

# The Influence of Talent Management, Knowledge Management, and Job Satisfaction on Employee Performance at PT Jasamarga Pandaan Tol

## [Pengaruh Talent Management, Knowledge Management, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Jasamarga Pandaan Tol]

Eka Rahma Wulandari<sup>1)</sup>, Sumartik<sup>\*2)</sup>

<sup>1)</sup>Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

<sup>2)</sup> Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

\*Email Penulis Korespondensi: [sumartik@umsida.ac.id](mailto:sumartik@umsida.ac.id)

**Abstract.** *This research is quantitative research aimed at determining and demonstrating the influence of Talent Management, Knowledge Management, and Job Satisfaction on Employee Performance in PT Jasamarga Pandaan Tol. This research utilizes the Partial Least Squares (PLS) analysis technique with the assistance of SmartPLS 3.0 software. The analysis includes validity testing, reliability testing, R-square testing, and hypothesis testing. The population and sample used in this research consist of all employees of PT Jasamarga Pandaan Tol, totaling 119 respondents. The sampling technique employed in this research is total sampling, where all members of the population are included as participants. Data collection was conducted through interviews and the distribution of questionnaires via Google Forms. The results of the testing indicate that (1) talent management has a positive and significant partial effect on employee performance, (2) knowledge management has a positive and significant effect on employee performance, and (3) job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance. The results of this research have both theoretical and practical implications. The information provided in this research aims to enhance understanding and knowledge in the field of human resource management. It also offers insights for companies as they consider and reflect upon addressing existing issues. The findings serve as valuable input for decision-making and reflection processes. Participation in this research aims to assist the company in addressing specific issues, particularly those related to talent management, knowledge management, and job satisfaction in relation to employee performance.*

**Keywords** – talent management; knowledge management; job satisfaction; employee performance

**Abstrak.** *Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk mengetahui dan membuktikan Pengaruh Talent Management, Knowledge Management, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di PT Jasamarga Pandaan Tol. Penelitian ini menggunakan teknik analisis berupa PLS (Partial Least Square) menggunakan software SmartPLS 3.0. Dalam perhitungannya menggunakan uji validitas, uji realibilitas, uji R-square, dan uji hipotesis. Populasi dan sampel yang digunakan dalam penelitian adalah seluruh pegawai PT Jasamarga Pandaan Tol yang berjumlah 119 responden. Teknik sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah total sampling. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, dan penyebaran kuesioner melalui google form. Hasil pengujian menunjukkan bahwa (1) talent management secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, (2) knowledge management berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, (3) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil dari penelitian ini meliputi secara teoritis dan praktis yakni, informasi yang tersedia dalam penelitian ini dimaksudkan untuk dapat memperbanyak pemahaman dalam peningkatan ilmu pengetahuan pada bidang sumber daya manusia, serta memberikan pengaruh bagi perusahaan sebagai bahan pertimbangan dan refleksi dalam menyelesaikan permasalahan yang ada. Partisipasi dalam penelitian ini adalah membantu perusahaan dalam mengendalikan masalah khususnya hal-hal yang berkaitan dengan talent management, knowledge management, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.*

**Kata Kunci** - manajemen talenta; manajemen pengetahuan; kepuasan kerja; kinerja pegawai

## I. PENDAHULUAN

Peningkatan perekonomian masa ini bukan hanya menuntut perusahaan untuk bergerak lebih cepat, tetapi perusahaan juga dituntut untuk menciptakan sumber daya yang baik. Sumber daya manusia merupakan faktor penting untuk mendorong kesuksesan perusahaan. Sumber daya manusia memiliki potensi yang dapat dikelola dengan sebaik mungkin agar bisa memberikan hasil maksimal dan mampu menciptakan kemajuan bagi perusahaan. Namun, sering didapati bahwa kapasitas sumber daya manusia dalam menyelaraskan diri dengan harapan manajer dan pemimpin

masih lemah. Karena, kinerja merupakan hasil akhir dari sebuah proses yang dilakukan oleh pegawai dalam memenuhi pekerjaannya, maka kinerja memainkan fungsi yang kritis. Pegawai yang secara efektif menyelesaikan pekerjaan dan tanggung jawab secara tepat waktu dan akurat akan menghasilkan kinerja terbaik. Pegawai yang tidak menyelesaikan tanggung jawab dan kewajiban dengan baik sesuai yang diisyaratkan oleh perusahaan maka akan menghasilkan kinerja yang buruk [1]. Akibatnya, perusahaan harus lebih memperhatikan kinerja pegawai untuk keberlangsungan perusahaan kedepannya. Karena untuk mencapai keberhasilan, perusahaan membutuhkan sumber daya yang berkualitas dan memiliki kemampuan pada bidang yang akan ditekuni [2].

Kinerja pegawai menurut N. Banuari, et al., 2021 [3] merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan etika, dan norma yang berlaku. Kinerja pegawai dapat mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Karena hal tersebut, manajemen sumber daya manusia harus menilai setiap pegawai dan memberikan rekomendasi kepada pegawai di dalam perusahaan.

Menurut Harmen, 2018 [4] mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja sumber daya manusia yakni, faktor individu, faktor kepemimpinan, dan faktor situasi. Faktor pertama yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah faktor individu yang didalamnya termasuk talenta dan pengetahuan sebagai salah satu kemampuan yang dimiliki individu sejak lahir. Maka tujuan perusahaan saat ini bukan hanya fokus dalam meningkatkan kinerja pegawai dengan menciptakan sumber daya yang berkualitas, tetapi perusahaan juga harus menciptakan rancangan strategi untuk mempertahankan potensi sumber daya manusia. Banyak hal yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk memperoleh dan mempertahankan pegawai dalam organisasi, salah satu bentuknya yakni penerapan *talent management* dan *knowledge management*.

PT Jasamarga Pandaan Tol merupakan perusahaan yang bergerak pada bidang jasa penyedia pelayanan jalan tol Gempol-Pandaan. PT Jasamarga Pandaan Tol dahulu memiliki nama PT Margabumi Adhikarya dan berubah menjadi PT Jasamarga Pandaan Tol. Menjadi anak perusahaan dari PT Jasamarga (Persero) Tbk dan berada dibawah naungan BUMN (Badan Usaha Milik Negara).

Permasalahan yang dihadapi PT Jasamarga Pandaan Tol berdasarkan hasil wawancara yakni, adanya kecenderungan kinerja pegawai yang kurang konsisten karena adanya pengalihfungsian tugas pegawai dari pekerjaan yang biasa dilakukan dengan pekerjaan baru yang bukan bagian dari bidang yang ditekuni, sehingga kinerja pegawai menjadi tidak maksimal. Komunikasi juga menjadi penghambat kinerja pegawai, komunikasi informal antar pegawai menyebabkan pertukaran informasi penting kurang optimal, karena sebagian pegawai lebih banyak yang bekerja di luar kantor. Hal tersebut dapat memberikan dampak negatif terhadap kinerja pegawai. PT Jasamarga Pandaan Tol mengantisipasi dengan melaksanakan program pelatihan yang diikuti para pegawai dengan antusias yang tinggi. Dengan adanya program tersebut bertujuan menciptakan skill untuk menumbuhkan talenta dan pengetahuan pegawai juga meningkatkan efektivitas dalam melaksanakan pekerjaan. Agar para pegawai semakin mampu memberikan kontribusi dalam memberikan pelayanan dan mewujudkan tujuan perusahaan. Berdasarkan fenomena tersebut akan berdampak pada kinerja pegawai, hal ini dapat diperhatikan melalui data evaluasi kinerja pegawai, beberapa pegawai masih memiliki kinerja yang kurang.

Berdasarkan hasil wawancara dan hasil data evaluasi kinerja pegawai PT Jasamarga Pandaan Tol menunjukkan bahwa pada Tahun 2019 pegawai dengan kinerja (baik) dan kinerja (rata-rata) berjumlah 25 dan 42 pegawai, pada Tahun 2020 pegawai dengan kinerja (baik) dan kinerja (rata-rata) berjumlah 44 dan 57 pegawai, dan pada Tahun 2021 pegawai dengan kinerja (baik) dan kinerja (rata-rata) berjumlah 36 dan 75 pegawai. Selama periode 2019-2021 jumlah pegawai dengan kategori kinerja (kurang) masih sebanyak 31 pegawai, namun pada tahun 2020 menurun sebanyak 0,5% dan pada tahun 2021 menurun sebanyak 0,6%. Hal tersebut menunjukkan bahwa kedisiplinan dan kesadaran pegawai dalam melaksanakan tugas belum baik akibatnya berdampak secara langsung terhadap terganggunya kinerja individu yang lain. Hal ini membuktikan bahwa adanya permasalahan perusahaan pada masih kurang optimalnya kinerja pegawai. Maka ini menjadi perhatian bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja pegawai yang lebih baik karena tujuan perusahaan akan tercapai apabila ditunjang oleh kinerja pegawai yang baik.

Mengingat betapa pentingnya kinerja untuk perusahaan, maka ada sejumlah faktor yang dapat mempengaruhi kinerja termasuk kepuasan kerja, terdapat faktor lain yang mempengaruhi kinerja yakni dikemukakan oleh Mahmudi, 2004 [5] faktor pertama yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah faktor individu yang didalamnya termasuk talenta dan pengetahuan yang dimiliki oleh setiap individu sejak lahir. Dengan adanya *talent management* diharapkan perusahaan mampu mengelola sumber daya manusia dari awal proses perekrutan, penempatan kerja, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja sampai dengan karyawan meninggalkan organisasi [6]. Hal tersebut dapat membantu pegawai dalam mengembangkan karir serta memberikan rasa ingin bertahan lebih lama untuk bekerja dalam perusahaan. *Knowledge management* yang dilakukan oleh organisasi diharapkan dapat mengelola dan menyalurkan pengetahuan kepada orang yang tepat dan waktu yang cepat, sehingga pegawai dapat saling berinteraksi dan berbagi pengetahuan dan menerapkan dalam pekerjaan. Pentingnya pengetahuan menjadi sumber daya utama dan memiliki

peran untuk menumbuhkan daya saing, maka pengetahuan harus tersedia bagi setiap pegawai agar pegawai dapat mengembangkan keterampilan, sehingga melalui penguasaan pengetahuan seorang pegawai dapat menata karirnya.

*Talent management* merupakan sebuah konsep mulai dari bagaimana merencanakan, mendapatkan, dan mempertahankan bakat pegawai untuk ditempatkan sesuai dengan kebutuhan perusahaan [4]. *Talent management* adalah proses yang saling berkesinambungan. Talenta dibutuhkan untuk mencapai visi perusahaan, diperlukan adanya keselarasan pegawai yang sesuai dengan kualifikasi dan mengoptimalkan kinerja pegawai [7]. Pegawai yang merasa terikat terhadap perusahaan ketika mereka merasa diapresiasi, dianggap bernilai dan dihargai akan selalu memiliki antusiasme yang tinggi terhadap tanggung jawab serta pekerjaannya [8]. Selain *talent management*, *knowledge management* juga memiliki peran aktif dalam mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas dan kompetitif. *Knowledge management* sendiri merupakan suatu proses memperoleh dan mendayagunakan informasi, data, wawasan, intuisi dan pengalaman untuk kemajuan organisasi [4]. Penguasaan pengetahuan pegawai yang luas membantu perusahaan dalam mencapai tujuan. Pengetahuan dapat direfleksikan sebagai kapabilitas kognitif seorang pegawai dalam wujud kapabilitas untuk mengenali, mendalami, menangkap, dan melakukan pekerjaannya. Untuk itu, pengetahuan seorang pegawai bisa disiapkan melalui edukasi baik formal atau nonformal [9]. Perusahaan perlu mendorong adanya budaya dalam berbagi pengetahuan dan pemanfaatan dan pengelolaan pengetahuan dengan baik agar dapat meningkatkan *knowledge management*. Karena, pegawai yang berkualitas dan memiliki pengetahuan yang tinggi akan sangat mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai itu sendiri, serta peningkatan prestasi perusahaan, sehingga tujuan dari perusahaan yang telah ditentukan dapat tercapai sesuai dengan harapan [10]. Darmayanto, 2018 [11] mengungkapkan kinerja pegawai akan mencapai hasil yang maksimal apabila didukung dengan *knowledge* yang dimiliki. Setiap pegawai diharapkan untuk terus meningkatkan pengetahuannya, dan tidak hanya terpaku pada sistem yang ada. Seperti yang dikatakan oleh Darmayanto, 2018 [11] bahwa faktor yang mempengaruhi lingkungan bisnis saat ini adalah era pengetahuan.

Kepuasan kerja menjadi salah satu penilaian dalam pekerjaan, yakni mengetahui seberapa jauh pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya secara keseluruhan untuk memuaskan kebutuhan [12]. Kepuasan kerja merupakan suatu hal yang bersifat individu. Hal ini dikarenakan setiap pegawai mempunyai karakteristik kepuasan kerja yang berbeda, sehingga tingkat kepuasan kerja pun juga berbeda [13]. Ketidakpuasan merupakan awal dari masalah-masalah organisasi, seperti ketidakhadiran, konflik antar-administrator, dan keresahan staff. Oleh karena itu, perusahaan penting untuk memperhatikan kepuasan pegawai, karena kepuasan pegawai menjadi salah satu hal yang berhubungan dengan produktivitas, kinerja karyawan, dan ketidakpuasan yang sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerjaan yang tinggi [14]. Beberapa penelitian menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai maka semakin tinggi pula kinerja pegawai [1].

Mengacu pada uraian diatas, didapatkan *research gap* dari penelitian Erlinda dan Firdaus, 2022 [15] yang menghubungkan *talent management* dengan kinerja, celah ini dikembangkan oleh peneliti dengan memasukkan variabel kepuasan kerja. Pada penelitian ini sama-sama berfokus pada pegawai pemerintahan, namun pada penelitian Erlinda dan Firdaus, 2022 objek penelitiannya yakni pegawai instansi pemerintahan, sedangkan penelitian ini objek penelitiannya yakni pegawai BUMN dalam bidang Jasamarga dimana ada perbedaan kedua sistem *talent management* pada lembaga tersebut salah satunya yakni *nonprofit* dan *profit*. Maka peneliti berminat untuk meneliti dan menguji mengenai bagaimana Pengaruh *Talent Management*, *Knowledge Management*, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. Yang disesuaikan dengan kategori SDG's poin ke 8 (delapan) yakni pekerjaan yang layak dan pertumbuhan ekonomi.

## II. LITERATURE REVIEW

### *Talent Management*

*Talent management* merupakan suatu mekanisme yang dilakukan perusahaan untuk merencanakan, mendapatkan, dan mempertahankan bakat pegawai untuk ditempatkan sesuai dengan kebutuhan perusahaan [4]. N. Banuari, et al., 2021 [3] berpendapat bahwa *Talent management* yakni prosedur perusahaan yang berkaitan dengan menganalisis, mengidentifikasi, menyeleksi, melatih, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan kinerja berdasarkan potensi karyawan. Menurut Zakiyah, 2020 [6] menyatakan bahwa perusahaan yang baik adalah perusahaan yang memiliki visi, dan misi yang telah ditetapkan dan diterapkan oleh sejumlah pegawai yang berbakat yang bekerja secara bersamaan dan selaras. Pentingnya pelaksanaan *talent management* yakni memberikan manfaat bahwa perusahaan memiliki ketersediaan pegawai yang mencapai potensi terbaik dan meningkatkan kinerja di perusahaan [4]. Penelitian terdahulu yang dilakukan Kardo, 2020 [10], Erlinda dan Virdaus 2022 [15], Safar I, et al., 2022 [16], dan Novitasari, 2019 [17] menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif antara *talent management* terhadap kinerja pegawai. Dimana pengembangan talenta di dalam perusahaan ini mampu membuat pegawai melakukan pengembangan dan pengaplikasian talenta yang dimiliki setiap pegawai sehingga dapat meningkatkan kinerja. Sebaliknya, hasil penelitian Wahyuni, 2019 [18] menunjukkan bahwa *talent management* tidak memberikan pengaruh

signifikan positif terhadap kinerja pegawai. Indikator *talent management* mengacu pada teori Savitri dan Suherman, 2018 [19] yakni:

- a. *Sourcing*, merupakan proses disiplin akuisisi bakat yang berfokus kepada rekrutmen dan identifikasi bakat untuk memenuhi posisi tertentu pada sebuah organisasi.
- b. *Aligning*, merupakan proses penyatuan karyawan baru dengan tujuan serta rencana-rencana strategis organisasi.
- c. *Learn & Develop*, merupakan proses karyawan dalam mempelajari dan mengembangkan skill demi memperoleh karir yang terencana di dalam organisasi.
- d. *Reward*, merupakan hasil formulasi dan implementasi strategi dan kebijakan bertujuan untuk memberikan imbalan kepada karyawan secara adil, konsisten dan sejalan dengan nilai dari setiap individu karyawan di mata organisasi.

### **Knowledge Management**

*Knowledge management* yakni proses dimana perusahaan mengelola, pengetahuan yang dimiliki dan menciptakan pengetahuan baru yang dapat digunakan dan dibagikan kepada seluruh elemen pegawai untuk pencapaian tujuan perusahaan dengan mendapatkan keunggulan kompetitif [1]. Adzima dan Sjahrudin, 2019 [20] berpendapat *knowledge management* adalah proses aktivitas yang digunakan perusahaan untuk mengidentifikasi, menciptakan, menjelaskan, dan menerapkan pengetahuan untuk diterapkan kembali, diketahui, dan dipelajari untuk dapat mencapai visi misi perusahaan. Salah satu faktor yang berkaitan dengan peningkatan kinerja sumber daya manusia yakni yang berkenaan dengan *knowledge management*, dimana dari beberapa penelitian terdahulu bahwa *knowledge management* mampu meningkatkan kinerja pegawai [21]. Seperti penelitian yang dikemukakan oleh Adzima dan Sjahrudin, 2019 [20], Kardo, 2020 [10], dan Ferdian dan Devita, 2020 [21] yang memperlihatkan hasil bahwa *knowledge management* mampu memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Sebaliknya, penelitian Ersu, 2021 [22] yang memperlihatkan hasil bahwa *knowledge management* tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai. Indikator *knowledge management* mengacu pada teori Zakiyah, 2020 [6], yakni:

- a. Memperoleh pengetahuan, yakni kegiatan untuk mendapatkan, mencari pengetahuan dan menciptakan pengetahuan baru dari pengetahuan lama yang tersedia melalui kerjasama antar aliansi bisnis dan individu.
- b. Pengorganisasian pengetahuan, yakni kegiatan penambahan nilai organisasi terhadap informasi atau pengetahuan yang diperoleh dengan menyaring, mengkategorikan, mengkodifikasi, mengintegrasikan dan mengindeks.
- c. Menerapkan pengetahuan, yakni kegiatan untuk penggunaan pengetahuan karyawan untuk memecahkan permasalahan atau tantangan organisasi yang meminimalisir kesalahan atau peningkatan efisiensi.

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja yang dikemukakan oleh B. Setia, et al., 2022 [1] ialah keadaan emosional pegawai dalam memandang pekerjaan yang dilakukan. Karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya tidak akan mendapatkan kematangan psikologis dan akan timbul kekecewaan sebagai hasil. Kepuasan kerja bukan hanya dilihat pada saat melakukan pekerjaan, tetapi berkaitan juga dengan beberapa aspek seperti interaksi dengan rekan kerja, atasan, mengikuti Peraturan, dan lingkungan kerja. S. Adha, et al., 2019 [12] berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan cara pegawai untuk merasakan pekerjaan yang dihasilkan dari sikap pegawai terhadap pekerjaannya. Jika sebuah perusahaan mendapatkan hasil kinerja yang baik, maka dapat dikatakan bahwasannya perusahaan tersebut memberikan perhatian penuh terhadap kepuasan pegawai. Kepuasan kerja menjadi kunci pendorong moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja pegawai dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Penelitian terdahulu yang menemukan bahwa kepuasan kerja mampu meningkatkan kinerja berdasar pada penelitian S. Adha, et. al. 2019 [12] dan N. Sausan, et al., 2021 [14]. Sebaliknya, penelitian Jufrizen dan Sitorus, 2021 [23] mengemukakan hasil berbeda bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Indikator kepuasan kerja mengacu pada teori B. Setia, et al., 2022 [1], yakni:

- a. Gaji, yakni pembayaran kepada pekerja-pekerja yang dibayarkan menurut lamanya jam kerja karyawan.
- b. Rekan kerja, yakni sesama karyawan yang kemampuannya cakap dan saling mendukung dalam setiap pekerjaannya.
- c. Pemimpin pekerjaan, yakni atasan yang berkaitan langsung akan pekerjaan untuk mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama atas dasar kemampuan untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan organisasi.
- d. Peluang promosi karir, yakni kesempatan perpindahan didalam organisasi dari satu posisi ke posisi lainnya yang melibatkan peningkatan jabatan atau upah.

- e. Lingkungan kerja, yakni segala hal yang terdapat di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi pekerja dalam menjalankan tugas.

### Kinerja Pegawai

Kinerja Pegawai yang dikemukakan oleh N. Banuari, 2021 [3] yakni hasil kerja yang dicapai oleh pegawai atau sekelompok pegawai dalam satu perusahaan, sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing untuk mencapai suatu tujuan perusahaan secara legal. Adapun pendapat lain yang dikemukakan oleh Jufrizen dan Sitotrus, 2021 [23] bahwa kinerja pegawai merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan antara hasil pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan oleh perusahaan pada periode dan waktu tertentu yang digunakan untuk mengukur prestasi kerja dan kinerja perusahaan. Kinerja sangat penting untuk kemajuan perusahaan dan pencapaian tujuan. Kinerja pegawai dapat memberikan pengaruh perusahaan secara keseluruhan. Menurut Syardiansah, et al., 2021 [24] kinerja merupakan hasil pekerjaan yang berhasil dicapai seorang pegawai berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan. Suatu pekerjaan memiliki persyaratan tertentu untuk dapat mencapai tujuan perusahaan yang bisa disebut dengan sebagai standar pekerjaan. Indikator kinerja pegawai mengacu pada teori Siregar dan Pasaribu, 2022 [25] yakni:

- Kualitas pekerjaan, yakni kerapian, ketelitian dan keterkaitan hasil kerja dengan mengabaikan volume pekerjaan.
- Kuantitas pekerjaan, yakni volume kerja yang dihasilkan dibawah kondisi normal.
- Dapat atau tidaknya diandalkan, yakni kemampuan pegawai ketika melakukan tugasnya sesuai dengan instruksi, inisiatif, kerajinan, dan kehati-hatian dalam bekerja.
- Sikap, merupakan perilaku yang dimiliki terhadap karyawan lain, perusahaan dan pekerjaan secara kerjasama.

## III. METODE

### Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh pegawai PT. Jasamarga Pandaan Tol sebanyak 119 pegawai. Menggunakan teknik *total sampling* sehingga sampel yang digunakan seluruh pegawai berjumlah 119 sebagai responden. Terdapat beberapa teknik pengumpulan data dengan menggunakan sejumlah sumber data seperti wawancara, dan kuesioner. Pengumpulan data ini digunakan sebagai upaya untuk mengumpulkan data melalui penyebaran kuesioner menggunakan *google form* kepada beberapa pegawai. (Sugiyono, 2019) [26] skala *likert* dimanfaatkan untuk mengukur opini, perlakuan, dan tanggapan seseorang maupun sekumpulan orang mengenai fenomena sosial yang terjadi. Dengan menggunakan skor 1 sampai dengan 5.

Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan metode PLS (*partial least square*) dengan *software* SmartPLS 3.0. Dalam perhitungannya menggunakan uji validitas, uji realibilitas, uji *r-square*, dan uji hipotesis pada setiap variabel didalam penelitian ini.

### Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT Jasamarga Pandaan Tol. Perusahaan yang bergerak dibidang jasa pelayanan jalan tol. Bertempat di Kali Tengah, Karang Jati, Kecamatan Pandaan, Kabupaten Pasuruan, Jawa Timur Kode Pos 67156.

### Definisi Operasional

#### *Talent Management* ( $X_1$ )

Manajemen talenta merupakan suatu tahapan perencanaan, rekrutmen, dan seleksi yang dilakukan oleh perusahaan untuk mendapatkan pegawai yang sesuai kebutuhan sumber daya manusia.

Terdapat empat indikator dalam variabel *talent management* yang mengacu pada teori Savitri dan Suherman, 2018 [19] yakni:

- Sourcing*, proses kegiatan rekrutmen dan seleksi sesuai dengan kualifikasi.
- Aligning*, proses menyatukan pegawai sesuai dengan tujuan strategi dan budaya perusahaan.
- Learn & Develop*, kegiatan pegawai dalam mempelajari dan mengembangkan skill untuk memperoleh karir.
- Reward*, pelaksanaan regulasi untuk memberikan gaji/penghargaan kepada pegawai secara sepadan dengan nilai pegawai.

#### *Knowledge Management* ( $X_2$ )

Manajemen Pengetahuan merupakan suatu langkah terencana dalam mengelola asset pengetahuan yaitu memperoleh pengetahuan, menyimpan dan mengimplementasikan pengetahuan melalui *knowledge sharing*, dan pelatihan sesuai dengan keperluan.

Terdapat tiga indikator *knowledge management* menurut Zakiyah, 2020 [6] yakni:

1. Memperoleh pengetahuan, yakni tahapan memperoleh pengetahuan baik yang bersifat tacit dan eksplisit yang berasal dari pegawai dan perusahaan.
2. Pengorganisasian pengetahuan, proses penyimpanan pengetahuan dan berbagi pengetahuan.
3. Menerapkan pengetahuan, yakni tahapan untuk membuat pengetahuan diterapkan dan diakses oleh pegawai.

Kepuasan kerja merupakan sikap seorang pegawai yang ditunjukkan secara riil di dalam lingkungan perusahaan dengan menggunakan skill dan kemampuan dalam memberikan pelayanan secara berkesinambungan kepada pelanggan sebagai salah satu pencapaian kerja yang dihasilkan pegawai sesuai dengan pekerjaannya.

Terdapat lima indikator kepuasan kerja menurut B. Setia, et al., 2022 [1] yakni:

1. Gaji, yakni pegawai menerima sejumlah gaji dan tunjangan yang diperoleh sesuai dengan beban kerja dan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan.
2. Rekan kerja, yakni interaksi dengan rekan kerja ketika memberikan bantuan, dan dukungan atas pekerjaan.
3. Pemimpin dari pekerjaan, yakni pemimpin berkaitan langsung akan pekerjaan, untuk memberikan arahan dan perintah dalam pelaksanaan kerja.
4. Peluang promosi karir, yakni kesempatan dimana pegawai dapat berkembang untuk meningkatkan karir di perusahaan.
5. Lingkungan kerja, yakni kondisi yang berkaitan dengan lingkungan fisik dan psikis di perusahaan.

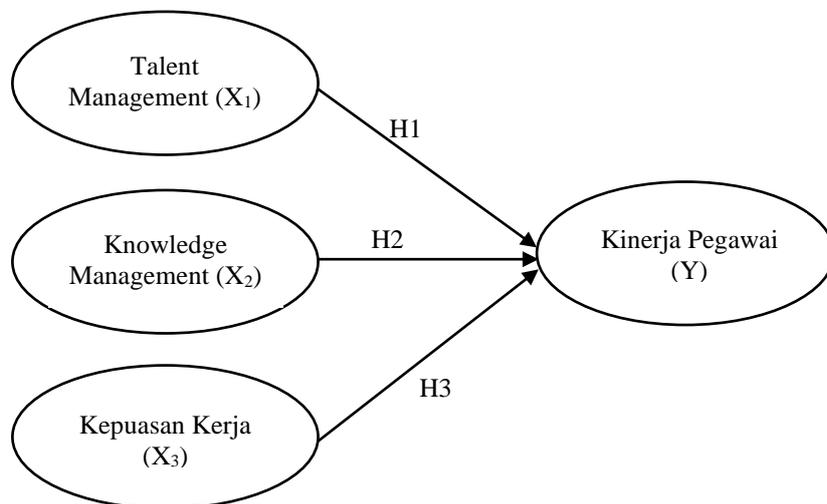
Kinerja Pegawai (Y)

Kinerja pegawai merupakan bukti berhasil atau tidaknya pegawai setelah menjalankan pekerjaan berupa kegiatan operasional dan tanggung jawab untuk memberikan kontribusi pengembangan di kawasan sekitar sesuai dengan standar operasional perusahaan.

Terdapat empat indikator kinerja pegawai menurut Jufrizen dan Sitorus, 2021 [23] yakni:

1. Kualitas pekerjaan, merupakan penilaian pekerjaan seorang pegawai berdasar pada standar kerja.
2. Kuantitas pekerjaan, merupakan jumlah pekerjaan yang berhasil diselesaikan berdasarkan kecepatan kerja setiap pegawai.
3. Dapat atau tidaknya diandalkan, yakni mencerminkan apakah pegawai tersebut ketika melakukan tugasnya sesuai dengan instruksi, inisiatif, dan ketelitian.
4. Sikap, merupakan kemandirian pegawai dalam menyelesaikan tugas tanpa memerlukan pengawasan dari atasan.

## Kerangka Konseptual



**Gambar 1.** Kerangka Konseptual

Hipotesis yang diajukan yakni sebagai berikut:

H1: *Talent Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Karina dan Ardana, 2020) [8].

H2: *Knowledge Management* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Wilujeng dan Kardo, 2020) [10].

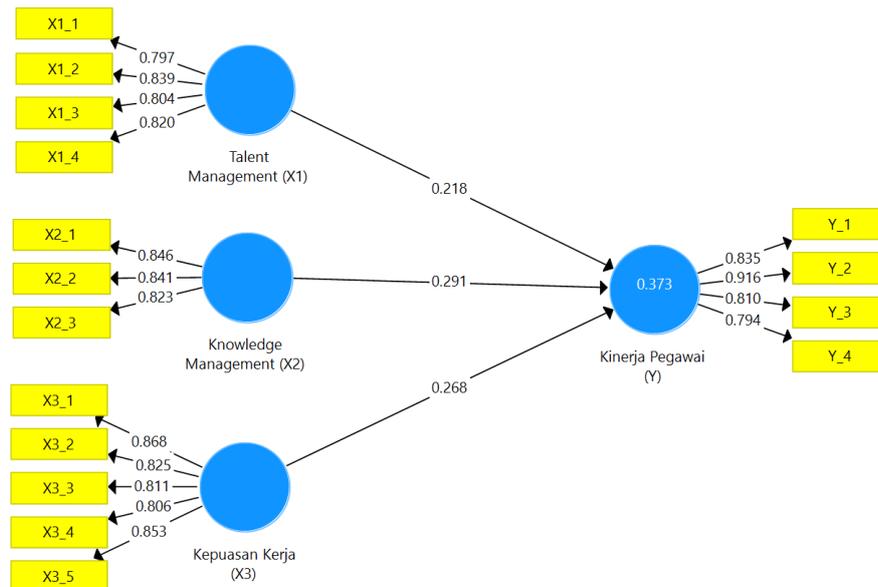
H3: Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (B. Setia, et al., 2022) [1].

## IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

### HASIL

#### Uji Validitas Konvergen

Tahapan awal yang dijalankan yakni menghitung pengujian model untuk mengetahui validitas konvergen dari suatu model yang selesai dikerjakan. Validitas konvergen merupakan salah satu uji yang menunjukkan hubungan antar item reflektif dengan variabel latennya. Suatu indikator dikatakan memenuhi ketika nilai loading factor  $> 0,700$ . Indikator dengan *loading factor* besar menunjukkan bahwa indikator tersebut sebagai pengukur variabel yang terkuat (dominan). Validitas konvergen ini diperoleh pada hasil *loading factor* dari setiap konstruk variabel penelitian yang dapat diperhatikan dengan *outer model*. Berikut ini merupakan perolehan dari pengukuran uji validitas dengan menggunakan *software* SmartPLS sebagai berikut:



**Gambar 2.** Outer Model

Sumber: Output SmartPLS 3.0 (2023)

Dari gambar diatas didapati bahwa seluruh instrumen dari setiap indikator yang terdapat pada variabel penelitian. Setelah model pengukuran ini dapat dilakukan tahap berikutnya untuk melakukan uji validitas, reliabilitas, uji *r-square*, analisis linier berganda dan uji hipotesis pada setiap variabel didalam penelitian ini.

#### Uji Validitas Konvergen

**Tabel 1.** Hasil Loading Factor

|      | Talent Management (X1) | Knowledge Management (X2) | Kepuasan Kerja (X3) | Kinerja Pegawai (Y) |
|------|------------------------|---------------------------|---------------------|---------------------|
| X1_1 | 0.797                  |                           |                     |                     |
| X1_2 | 0.839                  |                           |                     |                     |
| X1_3 | 0.804                  |                           |                     |                     |
| X1_4 | 0.820                  |                           |                     |                     |
| X2_1 |                        | 0.846                     |                     |                     |
| X2_2 |                        | 0.841                     |                     |                     |
| X2_3 |                        | 0.823                     |                     |                     |
| X3_1 |                        |                           | 0.868               |                     |
| X3_2 |                        |                           | 0.825               |                     |
| X3_3 |                        |                           | 0.811               |                     |

|      |       |       |
|------|-------|-------|
| X3_4 | 0.806 |       |
| X3_5 | 0.853 |       |
| Y_1  |       | 0.835 |
| Y_2  |       | 0.916 |
| Y_3  |       | 0.810 |
| Y_4  |       | 0.794 |

Sumber: Output SmartPLS 3.0 (2023)

Pada Tabel 1 memberitahukan bahwa nilai *loading factor* setiap instrument pada setiap indikator sudah memenuhi syarat dan dapat dinyatakan bahwa seluruh indikator pada penelitian ini valid dengan melihat nilai *loading factor* > 0,7. Maka penelitian ini dapat dilanjutkan.

**Tabel 2. Average Variance Extracted (AVE)**

| Variabel                  | Average Variance Extracted (AVE) |
|---------------------------|----------------------------------|
| Talent Management (X1)    | 0.665                            |
| Knowledge Management (X2) | 0.700                            |
| Kepuasan Kerja (X3)       | 0.694                            |
| Kinerja Pegawai (Y)       | 0.706                            |

Sumber: Output SmartPLS 3.0 (2023)

Tabel 2 ini menunjukkan nilai rata-rata varian diekstrak (AVE) pada variabel penelitian ini valid. Setiap indikator mampu dinyatakan valid ketika mempunyai nilai AVE > 0,5.

### Uji Validitas Diskriminan

**Tabel 3. Fornell Larcker Criterion**

|                           | Kepuasan Kerja (X3) | Kinerja Pegawai (Y) | Knowledge Management (X2) | Talent Management (X1) |
|---------------------------|---------------------|---------------------|---------------------------|------------------------|
| Kepuasan Kerja (X3)       | <b>0.833</b>        |                     |                           |                        |
| Kinerja Pegawai (Y)       | 0.497               | <b>0.840</b>        |                           |                        |
| Knowledge Management (X2) | 0.420               | 0.482               | <b>0.837</b>              |                        |
| Talent Management (X1)    | 0.490               | 0.455               | 0.361                     | <b>0.815</b>           |

Sumber: Output SmartPLS 3.0 (2023)

Tabel 3 ini memaparkan bahwa nilai *fornell larcker criterion* pada variabel penelitian ini valid. Setiap indikator dapat dikatakan valid ketika mempunyai nilai > 0,7 dan akar kuadrat AVE pada setiap konstruk lebih besar dari korelasi antara konstruk dengan konstruk yang lain.

### Uji Reliabilitas

**Tabel 4. Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability**

| Variabel                  | Cronbach's Alpha | Composite Reliability |
|---------------------------|------------------|-----------------------|
| Talent Management (X1)    | 0.833            | 0.888                 |
| Knowledge Management (X2) | 0.787            | 0.875                 |
| Kepuasan Kerja (X3)       | 0.891            | 0.919                 |
| Kinerja Pegawai (Y)       | 0.861            | 0.905                 |

Sumber: Output SmartPLS 3.0 (2023)

Tabel 4 diatas menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* variabel penelitian ini yakni *reliable*. Dikatakan *reliable* yakni apabila besarnya nilai *composite reliability* > 0,7 dan suatu item dikatakan *reliable* apabila nilai *cronbach's alpha* > 0,6.

## Uji R-Square

**Tabel 5. Uji R-Square**

| Variabel            | R-Square | R-Square Adjusted |
|---------------------|----------|-------------------|
| Kinerja Pegawai (Y) | 0.373    | 0.356             |

Sumber: Output SmartPLS 3.0 (2023)

Pada tabel 5 di atas diketahui bahwa nilai R-Square untuk variabel kinerja pegawai (Y) sebesar 0,356 atau 35,6%. Nilai R-Square tersebut mengindikasikan bahwa model tersebut termasuk kategori moderat (sedang). Maka dari hasil tabel 5 tersebut dapat diketahui bahwa variabel kinerja pegawai (Y) dapat dijelaskan oleh variabel talent management ( $X_1$ ), knowledge management ( $X_2$ ), dan kepuasan kerja ( $X_3$ ) sebesar 35,6%, sedangkan sisanya sebesar 64,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak terdapat didalam penelitian ini.

## Uji Hipotesis

**Tabel 6. Path Coefficient dan Uji T (signifikan parsial)**

| Variabel  | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics ( O/STDEV ) | P Values |
|---|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|
| Talent Management ( $X_1$ ) -> Kinerja Pegawai (Y)    | 0.218               | 0.227           | 0.094                      | 2.317                    | 0.021    |
| Knowledge Management ( $X_2$ ) -> Kinerja Pegawai (Y) | 0.291               | 0.294           | 0.092                      | 3.157                    | 0.002    |
| Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai (Y)                 | 0.268               | 0.268           | 0.092                      | 2.921                    | 0.004    |

Sumber: Output SmartPLS 3.0 (2023)

Pada Tabel 7 dapat diketahui bahwa nilai original sample (O) pada variabel talent management terhadap kinerja pegawai memperoleh nilai original sample (O) sejumlah 0,218, artinya bahwa variabel talent management memberikan partisipasi sebesar 21,8%, selanjutnya pada variabel knowledge management terhadap kinerja pegawai memperoleh nilai original sample (O) sejumlah 0,291, artinya bahwa variabel knowledge management memberikan partisipasi sebesar 29,1%, dan pada variabel kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai memperoleh nilai original sample (O) sejumlah 0,268, artinya bahwa variabel kepuasan kerja memberikan partisipasi sebesar 26,8%. Secara keseluruhan, hubungan antara variabel independent dan variabel dependen memiliki peran positif untuk setiap variabelnya.

Pengaruh talent management terhadap kinerja pegawai dapat diketahui pada tabel 7 bahwa hasil t hitung sebesar 2,317 > t tabel 1,96, dan hasil nilai signifikansi (P Values) sebesar 0,021 < 0,05, dimana  $H_0$ 1 ditolak dan  $H_1$  diterima. Dapat diambil kesimpulan bahwa talent management ( $X_1$ ) secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y).

Pengaruh knowledge management terhadap kinerja pegawai dapat diketahui pada tabel 7 bahwa hasil t hitung sebesar 3,157 > t tabel 1,96, dan hasil nilai signifikansi (P Values) sebesar 0,002 < 0,05, dimana  $H_0$ 2 ditolak dan  $H_2$  diterima. Dapat diambil kesimpulan bahwa knowledge management ( $X_2$ ) secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y).

Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dapat diketahui pada tabel 7 bahwa hasil t hitung sebesar 2,921 > t tabel 1,96, dan hasil nilai signifikansi (P Values) sebesar 0,004 < 0,05, dimana  $H_0$ 3 ditolak dan  $H_3$  diterima. Dapat diambil kesimpulan bahwa kepuasan kerja ( $X_3$ ) secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y).

## PEMBAHASAN

### Pengaruh Talent Management Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil dari pengujian hipotesis pada tabel uji t mengenai pengaruh variabel talent management terhadap kinerja pegawai, artinya talent management secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT Jasamarga Pandaan Tol. Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa talent management pada PT Jasamarga Pandaan Tol diukur berdasarkan *sourcing* yakni proses kegiatan rekrutmen dan seleksi sesuai dengan kualifikasi yang diikuti oleh pegawai. Hal tersebut didasarkan pada sebagian responden yang memberikan jawaban positif dengan skor terbesar pada indikator *sourcing*.

Dapat dibuktikan dengan responden mengikuti rekrutmen dan seleksi sesuai dengan persyaratan dan posisi yang dibutuhkan oleh PT Jasamarga Pandaan Tol, seperti program rekrutmen yang dibuka oleh PT Jasamarga Pandaan Tol

membutuhkan pegawai untuk mengisi posisi *finance assistant* dengan persyaratan pendidikan minimal S1 lulusan Akuntansi Keuangan, Akuntansi, Akuntansi Perpajakan, dan Manajemen Keuangan diutamakan memiliki sertifikat *finance/brevet A&B* dan juga memiliki pengalaman kerja minimal 1 tahun pada bidang yang relevan dengan posisi tersebut. Posisi lain yang dibutuhkan oleh PT Jasamarga Pandaan Tol seperti petugas patroli layanan lalu lintas dan petugas pengumpul tol kedua posisi tersebut memiliki persyaratan dan kualifikasi seperti pendidikan minimal SMA/SMK, diutamakan memiliki keahlian mengemudi dan memiliki SIM A & SIM B, memiliki keterampilan berkomunikasi dan sikap pelayanan yang baik, keterampilan teknis seperti tentang mekanik dasar kendaraan untuk membantu pengguna jalan tol yang mengalami masalah dengan kendaraan, dan pengetahuan tentang aturan lalu lintas yang berlaku di jalan tol. Petugas patroli dan petugas pengumpul tol harus mampu menyampaikan informasi yang akurat kepada pengguna jalan tol yang berkaitan dengan rute alternatif, jarak perjalanan yang ditempuh dan berbagai informasi lain yang dibutuhkan oleh pengguna jalan tol. Calon pegawai yang telah direkrut kemudian diseleksi dengan mengikuti rangkaian aktivitas seperti wawancara, tes psikologi, penilaian kualifikasi dan penilaian lainnya. Hal tersebut menunjukkan bahwa proses rekrutmen dan seleksi yang didasarkan pada kualifikasi dapat membantu PT Jasamarga Pandaan Tol memilih pegawai yang tepat untuk menjadi pegawai yang dapat diandalkan. Kedua proses tersebut memberikan peran penting untuk menentukan apakah pegawai dapat diandalkan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dengan melakukan proses rekrutmen dan seleksi yang terstruktur dan efektif maka PT Jasamarga Pandaan Tol dapat memastikan bahwa pegawai mempunyai talenta, keterampilan, serta pengetahuan yang diperlukan untuk melakukan tugas dengan baik, dapat diandalkan dan memberikan partisipasi positif untuk PT Jasamarga Pandaan Tol.

Penelitian ini sejalan dengan hasil dari penelitian lain yang dilakukan oleh Kardo, 2020 [10], Erlinda dan Virdaus 2022 [15], Safar I, et al., 2022 [16], dan Novitasari, 2019 [17] menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara *talent management* terhadap kinerja pegawai. Sebaliknya, hasil penelitian Wahyuni, 2019 [18] menunjukkan bahwa *talent management* tidak memberikan pengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai.

### **Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil dari pengujian hipotesis pada tabel uji t diatas mengenai pengaruh variabel *knowledge management* terhadap kinerja pegawai, artinya *knowledge management* secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT Jasamarga Pandaan Tol. Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa *knowledge management* pada PT Jasamarga Pandaan Tol diukur berdasarkan indikator memperoleh pengetahuan. Hal tersebut didasarkan pada sebagian responden yang memberikan jawaban positif dengan skor terbesar pada indikator memperoleh pengetahuan.

Dapat dibuktikan bahwa bukan hanya petugas rescue, namun petugas patroli dan petugas pengumpul tol juga mendapatkan pengetahuan yang sama terkait dengan langkah-langkah penanganan darurat untuk pertolongan pertama dan evakuasi korban atau bantuan medis pada kecelakaan di jalan tol, kemudian pengetahuan terkait dengan pengelolaan lalu lintas yang macet baik itu di pintu tol maupun di persimpangan, situasi tersebut membutuhkan pengalaman dan intuisi yang kuat untuk mengelola lalu lintas agar arus lalu lintas dapat lancar kembali. Hal tersebut menunjukkan bahwa pegawai dapat memperoleh pengetahuan baik secara tacit dan eksplisit yang dimiliki oleh pegawai lain guna meningkatkan kinerja pegawai pada PT Jasamarga Pandaan Tol. Proses memperoleh pengetahuan tersebut memberikan pengaruh terhadap dapat atau tidaknya pegawai PT Jasamarga Pandaan Tol dalam melaksanakan pekerjaannya. Semakin luas pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai tentang bidang pekerjaannya, maka akan memperkuat keandalan pegawai dalam menyelesaikan tugas yang diberikan dan menghasilkan kinerja yang baik. Dengan demikian adanya pertukaran pengetahuan dan komunikasi pengetahuan antar pegawai tersebut dapat memberikan dampak positif bagi hasil kinerja pegawai PT Jasamarga Pandaan Tol.

Penelitian ini sejalan dengan hasil dari penelitian lain yang dilakukan oleh Adzima dan Sjahruddin, 2019 [20], Kardo, 2020 [10], dan Ferdian dan Devita, 2020 [21] yang memperlihatkan hasil bahwa *knowledge management* mampu memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sebaliknya, penelitian Ersu, 2021 [22] yang memperlihatkan hasil bahwa *knowledge management* tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil dari pengujian hipotesis pada tabel uji t diatas mengenai pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, artinya kepuasan kerja secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT Jasamarga Pandaan Tol. Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa kepuasan kerja pada PT Jasamarga Pandaan Tol diukur berdasarkan indikator rekan kerja. Hal tersebut didasarkan pada sebagian responden yang memberikan jawaban positif dengan skor terbesar pada indikator rekan kerja.

Dapat dibuktikan interaksi yang dilakukan seperti pegawai dengan jabatan *General Manager Finance* berinteraksi dengan *staff finance* baru untuk memberikan bantuan dan bimbingan mengenai prosedur kerja (SOP), sistem keuangan PT Jasamarga Pandaan Tol, membimbing *staff finance* untuk mengetahui bagaimana cara mengendalikan resiko, mengoptimalkan penggunaan dana. Interaksi antar rekan kerja lainnya seperti petugas patroli

membantu petugas rescue yang sedang bertugas untuk memberikan bantuan medis darurat dan membantu proses evakuasi kepada pengguna jalan tol yang mengalami kecelakaan. Hal tersebut menunjukkan bahwa rekan kerja yang saling bekerja sama, berbagi informasi dan pengetahuan penting dengan pegawai yang lain dapat membantu pegawai menjalankan pekerjaan dengan cermat serta memberikan hasil yang dapat diandalkan. Interaksi dan dukungan yang positif antar pegawai pada PT Jasamarga Pandaan Tol berperan penting dalam mempengaruhi keandalan pegawai, dan dapat membangun rasa nyaman dan menyenangkan. Kenyamanan yang didapat oleh pegawai tersebut cenderung meningkatkan kinerja pegawai. Dengan demikian rekan kerja memberikan pengaruh pada peningkatan kinerja pegawai PT Jasamarga Pandaan Tol.

Penelitian ini sejalan dengan hasil dari penelitian lain yang dilakukan oleh S. Adha, et. al. 2019 [12] dan N. Sausan, et al., 2021 [14] yang menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja mampu meningkatkan kinerja yang artinya memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Sebaliknya, penelitian Jufrizen dan Sitorus, 2021 [23] mengemukakan hasil berbeda bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

## V. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil yang didapatkan dalam analisis data, pengujian hipotesis serta pembahasan sebelumnya mengenai Pengaruh Talent Management, Knowledge Management, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada PT Jasamarga Pandaan Tol. Maka, dapat diambil kesimpulan yakni: Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel Talent Management dengan variabel Kinerja Pegawai pada PT Jasamarga Pandaan Tol, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel Knowledge Management dengan Kinerja Pegawai pada PT Jasamarga Pandaan Tol, dan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel Kepuasan Kerja dengan variabel Kinerja Pegawai pada PT Jasamarga Pandaan Tol.

Berdasarkan kesimpulan terkait hasil penelitian tersebut, maka, berikut ini beberapa saran yang dapat diberikan: Talent Management amat penting untuk membantu peningkatan kinerja pegawai, maka perlu memelihara hal-hal yang sudah baik dan harus dilakukan ulasan yang berkaitan dengan peningkatan talent management seperti mengenali potensi dan bakat dari setiap pegawai, kemudian dapat dilakukan penempatan yang sesuai dengan keterampilan pegawai. Hal ini sebagai bentuk upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai yang lebih baik. Knowledge Management amat dibutuhkan untuk membantu peningkatan kinerja pegawai, maka perusahaan perlu memelihara hal-hal yang sudah baik dan harus dilakukan adanya ulasan yang berkaitan dengan peningkatan knowledge management seperti memberikan pelatihan dan pengembangan pegawai mencakup keterampilan dalam mencari informasi, analisis, menyelesaikan masalah, dan kemampuan dalam berbagi pengetahuan, dan pengalaman, menciptakan platform digital agar pegawai dapat memungkinkan untuk berbagi pengetahuan, dan keperluan akses informasi dengan mudah, dan menciptakan forum diskusi untuk pegawai agar dapat berbagi pengetahuan, pengalaman, tantangan, dan berbagi gagasan. Hal ini sebagai bentuk upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT karena berkat Rahmat serta Anugerah-Nya, akhirnya penulis berhasil menyelesaikan artikel ini. Penelitian ini dapat terlaksana dengan baik dan terwujud karena adanya dukungan dari berbagai pihak. Pada kesempatan kali ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada Direktur Utama PT Jasamarga Pandaan Tol yang telah memberikan izin dalam melakukan penelitian serta memberikan fasilitas dalam menyediakan data penelitian yang penulis butuhkan. Terima kasih juga penulis sampaikan kepada seluruh pegawai PT Jasamarga Pandaan Tol yang bersedia menjadi responden untuk penelitian ini. Serta penulis juga ingin mengucapkan terima kasih kepada kedua orang tua dan semua pihak yang telah memberikan dukungan serta doa yang tidak bisa disebutkan satu per satu.

## REFERENSI

- [1] B. I. Setia, T. Yuniarsih, M. F. Gaffar, E. Suryadi, A. Affandi, and T. Rohmawati, "JOB SATISFACTION AS A MEDIATOR IN IMPROVING EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH TALENT AND KNOWLEDGE This study aims to analyze Job Satisfaction as a Mediator in Improving Employee Performance through Talent and Knowledge Management.," vol. 9, no. 5, pp. 749–762, 2022, doi: <https://doi.org/10.15549/jeccar.v9i5.1060>.
- [2] C. Anwar, S. Yudha, and I. Ruhana, "Pengaruh motivasi kerja dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan," pp. 1–10, 2013, doi: [10.22202/economica.2013.v1.i2.124](https://doi.org/10.22202/economica.2013.v1.i2.124).
- [3] N. Banuari, Y. Absah, and E. Siahaan, "Analyze the Influence of Talent Management and Knowledge Management on Employee Performance through Employee Retention as Intervening Variable at PT Bhandas Ghara Rekasa Divre I Medan," vol. 8, no. September, pp. 189–204, 2021, doi: [10.52403/ijrr.20210926](https://doi.org/10.52403/ijrr.20210926).
- [4] H. Harmen and M. T. Darma, "Pengaruh Talent Management dan Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan PT . Perkebunan Nusantara II ( Survei Pada Kantor Direksi Tanjung Morawa )," vol. 4, no. 2, 2018, doi: [10.31289/jkbm.v4i2.1587.s36](https://doi.org/10.31289/jkbm.v4i2.1587.s36).

- [5] R. C. Nisa, "PENGARUH MANAJEMEN TALENTA DAN MANAJEMEN PENGETAHUAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN ( Studi pada Karyawan PT . PLN ( Persero ) Distribusi Jawa Timur , Surabaya )," vol. 39, no. 2, pp. 141–148, 2016, doi: 10.26740/bisma.v4n2.p167-184.
- [6] N. A. Zakiyah, "PENGARUH MANAJEMEN BAKAT, MANAJEMEN PENGETAHUAN, DAN PENILAIAN KINERJA TERHADAP PENGEMBANGAN KARIR PEGAWAI NON-ASN BNPB," 2020, doi: 10.55606/cemerlang.v2i3.229.
- [7] H. Aula, "Pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan melalui retensi karyawan pada pd. bpr bank daerah lamongan," vol. 7, pp. 419–429, 2019, doi: 10.26740/jim.v9n1.p102-111.
- [8] N. K. Karina and I. K. Ardana, "PENGARUH TALENT MANAGEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA KARYAWAN," vol. 9, no. 2, pp. 487–507, 2020, doi: 10.24843/ejmunud.2020.v09.i02.p05.
- [9] S. Gadang and S. Sumartik, "Pengaruh Pengetahuan, Gaya Kepemimpinan dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Inovasi sebagai Variabel Intervening," vol. 18, pp. 1–15, 2023, doi: 10.21070/ijler.v18i0.855.
- [10] S. Wilujeng, D. Suryaningtyas, and Kardo, "Pengaruh manajemen talenta dan manajemen pengetahuan terhadap kinerja karyawan di transformer center kabupaten batu," vol. 6, no. 1, pp. 1–7, 2020, doi: 10.21067/jrmm.v6i1.4466.
- [11] M. T. Darmayanto, "PENGARUH TALENT MANAGEMENT DAN KNOWLEDGE MANAGEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. PERKEBUNAN NUSANTARA II (SURVEI PADA KANTOR DIREKSI TANJUNG MORAWA)," pp. 1–8, 2018, doi: 10.31289/jkkm.v4i2.1587.s36.
- [12] S. Adha, D. Wandu, and Y. Susanto, "PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PERINDUSTRIAN, PERDAGANGAN DAN ESDM KABUPATEN PANDEGLANG," vol. 2, no. 1, pp. 61–72, 2019, doi: 10.36987/ecobi.v2i1.720.
- [13] A. Gofur, "PENGARUH STRES KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI," vol. 3, pp. 295–304, 2018, doi: 10.36226/jrmb.v3is1.147.
- [14] N. S. Sausan, A. Mulia, U. Nasution, and H. Sabrina, "Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Karyawan terhadap Kinerja Karyawan PT . Asia Sakti Wahid Foods Manufacture Medan Effect of Job Satisfaction and Employee Loyalty on Employee Performance at PT . Asia Sakti Wahid Foods Manufacture Medan," vol. 1, no. 1, pp. 6–13, 2021, doi: 10.34007/ebmsj.v1i1.3.
- [15] D. E. Putri and V. Firdaus, "The Influence of Talent Management, Education Level, and Work Experience on Employee Performance," *Acad. Open*, vol. 7, Dec. 2022, doi: 10.21070/acopen.7.2022.3250.
- [16] Ilham Safar, Mujahid, and Andini, "Pengaruh Talent Mangement Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi pada PT. Borwita Citra Prima Makassar," *J. Sinar Manaj.*, vol. 9, no. 1, pp. 142–150, 2022, doi: 10.56338/jsm.v9i1.2335.
- [17] M. Novitasari, "Beban Kerja dan Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan," *J. Ilmu Manaj.*, vol. 7, no. 3, pp. 832–840, 2019, [Online]. Available: <https://jurnalmahasiswa.unesa.ac.id/index.php/jim/article/view/29295>.
- [18] R. A. Wahyuni, "Perceived Organizational Support Dan Talent Management Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Employee Engagement," *J. Ilmu Manaj.*, vol. 7, no. 4, pp. 905–913, 2019.
- [19] C. Savitri and E. Suherman, "Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Pegawai UBP Karawang," vol. 2, no. 2, pp. 130–144, 2018, doi: <https://doi.org/10.36805/bi.v2i2.480>.
- [20] F. Adzima and H. Sjahrudin, "Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Pegawai," *J. Organ. dan Manaj.*, vol. 11, no. 1, p. 12, 2019, doi: 10.22441/oe.v11.1.2019.012.
- [21] A. Ferdian and A. R. Devita, "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan," *J. Penelit. IPTEKS*, vol. 5, no. 2, pp. 187–193, 2020, doi: 10.32528/ipteks.v5i2.3657.
- [22] Ni. Ersa, "Pengaruh Knowledge Management Dan Skill Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Bupati Gowa," 2021, doi: 10.47435/adz-dzahab.v5i1.298.
- [23] Jufrizen and T. S. Sitorus, "Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening," pp. 841–856, 2021, doi: 10.36778/jesya.v5i1.618.
- [24] S. Syardiansah, M. R. Zati, and A. F. Tefu, "Pengaruh Motivasi Eksternal, Pengembangan Karir, Kesehatan dan Keselamatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan," *J. Manaj. Motiv.*, vol. 17, no. 2, p. 46, 2021, doi: 10.29406/jmm.v17i2.3425.
- [25] A. Siregar and F. Pasaribu, "Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Awak Kapal Tunda Melalui Kepuasan Kerja Pada PT . Aman Bahari Kuala Tanjung," vol. 5, no. 1, pp. 215–228, 2022.
- [26] F. Rahmadina and Y. Nur, "Pengaruh Kompensasi , Lingkungan Kerja , dan Organizational Citizenship Behavior ( OCB ) Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Patra Badak Arun Solusi," vol. 18, pp. 10–22, 2022, doi: 10.29406/jmm.v18i1.3707.

**Conflict of Interest Statement:**

*The author declares that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.*