi Dan Bisnis*, 8(1), 177–190. <https://doi.org/10.24912/jmieb.v8i1.29504>
- Arokiasamy, L., Fujikawa, T., Piaralal, S. K., & Arumugam, T. (2023). Role of HRM Practices in Organization Performance: A Survey Approach. *International Journal of Sociotechnology and Knowledge Development*, 16(1), 1–32. <https://doi.org/10.4018/IJSKD.334555>
- Bawono, M. W. A., & Arifianto, C. F. (2023). Measuring Employee Performance by Competence and Self-efficacy. *TIN: Terapan Informatika Nusantara*, 4(3), 178–184. <https://doi.org/10.47065/tin.v4i3.4159>
- Gunawan, M. A., & Gunawan, H. (2019). Compensation, Competence, Organizational Commitment and Its Effect on Employee Performance: Job Satisfaction as Intervening. *Journal of Applied Accounting and Taxation*, 4(2), 144–149. <https://doi.org/10.30871/jaat.v4i2.1595>
- Hanafi, H. M., & Ibrahim, S. B. (2018). The Impact of Employee Attitude on Service Performance. *The International Journal of Humanities & Social Studies*, 6(12), 587–598. <https://doi.org/10.24940/theijhss/2018/v6/i12/hs1812-013>

- Musmiarny Nilammadi, W. O., Othy Happy Dharmaning Savitry, & Eni Wuryani. (2024). The Concept Of Human Resource Management In The Life Of Business Organizations In The Digital Era. *Sinergi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, 14(1), 20–28. <https://doi.org/10.25139/sng.v14i1.8358>
- Olusoji, D., & Kevin, M. (2023). TALENT MANAGEMENT AND THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES : A Study of Selected Telecommunication Companies in Delta State. *International Journal for Research Trends and Innovation*, 8(7), 444–454
- Putri Hana Salsafila, Bintang Narpati, Murti Wijayanti, & Tri Yulaeli. (2023). the Influence of Work Discipline, Work Motivation, and Work Environment on Employee Performance. *International Journal of Accounting, Management, Economics and Social Sciences (IJAMESC)*, 1(6), 882–894. <https://doi.org/10.61990/ijamesc.v1i6.112>
- Shuck, B., Adelson, J., & Reio, T.G. (2017). The Employee Engagement Scale: Initial Evidence for Construct Validity and Implications for Theory and Practice: THE EMPLOYEE ENGAGEMENT SCALE. *Human Resource Management*, 56(6). <https://doi.org/10.1002/hrm.21811>
- Wibowo, D. Y. A., Muljono, P., & Sumertajaya, I. M. (2021). Analysis of the Effect of Knowledge Management, Competency, and Innovation on Employee Performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 19(4), 804–811. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2021.019.04.09>
- Zaki, N., Rathore, D. K., Sial, D. M. A., & Paul, D. Z. I. (2020). UNDERSTANDING THE ROLE PERFORMANCE THROUGH THE LENSES OF TALENT MANAGEMENT AND ITS FACETS. *Management Research and Emerging*, 10(4), 37–47.