

**MANAJEMEN BAKAT : MANAJEMEN PENGETAHUAN DENGAN
KETERLIBATAN KARYAWAN DAN KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
(Studi pada Rumah Sakit Bhayangkara Makassar)**

Agus¹, Asim², Syamsuddin³

^{1,2,3} Institut Teknologi Pertanian Takalar

agus@itp-takalar.ac.id¹, asimjhie26@itp-takalar.ac.id², syamsuddin@itp-takalar.ac.id³

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mengevaluasi apakah terdapat pengaruh penerapan manajemen bakat terhadap manajemen pengetahuan dan kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan di Rumah Sakit Bhayangkara Makassar. Penelitian didesain dalam bentuk penelitian kuantitatif online survey. Populasi yang diteliti dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di Rumah Sakit Bhayangkara Makassar, baik dalam kategori medis maupun non medis yang berjumlah 743 karyawan. Sampel ditetapkan dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. Penelitian menyimpulkan bahwa manajemen bakat merupakan salah satu faktor dalam meningkatkan kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan secara langsung. Peran keterlibatan karyawan dan kepuasan kerja sebagai variabel yang mempengaruhi manajemen pengetahuan, hal ini ditunjukkan dengan tingginya rasa bangga terhadap pekerjaan yang dilakukan karena dengan melaksanakan manajemen bakat akan memberikan banyak kesempatan dalam meningkatkan keterampilan, bakat, dan mahir melalui *mentoring* dan *coaching* dan keterbukaan akses informasi serta rotasi pekerjaan yang memberikan kekayaan pengetahuan (*enrichment knowledge*).

Kata kunci: *Manajemen Bakat; Manajemen Pengetahuan; Kepuasan Kerja; Keterlibatan Karyawan*

Abstract. This research aims to find out and evaluate whether there is an influence of the application of talent management on knowledge management, job satisfaction and employee engagement at Bhayangkara Hospital Makassar. The research was designed in the form of quantitative online survey research. The population studied in this research were employees who worked at Bhayangkara Makassar Hospital, both in the medical and non-medical categories, totaling 743 employees. The sample was determined using purposive sampling technique. Research concludes that talent management is one of the factors in directly increasing job satisfaction and employee engagement. The role of employee involvement and job satisfaction as variables that influence knowledge management, this is shown by a high sense of pride in the work carried out because implementing talent management will provide many opportunities to improve skills, talents and proficiency through mentoring and coaching and open access to information and job rotation that provides knowledge enrichment.

Keywords: *Talent Management; Knowledge Management; Job satisfaction; Employee Engagement*

PENDAHULUAN

Setiap organisasi rumah sakit berusaha keras untuk menemukan jawaban bagaimana membujuk karyawan untuk membuat organisasi rumah sakit menjadi lebih baik, Pandemi Covid-19 memicu efek permintaan kedua (*second-order*) yang signifikan dan sangat mempengaruhi keterlibatan,kepuasan kerja dan pengetahuan karyawan didalam organisasi rumah sakit. Salah satu inisiatif terpenting untuk tetap berada di garis depan agar berhasil adalah dengan mempertimbangkan perubahan waktu kerja dengan melibatkan karyawan baik di tempat kerja (rumah sakit) maupun di rumah secara efektif, kondisi saat ini memaksa para pelaku manajemen pengetahuan untuk mengintegrasikan dengan teknologi informasi sesuai dengan perkembangannya (Astuti et al., 2017).

Menurut (Ahmed et al., 2020, p. 2) untuk memastikan karyawan tetap bahagia dan terlibat dalam bekerja, diperlukan pemahaman yang baru dengan membangun transparansi komunikasi yang efektif dan berbagi informasi secara rutin. Lebih lanjut dikemukakan Song & Chermack, 2008 dalam (Juan et al., 2018) Interaksi antar anggota didalam organisasi dengan cara fisik maupun elektronik, seperti rapat, kerja tim, email, atau forum diskusi online akan meningkatkan hubungan dan keterlibatan di antara karyawan. Survei Zety yang dilakukan terhadap calon karyawan, 90% mengemukakan pentingnya bekerja diorganisasi yang merangkul transparansi informasi (Bart, 2020).

Mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif, diperlukan penanganan pengetahuan yang sistematis untuk memastikan kelangsungan organisasi (Dimitrios et al., 2015). (Wehn & Montalvo, 2018) (Wehn & Montalvo, 2018) satu faktor keberhasilan bagi organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif dalam ekonomi berbasis pengetahuan dengan mengelola pengetahuan dan menjaga keterikatan karyawan, kepuasan kerja karyawan beserta pengetahuan yang dimiliki para karyawan. Mengandalkan pengalaman kerja dari generasi yang telah lama bekerja akan menyebabkan kerentanan di organisasi karena hilangnya sumber daya yang unggul dan kompetitif (Younas & Bari, 2020). Di era milenial saat ini, banyak karyawan yang berhenti dari pekerjaannya karena karyawan saat ini tidak lagi loyal kepada organisasi, dan lebih loyal kepada karir pekerjaan yang lebih baik (Chandra, 2019).

Manajemen pengetahuan (*knowledge management*) merupakan proses pengetahuan dan merupakan aset yang sangat berharga, keterlibatan karyawan dalam organisasi adalah kunci untuk mencapai keunggulan kompetitif melalui manajemen pengetahuan (Juan et al., 2016, p. 131) organisasi harus mengelola karyawan tersebut agar dapat berdaya saing di Industri global (Al-Azzam & Al-Qura'an, 2018, p. 30), ilmu yang dimiliki setiap karyawan dapat dioptimalkan, dikembangkan, dan disebarluaskan dengan baik ke seluruh tingkatan organisasi sesuai dengan kapasitas, tugas dan fungsinya masing-masing (Hariadi et al., 2020).

Keterlibatan karwayan (*Employee Engagement*) menurut Shuck and Vollard (2010) dalam (Ahmed et al., 2020, p. 4) suatu keadaan emosional, kognitif dan perilaku karyawan, dengan penekanan agar tujuan organisasi dapat tercapai, (Pusriadi & Darma, 2020, p. 59) dengan keterlibatan karyawan yang baik maka akan memberikan peningkatan kemampuan karyawan (*employee capabilities*). Keterlibatan karyawan membuat karyawan lebih terlibat (secara fisik, mental dan kognitif), lebih produktif dan lebih kreatif terhadap pekerjaan, memberikan perhatian terhadap kehidupan karyawan

akan memberikan rasa puas dalam pekerjaan dibandingkan karyawan yang tidak dilibatkan didalam organisasi, dimana hal ini merupakan bagian dari kepuasan kerja (*job satisfaction*) (Ahmed et al., 2020).

Semakin efektif keterlibatan karyawan dan kepuasan kerja pada pekerjaan maka peningkatan produktifitas semakin meningkat (Rahman et al., 2017, p. 242) Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yang dikemukakan (Hee et al., 2018, p. 33) yang mungkin membuat karyawan putus asa dan menyebabkan ketidakpuasan kerja seperti stres tinggi, kurangnya komunikasi organisasi, kurangnya pengakuan, kesempatan terbatas dalam pengembangan karir, karakteristik pekerjaan, keamanan kerja, gaji, hubungan sosial dalam suatu organisasi dan masih banyak lagi. Tiga faktor umum yang mempengaruhi dalam mempertahankan bakat yaitu stress kerja (*job stress*), kurangnya komunikasi (*lack of communication*), dan kompensasi (*pay*).

Proses pembelajaran (*mentoring*) sangat mempengaruhi kepuasan kerja dan keinginan untuk tinggal (*intention to stay*) dalam sebuah organisasi. (Jones, 2018; Younas & Bari, 2020). Dalam penelitian (Mutmainnah, Syamsir & Hasmin Tamsah & Ramli, 2019, p. 75) (Figurska, 2015) kepuasan kerja, keterlibatan karyawan dan pengetahuan pekerja sangat mempengaruhi komitmen karyawan didalam organisasi.

Manajemen bakat (*Talent Management*) menurut Ulrich and Brockbank, 2009 dalam (Haerizadeh, 2018, p. 18) merupakan proses yang membantu organisasi dalam menentukan kebutuhan kuantitatif dan kualitatif berdasarkan kemampuan karyawan, berdasarkan tujuan dan strategi organisasi. Budhwar *et al.*, 2009 dalam (Cherif, 2020, p. 537) tidak adanya peluang pengembangan karir dan kesempatan kerja yang lebih baik merupakan alasan utama berhentinya karyawan (*turnover*) dan untuk mengantisipasi berhentinya karyawan pada suatu organisasi yang mudah terjadi, khususnya karyawan dengan talenta yang tinggi. Lebih lanjut dijelaskan (Dixit & Arrawatia, 2018, p. 433) Peluang pelatihan dan pengembangan dengan peluang pengembangan karir menciptakan tingkat motivasi yang lebih tinggi dan meningkatkan perilaku diskresioner karyawan yang pada akhirnya mengarah pada kepuasan karyawan.

Belum terpenuhinya kebutuhan sumber daya manusia kesehatan yang bertalenta di rumah sakit menjadi titik kritis bagi Indonesia dalam menghadapi tantangan transisi demografi (penduduk menua) dan transisi epidemiologi serta dalam pencapaian target UHC dan SDGs (Nida P, 2019). Seiring dengan pertumbuhan dan pelayanan rumah sakit dan kemajuan teknologi saat ini rumah sakit mengalami tantangan atau ancaman bagi manajemen rumah sakit dalam menghadapi perubahan yang terjadi. perubahan lingkungan bisa berasal dari faktor *eksternal* dan *internal* rumah sakit (Schneider et al., 2021, p. 3). Tingginya tingkat kunjungan pasien ke rumah sakit Bhayangkara Makassar untuk mendapatkan pelayanan Kesehatan Pasien di Rumah Sakit Bhayangkara dari tahun 2017 jumlah kunjungan pasien sebanyak 596,398 pasien, tahun 2018 jumlah kunjungan pasien sebanyak 538,304 pasien dan tahun 2019 sebanyak 607,218 pasien, dalam setahun terjadi kenaikan jumlah kunjungan pasien sebanyak 68,914 pasien guna mendapatkan layanan kesehatan maka rumah sakit. Dalam menghadapi kompleksitas rumah sakit, sumber daya manusia kesehatan berjuang mempertahankan alur kerja sambil berusaha mengintegrasikan praktik sesuai aturan ke dalam pekerjaan karyawan sehari-hari (Renolen et al., 2018) Masalah karyawan berhenti bekerja (*turn over*) disebabkan juga karena peran dari organisasi rumah sakit yang tidak dirasakan oleh karyawan dan ditambah lagi dengan minimnya atau hamper tidak adanya *reward* serta *loading* kerja yang berat dan minimnya tenaga kerja yang berdampak pada hilangnya

pengetahuan didalam rumah sakit (ten Hoeve et al., 2020).

Meskipun studi manajemen bakat semakin meningkat, masih dipandang perlu terutama di negara berkembang seperti di Indonesia khususnya di dalam manajemen rumah sakit. Banyaknya defenisi dan karakteristik dari manajemen sumber daya manusia (*human capital management*) dan berdasarn permasalahan yang terjadi, *research gap* pada penelitian terdahulu, perlu dilakukan penelitian lebih lanjut, sehingga penelitian ini akan fokus pada manajemen bakat : (pengembangan bakat (*talent development*) dan mempertahankan bakat (*talent retention*) (Humaid, 2018) yang berpengaruh terhadap manajemen pengetahuan : akuisisi pengetahuan (*knowledge acquisition*) dan mempertahankan pengetahuan (*knowledge retention*) (Alyoubi et al., 2018) yang dipengaruhi baik secara langsung maupun tidak langsung oleh keterlibatan karyawan dalam hal semangat (*vigour*) (Schaufeli & Bakker, 2004) dan kepuasan kerja (instristik dan ekstrinstik) (Al-dalahmeh et al., 2018).

TINJAUAN PUSTAKA

1. Latar Belakang Teori dan Hipotesis

Perubahan sosial merupakan fundamental interaksi manusia dalam hal pertukaran sosial dan material sumber daya (Blau, 2018). (Kim et al., 2015) penggerak saling berbagi dalam ekonomi secara memadai seperti hubungan *peer-to-peer*. (Huang et al., 2016) tingkat kepuasan kerja, keterikatan, dan tingkat perputaran tujuan karyawan merupakan mediator yang signifikan. (Joseph & Jerome, 2017) pertukaran sosial dan Identitas organisasi memicu interaksi pertukaran sosial yang positif.

Tuntutan pekerjaan mengacu pada aspek fisik, psikologis, sosial, atau organisasi dari pekerjaan yang membutuhkan upaya fisik dan / atau psikologis (kognitif dan emosional) yang berkelanjutan (Bakker et al., 2004) Pengembangan JD-R pada bagian layanan, pada kondisi kerja external memberikan pengetahuan yang lebih unggul dan memberikan ide perbaikan kondisi kerja yang dapat mengurangi biaya baik dari sisi individu dan organisasi secara signifikan (Corin & Björk, 2016). Mengembangkan kepercayaan karyawan pada kemampuannya untuk menjadi kreatif (Bjornberg, 2017).

Bakat (*talent*) " menurut Gallardo *et al.* (2013) dalam (Tetik, 2016, p. 43) mencakup konseptualisasi bakat melalui dua pendekatan; Pendekatan objek (bakat sebagai karakteristik orang) dan pendekatan subjek (bakat sebagai orang). Pendekatan subjek mengevaluasi bakat melalui dua perspektif; perspektif pertama mencakup semua orang dalam organisasi, perspektif kedua mengevaluasi bakat sebagai subset berharga dari populasi organisasi. Manajemen bakat (Armstrong, 2006, p. 390) serangkaian aktivitas yang saling terintegrasi dengan memastikan bahwa organisasi menarik, mempertahankan, memotivasi, dan mengembangkan orang-orang secara potensial dan berbakat yang dibutuhkannya sekarang dan di masa depan. (Isa & Ibrahim, 2014, p. 68) pola pikir yang mengakui bahwa individu berbakat memainkan peran penting dalam menciptakan nilai bagi organisasi, dan merupakan tanggung jawab individu untuk memastikan bahwa karirnya dikelola dengan baik. (Štefko & Sojka, 2014, p. 348) proses pengembangan yang lebih baik adalah menarik atau mengundang, mengembangkan, dan mempertahankan serta memanfaatkan karyawan dengan keterampilan serta bakat yang ada dan dibutuhkan organisasi guna memenuhi kebutuhan saat ini dan dimasa depan. (Horváthová & Durdová, 2011, p. 795) manajemen bakat tidak boleh hanya ditujukan pada pekerja dengan potensi tinggi, (Corey, 2020) Strategi pengembangan bakat tidak terjadi dalam ruang hampa. Program pengembangan bakat tersebut harus

disengaja, direncanakan dengan baik, dan dilaksanakan agar sesuai dengan tujuan strategis organisasi. Mempertahankan karyawan yang berbakat adalah prioritas banyak organisasi dan merupakan pembeda utama dari manajemen sumber daya manusia (Mohammed, 2015, p. 145), (Wahba, 2015) *reward* atau imbalan merupakan bagian dari mempertahankan yang terdiri dari semua manfaat ekonomi yang diberikan oleh organisasi, seperti gaji, promosi, dan tunjangan lainnya.

Kepuasan kerja (Stephen P, Robbins & Timothy A, 2013, p. 74) perasaan positif tentang suatu pekerjaan, yang dihasilkan dari evaluasi karakter pekerjaan yang dilakukan. (Tanwar & Prasad, 2016) ketika organisasi dapat memuaskan karyawan yang bekerja maka karyawan tidak hanya tetap tinggal dan bekerja untuk organisasi tetapi juga akan berbagi kelayakan tempat kerja dengan rekan kerja masing-masing. Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh faktor psikologis, sosial dan ekonomi menciptakan dampak pada produktivitas organisasi (Ikonne & Onuoha, 2015). Tingkat kepuasan (Armstrong, 2006) kerja dipengaruhi oleh faktor motivasi intrinsik dan ekstrinsik

Keterlibatan karyawan (Stephen P, Robbins & Timothy A, 2013, p. 77) adalah keterlibatan karyawan, individu terlibat dalam bekerja, kepuasan dan antusiasme untuk, pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Keterlibatan karyawan akan lebih memiliki kesadaran terhadap tujuan organisasi dan bersama bekerja sama dalam meningkatkan kinerja organisasi (Robertson & Cooper, 2010). Karyawan adalah aset paling berharga dalam organisasi, dan mereka memainkan peran penting dan kompleks dalam manajemen pengetahuan (Juan et al., 2016, p. 130). Faktor-faktor yang mempengaruhi keterikatan karyawan diantaranya : Kerja sama dan kolaborasi (*team work and collaboration*), Komunikasi (*communication*), jenis pekerjaan (*job role*), Manajemen organisasi (*company management*) dan pelatihan dan pengembangan (*learning and development*) (Mansoor & Hassan, 2016).

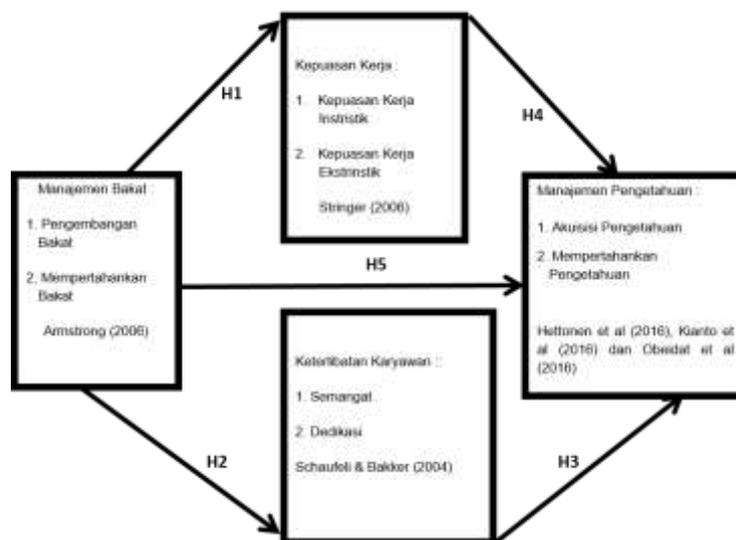
Manajemen pengetahuan (Dalkir, 2013, p. 3) adalah sebuah proses yang disengaja dan sistematis dari orang-orang diorganisasi melalui teknologi dan berproses sehingga menambah nilai dan digunakan kembali sebagai bagian dari inovasi. *Tacit knowledge* ialah pengetahuan yang berasal dalam pikiran seseorang sesuai dengan sepemahaman dan pengalaman karyawan tersebut kemudian dikumpulkan dan diinterpretasikan ke dalam bentuk dokumentasi berupa rangkuman agar lebih mudah dipahami oleh karyawan yang lainnya (*explicit knowledge*). Manfaat penerapan manajemen pengetahuan di organisasi dilatarbelakangi oleh (Darudiato & Setiawan, 2013) : Penghematan waktu dan biaya, Peningkatan aset pengetahuan, Meningkatkan pengambilan keputusan, Meningkatkan efisiensi proses dan cara kerja dan Meningkatkan kemampuan terhadap produk dan jasa dalam berinovasi Melalui manajemen pengetahuan. Mohrman (2015), keberhasilan pelaksanaan manajemen pengetahuan dipengaruhi diantaranya: *Technological infrastructure, Top management commitment, Methodology, Organizational culture, Motivation dan reward dan Ownership of problem*. Proses manajemen pengetahuan sebagaimana dikemukakan oleh Demarest dan Pruzinsky (Alias et al., 2018) diantaranya : Akuisisi pengetahuan mencakup kemampuan untuk merancang pemikiran orisinal, pengetahuan dan pengaturan dan menghubungkannya di dalam organisasi, data dari sumber didalam organisasi maupun eksternal dan retensi pengetahuan sebagai aktivitas yang terkait dengan pengawasan pergantian karyawan. Saat baby boomer pensiun, menarik dan mempertahankan karyawan terbaik akan menjadi tantangan yang semakin menekan terkait retensi pengetahuan.

- H1: Manajemen bakat berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja
- H2: Manajemen bakat berpengaruh positif signifikan terhadap keterlibatan karyawan
- H3: Manajemen bakat berpengaruh positif dan signifikan terhadap manajemen pengetahuan.
- H4: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap manajemen pengetahuan.
- H5: Keterlibatan karyawan berpengaruh dan positif signifikan terhadap manajemen pengetahuan.

2. Kerangka Konseptual

Hubungan antar variable dapat diilustrasikan dalam kerangka kerja konseptual pada gambar 1, sebagaimana hipotesis yang telah dibangun dalam literatur review. Selanjutnya variabel dan pengukurannya serta dimensi atau indikator setiap variabel dapat dilihat pada tabel 1 sub-tema metode.

Gambar 1: Conceptual Framework



3. Metode Penelitian

a. Kriteria Sampel

Sampel pada studi ini sebanyak 110 orang yang merupakan karyawan di rumah sakit Bhayangkara Makassar. Responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 32 orang (29,1%) dan perempuan sebanyak 78 orang (64,44%). Selanjutnya, usia responden pada < 26 tahun sebanyak 22 orang (20,0%), rentang 26 – 35 tahun sebanyak 63 orang (57,3%), rentang 36 - 45 tahun sebanyak 11 orang (10,0%) dan usia responden pada > 51 tahun sebanyak 4 orang (3,6%). Responden dengan masa kerja 1 -5 tahun sebanyak 22 orang (20,0%), masa kerja 6 – 10 tahun sebanyak 48 orang (43,6%), masa kerja 11 – 15 tahun sebanyak 17 orang (15,5%), masa kerja 16 – 20 tahun sebanyak 9 orang (8,2%), masa kerja 21 – 25 tahun sebanyak 10 orang (9,1%) dan

masa kerja > 25 tahun sebanyak 4 orang (3,6%). Berdasarkan profesi responden dengan profesi medis sebanyak 24 orang (21,8%) dan non medis sebanyak 86 orang (78,2%), sedangkan responden dengan status kerja tetap sebanyak 49 orang (44,5%) dan tidak tetap sebanyak 61 orang (55,5%).

b. Analisis Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Untuk menjawab permasalahan, maka alat analisis yang digunakan adalah SEM-Amos (Haryono, 2016) versi 23. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja baik secara medis maupun non medis di rumah sakit Bhayangkara Makassar. Adapun sampel diambil dengan teknik yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *non probability sampling dengan metode Purposive sampling* (Imas, 2018) yaitu menentukan responden yang sesuai, pemilihan sekelompok subjek di rumah sakit Bhayangkara Makassar yang bersedia mengisi kuesioner yang diedarkan secara online, dengan target sampling minimal 110 orang yang mengembalikan lebih awal.

Hal ini dilakukan karena mengingat bahwa pendekatan kuantitatif dengan ukuran sampel untuk SEM-Amos yang harus dipenuhi minimal sebesar 100 sampel (Waluyo, 2016). Setiap kuesioner yang masuk diberi nomor responden apabila seluruh pernyataan dalam kuesioner terisi lengkap. Dengan demikian hanya kuesioner yang terisi lengkap yang akan diikutkan dalam analisis data. Sampai batas waktu yang telah ditentukan yaitu 2 (dua) bulan yaitu Pebruari – Maret 2021 ada sebanyak 110 karyawan rumah sakit Bhayangkara Makassar yang mengisi kuesioner dan dinyatakan lengkap.

Manajemen bakat sebagai pendorong daya tarik, retensi, dan pertumbuhan profesional dari kumpulan karyawan yang beragam dan berbakat, memiliki dampak positif pada kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Peluang pelatihan dan pengembangan menciptakan tingkat motivasi yang lebih tinggi untuk meningkatkan perilaku diskresioner karyawan dengan peluang pengembangan karir yang pada akhirnya mengarah pada kepuasan karyawan. Pencapaian pengetahuan karyawan akan tercapai melalui proses pemberian tugas pekerjaan. Manajemen bakat melalui proses pengembangan bakat membantu karyawan mencapai kompetensi yang organisasi harapkan. Manajemen bakat diukur dengan indikator *talent development* dan *talent retention* (Humaid, 2018). Keterlibatan Karyawan diukur dengan indikator semangat dan dedikasi (Schaufeli & Bakker, 2004). Kepuasan kerja diukur dengan indikator kepuasan kerja intristik dan kepuasan kerja ekstristik (Al-dalahmeh et al., 2018). Manajemen pengetahuan diukur dengan indikator akuisisi pengetahuan dan mempertahankan pengetahuan (Alyoubi et al., 2018).

Table 1: Measurement of variable

Variable/ Dimention	Indicator	Item
Manajemen Bakat	Pengembangan Bakat	Organisasi saya melakukan program pelatihan dan pengembangan ekstensif (secara merata) untuk karyawan
	Mempertahankan Bakat	Karyawan yang berhenti kerja, terutama yang berkinerja baik, ditangani dengan baik

Keterlibatan Karyawan	Semangat	Di tempat kerja, saya merasa penuh dengan energi
	Dedikasi	Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan
Kepuasan Kerja	Kepuasan Kerja Intristik	Saya berpendapat pekerjaan saya menyediakan pekerjaan tetap
		Saya berkesempatan untuk melakukan sesuatu untuk orang lain
	Kepuasan Kerja Ekstristik	Saya bekerja sesuai dengan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan
		Saya merasa antara gaji dan pekerjaan yang saya lakukan telah sesuai
Manajemen Pengetahuan	Akuisisi Pengetahuan	Menemukan informasi yang dibutuhkan dalam pekerjaan yang bersumber di luar organisasi saya mudah ditemukan
		Saya mengumpulkan informasi yang relevan dengan pekerjaan saya
	Mempertahankan Pengetahuan	Apabila karyawan berpengalaman berhenti bekerja, mereka didorong untuk mentransfer dan membagikan pengetahuan mereka pada karyawan lain
		<i>Mentoring</i> dan <i>coaching</i> digunakan untuk membiasakan karyawan dengan pekerjaan mereka

Sumber Peneliti, 2024

Pengukuran variabel dan dimensi serta indikator seluruh variabel dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 1. Pada tabel tersebut juga dapat digunakan sebagai dasar dalam menentukan indikator setiap variabel tersebut, selanjutnya menjadi dasar dalam membuat kuesioner.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

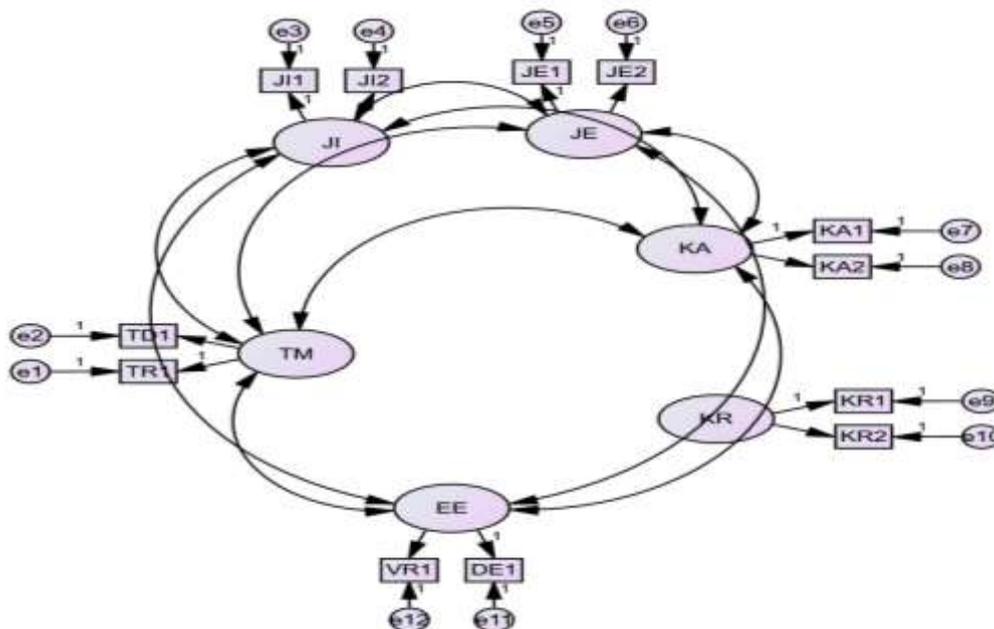
Berdasarkan uji model yang telah dilakukan terhadap setiap variabel menunjukkan bahwa seluruh indikator yang dibangun dari referensi yang digunakan dalam penelitian ini menghasilkan loading factor lebih besar dari 0,4 sehingga model dinyatakan goodness of fit (*Multivariate Data Analysis.Pdf*, n.d.). Hasil ini mengindikasikan bahwa seluruh indikator dari variabel yang diteliti merupakan penanda dari seluruh variabel tersebut sehingga layak untuk melanjutkan ke proses analisis data. Oleh karena seluruh indikator dinyatakan lolos dari uji good of fit dari penelitian ini.

Hasil uji SEM-Amos dilakukan setelah memastikan bahwa seluruh indikator dapat digunakan ke proses berikutnya. Hasilnya menunjukkan bahwa seluruh bahwa

© 2024 KHAZANAH JOURNAL. All rights reserved Corresponding Author : Agus

seluruh hubungan langsung yang dibangun dalam model memiliki nilai positif dan signifikan (sig. > 0,05). Nilai loading factor, C.R, dan signifikansi dapat dilihat pada gambar 2 dan tabel 2

Gambar 2 : Uji measurement variabel



Tabel 2: Uji Validitas

Regression Weights	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
JI1 <--- JI	1				
JI2 <--- JI	1.029	0.181	5.689	***	Valid
JE1 <--- JE	1				
JE2 <--- JE	0.826	0.128	6.438	***	Valid
KA1 <--- KA	1				
KA2 <--- KA	1.236	0.144	8.592	***	Valid
KR1 <--- KR	1				
KR2 <--- KR	1.128	0.092	12.317	***	Valid
DE1 <--- EE	1				
VR1 <--- EE	1.119	0.214	5.241	***	Valid
TR1 <--- TM	1				
TD1 <--- TM	0.819	0.085	9.585	***	Valid

Sumber : Diolah, 2024

Pengujian hipotesis pada tabel 3, menunjukkan bahwa secara umum variabel yang diuji memiliki pengaruh positif dan signifikan. Pengaruh manajemen bakat terhadap kepuasan kerja (H1), selanjutnya manajemen bakat terhadap keterlibatan karyawan (H2) signifikan pada taraf signifikansi 1% kecuali manajemen bakat terhadap manajemen pengetahuan (H3), selanjutnya kepuasan kerja terhadap manajemen pengetahuan (H4) berpengaruh negatif dan tidak signifikan sedangkan

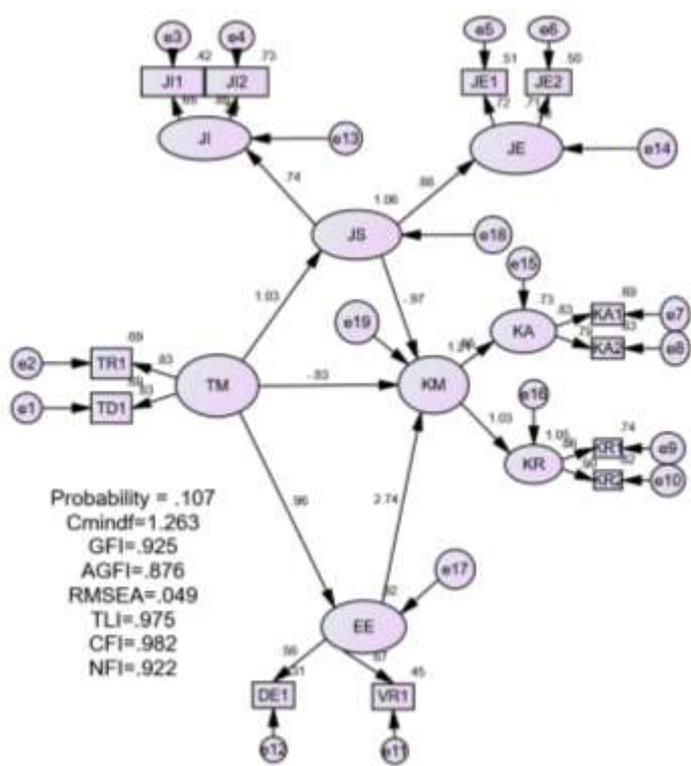
keterlibatan karyawan terhadap manajemen pengetahuan (H5) tidak signifikan. Kesimpulan dari hipotesis sebagaimana diajukan pada sub-bagian pengembangan hipotesis, yaitu H1 dan H2 diterima kecuali H3, H4 dan H5 ditolak, lebih lengkapnya hasil tes dapat dilihat pada Tabel 3 dan Gambar 3. Hasil penelitian secara lengkap nilai koefisien pengaruh langsung antar variable sesuai dengan hipotesis (H1-H5)

Tabel 3

Variabel	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
JS <--- TM	.702	.141	4.994	***	Diterima
EE <--- TM	.686	.087	7.886	***	Diterima
KM <--- EE	3.462	7.102	.488	.626	Ditolak
KM <--- JS	-1.283	3.459	-.371	.711	Ditolak
KM <--- TM	-.754	5.461	-.138	.890	Ditolak

Sumber Diolah 2024

Gambar 3 : Godness of fit model



Untuk hasil model fit testing, goodness of fit menunjukkan nilai yang baik khususnya Pvalue = 0,107; CMIN/DF = 1,263; GFI = 0,925; RMSEA = 0,049; TLI = 0,975; CFI = 0,982; dan NFI = 0,922. Dengan hasil ini, dapat disimpulkan bahwa model akhir hasil observasi memiliki kesesuaian dengan model yang diprediksi/dikonsepsikan.

Tabel 4 : Gofness of Fit Model

Goodness of Fit Measure	Nilai Indeks	Cut off-value	Keterangan
Chi-square of estimate model			
Probability Level	0,107	> 0,05	Fit model
Cmindf	1,263	≤ 2,00	Fit model
Goodness of Index (GFI)	0,925	≥ 0,90	Fit model
Adjusted Goodness of Index (AGFI)	0,876	≥ 0,90	Marginal
RMSEA	0,049	≤ 0,08	Fit model
Tucker-Lewis Index (TLI)	0,975	≥ 0,95	Fit model
Comparative Fit Index (CFI)	0,982	≥ 0,95	Fit model
Normed Fit Index (NFI)	0,922	≥ 0,90	Fit model

Sumber : Diolah, 2024

Sedangkan hasil pengaruh tidak langsung untuk dapat dilihat pada tabel 5

Tabel 5 : Direct and indirect Analysis

Variabel		Standardized Total Effects	Standardized Direct Effects	Standardized Indirect Effects
Manajemen Bakat	Kepuasan Kerja	1,029	1,029	
Manajemen Bakat	Keterlibatan karyawan	0,957	0,957	
Manajemen Bakat	Manajemen Pengetahuan	0,794	-0,832	1,626
Kepuasan Kerja	Manajemen Pengetahuan	-0,966	-0,966	
Keterlibatan karyawan	Manajemen Pengetahuan	2,738	2,738	

Sumber : Diolah, 2024

PEMBAHASAN

Pengaruh Manajemen Bakat terhadap Kepuasan Kerja

Pengaruh manajemen bakat terhadap kepuasan kerja adalah positif dan signifikan, artinya pelaksanaan manajemen bakat di rumah sakit Bhayangkara Makassar mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Sejalan dengan teori perubahan social (*exchange theory*) didukung oleh penelitian (Huang et al., 2016; Joseph & Jerome, 2017; Redmond, 2015) (Dixit & Arrawatia, 2018) yang mengemukakan adanya hubungan positif dan signifikan antara manajemen bakat dan kepuasan kerja. Dalam penelitian (Hafez et al., 2017) mengemukakan pendapat bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara komponen manajemen bakat (memotivasi kinerja yang luar biasa, pelatihan dan pengembangan, pengayaan kerja) dan kepuasan kerja. Secara teknis penerapan manajemen bakat di rumah sakit Bhayangkara Makassar telah menerapkan serangkaian kegiatan pada manajemen bakat meliputi: perencanaan, perekrutan, serta pengembangan. Hasil pelaksanaan manajemen bakat di rumah sakit Bhayangkara Makassar membantu memperoleh orang yang tepat sesuai dengan bidangnya. Dengan demikian rumah sakit Bhayangkara Makassar

© 2024 KHAZANAH JOURNAL. All rights reserved Corresponding Author : Agus

bisa merumuskan serta mengimplementasikan kebijakan secara pas, baik secara operasional ataupun strategis..

Mempertahankan karyawan di rumah sakit Bhayangkara Makassar adalah hal utama yang harus dilakukan dalam mempertahankan karyawan-karyawan terbaiknya. Mempertahankan karyawan pula bisa digunakan sebagai solusi dalam meminimalisir turnover karyawan serta tingkatkan kenyamanan karyawan di rumah sakit Bhayangkara Makassar, hal ini dukung dengan penelitian (Pradipta & Suwandana, 2019) rumah sakit harus mampu mempertimbangkan kompensasi yang akan diberikan sesuai dengan target dan beban kerja karyawan sehingga meningkatkan retensi karyawan. Pengembangan karir dengan kepuasan kerja di rumah sakit Bhayangkara Makassar yang dapat dikaitkan oleh teori Dessler (1997) (Lisdiani, V., & Ngatno, 2017) (Astrika, C., Zulfadil, Z., & Haryetti, 2017) yang mengemukakan bahwa pengembangan bakat yang diawali dengan program orientasi serta training pengembangan yang efisien membantu karyawan membiasakan diri dengan kedudukan baru. Setelah itu, diberikan banyak kesempatan buat tingkatkan keahlian, bakat, serta keahlian dan peningkatan pengembangan melalui skema konseling, pembinaan, pendampingan, serta rotasi kerja dan apabila telah berjalan dengan baik akan memberikan keuntungan yang jelas bagi karyawan dalam bentuk kepuasan kerja yang sudah diperoleh.

Pengaruh Manajemen Bakat terhadap Keterlibatan Karyawan

Pengaruh manajemen bakat terhadap keterlibatan karyawan adalah positif dan signifikan, artinya pelaksanaan manajemen bakat di rumah sakit Bhayangkara Makassar telah berjalan baik sehingga mampu meningkatkan keterlibatan kerja karyawan di rumah sakit Bhayangkara Makassar. Sejalan dengan teori JD-R yang dikemukakan oleh (Bakker & Demerouti, 2014) karyawan mencapai kinerja kerja terbaik dalam lingkungan kerja yang menantang dan penuh akal, karena lingkungan seperti itu memfasilitasi keterlibatan kerja karyawan. Ini menyiratkan bahwa rumah sakit Bhayangkara Makassar harus menawarkan karyawan mereka tantangan pekerjaan yang cukup, dan sumber daya pekerjaan, termasuk umpan balik, dukungan sosial, dan variasi keterampilan. Sejalan dengan teori JD-R mengarah pada perubahan (a) desain ulang pekerjaan; (b) pembuatan pekerjaan; (c) pelatihan; dan (d) intervensi berbasis kekuatan. Didukung oleh penelitian (Bayona et al., 2020; Jones, 2018; Wang et al., 2017) adanya hubungan positif dan signifikan antara manajemen bakat dan keterlibatan karyawan.

Meningkatkan semangat serta pengabdian karyawan di rumah sakit Bhayangkara Makassar melalui keterlibatan karyawan adalah dengan kegiatan yang erat kaitannya dengan kegiatan pemeliharaan meliputi keadaan mental, raga, serta loyalitas karyawan terhadap pekerjaan di rumah sakit Bhayangkara Makassar. Pendekatan yang efisien dalam mempertahankan karyawan lewat pendekatan reward yang inovatif, sebab keterlibatan karyawan mempunyai tujuan di antaranya mendesak gairah serta semangat kerja karyawan di rumah sakit Bhayangkara Makassar, tingkatkan pengabdian serta kepuasan kerja karyawan, meningkatkan produktivitas kerja karyawan, mempertahankan loyalitas serta kestabilan karyawan di rumah sakit Bhayangkara Makassar, meningkatkan ketertiban serta meminimalisir tingkat absensi dari karyawan, menghasilkan atmosfer ikatan kerja yang baik, meningkatkan kreativitas, serta partisipasi karyawan dalam beraktivitas.

Pengaruh Keterlibatan Karyawan terhadap Manajemen Pengetahuan

Pengaruh keterlibatan karyawan terhadap manajemen pengetahuan adalah positif dan tidak signifikan, artinya pelaksanaan keterlibatan karyawan dalam hal semangat dan dedikasi karyawan di dalam rumah sakit Bhyangkara Makassar belum mampu meningkatkan manajemen pengetahuan terkait dengan akuisisi dan mempertahankan pengetahuan di rumah sakit Bhayangkara Makassar. Masih rendahnya pengembangan dan penciptaan wawasan, keterampilan dan hubungan kerjasama di dalam rumah sakit perlu menjadi perhatian bagi rumah sakit Bhyangkara Makassar. Perlunya dorongan karyawan guna mentransfer serta membagikan pengetahuan mereka kepada karyawan lain diantaranya *mentoring* serta *coaching* yang mengacu

pada aktivitas terkait dengan pengelolaan pergantian karyawan dan mencegah hilangnya pengetahuan karyawan yang berpengalaman jika karyawan berhenti bekerja di rumah sakit Bhayangkara Makassar.

Pemeliharaan pengetahuan diperlukan sebagai media penyimpanan dalam menjaga dan memanfaatkan informasi dan pengetahuan yang tersedia bagi karyawan dan memiliki hak akses, serta mengevaluasi tingkat pemanfaatan pengetahuan di rumah sakit Bhayangkara Makassar. Pengetahuan dapat saja lenyap atau hilang karena karyawan dimutasi atau dipromosikan. Jika dikaitkan dengan profesi, mayoritas profesi responden adalah non medis yaitu sebanyak 86 responden atau sebesar 78,2%. Selanjutnya jumlah responden dengan profesi medis sebanyak 24 responden atau sebesar 21,8%. Manajemen pengetahuan adalah pengelolaan pengetahuan secara kolektif dalam membantu organisasi mengambil tindakan, bersaing secara lebih efektif serta mencapai tujuan organisasi (Dalkir, 2013). Hasil penelitian ini didukung oleh (Figurska, 2015) Dalam kasus pengetahuan pekerja, terkadang sulit atau bahkan tidak mungkin untuk mencatat dan menilai tingkat keterlibatan mereka hanya berdasarkan observasi kerja karyawan.

Dari hasil penelitian sebesar 50.00% karyawan menjawab bangga dengan pekerjaan yang dilakukan, hal ini menunjukkan masih minimnya rasa dedikasi pada rumah sakit, keterlibatan karyawan ini juga dipengaruhi oleh status karyawan yang bekerja di rumah sakit, dalam hasil responden dalam penelitian ini mayoritas status karyawan responden adalah tidak tetap yaitu sebanyak 61 responden atau sebesar 55,5% sebagaimana dalam penelitian (Baran & Sypniewska, 2020) keterlibatan karyawan sangat dipengaruhi oleh status kekaryawanan, apakah bertindak sebagai *people oriented management* atau *people non oriented management*.

Pengaruh kepuasan kerja terhadap Manajemen Pengetahuan

Pengaruh kepuasan kerja terhadap manajemen pengetahuan adalah negatif dan tidak signifikan, artinya kepuasan kerja baik yang bersifat instrinstik dan ekstrinstik di dalam rumah sakit Bhayangkara belum mampu meningkatkan manajemen pengetahuan di rumah sakit Bhayangkara Makassar. Belum maksimalnya rumah sakit Bhayangkara Makassar dalam merawat kualitas para karyawannya, seperti dalam posisi *human capital* apakah dari sisi emosi, intelektualitas, atau dari sisi keahlian. Menurut (Armstrong, 2006; Vesely, 2013) Rumah sakit yang hebat selalu berupaya menjadikan setiap karyawan sebagai modal, dan menghindarkan para karyawan menjadi masalah perusahaan, kompetensi merupakan suatu kemampuan dalam melaksanakan atau melakukan sebuah pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta di dukung oleh perilaku kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Joseph & Jerome, 2017). Kompensasi yang sesuai juga dapat menentukan apakah karyawan akan bertahan bekerja atau keluar dari tempatnya bekerja. Dalam teori pengembangan JD-R pada bagian layanan, secara detail diungkapkan kondisi kerja external memberikan pengetahuan yang lebih unggul dan memberikan ide perbaikan kondisi kerja yang dapat mengurangi biaya baik dari sisi individu dan organisasi secara signifikan (Corin & Björk, 2016).

Beberapa faktor yang mempengaruhi berhasil atau tidaknya pelaksanaan kepuasan kerja di rumah sakit Bhayangkara Makassar terhadap manajemen pengetahuan diantaranya (a) keadaan sosial karyawan serta para pimpinan yang berhubungan dengan profesionalismenya. Di pihak lain keinginan yang kuat dari pimpinan di rumah sakit Bhayangkara Makassar menggambarkan ketentuan utama keberhasilan manajemen pengetahuan (b) Memahami sejauh mana komitmen manajemen di rumah sakit Bhayangkara Makassar mewujudkan harapan karyawan dalam menetapkan visi manajemen pengetahuan, pengembangan struktur organisasi, penyediaan sarana dan prasarana infrastruktur teknologi, pengelolaan sumber energi manusia, (c) Organizational culture yang bertujuan mengenali keyakinan, nilai, norma, serta kelaziman sosial bisa menunjukkan karyawan berperan serta berperilaku di rumah sakit Bhayangkara Makassar, (d) Pemberian motivasi di rumah sakit Bhayangkara Makassar bisa dicoba lewat penghargaan, apresiasi atas hasil dari evaluasi kinerja serta pemberian insentif (e) Karyawan di rumah sakit Bhayangkara Makassar wajib memiliki rasa mempunyai (*ownership*) serta tanggung jawab terhadap keberhasilan penerapan manajemen pengetahuan di rumah sakit Bhayangkara Makassar,

© 2024 KHAZANAH JOURNAL. All rights reserved Corresponding Author : Agus

baik untuk mereka sudah diberi tugas yang jelas ataupun belum terkait implementasi manajemen pengetahuan(f) Transformasi budaya kerja adalah keselarasan berbagai pihak dalam perannya secara maksimal sesuai kemampuan bidang kerja guna mewujudkan sasaran yang sudah ditentukan di rumah sakit Bhayangkara Makassar. Sependapat dengan (Hee et al., 2018) menyatakan bahwa aspek pekerjaan dan kesempatan promosi mempengaruhi seseorang untuk tetap bekerja disana serta dapat mempengaruhi kepuasan kerja yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Pengaruh Manajemen Bakat terhadap Manajemen Pengetahuan

Pengaruh manajemen bakat terhadap manajemen pengetahuan adalah positif dan tidak signifikan, artinya manajemen bakat di rumah sakit Bhayangkara belum mampu meningkatkan manajemen pengetahuan di rumah sakit Bhayangkara Makassar secara langsung, akan tetapi pengaruh tidak langsung dalam penelitian ini mengungkapkan hasil yang positif yang berarti semakin memperhatikan karyawan yang berhenti kerja, terutama yang berkinerja baik, karyawan yang berhenti bekerja terdorong untuk mentransfer dan mendistribusikan pengetahuan mereka kepada karyawan lain, dengan adanya tunjangan atau *reward* yang diberikan di rumah sakit Bhayangkara Makassar kepada karyawan yang berhenti bekerja akan memberi efek kepuasan dan rasa kepedulian dalam bentuk semangat dalam bekerja kembali. Ketika harapan karyawan telah dipenuhi oleh rumah sakit Bhayangkara Makassar maka dapat mendorong terciptanya manajemen bakat yang akan meningkatkan manajemen pengetahuan secara tidak langsung di rumah sakit Bhayangkara Makassar.

Dalam persaingan dengan rumah sakit lain, rumah sakit Bhayangkara Makassar memerlukan karyawan- karyawan yang profesional, berbakat/ mempunyai keahlian spesial pada bidang tertentu, berdedikasi besar, mempunyai semangat dan mempunyai keterlibatan kerja yang besar, oleh karena itu rumah sakit Bhayangkara Makassar memerlukan strategi serta manajemen yang baik dalam mengelola sumber daya manusia kesehatan . Salah satu strategi manajemen di rumah sakit Bhayangkara Makassar dalam mendapatkan karyawan tersebut ialah dengan pelaksanaan manajemen bakat.

Strategi manajemen pengetahuan berkaitan erat dengan manajemen bakat dalam pengelolaan sumber daya manusia, meningkatkan karyawan yang profesional, berbakat, berdedikasi besar, mempunyai semangat serta keterlibatan kerja yang besar pastinya membutuhkan pengetahuan yang banyak pula agar karyawan tersebut bisa mengerjakan pekerjaannya dengan lebih maksimal. Hal ini didukung oleh (Bakker & Demerouti, 2017) yang menyatakan bahwa inti pengetahuan dipertahankan dalam diri karyawan dalam hal keterampilan dan pembelajaran karyawan; oleh karena itu, berbagi pengetahuan tergantung pada perilaku dan sikap karyawan. Sejalan dengan pendapat (Dalkir, 2013) Manajemen pengetahuan adalah proses dimana organisasi berkumpulnya informasi berharga, membantu karyawan untuk memahami pengetahuan yang ada dan diterapkan pengetahuan untuk mencapai tujuan pelaksanaan pekerjaan dan mendistribusikan pengetahuan ini ke seluruh departemen dan anggota organisasi yang berbeda-beda.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian tentang pengaruh manajemen bakat terhadap manajemen pengetahuan melalui kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan pada Rumah Sakit Bhayangkara kota Makassar, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen bakat mampu memberikan pengaruh positif signifikan terhadap keterlibatan karyawan dan kepuasan kerja akan tetapi belum mampu mempengaruhi secara positif dan tidak signifikan terhadap manajemen pengetahuan secara langsung pada Rumah Sakit Bhayangkara kota Makassar. Pada penelitian ini, keterlibatan karyawan dan kepuasan kerja sebagai variabel yang mempengaruhi manajemen

pengetahuan, hal ini menunjukkan tingginya rasa bangga terhadap pekerjaan yang dilakukan di rumah sakit Bhayangkara karena dapat memberikan banyak peluang untuk meningkatkan manajemen bakat dalam organisasi rumah sakit yang berimplikasi seperti keterampilan, bakat, dan kemahiran serta memungkinkan pengembangan melalui *mentoring* dan *coaching* dan keterbukaan informasi serta rotasi kerja.

Saran

Berdasarkan hasil responden yang dikemukakan dalam penelitian ini, maka dapat disarankan terkait dengan status kerja karyawan di rumah sakit Bhayangkara, agar lebih memperhatikan retensi bakat, sebagaimana dikemukakan Karyawan berbakat selalu memiliki pilihan dalam karir karyawan sehingga ini menjadi perhatian rumah sakit Bhayangkara untuk menjaga karyawan tersebut.

Terkait dengan kepuasan kerja, manajemen rumah sakit Bhayangkara Makassar, sebaiknya lebih memperhatikan faktor-faktor seperti memastikan status pegawai, pengembangan karier, dan kesejahteraan bagi karyawan. Belum terpenuhinya hal tersebut, sehingga banyak yang mencoba mencari pekerjaan di tempat lain yang mampu memberikan karier lebih baik.

Disarankan karyawan di rumah sakit Bhayangkara menanamkan rasa bangga dengan keahlian dan kemampuannya yang dimiliki karena dapat melakukan kegiatan dalam etika profesi mengandung unsur tentang pengorbanan demi kemanusiaan, dedikasi dan pengabdian masyarakat.

Saran bagi peneliti selanjutnya agar melakukan penelitian lebih mendalam terhadap faktor-faktor lain yang mempengaruhi manajemen rumah sakit, misalnya dengan mutu pelayanan, ketersediaan saran dan prasana rumah sakit, prosedur administrasi, atau maupun *organization citizen behaviour* tenaga medis dan non medis.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, T., Shahid Khan, M., Thitivesa, D., Siraphatthada, Y., & Phumdara, T. (2020). Impact of employees engagement and knowledge sharing on organizational performance: Study of HR challenges in COVID-19 pandemic. *Human Systems Management*, 1–15. <https://doi.org/10.3233/hsm-201052>
- Al-Azzam, Z., & Al-Qura'an, A. (2018). How Knowledge Management Mediates the Strategic Role of Talent Management in Enhancing Customers' Satisfaction. *Pacific Business Review International*, 11(1), 30–42. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3364693>
- Al-dalahmeh, M., Masa'deh, R., Abu Khalaf, R. K., & Obeidat, B. Y. (2018). The Effect of Employee Engagement on Organizational Performance Via the Mediating Role of Job Satisfaction: The Case of IT Employees in Jordanian Banking Sector. *Modern Applied Science*, 12(6), 17. <https://doi.org/10.5539/mas.v12n6p17>
- Alias, N. K., Mansor, A. N., Rahman, A. A., Ahmad, A. R., & Samsudin, A. Z. H. (2018). The Impact of Knowledge Management towards Employee's Job Satisfaction. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(9), 245–265. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v8-i9/4587>
- Alyoubi, B., Hoque, M. R., Alharbi, I., Alyoubi, A., & Almazmomi, N. (2018). Impact of Knowledge Management on Employee Work Performance: Evidence from Saudi Arabia. *The International Technology Management Review*, 7(1), 13–24. <https://doi.org/10.2991/itmr.7.1.2>
- Armstrong, M. (2006). A Hand Book of Human Resource Management Practice. In *Cambridge University Press* (10th ed., Vol. 62, Issue 4). Kogan Page Limited.

- Astrika, C., Zulfadil, Z., & Haryetti, H. (2017). Pengaruh pengembangan karir dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Johan Sentosa Bangkinang (Doctoral dissertation, Riau University). In *Doctoral dissertation, Riau University*.
- Astuti, R. J., Pratolo, S., & Anwar, M. (2017). *Manajemen Knowledge : Implementasi Perguruan Tinggi*.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job Demands-Resources Theory. *Wellbeing, III*, 1–28. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). USING THE JOB DEMANDS-RESOURCES MODEL TO PREDICT BURNOUT AND PERFORMANCE. *Human Resource Management, Spring, 43*(1), 83–104. <https://doi.org/10.4324/9780203114261>
- Baran, M., & Sypniewska, B. (2020). The impact of management methods on employee engagement. *Sustainability (Switzerland), 12*(1), 1–15. <https://doi.org/10.3390/SU12010426>
- Bart, T. (2020). *2020 HR Statistics: Job Search, Hiring, Recruiting & Interviews*. Zety. https://zety.com/blog/hr-statistics?gclid=CjwKCAiAiML-BRAAEiwAuWVggklpAsTFkeGYV5958UB_hi3DK9w8mzdQyO3mtAg0LAHQ5guSfW9GbBoClooQAvD_BwE
- Bayona, J. A., Caballer, A., & Peiró, J. M. (2020). The relationship between knowledge characteristics' fit and job satisfaction and job performance: The mediating role of work engagement. *Sustainability (Switzerland), 12*(6), 1–20. <https://doi.org/10.3390/su12062336>
- Bjornberg, N. H. (2017). *Creativity and Innovation Through the Job Demands-Resources Model* [Old Dominion University]. <https://doi.org/10.25777/rrhz-sz03>
- Blau, P. M. (2018). Social Exchange. *Exchange and Power in Social Life*, 88–114. <https://doi.org/10.4324/9780203792643-4>
- Chandra, M. (2019). *Perusahaan Idaman Karyawan dan Pencari Kerja Tahun 2019*. SWA. <https://swa.co.id/swa/trends/inilah-perusahaan-idaman-karyawan-dan-pencari-kerja-tahun-2019%0A>
- Cherif, F. (2020). The role of human resource management practices and employee job satisfaction in predicting organizational commitment in Saudi Arabian banking sector. *International Journal of Sociology and Social Policy, 40*(7–8), 529–541. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-10-2019-0216>
- Corey, B. (2020). *7 Effective Talent Development Strategies For 2020*. [Www.Edgepointlearning.Com. https://www.edgepointlearning.com/blog/talent-development-strategies/](https://www.edgepointlearning.com/blog/talent-development-strategies/)
- Corin, L., & Björk, L. (2016). Job Demands and Job Resources in Human Service Managerial Work An External Assessment Through Work Content Analysis. *Nordic Journal of Working Life Studies, 6*(4), 3. <https://doi.org/10.19154/njwls.v6i4.5610>
- Dalkir, K. (2013). Knowledge management in theory and practice. In *Knowledge Management in Theory and Practice*. <https://doi.org/10.4324/9780080547367>
- Darudiato, S., & Setiawan, K. (2013). Knowledge Management: Konsep dan Metodologi. *Jurnal ULTIMA InfoSys, 4*(1), 11–17. <https://doi.org/10.31937/si.v4i1.237>
- Dimitrios, C., Prodromos, C., & Eftichia, V. (2015). The central role of knowledge management in business operations: Developing a new conceptual framework. *Business Process Management Journal, 21*(5), 1117–1139. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2014-0099>
- Dixit, S., & Arrawatia, M. A. (2018). The Impact of Talent Management on Job Satisfaction and Employee Performance in Public Sector Banks of Rajasthan. *International Journal of Creative Research Thoughts (IJCRT), 6*(1), 425–435.
- Figurska, I. (2015). Knowledge workers engage in work in theory and practice. *Human Resources*
- © 2024 KHAZANAH JOURNAL. All rights reserved Corresponding Author : Agus

- Management & Ergonomics*, IX(2), 43–59.
https://www.researchgate.net/profile/Irena_Figurska/publication/284150334_Human_Resources_Management_Ergonomics_Volume_IX_2015_KNOWLEDGE_WORKERS_ENGAGEMENT_IN_WORK_IN_THEORY_AND_PRACTICE/links/564c61c008ae3374e5df1da0.pdf
- Haerizadeh, M. (2018). The role of talent management in HR development processes and optimized implementation of talent management strategy. *Science Arena Publications, Specialty Journal of Knowledge Management*, 2(3), 17–24.
https://www.researchgate.net/publication/325824569_The_role_of_talent_management_in_HR_development_processes_and_optimized_implementation_of_talent_management_strategy
- Hafez, E., AbouelNeel, R., & Elsaid, E. (2017). An Exploratory Study on How Talent Management Affects Employee Retention and Job Satisfaction for Personnel Administration in Ain Shams University Egypt. *Journal of Management and Strategy*, 8(4), 1–17. <https://doi.org/10.5430/jms.v8n4p1>
- Hariadi, D. P. A., Muhammad, M. N., & Falefi, R. P. (2020). Effect of Talent Management and Knowledge Management on Company Reputation With Employee Performance As an Intervening Variable: Case Study of Employees At Pt Taspen (Persero). *International Journal of Organizational Innovation (Online)*, 13(2), 160–177.
<https://search.proquest.com/docview/2447589927?accountid=17242>
- Haryono, S. (2016). Metode SEM untuk Penelitian Manajemen AMOS LISREL PLS. In *PT. Intermedia Personalia Utaman* (Vol. 01, Issue 01).
- Hee, O. C., Yan, L. H., Rizal, A. M., Kowang, T. O., & Fei, G. C. (2018). Factors Influencing Employee Job Satisfaction: A Conceptual Analysis. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(6), 331–340.
<https://doi.org/10.6007/ijarbss/v8-i6/4207>
- Horváthová, P., & Durdová, I. (2011). Talent management and its use in the field of human resources management in the organization of the Czech Republic. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 77(5), 809–823.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.1061272>
- Huang, Y. H., Lee, J., Mcfadden, A. C., Murphy, L. A., Robertson, M. M., Cheung, J. H., & Zohar, D. (2016). Beyond safety outcomes: An investigation of the impact of safety climate on job satisfaction, employee engagement and turnover using social exchange theory as the theoretical framework. *Applied Ergonomics*, 55, 248–257.
<https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.10.007>
- Humaid, H. B. (2018). *Talent Management and Organizational Performance: The Mediating Role of Employee Engagement A Case Study Bank of Palestine in the Gaza Strip*.
- Ikonne, C., & Onuoha, U. (2015). Factors Influencing Job Satisfaction of Librarian in Federal and State University Libraries in Southern Nigeria. *OALib*, 02, 1–9.
<https://doi.org/10.4236/oalib.1101337>
- Imas, M. (2018). *Metodologi Penelitian Kesehatan*.
<http://library1.nida.ac.th/termpaper6/sd/2554/19755.pdf>
- Isa, A. & Ibrahim, H. I. (2014). Talent Management Practices and Employee Engagement: A Study in Malaysian GLCs. *International Journal of Business, Economics and Law*, 4(1), 64–70.
- Jones, R. L. (2018). The Relationship of Employee Engagement and Employee Job Satisfaction to Organizational Commitment. In *Walden Dissertations and Doctoral Studies Collection*.
https://search.proquest.com/docview/2029930330?accountid=8144%0Ahttp://sfx.aub.au.dk/sfxaub?url_ver=Z39.88-2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:dissertation&genre=dissertations+%26+theses&sid=ProQ:ProQuest+Dissertations+%26+Theses+Global&atitle=&title=T

- Joseph, A., & Jerome, N. (2017). Relevance of Stakeholders Theory, Organizational Identity Theory and Social Exchange Theory to Corporate Social Responsibility and Employees Performance in the Commercial Banks in Nigeria. *International Journal of Business, Economics and Management*, 4(5), 95–105. <https://doi.org/10.18488/journal.62.2017.45.95.105>
- Juan, S. H., Ting, I. W. K., Kweh, Q. L., & Yao, L. (2018). How does knowledge sharing affect employee engagement? *Institutions and Economies*, 10(4), 49–67.
- Juan, S. H., Yao, L., Tamyez, P. F. B. M., & Ayodele, F. O. (2016). Review on Knowledge Management and Employee Engagement. *The National Conference for Postgraduate Research 2016*, 127–134.
- Kim, J., Yoon, Y., & Zo, H. (2015). Why people participate in the sharing economy: A social exchange perspective. *Pacific Asia Conference on Information Systems, PACIS 2015 - Proceedings*.
- Lisdiani, V., & Ngatno, N. (2017). Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Hotel Grasia Semarang). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 6(4), 105–112. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/jiab/article/download/17580/16826>
- Mansoor, F. & Hassan, Z. (2016). Factors influencing Employee Engagement: A study on a Telecommunication Network provider in Maldives. *International Journal of Accounting and Business Management*, 4(1), 50–64. <https://doi.org/10.24924/ijabm/2016.04/v4.iss1/50.64>
- Mohammed, A. Q. (2015). Impact of Talent Management on Employee Engagement, Retention and Value Addition in Achieving Organizational Performance. *International Journal Of Core Engineering & Management (IJCEM)*, 1(12), 1–4.
- Multivariate Data Analysis.pdf*. (n.d.).
- Mutmainnah, Syamsir & Hasmin Tamsah & Ramli, H. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Karyawan Hotel Claro Makassar. *Jurnal Mirai Managemnt*, 4(2), 48–77. <https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/mirai>
- Nida P, H. (2019). *Kajian Sektor Kesehatan (Sumber Daya Manusia Kesehatan)*.
- Pradipta, P. S. A., & Suwandana, I. G. M. (2019). Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(4), 2409. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i04.p19>
- Pusriadi, T., & Darma, D. C. (2020). Pengaruh Talent Management Dan Employee Engagement Terhadap Employee Capabilities: Studi Pada Karyawan Pt. Bintang Wahana Tata. *Jurnal Riset Entrepreneurship*, 3(1), 54–61. <https://doi.org/10.30587/jre.v3i1.1317>
- Rahman, A., Gunawan, & Hasmin. (2017). Pengaruh motivasi, kepuasan kerja, dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai bagian perlengkapan sekretariat daerah kota makassar. *Jurnal Mirai Management*, 2(2), 231–245.
- Redmond, M. V. (2015). Social Exchange Theory. In *English Technical Reports and White Papers 2015*. <https://doi.org/10.4135/9781412994088.n340>
- Renolen, Å., Høye, S., Hjälmhult, E., Danbolt, L. J., & Kirkevold, M. (2018). “Keeping on track”—Hospital nurses’ struggles with maintaining workflow while seeking to integrate evidence-based practice into their daily work: A grounded theory study. *International Journal of Nursing Studies*, 77(September 2017), 179–188. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2017.09.006>
- Robertson, I. T., & Cooper, C. L. (2010). Full engagement: The integration of employee engagement and psychological well-being. *Leadership and Organization Development Journal*, 31(4), 324–336. <https://doi.org/10.1108/01437731011043348>
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). *Utrecht Work Engagement Scale* (Issue December).
- Schneider, A. M., Oppel, E. M., & Winter, V. (2021). Explaining variations in hospitals’ use of

- strategic human resource management: How environmental and organizational factors matter. *Health Care Management Review*, 46(1), 2–11. <https://doi.org/10.1097/HMR.0000000000000242>
- Štefko, R., & Sojka, L. (2014). Position of Talent Management in Context Oforganizational Functions. *European Scientific Journal*, 1(September), 346–356.
- Stephen P, Robbins & Timothy A, J. (2013). *Organizational Behavior*.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). The effect of employer brand dimensions on job satisfaction: gender as a moderator. *Management Decision*, 54, 854–886. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2015-0343>
- ten Hoeve, Y., Brouwer, J., & Kunnen, S. (2020). Turnover prevention: The direct and indirect association between organizational job stressors, negative emotions and professional commitment in novice nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 76(3), 836–845. <https://doi.org/10.1111/jan.14281>
- Tetik, S. (2016). Talent Management: A Review of Theoretical Perspectives and a Guideline for Practioners. *Nile Journal of Business and Economics*, 2, 40–56. <https://doi.org/10.20321/nilejbe.v2i4.77>
- Vesely, W. E. (2013). The State of Talent Management: Today’s Challenges, Tomorrow’s Opportunities. In *Hewitt’s Human Capital Consulting* (Issue October, pp. 1–37).
- Wahba, M. (2015). Talent Management Practices Effect On Employee Engagement : Applied In Logistics Sector in Egypt. *Proceedings of Annual Paris Business Research Conference*, 6(August), 28–45.
- Waluyo, M. (2016). Mudah Cepat Tepat Penggunaan Tools Amos Dalam Aplikasi (SEM). In *UPN Jatim*.
- Wang, X., Liu, L., Zou, F., Hao, J., & Wu, H. (2017). Associations of Occupational Stressors, Perceived Organizational Support, and Psychological Capital with Work Engagement among Chinese Female Nurses. *BioMed Research International*, 2017. <https://doi.org/10.1155/2017/5284628>
- Wehn, U., & Montalvo, C. (2018). Knowledge transfer dynamics and innovation: Behaviour, interactions and aggregated outcomes. *Journal of Cleaner Production*, 171, S56–S68. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.09.198>
- Younas, M., & Bari, M. W. (2020). The relationship between talent management practices and retention of generation ‘Y’ employees: mediating role of competency development. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 33(1), 1330–1353. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1748510>