

Kalista Sabbatho¹, Sri Mintarti², Tetra Hidayati³

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mulawarman

kan7lista@yahoo.co.id¹, sri.mintarti@feb.unmul.ac.id², tetra.hidayati@feb.unmul.ac.id³

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh antara *talent management* dan *knowledge sharing* terhadap *employee capability* dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi pada Aparat Sipil Negara (ASN) di lingkungan Sekretariat Kabupaten Mahakam Ulu. Penelitian ini tergolong penelitian kuantitatif yang diharapkan dapat mengukur pengaruh antar variabel. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner dengan tehnik sampling adalah sample jenuh, sebanyak 58 ASN di lingkungan Sekretariat Kabupaten Mahakam Ulu. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan program SmartPls 3.0. Hasil penelitian yang pertama menunjukkan bahwa variabel *employee engagement* merupakan variabel yang memediasi pengaruh antara *talent management* dengan *employee capability*, dengan sifat mediasi parsial. Kedua, *employee engagement* merupakan variabel yang memediasi pengaruh antara *knowledge sharing* dengan *employee capability*, dengan sifat mediasi parsial. Penelitian ini menegaskan bahwa *employee capability* dapat ditingkatkan melalui peningkatan *talent management* dan *knowledge sharing*. Keterlibatan pegawai baik secara teknis maupun manajerial dapat meningkatkan pengalaman pegawai yang bersangkutan sehingga melalui peningkatan pengalaman dapat meningkatkan *employee capability*. Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat memperkaya dan melengkapi khasanah ilmu pengetahuan dibidang ilmu manajemen khususnya yang berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia.

Kata kunci: *Talent Management, Knowledge Sharing, Employee Engagement, Employee Capability*

ABSTRACT

The purpose of this study was to test out the effect of talent management and knowledge sharing on employee capability with employee management as the mediation variable for the State Civil Apparatus (ASN) within the Secretariat environment of Mahakam Ulu Regency. This study is a quantitative study that was expected to be able to measure the effect of the variables. The data collection was conducted using a questionnaire with a saturated sampling technique to 58 ASN in the Secretariat environment of Mahakam Ulu Regency. The data processing was carried out using the 3.0 SmartPls program. The first result showed that the employee engagement variable as the variable mediating the effect of talent management and employee capability, with partial mediation quality. Second, employee engagement is the variable mediating the effect of knowledge sharing and employee capability with partial mediation quality. This study confirmed that employee capability can be improved by improving the talent management and knowledge sharing. Employee engagement either technically or managerially may enhance the experience of the relevant employee by which through experience enhancement, the employee capability may also be improved. Theoretically, this study was expected to be able to enrich and complete the realm of science in the field of management science especially those related to human resources management. Organizations who wish to improve employee capability can implement talent management well, revive the culture of knowledge sharing as well as engaging employees in organizational activities either technically or managerially. Practically, the result of this study can be used by heads of governmental organizations to enhance their employees' competency, so that they can be the employees who are capable of performing organizational activities productively and efficiently.

Keywords: *Talent Management, Knowledge Sharing, Employee Engagement, Employee Capability*

I. PENDAHULUAN

Setiap organisasi baik swasta maupun publik selalu dituntut untuk mampu melayani stakeholdernya dengan baik. Oleh karena itu, organisasi selalu dituntut untuk meningkatkan kapasitas sumber daya yang dimiliki yang merupakan ujung tombak dari pelaksanaan proses bisnis organisasi. Organisasi selalu mencari cara agar kinerja pegawainya selalu meningkat dan menjadi lebih baik.

Peningkatan kinerja pegawai melalui pencarian sumber daya manusia yang berbakat merupakan pilihan yang tepat untuk terus bisa memenangkan persaingan. Organisasi yang mempunyai sumber daya manusia berbakat dan ahli sebagai modal strategis dan menempatkan sumber daya manusia sebagai sumber daya utama diharapkan akan menjadi organisasi yang tumbuh dan berkembang menuju kesempurnaan (Altındağ, Çirak, & Acar, 2018).

Organisasi selalu dihadapkan pada keputusan dan tantangan dalam melakukan penerimaan pegawai, mengembangkan pegawai melalui *talent management* dan mempertahankan sumber daya manusia yang berbakat agar sumber daya manusia tetap terlibat pada organisasi.

Pelaksanaan manajemen bakat yang sukses tidak hanya alat untuk mengukur kinerja tetapi juga memberikan manfaat dengan meningkatkan kompetensi perilaku pegawai. Mendapatkan orang yang tepat pada waktu yang tepat adalah faktor kunci dalam mencapai kesuksesan. Untuk menambah nilai, manajemen sumber daya manusia dan upaya pengembangan harus memberikan manfaat yang jelas, dalam hal komponennya, bidang praktik, dan strategi untuk memanfaatkan bakat pegawai (Altındağ et al., 2018).

Organisasi pemerintah maupun non pemerintah tampaknya kurang signifikan dalam penggunaan dan pemanfaatan praktik *talent management*, hal tersebut terbukti bahwa masih sulitnya mencari bakat untuk mengisi pekerjaan yang

tersedia (Hasan et al., 2014). Organisasi di banyak tempat menghadapi tantangan menemukan dan mengembangkan bakat yang tangguh agar dapat meningkatkan kemampuan pegawai dan pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi (Saloni, 2017).

Hasil penelitian Saloni, (2017) menunjukkan bahwa *talent management* berhubungan positif dan signifikan dengan *organization performance*. Penerapan *talent management* memberikan rasa empati pada pegawai, selalu memberi dukungan pada pegawai sehingga dapat membantu pegawai untuk dapat mengatasi dampak perubahan lingkungan yang dinamis. Rasa empati, dukungan organisasi pada pegawai diharapkan dapat meningkatkan kinerja individu, karena pegawai dapat mengatasi ketakutan untuk menantang status quo yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Employee engagement diharapkan dapat menghasilkan ide-ide kreatif pegawai, sehingga kapasitas dan kemampuan pegawai meningkat yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja organisasi. Penelitian (Saloni, 2017) juga menemukan pengaruh yang positif dan signifikan dari efek interaktif antara *talent management* dan *employee engagement* terhadap kinerja organisasi.

Tidak meratanya kemampuan dan keterampilan pegawai merupakan salah satu penyebab belum optimalnya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Akibatnya banyak pekerjaan yang waktu penyelesaiannya membutuhkan waktu yang lebih lama dan pegawai sulit untuk melakukan inovasi dan kreatifitas yang akan mempermudah pekerjaan.

Salah satu tantangan daerah Kabupaten Mahakam Ulu adalah bagaimana meningkatkan kemampuan dan keterampilan ASN secara merata agar proses pelayanan kepada masyarakat bisa lebih baik dan akan meningkatkan kinerja ASN.

Pada penelitian ini akan dikaji lebih jauh tentang bagaimana *talent management* dan *knowledge sharing* bisa meningkatkan *employee capability* melalui *employee engagement*.

A. *Employee capability*

Employee capability merupakan persepsi seseorang tentang pengetahuan, keterampilan, kemampuan untuk mencapai hasil dan jaringan serta tempat untuk memungkinkan pertumbuhan potensial (Bontis & Serenko, 2007).

Organisasi yang selalu melakukan pengembangan sumber daya manusia secara terus menerus dan konsisten memungkinkan untuk mempunyai sumber daya manusia yang unggul sebagai modal intelektual organisasi. Pengembangan sumber daya manusia secara konsisten memungkinkan kinerja yang unggul.

Instansi yang menarik pegawai yang berpendidikan tinggi dan / atau sangat terampil, memberikan pengembangan keterampilan dan pelatihan lintas akan memberikan sumber daya manusia sulit untuk ditiru, langka (Carmeli & Tishler, 2004). Menarik dan mempertahankan personel berkualitas tinggi dianggap sebagai strategi inovasi penting.

Pandangan berdasar sumber daya (*Resources Based View*) menyatakan bahwa keterampilan, pengalaman unik dari anggota organisasi dapat memberikan keunggulan kompetisi. Organisasi harus selalu mencari sumber daya manusia yang terampil, punya pengetahuan dan terlatih. Sumber daya tersebut dapat diperoleh melalui rekrutmen sumber daya yang berbakat, terus melatih melalui *training* yang

lintas fungsi, serta mempertahankan sumber daya berbakat tersebut melalui tawaran yang menarik.

B. *Talent management*

Para peneliti menyajikan banyak definisi tentang *Talent management*, namun tidak ada definisi tunggal yang mencapai konsensus di antara mereka. *Talent management* merupakan kegiatan yang terkait dengan perekrutan, seleksi, pengembangan dan retensi pegawai (Saloni, 2017).

Talent management diharapkan dapat membantu menjembatani kesenjangan antara permintaan sumber daya manusia yang berbakat dengan ketersediaan pasokan sumber daya manusia berbakat. *Talent management* melibatkan strategi atau sistem terintegrasi yang dirancang untuk meningkatkan proses merekrut, mengembangkan dan mempertahankan orang dengan keterampilan dan bakat yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan pegawai saat ini dan masa depan (Mkambur & Kamaara, 2017).

Talent management berperan mengintegrasikan perekrutan, kompensasi, retensi, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia sebagai strategi terpadu dalam melakukan proses bisnis organisasi di masa depan, sehingga pegawai menjadi terdorong untuk lebih berkomitmen pada organisasi.

Proses *talent management* meliputi: perencanaan tenaga kerja, perekrutan, manajemen kinerja, umpan balik, pelatihan eksekutif dan jalur karier. Perencanaan tenaga kerja adalah proyeksi dan perencanaan yang disengaja dan strategis dari akses ke

bakat (baik internal maupun eksternal) dengan keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang penting untuk pencapaian tujuan dan tuntutan strategis organisasi.

Penting untuk tidak hanya menemukan orang-orang yang dapat berkontribusi pada organisasi, tetapi juga membuat mereka memperoleh kompetensi yang diperlukan dan termotivasi untuk menambah nilai secara terus menerus demi kesuksesan organisasi (Mohammed, 2015).

Friday & Sunday (2019) berpendapat bahwa manajemen bakat sebagai proses yang sistematis dan dinamis untuk menemukan, mengembangkan, dan mempertahankan bakat.

Talent Management adalah serangkaian strategi dan sistem untuk meningkatkan produktivitas dengan mengembangkan proses yang ditingkatkan untuk menarik, mengembangkan, mempertahankan dan memanfaatkan orang-orang dengan keterampilan dan kecakapan yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan bisnis saat ini dan masa depan.

Talent management memastikan organisasi yang menempatkan orang yang tepat dengan keterampilan yang sesuai berada di tempat yang tepat untuk mengakses strategi bisnis (Mohammed, 2015). Faktor mendasar manajemen dan pengembangan bakat meliputi pengembangan bakat dan kompetensi pegawai serta mengelola pembelajaran, manajemen karier, dan kinerja secara keseluruhan.

Disamping itu *talent management* juga bisa dipandang sebagai suatu proses yang terdiri dari:

1. *Talent Identification (TI)*, adalah seleksi pelamar untuk kepemimpinan masa depan, bukan untuk posisi yang ditentukan
2. *Succession Planning (SP)*, adalah perencanaan posisi masa depan dari bakat yang diidentifikasi sesuai dengan keterampilan, pengetahuan dan kompetensi mereka.
3. *Talent development (TD)*, adalah pengembangan kumpulan bakat terpilih melalui alat manajemen bakat seperti pengalaman di tempat kerja ditambah dengan peluang pendidikan / pembelajaran yang ditargetkan (formal maupun informal), pelatihan lintas-fungsional, penugasan tugas, tugas-tugas yang menantang, pengembangan karir dan peningkatan dukungan melalui pembinaan dan bimbingan.
4. *Talent Retention (TR)*, upaya yang dilakukan oleh organisasi untuk mempertahankan *talent* dan hal ini dapat dikontrol melalui pembayaran berbasis kinerja, pelatihan, pekerjaan yang menantang, motivasi intrinsik, pengembangan karir dan memberikan manfaat pada pegawai sebelum adanya permintaan dari pegawai (Saloni, 2017)

Talent management dan *human resources management* merupakan istilah yang saling menggantikan, tetapi menurut Najm & Manasrah (2017), ada

tiga hal yang membedakan, yaitu pertama *talent management* merupakan istilah baru dari *human resources management*. *Human resources management* mempunyai aktifitas utama menarik, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia, sedangkan *talent management* fokus pada sumber daya manusia berbakat.

Kedua, *talent management* merupakan fungsi dari *human resources management* dan merupakan tahap akhir dari *evolusi human resources management*.

Ketiga, pandangan strategis, dimana *talent management* merupakan gelombang baru dari *human resources management* yang menyatakan bahwa orang-orang berbakat merupakan aset strategis. Orang-orang berbakat dapat membuat perbedaan ditingkat strategis, menghadirkan peluang strategis, menciptakan keunggulan kompetisi dan mempengaruhi nilai pasar instansi melalui sumber daya manusia. Sifat dari *talent management* yang bersifat strategis maka tanggung jawabnya berada pada manajemen puncak.

C. *Employee Engagement*

Teori *employee engagement* ada karena adanya dua gagasan yaitu komitmen dan perilaku organisasi. *Employee engagement* merupakan teori yang banyak berkontribusi pada pertumbuhan dan hasil (Saloni, 2017). *Employee engagement* merupakan konstruk yang saling melengkapi dengan komitmen organisasi dan *citizenship* (Azka, Tahir, M, & Syed, 2011).

Employee engagement adalah jumlah upaya yang diberikan seseorang

dalam tugas kerja. Keterlibatan pegawai didasarkan pada budaya organisasi, gaya komunikasi, gaya manajerial, gaya kepemimpinan, faktor kepercayaan dan rasa hormat. Untuk mengembangkan budaya kerja yang menarik harus mengembangkan lingkungan yang mendukung faktor-faktor ini (Iddagoda & Opatha, 2016).

Employee engagement merupakan rasa memiliki hubungan yang energik dan efektif dengan kegiatan kerja mereka, dan mereka melihat diri mereka mampu menangani dengan baik tuntutan pekerjaan mereka. Keterlibatan kerja didefinisikan sebagai kondisi pikiran yang positif dan memenuhi pekerjaan yang ditandai dengan kekuatan, dedikasi, dan penyerapan (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006).

Engagement mengacu pada keadaan kognitif-afektif yang lebih persisten dan meresap yang tidak berfokus pada objek, peristiwa, individu, atau perilaku tertentu. Sedangkan *work engagement* didefinisikan sebagai kondisi pikiran yang positif dan memenuhi pekerjaan yang ditandai dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penyerapan (*absorbtion*) (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker., 2002).

Semangat (*vigor*) ditandai dengan tingkat energi dan ketahanan mental yang tinggi saat bekerja, kemauan untuk menginvestasikan upaya dalam pekerjaan seseorang, dan kegigihan dalam menghadapi kesulitan. Dedikasi (*dedecation*) mengacu pada keterlibatan yang kuat dalam pekerjaan seseorang dan mengalami rasa

signifikansi, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan.

Akhirnya, penyerapan (*absorption*) ditandai dengan sepenuhnya terkonsentrasi dan asyik dalam pekerjaan seseorang, di mana waktu berlalu dengan cepat dan seseorang mengalami kesulitan untuk melepaskan diri dari pekerjaan (Schaufeli et al., 2006).

Employee engagement, merupakan sejauh mana pegawai mau dan mampu berkontribusi pada organisasi, hal tersebut berkaitan dengan komitmen organisasi adalah sejauh mana pegawai percaya dan menerima tujuan organisasi dan keinginan untuk tetap bersama organisasi dan *employee engagement* adalah kombinasi dari kepuasan kerja, motivasi dan komitmen dari pegawai terhadap Pertumbuhan organisasi (Armstrong & Taylor, 2014:70).

Keterlibatan dapat dianggap memiliki tiga komponen yang meliputi Komitmen, motivasi dan *citizenship behavior*. Ketika suatu pekerjaan dianggap mempunyai arti atau bermakna bagi pegawai maka hal tersebut merupakan motivasi intrinsik bagi pegawai tersebut, dan keterlibatan merupakan bagian dari motivasi intrinsik. Perasaan keterlibatan positif bukan disebabkan karena upah atau pengakuan tetapi karena pekerjaan itu sendiri. Pegawai yang merasa terlibat pada pekerjaan merupakan bagian penting perasaan karena keterlibatan mereka dalam pekerjaan (Armstrong & Taylor, 2014:196).

D. Knowledge sharing

Knowledge merupakan aset unik yang tertanam dalam pikiran orang dan ada pada proses organisasi yang bisa berupa pengalaman, praktik terbaik yang dapat menjadi sumber keunggulan kompetisi bagi perusahaan (Sial, Zulfiqar, Kousar, & Habib, 2014).

Pengetahuan, yang didefinisikan sebagai keahlian, kebiasaan, keterampilan, pengalaman, dan pemahaman yang berasal dari pelatihan atau proses pembelajaran, merupakan sumber utama keunggulan kompetitif bagi organisasi di abad ke-21. (Juan, Ting, Kweh, & Yao, 2018). Pengetahuan menurut Nonaka (1994) dibagi menjadi dua yaitu *explicit knowledge* dan *tacit knowledge*.

1. *Explicit knowledge* adalah mengacu pada pengetahuan yang bisa ditularkan dalam bahasa formal dan sistematis, dan dapat dilihat dalam catatan masa lalu seperti perpustakaan dan data base yang sudah ada di organisasi seperti prosedur, aturan, peraturan yang dapat diakses dengan mudah.
2. *Tacit knowledge* adalah pengetahuan yang tersembunyi di benak individu dalam bentuk pengalaman dan keahlian yang biasanya sulit dikomunikasikan dan perlu diperoleh melalui interaksi yang sering dengan orang lain.

Knowledge sharing processes terdiri dari kesediaan pegawai untuk secara aktif berkomunikasi dengan rekan kerja melalui donasi pengetahuan (*knowledge donate*) dan secara aktif berkonsultasi dengan rekan kerja untuk belajar dari mereka melalui

pengumpulan pengetahuan (*knowledge collecting*) (Lin, 2007).

Melalui *knowledge sharing* diharapkan dapat mengubah ide-ide tradisional tentang mengelola sumber daya intelektual dan perilaku kerja pegawai dengan menyediakan proses, disiplin, dan budaya baru, sehingga merupakan inovasi organisasi. Proses berbagi pengetahuan dapat dipahami sebagai proses di mana pegawai saling bertukar pengetahuan dan bersama-sama menciptakan pengetahuan baru.

Knowledge sharing dapat didefinisikan sebagai budaya interaksi sosial, yang melibatkan pertukaran pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan pegawai melalui seluruh departemen atau organisasi (Lin, 2007).

Hasil penelitian (Lin, 2007) menunjukkan bahwa dua faktor individu *enjoyment in helping others and knowledge self-efficacy* dan salah satu faktor organisasi yaitu, *top management support* secara signifikan mempengaruhi proses *knowledge sharing*. Penelitian ini mengukur *knowledge sharing* dengan *knowledge collecting* dan *knowledge donate*, yang hasilnya menunjukkan bahwa *knowledge collecting* dan *knowledge donate* berpengaruh terhadap *firm innovate capability*, sehingga bisa dikatakan bahwa melalui *knowledge sharing* dapat meningkatkan *employee engagement* dan *employee capability* sehingga memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan kemampuan inovasi.

Berdasarkan penelitian Calantone, Tamer, & Yushan, (2004) menunjukan bahwa *learning orientation* yang salah satu orientasinya di ukur dengan

knowledge sharing menjadi variabel yang penting karena dapat meningkatkan kinerja organisasi dan dapat mengurangi upaya pembelajaran yang berlebihan.

Knowledge sharing merupakan upaya untuk mengidentifikasi pengetahuan yang ada dan mencari tau bagaimana pengetahuan tersebut dapat diakses, bagaimana melakukan transfer dan menerapkan pengetahuan yang ada untuk menyelesaikan tugas-tugas spesifik dengan lebih baik, lebih cepat dan lebih murah (Christensen, 2007). Sedangkan menurut Amin, Ahmed, & Soomro, (2019) *Knowledge sharing* merupakan teknik mengakses dan mendapatkan pengetahuan baru, menerapkan dan mentransfer pengetahuan tersebut, sehingga solusi masalah yang ada di organisasi bisa lebih cepat, baik dan efisien.

Knowledge sharing diharapkan terjadi pada tingkat baik individu maupun organisasi. Pada tingkat individu *knowledge sharing* diharapkan adanya saling komunikasi antar rekan kerja, saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik, lebih cepat dan lebih efisien.

Pada tingkat organisasi *knowledge sharing* adalah menangkap, mengorganisasikan, menggunakan dan mentransfer pengetahuan berbasis pengalaman yang ada di dalam organisasi sehingga pengetahuan itu tersedia dan dapat dipahami oleh orang lain di dalam organisasi yang bersangkutan (Lin, 2007).

Knowledge sharing diproksi dengan donasi pengetahuan yang diukur dengan menggunakan tiga item yang digunakan untuk menilai tingkat

kesediaan pegawai untuk berkontribusi pengetahuan kepada rekan kerja. Tiga item pada *knowledge donate* adalah:

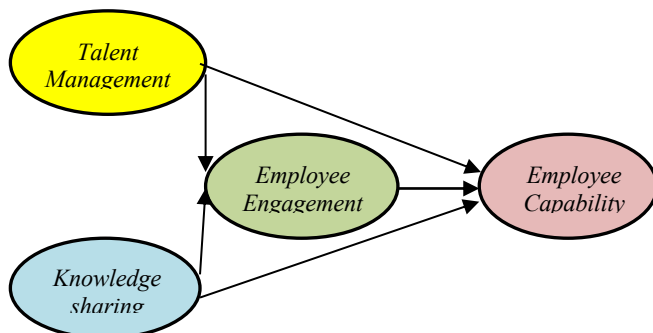
1. Jika ada sesuatu yang baru, Pegawai memberi tahu rekan Pegawai tentang hal itu
2. Ketika mereka belajar hal baru, sesama Pegawai memberi tahu Pegawai tentang hal itu
3. Berbagi pengetahuan dianggap normal di instansi Pegawai

Dimensi kedua adalah *knowledge collecting* diukur menggunakan empat item, yang merujuk pada keyakinan kolektif atau rutinitas perilaku yang terkait dengan penyebaran pembelajaran di antara rekan kerja. Keempat item tersebut adalah:

1. Pegawai membagikan informasi yang Pegawai miliki ketika diminta
2. Pegawai membagikan keterampilan dengan Sesama ketika mereka memintanya
3. Sesama Pegawai berbagi pengetahuan ketika Pegawai memintanya
4. Sesama Pegawai membagi keahlian kepada Pegawai ketika Pegawai memintanya

Kerangka Konsep

Berdasarkan teori dan konsep, disajikan kerangka konsep sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka konsep

Hipotesis

Berdasarkan kerangka konsep penelitian tersebut dapat di hipotesiskan sebagai berikut

- H1: *Talent management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan *employee capability*.
- H2: *Talent management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan *employee engagement*.
- H3: *Knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan *employee capability*.
- H4: *Knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan *employee engagement*.
- H5: *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan *employee capability*.
- H6: *Employee engagement* memediasi pengaruh antara *talent management* terhadap *employee capability*
- H7: *Employee engagement* memediasi pengaruh *knowledge sharing* terhadap *employee capability*.

II. METODE PENELITIAN

Berdasarkan pertimbangan tujuan penelitian dan variabel yang diteliti, maka metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif dan verifikatif. Sampel dalam penelitian ini adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Mahakam Ulu yang berjumlah 58 pegawai yang akan menjadi responden.

Analisis yang dilakukan adalah analisis deskriptif yaitu untuk mendapatkan gambaran mengenai jawaban responden mengenai variabel-variabel penelitian yang digunakan. Analisis ini dilakukan dengan menggunakan Teknik Analisis Indeks, untuk menggambarkan persepsi

responden atas item-item pertanyaan yang diajukan

Metode analisis menggunakan PLS-SEM, yang diuji dengan *outer model* (model pengukuran) dan uji *inner model* (model struktural).

A. Model pengukuran atau *outer model*

Merupakan pengukuran yang menyatakan hubungan antara peubah laten dengan sekelompok peubah penjas atau bagaimana indikator berhubungan dengan variabel latennya. Uji ini dilakukan dengan cara sebagai berikut;

1. *Convergent validity*

Nilai *loading factor* pengaruh antara *variable* laten terhadap indikator atau item pengukurnya dan *loading factor* dikatakan valid jika > 0.7 , tetapi nilai *loading factor* bisa di bawah 0,7 tetapi harus diatas 0,6 dan nilai AVE harus $> 0,5$ (Hair., Black, Babin, & Anderson, 2009).

2. *Cross loading*

Nilai yang diukur dengan *cross loading factor* yaitu nilai yang digunakan untuk menilai homogenitas, yang diukur dengan membandingkan nilai *loading factor* masing-masing item pada konstruk latennya harus lebih besar jika dibandingkan dengan nilai *loading factor* item tersebut terhadap konstruk laten lainnya. *Cross loading factor* menunjukkan hubungan antara item (*indicator*) dengan konstruk latennya.

3. *Average Variance Extracted (AVE)*

Average Variance Extracted (AVE) merupakan koefisien interkorelasi internal yaitu korelasi antar indikator di dalam model. Kriteria nilai AVE dikatakan *valid* jika nilai *Average variance extracted (AVE)* > 0.5 (Hair, Sarstedt, Pieper, & Ringle, 2012) menunjukkan bahwa masing-masing item (indikator) dari masing-masing konstruk laten mempunyai korelasi yang tinggi.

4. *Composite reliability*

Composite reliability yang memenuhi syarat adalah sebesar > 0.7 , dengan nilai tersebut bisa dikatakan bahwa alat ukur tersebut telah mengukur dengan baik (Hair. *et al.*, 2009).

5. *Cronbach Alpha*

Cronbach's alpha yang disyaratkan adalah > 0.7 , jika nilai *cronbach's alpha* atas konstruk yang dinilai > 0.7 berarti instrumen tersebut dapat dikatakan handal dan akurat (Hair *et al.*, 2009).

B. Pengujian struktural model atau *inner model*

1. Uji *R square*

2. Uji *Q square*

Nilai *Q square* dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$Q2 = 1 - (1 - R^2_1)(1 - R^2_2)(1 - R^2_3) \dots (1 - R^2_n).$$

3. Uji GoF

GoF adalah uji yang digunakan untuk menguji seberapa besar variabel dependent dapat dijelaskan oleh adanya variabel independent. Menurut (Hair, Hult, Ringle, &

Hubungan Variabel & Indikator	Original Sample (O)	T Statistics (O/STERR)
EC 1 <- EC	0.793	14.478
EC 2 <- EC	0.774	8.628
EC 3 <- EC	0.814	10.548
EC 4 <- EC	0.846	16.780
EC 5 <- EC	0.906	39.886
EE 1 <- EE	0.748	10.577
EE 2 <- EE	0.769	10.236
EE 3 <- EE	0.806	13.939
EE 4 <- EE	0.811	14.522
EE 5 <- EE	0.817	15.436
KS 1 <- KS	0.911	24.889
KS 2 <- KS	0.883	14.986
KS 3 <- KS	0.810	14.446
KS 4 <- KS	0.828	11.551
KS 5 <- KS	0.838	15.463
TM 1 <- TM	0.828	17.656
TM 2 <- TM	0.874	23.195
TM 3 <- TM	0.733	7.955
TM 4 <- TM	0.779	13.031

Sarstedt, 2017) nilai GoF dibagi menjadi tiga bagian yaitu 0-0,25 (GoF Kecil), 0,25-0,36 (GoF moderat), dan diatas 0,36 (GoF besar).

$$GoF = \sqrt{(\text{rata-rata AVE} \times \text{Rata-rata } R^2)}$$

4. Uji Hipotesis

- a. Uji pengaruh langsung
- b. Uji pengaruh karena adanya variabel mediasi

Variabel mediasi terdiri dari mediasi penuh dan mediasi parsial. Untuk menentukan mediasi penuh (*full mediation*) dan mediasi parsial (*partial mediation*) dapat ditentukan dengan metode VAF (*variance account for*).

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis data dilakukan dengan menggunakan *software SmartPLS 3.0*. Analisis dilakukan dengan menggunakan *outer model* (model

pengukuran) dan *inner model* (model struktural). Uji outer model (model pengukuran) untuk menilai validitas dan reliabilitas instrumen penelitian, sedangkan *inner model* (model struktural) untuk menguji kecocokan, *goodness of fit model* dan pengujian hipotesis.

Tabel 1.
Nilai *Loading Factor*

Berdasarkan pada tabel 5.1 diatas menunjukkan bahwa semua *nilai loading factor* untuk semua variabel > 0.7 dengan nilai t hitung semuanya lebih besar dari t tabel 2.005 ($\alpha = 5\%$ dengan $df = 54$), sehingga bisa disimpulkan bahwa semua instrumen penelitian telah memenuhi uji *convergen validity* dan selanjutnya bisa digunakan untuk pengujian hipotesis penelitian.

Tabel 2.
Cross Loading

Indikator	EC	EE	KS	TM
EC 1	0.793	0.717	0.664	0.713
EC 2	0.774	0.698	0.613	0.633
EC 3	0.814	0.725	0.686	0.651
EC 4	0.846	0.772	0.809	0.573
EC 5	0.906	0.824	0.867	0.719
EE 1	0.730	0.748	0.740	0.647
EE 2	0.669	0.769	0.664	0.634
EE 3	0.688	0.806	0.579	0.493
EE 4	0.728	0.811	0.566	0.543
EE 5	0.751	0.817	0.670	0.596
KS 1	0.841	0.761	0.911	0.580
KS 2	0.786	0.720	0.883	0.633
KS 3	0.658	0.573	0.810	0.641
KS 4	0.726	0.758	0.828	0.608
KS 5	0.757	0.670	0.838	0.551
TM 1	0.642	0.584	0.542	0.828
TM 2	0.724	0.620	0.666	0.874
TM 3	0.623	0.600	0.559	0.733
TM 4	0.553	0.580	0.479	0.779

Berdasarkan tabel 5.2 nilai *loading* masing-maing item kepada variabelnya lebih besar jika dibanding dengan nilai

masing-masing item pada variabel lainnya, sehingga berdasarkan uji *cross loading* penelitian ini telah memenuhi kriteria *discriminant validity*.

Tabel 3.

Composite Reliability, Cronbach Alpha

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbachs Alpha</i>
EC	0.916	0.885
EE	0.893	0.850
KS	0.931	0.907
TM	0.880	0.817

Tabel 4.
R² dan Q²

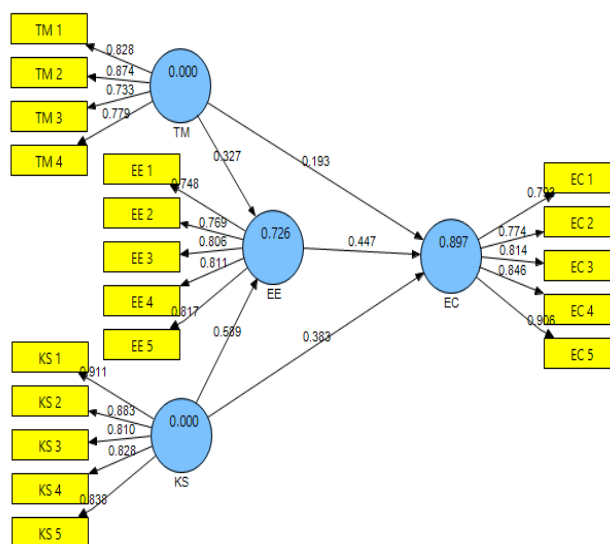
<i>R Square</i>	<i>Q Square</i>	<i>GoF</i>
0.897	0.972	0.739
0.726		

Berdasarkan tabel 5.3 nilai *composite reliability* semua variabel > 0.7 sehingga telah memenuhi uji reliabilitas yang selanjutnya semua variabel dapat digunakan untuk melakukan uji hipotesis. Nilai *cronbach alpha* dikatakan *reliable* jika nilainya > 0.7. Berdasarkan pada tabel 5.3 semua variabel mempunyai nilai *cronbach alpha* > 0.7, sehingga bisa disimpulkan bahwa alat ukur tersebut telah melakukan fungsi mengukurnya dengan baik.

Pada tabel 5.4 juga dapat dilihat nilai *R²* untuk variabel *dependent employee capability* sebesar 0.897 berarti bahwa 89.7% perubahan *employee capability* dipengaruhi oleh *talent management, knowledge sharing* dan *employee engagement* sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak di bahas di penelitian ini. Nilai *R²* untuk variabel *dependent employee engagement* sebesar 0.726, berarti bahwa 72.6% perubahan variabel *employee engagement* dipengaruhi oleh variabel *independent talent management* dan *knowledge sharing*.

Goodness of Fit (GoF) digunakan untuk menguji model secara keseluruhan

dengan menggabungkan *inner model* dan *outer model*. Nilai 0 - 0,25 (*GoF* Kecil), 0.25 – 0. 36 (*GoF* moderat), dan diatas 0.36 (*GoF* besar). Berdasarkan tabel 5.4 nilai *GoF* sebesar 0.736 kategori besar, berarti bahwa model yang digunakan dalam penelitian ini kuat (*robust*).



Gambar 2. *Full Model*

Tabel 5.
Total effect dan Path coefficient

Total Effect			
<i>Hubungan Antar Variabel</i>	<i>Original Sample (O)</i>	<i>T Statistics ((O/STERR))</i>	<i>Ket.</i>
EE -> EC	0.447	5.219	Sig.
KS -> EC	0.647	6.379	Sig.
KS -> EE	0.589	6.102	Sig.
TM -> EC	0.339	3.307	Sig.
TM -> EE	0.327	3.677	Sig.
Path Coefficient			
<i>Hubungan Antar Variabel</i>	<i>Original Sample (O)</i>	<i>T Statistics ((O/STERR))</i>	<i>Ket.</i>
EE -> EC	0.447	5.219	Sig.
KS -> EC	0.383	3.321	Sig.
KS -> EE	0.589	6.102	Sig.
TM -> EC	0.193	2.312	Sig.
TM -> EE	0.327	3.677	Sig.

A. Pengujian hipotesis pertama (H1)

Talent management (TM) berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan *employee capability (EC)*.

Berdasarkan pada tabel 5.5 nilai koefisien pada *total effect* pengaruh antara *talent management* terhadap *employee capability* sebesar 0.339 dengan t hitung sebesar $3.307 > 2.005$ (t tabel $\alpha = 5\%$ dan $df = 54$) berarti signifikan dan hubungannya positif. Dapat dikatakan bahwa semua indikator dari *Talent management (TM)* mampu meningkatkan *employee capability*.

Peningkatan penerapan *talent management* di organisasi dapat meningkatkan *employee capability*. Penelitian ini mendukung penelitian (Hasan *et al.*, 2014), yang menyatakan bahwa Manajemen bakat dan praktik sumber daya manusia memengaruhi kemampuan pegawai dalam organisasi.

Dukungan manajemen bakat secara terus menerus jadi persyaratan utama dan strategis dapat meningkatkan kemampuan pegawai sehingga efisiensi organisasi dapat tercapai yang pada gilirannya dapat meningkatkan loyalitas pegawai dan kinerja organisasi.

Disamping itu penelitian ini juga menukung penelitian (Elia *et al.*, 2017), yang menyatakan bahwa *talent management* dapat meningkatkan kerjasama antar anggota tim atau departemen, meningkatkan jiwa kepemimpinan, kepuasan pegawai yang semuanya bermuara pada kinerja keuangan oragnisasi meningkat.

B. Pengujian hipotesis kedua (H2)

Talent management (TM) berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan *employee engagement (EE)*. Berdasarkan pada tabel 5.5 nilai koefisien pada *total effect* sebesar 0.327 dengan nilai t hitung sebesar $3.677 > 2.005$ (t tabel $\alpha = 5\%$ dan $df = 54$). Nilai t hitung lebih besar dari t tabel maka hipotesis kedua diterima, yang berarti bahwa peningkatan *talent management* diharapkan dapat meningkatkan *employee engagement*. Dapat dikatakan bahwa semua indikator dari *Talent*

management (TM) mampu meningkatkan *employee engagement* pegawai.

Talent management merupakan upaya yang dilakukan terus menerus melalui pengembangan bakat melalui pelatihan-pelatihan dan melibatkan pegawai dalam setiap kegiatan untuk meningkatkan komitmen pegawai terhadap tujuan, nilai dan budaya organisasi. Menciptakan dan mempertahankan hubungan positif sehingga pegawai akan dapat merasa bangga dan setia, bersedia melakukan upaya ekstra dalam pekerjaan tanpa pengawasan.

Talent management melalui pengembangan pegawai secara terus menerus diharapkan dapat meningkatkan komitmen pegawai baik secara emosional maupun intelektual sehingga mereka mau melakukan yang ekstra dari dalam pekerjaan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian (Mohammed, 2015), yang menyatakan bahwa *talent management* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. *Talent management* yang meningkatkan keterlibatan pegawai tidak hanya sekedar meningkatkan produktivitas, tetapi juga dapat mengurangi biaya, meningkatkan layanan pelanggan dan meningkatkan komunikasi yang efektif.

C. Pengujian hipotesis ketiga (H3)

Knowledge sharing (KS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan *employee capability (EC)*. Tabel 5.5 pengaruh *knowledge sharing* terhadap *employee capability* pada total effect sebesar 0.647 dengan nilai t statistik $6.379 > 2.005$ (t tabel $\alpha = 5\%$ dan $df = 54$) berarti hipotesis ketiga diterima. Dapat dikatakan bahwa semua indikator dari *knowledge sharing (KS)* mampu meningkatkan *employee capability*.

Penelitian ini mendukung hasil penelitian (Kuruppuge & Gregar, 2017;

Lin, 2007; Ologbo *et al.*, 2015). Anggota organisasi yang mendapatkan pengalaman dari orang lain melalui berbagi pengetahuan mempunyai kemampuan yang lebih baik sehingga dapat menghindari ketidakefisienan dan membuat hasil yang efektif dalam operasional. Kemauan untuk berbagi pada pegawai dapat meningkatkan kemampuan pegawai baik dari sisi teknis maupun manajerial.

Kepemimpinan dan kinerja pegawai akan cenderung meningkat dengan adanya kemauan dan kesadaran sesama anggota organisasi untuk berbagi pengetahuan. Berbagi pengetahuan dapat menjadikan pengetahuan yang dulunya bersifat *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge*. *Sharing knowledge* diharapkan dapat menjadikan pengetahuan yang dulunya menjadi milik individu dapat menjadi pengetahuan organisasi sehingga menjadikan stok pengetahuan organisasi menjadi semakin meningkat.

Pegawai yang mempunyai kecenderungan untuk berbagi pengetahuan pada kelompok maupun organisasi dapat menghasilkan ide-ide, dan meningkatkan kemampuan inovasi individu yang ada di dalam organisasi. Sesama pegawai yang secara sukarela saling berbagi pengalaman baik yang bersifat manajerial maupun teknis secara langsung dapat meningkatkan kemampuan masing-masing pegawai.

D. Pengujian hipotesis keempat (H4)

Knowledge sharing (KS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan *employee engagement* (EE). Tabel 5.5 koefisien pada *total effect* menunjukkan nilai sebesar 0.589 dengan nilai t hitung $6.102 > 2.005$ (t tabel $\alpha = 5\%$ dan $df = 54$) berarti hipotesis keempat diterima. Dapat dikatakan bahwa semua indikator dari *knowledge sharing* (KS) mampu meningkatkan *employee engagement*.

Penelitian ini mendukung hasil penelitian (Juan *et al.*, 2018) yang menyatakan bahwa tiga dimensi *knowledge sharing* yaitu: *structural, relational, cognitive knowledge sharing* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *employee engagement*.

Pengetahuan merupakan keahlian, kebiasaan, keterampilan, pengalaman dan pemahaman yang berasal dari pelatihan atau proses pembelajaran, merupakan sumber utama keunggulan kompetitif bagi organisasi. Organisasi memiliki potensi untuk menciptakan dan berbagi pengetahuan melalui jaringan, interaksi dan pembelajaran untuk meningkatkan kemampuan pegawai.

Berbagi pengetahuan menjadikan pegawai merasa terlibat secara baik di organisasi sehingga mereka merasa bermanfaat dan mampu untuk melakukan pekerjaannya yang menjadikan pegawai antusias dan bangga dalam melaksanakan pekerjaan.

Budaya berbagi yang dilakukan secara terus menerus menjadikan pegawai merasa terlibat dalam pelaksanaan organisasi, sehingga pegawai merasa punya energy yang lebih untuk melaksanakan pekerjaan yang melampaui tugasnya. Keterlibatan pegawai terkait dengan komitmen pegawai, yang berarti pekerja bangga dengan organisasi dan berniat untuk tinggal, keinginan untuk melakukan yang terbaik dan menyelaraskan tujuan mereka dengan tujuan organisasi.

Keterlibatan juga menciptakan kepuasan kerja dan kebahagiaan pegawai, sehingga menghabiskan waktu ekstra, upaya, dan inisiatif untuk berkontribusi pada keberhasilan organisasi.

E. Pengujian hipotesis kelima (H5)

Employee engagement (EE) berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan *employee capability* (EC). Nilai koefisien total effect tabel 5.5 untuk kedua variabel yang diuji adalah sebesar 0.447 dengan nilai t hitung sebesar

5.219 > 2.005 (t tabel $\alpha = 5\%$ dan $df = 54$), berarti hipotesis kelima diterima. Dapat dikatakan bahwa semua indikator dari *employee engagement* (EE) mampu meningkatkan *employee capability*.

Penelitian ini mendukung (Al-Amin, 2017; Gichohi, 2014), yang menyimpulkan bahwa *employee engagement* mempunyai peran penting dalam meningkatkan kreatifitas dan inovasi ditempat kerja. Meningkatnya kreatifitas dan inovasi ditempat kerja merupakan suatu bukti bahwa keterlibat pegawai dalam aktifitas organisasi dapat meningkatkan kemampuan pegawai yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Keterlibatan pegawai merupakan sikap positif yang dipegang pegawai terhadap organisasi dan nilainya. Pegawai yang terlibat menyadari konteks operasional organisasi, dan mampu bekerja dengan rekan kerja untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan. Organisasi yang ingin terus berkembang harus memelihara dan meningkatkan keterlibatan pegawai guna meningkatkan kemampuan pegawai dalam hal kepemimpinan, meningkatkan kemauan pegawai untuk beradaptasi dengan perubahan.

Employee engagement menjadikan pegawai selalu gembira, antusias dan bangga akan tempat mereka bekerja sehingga pegawai dapat bekerja ekstra melampaui tugasnya. Pegawai yang bekerja secara antusias, gembira dan melampaui tugasnya mempunyai pengalaman yang lebih dalam hal pelaksanaan tugas baik tehnikal maupun manajerial.

F. Pengujian hipotesis keenam (H6)

Employee engagement (EE) memediasi pengaruh antara *talent management* (TM) terhadap *employee capability* (EC). Pengujian hipotesis keenam untuk menentukan apakah *employee engagement* (EE) sebagai variabel

mediasi atau tidak digunakan metode VAF (*variance account for*). Berdasarkan tabel 5.4 maka dapat dicari nilai VAF adalah sebagai berikut:

$$\text{VAF} = \frac{0.447 \times 0.327}{(0.447 \times 0.327) + 0.193} = 0.431$$

Nilai VAF sebesar 0.431 masih pada kisaran nilai 0.2 – 0.8, berarti *employee engagement* adalah variabel yang memediasi pengaruh antara *talent management* (TM) dengan *employee capability* (EC) dengan sifat mediasi adalah mediasi parsial. Mediasi parsial adalah mediasi dimana pengaruh variabel dependent terhadap variabel independent masih tetap signifikan pada saat variabel intervening atau variabel mediasi dimasukkan dalam model.

Talent management dapat meningkatkan keterlibatan pegawai dalam organisasi yang selanjutnya dapat meningkatkan *employee capability* untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi. Hal tersebut menjadi rasionalitas bahwa *employee engagement* menjadi variabel yang memediasi pengaruh antara *talent management* dengan *employee capability*.

G. Pengujian hipotesis ketujuh (H7)

Employee engagement (EE) memediasi pengaruh *knowledge sharing* (KS) terhadap *employee capability* (EC). Pengujian hipotesis ketujuh untuk menentukan apakah *employee engagement* (EE) sebagai variabel mediasi atau tidak digunakan metode VAF (*variance account for*). Berdasarkan tabel 5.4 maka dapat dicari nilai VAF adalah sebagai berikut:

$$\text{VAF} = \frac{0.447 \times 0.589}{(0.447 \times 0.589) + 0.193} = 0.577$$

Nilai VAF sebesar 0.577 berada pada kisaran nilai 0.2 – 0.8 sehingga bisa disimpulkan bahwa *employee engagement* (EE) merupakan variabel yang memediasi pengaruh antara *knowledge sharing* (KS) dengan *employee capability* (EC), dengan sifat mediasi adalah mediasi parsial. Mediasi parsial adalah mediasi dimana pengaruh variabel dependent terhadap variabel independent masih tetap signifikan pada saat variabel intervening atau variabel mediasi dimasukkan dalam model.

Pengembangan *knowledge sharing* pada organisasi menjadikan pegawai merasa terlibat secara baik di organisasi sehingga mereka merasa bermanfaat dan mampu untuk melakukan pekerjaannya yang menjadikan pegawai antusias dan bangga dalam melaksanakan pekerjaan.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Peningkatan *talent management* yang salah satu pelaksanaannya adalah dengan melibatkan pegawai dalam aktifitas organisasi, pengembangan pegawai melalui pelatihan-pelatihan dapat meningkatkan pengalaman, meningkatkan kemampuan pegawai. Penerapan *talent management* yang baik akan meningkatkan *employee engagement* pada obyek penelitian. *Talent management* melalui kegiatan pelatihan-pelatihan dan melibatkan pegawai dalam setiap kegiatan dapat meningkatkan komitmen pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Berbagi pengetahuan dan saling berbagi pengalaman dapat meningkatkan kemampuan pegawai sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan pencapaian tujuan organisasi semakin meningkat. Selain

itu berbagi pengetahuan menjadikan pegawai terlibat secara langsung pada organisasi sehingga mereka dapat meningkatkan kemampuan untuk melakukan pekerjaannya yang menjadikan pegawai antusias dan bangga dalam melaksanakan pekerjaan.

Pengaruh *talent management* dan *knowledge sharing* terhadap *employee capability* masih signifikan dan positif pada saat variabel mediasi yaitu *employee engagement* dimasukkan dalam model. Secara keseluruhan variabel yang dominan mempengaruhi *employee capability* adalah variabel *knowledge sharing*.

B. Saran

Dengan *talent management* dan *knowledge sharing* yang dikelola dengan baik maka akan berdampak kepada *employee engagement* dimana pegawai merasa dilibatkan sebagai suatu *team* dan merasa bangga menjadi bagian dari *team*. Untuk itu perlu terus mempertahankan dan peningkatan pengelolaan *talent management* dan *knowledge sharing*.

Employee engagement terbukti juga berpengaruh terhadap *employee capability* yang menunjukkan ketika pegawai merasa bangga dan bersemangat dalam bekerja maka mereka akan berusaha untuk meningkatkan kemampuannya. Untuk itu perlu dibangun suatu budaya kerja yang nyaman bagi semua pegawai dimana pegawai diperlakukan secara profesional dan diberikan apresiasi terhadap segala pencapaian positif dalam pekerjaannya.

Penelitian ini memiliki keterbatasan yaitu masih banyak variabel yang mempengaruhi *Employee Capability* yang tidak masuk dalam penelitian ini. Diharapkan kepada peneliti selanjutnya akan ada beberapa variabel lain yang bisa masuk dalam penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Amin, M. (2017). Transformational Leadership and Employee Performance Mediating Effect of Employee Engagement. *North South Business Review*, 7(2), 28–40.
- Altındağ, E., Çirak, N. Y., & Acar, A. Z. (2018). Effects of Talent Management Components on the Employee Satisfaction. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018, 1–20.
<https://doi.org/10.5171/2018.895618>
- Azka, G., Tahir, M. Q., M, A. K., & Syed, T. H. (2011). Transformational leadership, employee engagement and performance: Mediating effect of psychological ownership. *African Journal of Business Management*, 5(17), 7391–7403.
<https://doi.org/10.5897/ajbm11.126>
- Bontis, N., & Serenko, A. (2007). The moderating role of human capital management practices on employee capabilities. *Journal of Knowledge Management*, 11(3), 31–51.
<https://doi.org/10.1108/13673270710752090>
- Carmeli, A., & Tishler, A. (2004). The relationships between intangible organizational elements and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 25(13), 1257–1278. <https://doi.org/10.1002/smj.428>
- Elia, P. T., Ghazzawi, K., & Arnaout, B. (2017). Talent Management Implications in the Lebanese Banking Industry. *Human Resource Management Research*, 2017(2), 83–89.
<https://doi.org/10.5923/j.hrmr.20170702.02>
- Friday, E. O., & Sunday, M. (2019). Talent Management and Workers' Commitment. *SEISENSE Journal of Management*, 2(3), 1–15.
<https://doi.org/10.33215/sjom.v2i3.138>
- Gichohi, P. M. (2014). The role of employee engagement in revitalizing creativity and innovation at the workplace: A survey of selected libraries in Meru County - Kenya. *Library Philosophy and Practice*, 1–31.
- Hasan, A., Khalid, B., Cheema, S. M., Hassan, J., & Afzal, M. (2014). An Analysis of Employee Capabilities to Develop the Talent Management Strategies. *Asian Journal of Business Management*, 6(2), 124–127.
<https://doi.org/10.19026/ajbm.6.5337>
- Iddagoda, Y. A., & Opatha, H. H. D. N. P. (2016). Identified Research Gaps in Employee Engagement. *International Business Research*, 10(2), 63.
<https://doi.org/10.5539/ibr.v10n2p63>
- 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.
- Kuruppuge, R. H., & Gregar, A. (2017). Knowledge sharing and job performance: the intervening role of technological competency in knowledge-based industries. *International Journal of Economics and Statistics*, 5(April), 15–20.
- Lin, H. F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study. *International Journal of Manpower*, 28(3–4), 315–332.
<https://doi.org/10.1108/01437720710755272>
- Mkambur, M., & Kamaara, D. M. (2017). Influence of talent management on employee performance at the united

- nations: a case of world food programme. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 4(2), 28–48.
- 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.
- Ologbo, A. C., Md Nor, K., & Okyere-Kwakye, E. (2015). The Influence of Knowledge Sharing on Employee Innovation Capabilities. *International Journal of Human Resource Studies*, 5(3), 102.
<https://doi.org/10.5296/ijhrs.v5i3.8210>
- Saloni, D. (2017). Impact of Talent Management on Organizational Performance: Role of Employee Engagement. *International Journal of Management Studies*, 4(1), 17–27.
<https://doi.org/10.12816/0038079>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.
<https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Sial, A., Zulfiqar, S., Kousar, S. W. A., & Habib, S. (2014). Impact of servant leadership on knowledge sharing intentions. *European Journal of Business and Innovation Research*, 2(1), 1–11.