

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur

1. Sejarah PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur

Kelistrikan untuk kemanfaatan umum mulai ada pada saat Perusahaan Swasta Belanda yaitu NV. NIGN yang semula bergerak di bidang Gas memperluas usahanya di bidang listrik untuk kemanfaatan umum. Dengan menyerahkannya Pemerintah Belanda kepada Jepang maka Perusahaan Listrik dan Gas beserta personilnya diambil alih oleh Jepang. Setelah Proklamasi Kemerdekaan RI, dilakukan penyerahan Perusahaan-Perusahaan Listrik dan Gas kepada Pemerintah Republik Indonesia. Kemudian dengan Penetapan Pemerintah Nomor 1 Tahun 1945 tertanggal 27 Oktober 1945 dibentuk Jawatan Listrik dan Gas Sumatra, Jawa dan Madura di bawah Departemen Pekerjaan Umum dan Tenaga (kemudian tanggal 27 Oktober ditetapkan sebagai Hari Listrik Nasional dengan keputusan Menteri Pertambangan dan Energi RI Nomor 1134/43/MPE/1992).

Peraturan Pemerintah Nomer 18 tahun 1959 tentang "Penentuan Perusahaan Listrik dan/atau Gas milik Belanda yang dikenakan Nasionalisasi", dimana semua Perusahaan yang ada di wilayah Indonesia dinyatakan menjadi Perusahaan-Perusahaan dari Perusahaan Listrik Negara (PLN), antara lain Perusahaan Listrik "ANIEM", N.V.C.A Kantor Pusat di Surabaya. Berdasarkan Keputusan Menteri Pekerjaan Umum dan Tenaga Nomor : Ment. 16/I/20 tanggal 20 Mei 1961 diantaranya disebutkan di daerah-

daerah, dibentuk daerah EXPLOITASI yang terdiri dari 10 Daerah Exploitasi Listrik Umum (Pembangkit dan Distribusi) dimana untuk Wilayah Jawa Timur adalah Exploitasi IX yang melaksanakan fungsi pembangkitan dan pendistribusian tenaga listrik. Pada tanggal 23 Oktober 1973, berdasarkan Keputusan Direksi PLN Nomor 054/DIR/73 nama PLN Exploitasi diubah menjadi PLN Distribusi I / Pembangkitan I, dan kemudian pada tanggal 25 Februari 1976 di-ubah menjadi PLN Wilayah XII berdasarkan Keputusan Direksi PLN. Nomor 012/DIR/1976.

Selanjutnya sejak tanggal 3 Juli 1982 dengan Keputusan Direksi Nomor 042/DIR/1982 nama PLN Wilayah XII di-ubah lagi menjadi PLN Distribusi Jawa Timur, dengan tugas dan tanggung jawab mengelola pendistribusian tenaga listrik di Jawa Timur sampai dengan saat ini. Bahwa sejalan dengan kebijakan restrukturisasi sektor ketenagalistikan sebagaimana tertuang dalam Keputusan Menteri Koordinator Bidang Pengawasan Pembangunan dan Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 39/KEP/MK.WASPAN/9/1998 serta kebijakan PT.PLN (Persero) Kantor Pusat tentang PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur diarahkan kepada *Strategic Business Unit / Investment Centre*.

Seiring dengan itu dan dalam rangka Optimasi *Corporate Gain* dan penyusunan organisasinya berdasarkan *Value Chain*, sehingga tugas pokok dan susunan seperti yang telah ditetapkan dengan Keputusan Direksi Perusahaan Umum Listrik Negara Nomor 154.K/023/DIR/1993 perlu disempurnakan lagi disertai perubahan status dan nama menjadi PT.PLN

(Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur yang tertuang pada Keputusan Direksi PT.PLN (Persero) Nomor 26.K/010/DIR/2001 tanggal 20 Februari 2001. Keputusan Direksi PT.PLN (Persero) No.120.K/010/2002. Tanggal 27 Agustus 2002 tentang Nama Unit Bisnis di lingkungan PT.PLN (Persero) yang intinya Organisasi dengan status Unit Bisnis hanya untuk anak Perusahaan PT.PLN (Persero) sedangkan PLN Jawa Timur menjadi PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur.

2. Lambang PT. PLN (Persero)

Bentuk, warna dan makna lambang Perusahaan resmi yang digunakan adalah sesuai yang tercantum pada Lampiran Surat Keputusan Direksi Perusahaan Umum Listrik Negara No. : 031/DIR/76 Tanggal : 1 Juni 1976, mengenai Pembakuan Lambang Perusahaan Umum Listrik Negara.



Gambar 4. Lambang PT. PLN (Persero)
Sumber : www.pln-jatim.co.id

Adapun makna dari lambang tersebut adalah sebagai berikut :

a. Bidang Persegi Panjang Vertikal

Menjadi bidang dasar bagi elemen-elemen lambang lainnya, melambangkan bahwa PT PLN (Persero) merupakan wadah atau organisasi yang terorganisir dengan sempurna. Berwarna kuning untuk menggambarkan pencerahan, seperti yang diharapkan PLN bahwa listrik mampu menciptakan

pencerahan bagi kehidupan masyarakat. Kuning juga melambangkan semangat yang menyala-nyala yang dimiliki tiap insan di perusahaan ini.

b. Petir atau Kilat

Melambangkan tenaga listrik yang terkandung di dalamnya sebagai produk jasa utama yang dihasilkan oleh perusahaan. Selain itu petir mengartikan kerja cepat dan tepat para insan PT PLN (Persero) dalam memberikan solusi terbaik bagi para pelanggannya. Warnanya yang merah melambangkan kedewasaan PLN sebagai perusahaan listrik pertama di Indonesia dan kedinamisan gerak laju perusahaan beserta tiap insan perusahaan serta keberanian dalam menghadapi perkembangan zaman

c. Tiga Gelombang

Memiliki arti gaya rambat energi listrik yang dialirkan oleh tiga bidang usaha utama yang digeluti perusahaan yaitu pembangkitan, penyaluran dan distribusi yang seiring sejalan dengan kerja keras para insan PT PLN (Persero) guna memberikan layanan terbaik bagi pelanggannya. Warna biru untuk menampilkan kesan konstan (sesuatu yang tetap) seperti halnya listrik yang tetap diperlukan dalam kehidupan manusia, serta melambangkan keandalan yang dimiliki karyawan dalam memberikan layanan bagi para pelanggannya.

3. Visi, Misi, Peran & Tujuan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur

a. Visi

Diakui sebagai unit distribusi dengan pelayanan kelas dunia dan mengutamakan kepuasan pelanggan serta mengedepankan budaya integritas.

b. Misi

1. Memberikan pelayanan yang transparan kepada pelanggan dengan cepat, tepat, tuntas, dan berintegritas.
2. Selalu melakukan perbaikan pelayanan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan

c. Peran dan Tujuan

1. Menyediakan tenaga listrik bagi kepentingan umum dan sekaligus akumulasi profit berdasarkan prinsip pengelolaan perusahaan.
2. Mengusahakan penyediaan tenaga listrik dalam jumlah dan mutu yang memadai dengan tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran rakyat secara adil dan merata serta mendorong peningkatan kegiatan ekonomi serta mengusahakan keuntungan agar dapat membiayai pengembangan.
3. Merintis kegiatan usaha menyediakan tenaga listrik.
4. Menyelenggarakan usaha-usaha lain yang menunjang penyediaan tenaga listrik sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

4. Perkembangan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur

Wilayah usaha PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur dibagi menjadi beberapa daerah yang melayani wilayah administrasi Jawa Timur

- Area Pelayanan & Jaringan Surabaya Selatan
- Area Pelayanan & Jaringan Surabaya Utara
- Area Pelayanan Surabaya Barat
- Area Jaringan Surabaya Barat

- Area Pelayanan & Jaringan Malang melayani Kota Malang, Kota Batu dan Kab. Malang.
- Area Pelayanan & Jaringan Pasuruan melayani Kota Pasuruan, Kota Probolinggo, Kab. Pasuruan dan Kab. Probolinggo.
- Area Pelayanan & Jaringan Kediri melayani Kota Kediri, Kota Blitar, Kab. Kediri, Kab. Tulungagung dan Kab. Blitar.
- Area Pelayanan & Jaringan Mojokerto melayani Kota Mojokerto, Kab. Jombang, Kab. Nganjuk dan Kab. Mojokerto.
- Area Pelayanan & Jaringan Madiun melayani Kota Madiun, Kab. Magetan, Kab. Ngawi dan Kab. Madiun.
- Area Pelayanan & Jaringan Jember melayani Kab. Jember dan Kab. Lumajang. Area Pelayanan & Jaringan Bojonegoro melayani Kab. Bojonegoro, Kab. Lamongan dan Kab. Tuban.
- Area Pelayanan & Jaringan Banyuwangi melayani Kab. Banyuwangi.
- Area Pelayanan & Jaringan Pamekasan melayani Kab. Pamekasan, Kab. Sampang, Kab. Sumenep dan Kab. Bangkalan.
- Area Pelayanan & Jaringan Situbondo melayani Kab. Situbondo dan Kab. Bondowoso.
- Area Pelayanan & Jaringan Gresik melayani Kab. Gresik dan Kab. Bawean Area Pelayanan & Jaringan Sidoarjo melayani Kab. Sidoarjo.
- Area Pelayanan & Jaringan Ponorogo melayani Kab. Ponorogo, Kab. Trenggalek dan Kab. Pacitan.

Total luas daerah Jawa Timur 46.428 km², 29 Kabupaten, 9 Kota, 658

Kecamatan, 8.497 Desa dengan Jumlah penduduk 37,79 juta jiwa, dengan jumlah 10,275 juta rumah tangga, total pelanggan sebanyak 6,729 juta pelanggan dengan angka rata rata per kapita pada tahun 2006 untuk Propinsi Jawa Timur tercatat sebesar 0,24 kVA/Kapita dan 515,19 kWh/kapita, sedang ratio elektrifikasi tahun 2007 terhitung 65,49 % dan ratio elektrifikasi desa 99,20 %.

Kapasitas terpasang pembangkit listrik PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur sampai dengan akhir Desember 2007 mencapai 14,87 MW dengan 49 unit pembangkit dan 863 buah penyulang. Jumlah transfer tenaga listrik dari PT PLN (Persero) Penyaluran dan Pusat Pengaturan Beban Jawa Bali, PLTD, PLTM, PLTD sewa dan Pembangkit Swasta lainnya pada tahun 2007 sebanyak 21.163.305 MWh. Jumlah tersebut meningkat 5,53 % jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Penjualan tenaga listrik dari bulan Januari sampai dengan bulan Oktober tahun 2010 sebesar 16,091,443,147 kWh, Daya tersambung 10,713,251 kVA. Harga jual listrik yang diterapkan berbeda untuk tiap segmentasinya, namun apabila jumlah tersebut dijumlahkan dan dirata-rata per bulannya diperoleh nilai 681.96 Rp./KWh untuk bulan Oktober tahun 2010. Sedangkan nilai jual rata-rata pada tahun 2009 mencapai 658.69 Rp./KWh.

Jumlah total pelanggan sampai dengan bulan oktober tahun 2010 mencapai 7,306,641 pelanggan dengan berbagai segmentasi tarif, dengan jumlah pelanggan listrik Pra bayar sebanyak 87,052 pelanggan. Pemadaman listrik yang mengakibatkan terputusnya aliran listrik dari bulan Januari sampai

dengan bulan Oktober tahun 2010 mencapai 2,03 kali/pelanggan. Sedangkan untuk lamanya padam, sampai dengan bulan Oktober tahun 2010 mencapai 72.41 menit/pelanggan.

Susut (*losses*) atau kerugian akibat tidak dapat dijualnya kepada konsumen dapat terjadi karena alasan Teknis dan Non Teknis sesuai Keputusan Direksi No.217-1.K/DIR/2005. Besarnya losses sampai dengan bulan Oktober tahun 2010 mencapai 6.39 %. Jumlah Desa yang dilistriki dari total desa 8.497 desa terdiri dari 794 desa dalam kota dan 7.703 desa luar kota, sampai dengan tahun 2007 untuk daerah Kabupaten dan Kota terlistriki sebanyak 8.429 desa dengan rincian 792 desa dalam kota (100%) dan 7.637 desa luar kota (98.14%). Sehingga rasio elektrifikasi desa sebesar 98,20 %. Selama bulan Januari sampai dengan bulan Oktober 2010 jumlah Pendapatan Usaha mencapai sebesar Rp. 12,611,561,866,827 terdiri dari Penjualan Tenaga Listrik, Penerimaan Biaya Penyambungan dan Pendapatan Lain-lain.

5. Pengembangan Manajemen PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur

Untuk mencapai tujuan menjadi perusahaan yang professional, pengembangan manajemen yang modern perlu dilakukan yaitu dengan cara membentuk wadah baru untuk menampung pengelolaan bidang strategis antara lain pembentukan Bidang Teknologi Informasi, UPP dan UPJ Serta Area baru, dan modernisasi proses pelayanan di area, UPP dan UPJ, melakukan penelitian dan study kelayaan di daerah daerah yang sekiranya perlu kami bentuk Unit baru.

Menyempurnakan pelaksanaan manajemen melalui perencanaan untuk

seluruh kegiatan pelaksanaan program, penjabaran kembali pelaksanaan tata organisasi dan untuk mengantisipasi perkembangan sistem yang bertambah besar skala dan kompleksitasnya permasalahannya, yang kemungkinan akan memperberat beban kerja pegawainya. Fungsi perencanaan sebagai fungsi utama organisasi perlu ditingkatkan dan dikoordinasikan dengan baik. Ini menyangkut perencanaan korperat PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur, yang mempunyai tugas memutakhirkan setiap rencana program kerja. Pengembangan organisasi ini memerlukan study yang mendalam agar dalam waktu yang tidak terlalu lama dapat ditindaklanjuti persiapan Tata Laksana Kerja, sistem informasi dan sumber daya manusianya.

Bersama dengan hal tersebut, untuk memenuhi tuntutan pelayanan kepada masyarakat (pelanggan) maka peningkatan kepegawaian juga perlu dilaksanakan secara sistematis, perihal kemampuannya dan ketrampilannya serta dilengkapi dengan prasarannya. Pada abad 21 ini dan menyongsong era globalisasi, maka data dan informasi yang tepat, cepat dan akurat yang didukung dengan manajemen yang baik sangat diperlukan dalam pengambilan keputusan oleh para Pengambil keputusan, disini peranan informasi / komputerisasi secara menyeluruh sangat diperlukan. Jaringan komunikasi data dan informasi dari dan ke PLN Area yang cepat dan tepat sangat diperlukan, tentu memerlukan peralatan yang cukup canggih. Beberapa hal yang dapat dibantu dengan penggunaan teknologi baru pun dicoba untuk diaplikasikan. Komunikasi antar kantor intern dengan *Office Aotomation* / komputer, Pencatatan dan penagihan rekening dengan komputer genggam, Penggunaan

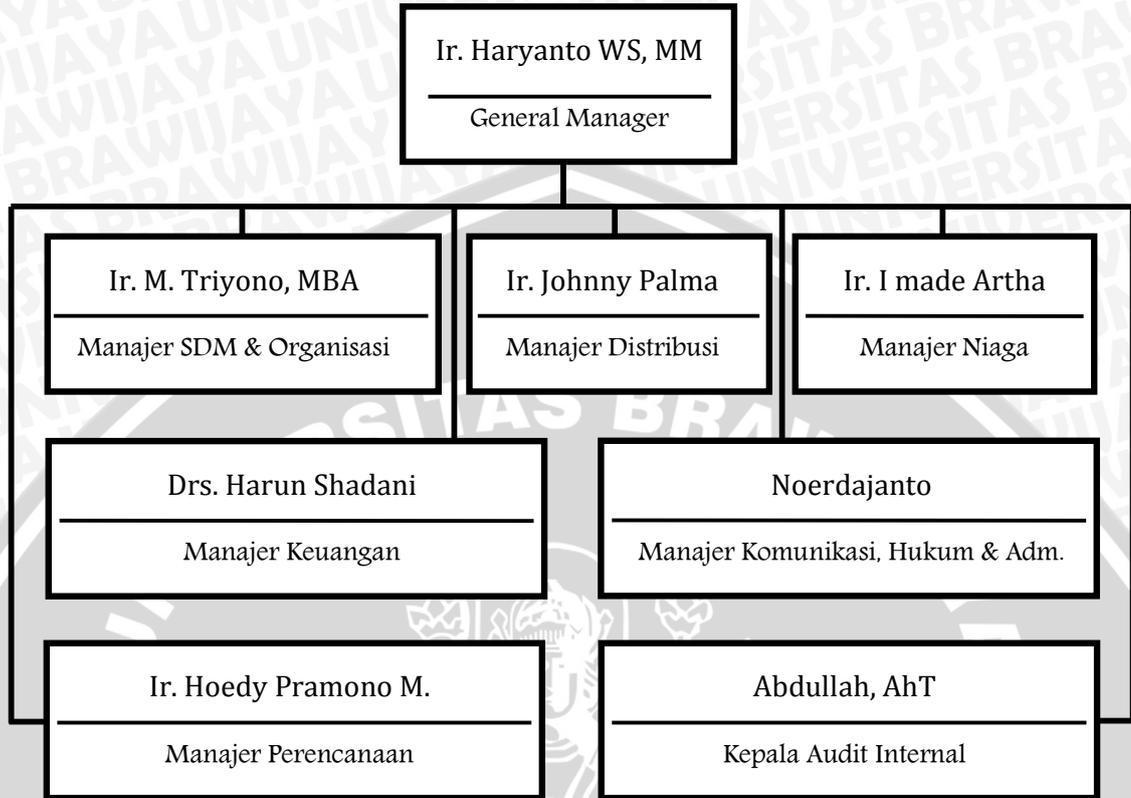
komputer untuk pendataan pelanggan dan pencetakan penagihan hampir 6 juta pelanggan merupakan salah satu bentuk penggunaan teknologi baru. Kami juga kembangkan otomatisasi jaringan / SCADA, sistem operasi perusahaan, Sistem Informasi Pelayanan yang berbasis komputer untuk memberikan layanan yang lebih baik kepada pelanggan.

Selain itu juga diperlukan peningkatan pelaksanaan Gugus Kendali Mutu (GKM) kepada aparat lingkungan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur meningkatkan kerja sama dengan lembaga manajemen / perguruan tinggi untuk peningkatan pengembangan organisasi dan manajemen, bagi pekerjaan tertentu yang sangat penting tetapi belum dapat dilakukan oleh PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur, sebagai wujud perhatian terhadap lingkungannya.

Sedangkan untuk mendukung restrukturisasi dalam kurun waktu yang akan datang, peningkatan kualitas SDM juga turut dilaksanakan dengan :

1. Peningkatan Produktivitas Pegawai :
 - Peningkatan Sistem Kontak Kinerja
 - Peningkatan Disiplin Pegawai
 - Alih Tugas dan Alih Fungsi Pegawai
2. Pelatihan Ketrampilan Bidang Teknik dan Adminitrasi serta Manajemen untuk Mendukung Perubahan Dalam Rangka Korporatisasi.
3. Penyusunan Sistem Pengembangan Karier Sumber Daya Manusia (SDM).
4. Penyuluhan Restrukturisasi

6. Struktur Organisasi PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur



Gambar 5. Struktur Organisasi PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur
Sumber : www.pln-jatim.co.id

Dalam tataran praktisnya, masing-masing bagian memiliki *job description* yang berbeda-beda, yaitu sebagai berikut :

a. General Manager (GM)

- Pemimpin PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur
- Membentuk Area Pelayanan dan Jaringan (APJ) yang membawahi Unit Jaringan (UJ).
- Menetapkan Formasi Jabatan dan Informasi Tenaga Kerja Manajer Bidang dan Kepala Audit Internal.
- Menetapkan formasi jabatan dan formasi kerja Manajer Area Pelayanan dan Jaringan (APJ) dan Area Pengatur Distribusi (APD).

b. SDM & Organisasi

- Menyusun laporan manajemen dibidangnya.

- Menyusun kebijakan pengembangan organisasi dan mengelola pelaksanaannya.
- Menyusun kebijakan manajemen sumber daya manusia dan mengelola pelaksanaannya.
- Menyusun kebijakan pengembangan sumber daya manusia dan mengelola pelaksanaannya.
- Mengkaji usulan pengembangan organisasi dan pengembangan sumber daya manusia.

c. Distribusi

- Menyusun rencana pengembangan sistem jaringan distribusi dan membina penerapannya.
- Menyusun strategi pengoperasiannya dan pemeliharaan jaringan distribusi dan membina penerapannya.
- Menyusun SOP untuk penerapan dan pengujian peralatan distribusi, serta SOP untuk operasi dan pemeliharaan jaringan distribusi.
- Menyusun desain standard konstruksi jaringan distribusi dan peralatan kerjanya serta membina penerapannya.
- Mengevaluasi susut energi listrik dan gangguan pada sarana pendistribusian tenaga listrik serta saran perbaikannya.
- Memantau dan mengevaluasi data induk jaringan
- Menyusun metode kegiatan konstruksi dan administrasi pekerjaan.
- Menyusun kebijakan manajemen jaringan distribusi dan kebijakan manajemen perbekalan distribusi serta membina penerapannya.
- Menyusun pengembangan sarana komunikasi dan otomatisasi operasi jaringan distribusi.
- Menyusun regulasi untuk penyempurnaan data induk jaringan (DIJ).

d. Keuangan

- Melakukan pengelolaan keuangan.
- Menyusun laporan manajemen dibidangnya.
- Menyusun dan menganalisa kebijakan resiko dan penghapusan aset.

- Mengendalikan aliran kas pendapatan dan membuat laporan rekonsiliasi keuangan.
- Mengendalikan anggaran investasi dan operasi serta rencana aliran kas pembiayaan.
- Melakukan analisis dan evaluasi laporan keuangan unit-unit serta menyusun laporan keuangan konsolidasi.

e. Niaga

- Menyusun ketentuan dan strategi pemasaran.
- Menyusun rencana penjualan energi dan rencana pendapatan.
- Mengevaluasi harga jual listrik.
- Menghitung biaya penyediaan tenaga listrik.
- Menyusun strategi dan pengembangan pelayanan pelanggan.
- Menyusun ketentuan data induk pelanggan (DIL) dan data induk saldo (DIS) serta kontrak jual beli tenaga listrik.
- Mengkaji pengelolaan pencatatan meter dan menyusun rencana penyempurnaannya.
- Mengkoordinasikan pelaksanaan penagihan kepada pelanggan tertentu antara lain TNI/POLRI dan instansi vertikal.
- Melakukan pengendalian DIS dan opname saldo piutang.
- Menyusun konsep kebijakan sistem informasi pelayanan pelanggan.
- Menyusun mekanisme interaksi antar unit pelaksanaan.
- Menyusun laporan manajemen

e. Perencanaan

- Menyusun Rencana Pengembangan tenaga Listrik (RUPTL), Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJP), dan Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP).
- Menyusun rencana pengembangan sistem ketenagalistrikan.
- Menyusun sistem manajemen kinerja unit-unit kerja.
- Menyusun laporan manajemen.
- Mengendalikan aplikasi-aplikasi teknologi informasi.

- Menyusun metode evaluasi kelayakan investasi dan melakukan penilaian finansialnya.
- Mengembangkan hubungan kerjasama dengan pihak lain dan penyandang dana, baik secara bilateral maupun multilateral.
- Menyusun rencana pengembangan sistem teknologi informasi dan aplikasi sistem informasi.
- Menyiapkan SOP pengelolaan aplikasi sistem informasi.
- Menyusun rencana pengembangan usaha baru serta penetapan pengaturannya.

f. Komunikasi, Hukum & Administrasi

- Menyusun kebijakan pengembangan organisasi dan mengelola pelaksanaannya.
- Menyusun kebijakan dan mengelola fasilitas kerja, sistem pengamanan dan manajemen kantor.
- Menyusun kebijakan K3, lingkungan dan community development.
- Menyusun kebijakan administrasi.
- Menyusun dan mengkaji produk-produk hukum dan peraturan-peraturan perusahaan.
- Memberikan advokasi dalam bisnis energi listrik dan ketenagakerjaan.
- Menyusun standard fasilitas kantor.
- Mengelola aset tanah dan bangunan serta sarana kerja.
- Mengelola kesekretariatan dan rumah tangga kantor induk.
- Menyusun laporan manajemen dibidangnya

g. Audit Internal

- Menyusun laporan manajemen
- Memonitor tindak lanjut temuan hasil audit internal.
- Menyusun program kerja pemeriksaan tahunan, sesuai program kerja perusahaan.
- Melaksanakan audit internal, meliputi keuangan, teknik, manajemen dan operasional.

7. Implementasi Praktik Manajemen Talenta pada PT. PLN (Persero)

Distribusi Jawa Timur

PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur merupakan Perusahaan Listrik Negara yang bertanggung jawab untuk mengelola dan mendistribusikan listrik untuk wilayah Jawa Timur. Perusahaan ini mengimplementasikan berbagai sistem manajemen *best practice* untuk mengelola SDM agar dapat mencapai kinerja yang maksimal dalam perusahaan, diantaranya adalah manajemen talenta. Praktik manajemen talenta ini dilaksanakan oleh satu bagian khusus yang berada langsung di bawah naungan bidang Sumber Daya Manusia dan Organisasi.

Definisi manajemen talenta menurut PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur adalah pengelolaan aset Sumber Daya Manusia yang memiliki nilai tambah atau kontribusi untuk kinerja perusahaan. Program ini bertujuan untuk memilih orang-orang yang dianggap tepat dan berpotensi untuk memberikan kontribusi dalam upaya peningkatan kinerja perusahaan. Adapun manfaat dari penerapan manajemen talenta menurut perusahaan, antara lain :

- a. Dapat mengidentifikasi para karyawan yang berpotensi dan dibutuhkan oleh perusahaan untuk dapat meningkatkan kinerja serta kematangan proses dalam perusahaan.
- b. Dapat membangun *employer branding* yang berperan dalam menciptakan loyalitas dan kebanggaan karyawan terhadap pekerjaan dan perusahaan melalui *brand image* yang diciptakan oleh perusahaan sebagai tempat berkumpulnya karyawan berbakat.

- c. Dapat merencanakan program pengembangan yang bertujuan untuk meningkatkan potensi karyawan yang bertalenta dan mempersiapkan karir yang lebih mapan dari sebelumnya.

Impelementasi praktik manajemen talenta pada PT. PLN (Persero)

Distribusi Jawa Timur terdiri dari beberapa tahapan, sebagai berikut :

- a. Pemetaan Talenta Karyawan

Tahap pertama yaitu melakukan pemetaan talenta untuk mengidentifikasi karyawan yang memiliki potensi dan kompetensi sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Adapun serangkaian hal yang dilakukan untuk melakukan pemetaan talenta karyawan, yaitu dengan meninjau riwayat jabatan, pengetahuan akan bidang yang digeluti, kemampuan untuk memimpin, serta secara akurat menseleksi karyawan yang bertalenta menggunakan *assessment* potensi berdasarkan hasil psikotest dan *assessment* kompetensi berdasarkan hasil evaluasi kinerja.

- b. Pengembangan Karyawan Bertalenta

Tahap selanjutnya yaitu pengembangan dan pembinaan karyawan bertalenta agar sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan serta memiliki kesiapan untuk menduduki jabatan struktural yang dicalonkan. Proses pengembangan dilakukan dengan mengikutsertakan karyawan dalam kegiatan diklat, penugasan yang lebih tinggi dari atasan, serta program-program pengembangan lainnya untuk meningkatkan potensi, kompetensi, dan talenta karyawan.

- c. Penempatan Karyawan Bertalenta

Pada tahap ini, karyawan bertalenta yang telah lulus dari evaluasi kelayakan untuk menduduki jabatan-jabatan yang telah diidentifikasi sebelumnya, ditempatkan sesuai dengan talenta, potensi, serta kompetensi yang dimiliki sehingga diharapkan dapat memberikan kontribusi untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

d. Mempertahankan Karyawan Bertalenta

Tahap terakhir yaitu mempertahankan karyawan bertalenta dengan memberikan *reward* atau penghargaan finansial maupun non-finansial berdasarkan kinerja dan pencapaian hasil kerja oleh karyawan, sehingga kepuasan serta motivasi kerja karyawan bertalenta dapat tetap terjaga dan loyalitas karyawan untuk tetap berkontribusi terhadap kemajuan perusahaan dapat terus mengalami peningkatan.

8. Implementasi Praktik Manajemen Pengetahuan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur

PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur juga mengimplementasikan program manajemen pengetahuan sebagai salah satu sistem manajemen *best practice* untuk mengelola SDM agar dapat mencapai kinerja yang maksimal dalam perusahaan. Praktik manajemen pengetahuan ini dikelola oleh satu bagian khusus yaitu Tim *Knowledge Management* yang berada langsung di bawah naungan bidang Sumber Daya Manusia dan Organisasi. Definisi manajemen pengetahuan menurut PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur adalah serangkaian langkah-langkah sistematis dalam pengelolaan aset pengetahuan yaitu mengumpulkan, menyimpan, dan menggunakan atau

menyebarkan pengetahuan dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan secara berkelanjutan. Program ini diharapkan bisa mendokumentasikan dan mengeksplorasi *tacit knowledge* sebagai pengetahuan yang tersembunyi dalam benak manusia menjadi *eksplisit knowledge* yaitu pengetahuan yang dapat terlihat dan terdokumentasi sehingga dapat bermanfaat untuk meningkatkan produktifitas dan kinerja perusahaan.

Impelementasi praktik manajemen talenta pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur terdiri dari beberapa tahapan dgn 2 fungsi utama, yaitu:

a. Fungsi *Collect*

Melalui fungsi *collect*, Tim *Knowledge Management* bertugas untuk mengumpulkan pengetahuan baik yang bersifat *tacit* maupun *eksplisit* dari karyawan dan perusahaan. Pengetahuan ini dikumpulkan melalui beberapa aktifitas yang diadakan seperti *Community of Practice*, *Knowledge Sharing*, *Knowledge Capturing*, dan *Karya Inovasi*. Definisi dari setiap aktifitas ini dapat dijabarkan sebagai berikut :

- 1) *Community of Practice* merupakan sekumpulan orang yang memiliki kepentingan dan minat yang sama dan berusaha bersama untuk memperoleh pemecahannya.
- 2) *Knowledge Capturing* merupakan aktifitas untuk menangkap dan mendokumentasikan pengetahuan dari pegawai yang akan pensiun sehingga pengalaman serta pengetahuan yang dimiliki nantinya dapat terus dimanfaatkan untuk kepentingan perusahaan.
- 3) *Knowledge Sharing* merupakan aktifitas untuk menyebarkan

pengetahuan yang didapatkan oleh karyawan setelah mengikuti kegiatan diluar perusahaan sebagai perwakilan dari setiap bidang, atau mendiskusikan topik-topik ataupun permasalahan yang sedang hangat diperbincangkan, dengan mengundang pembicara internal, kemudian berusaha membuat pemecahan masalah dari topik yang dibicarakan.

- 4) Karya Inovasi merupakan kegiatan yang diadakan setiap tahun dan diikuti oleh perwakilan dari setiap unit kemudian diseleksi kembali untuk mewakili distribusi Jatim di tingkat nasional, pemenang akan mendapatkan hak paten atas karya inovasi yang telah dibuat.

b. Fungsi *Connect*

Melalui fungsi *connect*, Tim *Knowledge Management* bertugas untuk menyebarkan atau menyampaikan semua *knowledge* yang telah dikumpulkan agar dapat diakses oleh karyawan sesuai keperluan dan otoritas yang dimilikinya. Pengetahuan yang masih bersifat tacit, dapat disebarkan atau didistribusikan melalui aktifitas - aktifitas yang diadakan seperti yang telah dijelaskan sebelumnya yaitu *Community of Practice*, *Knowledge Sharing*, *Knowledge Capturing*, dan *Karya Inovasi*. Karena pada hakekatnya banyak faktor-faktor keberhasilan suatu hal yang berbentuk *tacit knowledge* yang tidak dapat sepenuhnya dituangkan dalam bentuk eksplisit. Pengetahuan yang telah berupa data atau tulisan yang terdokumentasi atau bersifat eksplisit juga dapat disebarkan melalui aktifitas-aktifitas tersebut, yaitu sebagai acuan dalam pemecahan masalah yang didiskusikan, atau sebagai pemahaman akan topik maupun

permasalahan yang dibahas, sehingga nantinya dapat diimplementasikan dalam melaksanakan pekerjaan.

c. Fungsi *Documented*

Melalui fungsi *documented*, Tim *Knowledge Management* bertugas untuk mendokumentasikan hasil dari aktifitas - aktifitas yang diadakan seperti yang telah dijelaskan sebelumnya yaitu *Community of Practice*, *Knowledge Sharing*, *Knowledge Capturing* dan *Karya Inovasi* kemudian menyimpannya di Ruang *Knowledge Management*. Hal ini dilakukan sebagai rekam jejak kegiatan sehingga nantinya dapat digunakan oleh karyawan sesuai dengan keperluan dan otorisasi yang dimiliki untuk memecahkan suatu permasalahan ataupun pemahaman akan suatu hal, sehingga pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan maupun perusahaan akan terus terjaga eksistensinya.

B. Gambaran Umum Responden

Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur sebagai responden. Dari 63 responden, peneliti membuat gambaran umum responden berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan dan masa kerja karyawan.

1. Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 9. Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1	Pria	39	61.9 %
2	Wanita	24	38.1 %
	Total	63	100

Sumber : Data primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel 9, diketahui bahwa jumlah responden pria yang berpartisipasi dalam penelitian ini sejumlah 39 responden atau 61.9 %, dan responden wanita sejumlah 24 responden atau 38.1 %. Sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur berjenis kelamin pria. Jumlah karyawan pria yang dominan menunjukkan bahwa persyaratan jenis kelamin masih diberlakukan dalam penerimaan karyawan untuk sejumlah bidang yang ditentukan.

2. Gambaran Responden Berdasarkan Usia

Tabel 10. Distribusi Responden Berdasarkan Usia

No	Usia (Tahun)	Jumlah	Persentase (%)
1	< 25	9	14.3 %
2	25 – 35	19	30.1 %
3	36 – 45	5	8.0 %
4	46 – 55	30	47.6 %
5	>55	0	0.0 %
Total		63	100

Sumber : Data primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel 10, dapat diketahui bahwa jumlah responden berusia <25 yang berpartisipasi dalam penelitian ini sejumlah 9 responden atau 14.3 %, yang berusia 25 – 35 sejumlah 19 responden atau 30.1 %, yang berusia 36 – 45 sejumlah 5 responden atau 8.0 %, dan yang berusia 46 – 55 sejumlah 30 responden atau 47.6 %. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa sebagian besar karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur berusia 46 - 55 tahun. Usia tersebut menunjukkan bahwa perusahaan perlu melakukan rekrutmen sebagai regenerasi karyawan yang akan memasuki usia pensiun.

3. Gambaran Responden Berdasarkan Pendidikan

Tabel 11. Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase (%)
1	SMA / Sederajat	12	19 %
2	D3	8	12.7 %
3	S1	42	66.7 %
4	S2	1	1.6 %
Total		63	100

Sumber : Data primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel 11, dapat diketahui bahwa jumlah responden dengan pendidikan terakhir SMA/Sederajat yang berpartisipasi dalam penelitian ini sejumlah 12 responden atau 19 %, yang memiliki pendidikan terakhir D3 sejumlah 8 responden atau 12.7 %, yang memiliki pendidikan terakhir S1 sejumlah 42 responden atau 66.7 %, dan yang memiliki pendidikan terakhir S2 sejumlah 1 responden atau 1.6 %. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa sebagian besar karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur memiliki pendidikan terakhir S1. Jenjang pendidikan S1 lebih dikaitkan dengan pemahaman akan teori daripada praktik, sehingga hal ini sesuai dengan bidang pekerjaan di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur yang lebih mengandalkan kegiatan perkantoran sebagai kantor pusat yang mengawasi kegiatan PLN se Jawa timur dibandingkan kegiatan teknis lapangan.

4. Gambaran Responden Berdasarkan Masa Kerja Karyawan

Tabel 12. Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja (Tahun)	Jumlah	Persentase (%)
1	< 5	14	22.2 %
2	5 - 10	15	23.8 %
3	11 - 15	0	0.0 %
4	16 - 20	2	3.2 %
5	> 20	32	50.8 %
Total		63	100

Sumber : Data primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel 12, dapat diketahui bahwa jumlah responden yang memiliki masa kerja < 5 yang berpartisipasi dalam penelitian ini sejumlah 14 responden atau 22.2 %, yang memiliki masa kerja 5 – 10 sejumlah 15 responden atau 23.8 %, yang memiliki masa kerja 16 – 20 sejumlah 2 responden atau 3.2 % dan yang berusia > 20 sejumlah 32 responden atau 50.8 %. Sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur memiliki masa kerja > 20 tahun. Masa kerja tersebut menunjukkan bahwa loyalitas karyawan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur sangat tinggi, hal ini dikarenakan perusahaan mampu mempertahankan talenta karyawan dengan memberikan *reward* yang sesuai dengan asas kelayakan dan keadilan. Selain itu, hal ini menunjukkan bahwa perusahaan harus melakukan *knowledge capture* untuk mendokumentasikan pengalaman kerja karyawan sebelum memasuki waktu pensiun.

C. Analisis Data

1. Analisis Statistik Deskriptif

Deskripsi distribusi item ini digunakan untuk mengetahui frekuensi dan variasi jawaban responden terhadap item-item pernyataan yang diajukan dalam kuesioner. Hasil dari rata-rata jawaban masing-masing item yang diberikan responden dapat ditarik kesimpulan tentang baik atau buruk. Berdasarkan Tabel 3. Skor Skala Likert, dapat ditentukan besarnya kelas (panjang interval) dengan rumus berikut (Supranto, 2000:64) :

$$c = \frac{x_n - x_1}{k} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Keterangan :

c = perkiraan besarnya (*class width, class size, class length*)

k = banyaknya kelas

X_n = nilai observasi terbesar

X_1 = nilai observasi terkecil

Berdasarkan hasil perhitungan dengan rumus di atas, maka dapat diperoleh nilai interval kelas pada skala Likert adalah sebagai berikut :

Tabel 13. Interval Kelas Skala Likert

No	Interval Kelas	Jawaban
1	> 4,2 – 5,0	Sangat Baik / Sangat Setuju / Sangat Tinggi / Sangat Besar
2	> 3,4 - 4,2	Baik / Setuju / Tinggi / Besar
3	> 2,6 - 3,4	Cukup Baik / Ragu-ragu / Cukup Tinggi / Cukup Besar
4	> 1,8 – 2,6	Buruk / Tidak Setuju / Rendah / Kecil
5	1 – 1,8	Sangat Buruk / Sangat Tidak Setuju / Sangat Rendah / Sangat Kecil

Sumber : Supranto (2000 :64)

a. Distribusi Frekuensi Variabel Manajemen Talenta (X_1)

Pada variabel Manajemen Talenta terdapat delapan item pernyataan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada tabel 14 berikut :

Tabel 14. Distribusi Frekuensi Variabel Manajemen Talenta (X_1)

Item	SS		S		R		TS		STS		Jumlah		Rata-rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	
X1.1	16	25.4	46	73.0	0	0.0	1	1.6	0	0.0	63	100	4.22
X1.2	17	27.0	42	66.7	4	6.3	0	0.0	0	0.0	63	100	4.20
X1.3	29	46.0	33	52.4	1	1.6	0	0.0	0	0.0	63	100	4.44
X1.4	21	33.3	38	60.3	3	4.8	1	1.6	0	0.0	63	100	4.25
X1.5	13	20.6	40	63.5	9	14.3	1	1.6	0	0.0	63	100	4.03
X1.6	12	19.0	48	76.2	3	4.8	0	0.0	0	0.0	63	100	4.14
X1.7	19	30.2	42	66.7	2	3.2	0	0.0	0	0.0	63	100	4.26
X1.8	33	52.4	28	44.4	1	1.6	1	1.6	0	0.0	63	100	4.47
Grand Mean												4.25	

Sumber : Data primer diolah, 2016

Keterangan :

$X_{1.1}$: Merekrut orang-orang bertalenta

$X_{1.2}$: Menyeleksi orang-orang bertalenta

- X_{1.3} : Mengembangkan orang-orang bertalenta
- X_{1.4} : Mempertahankan orang-orang bertalenta
- X_{1.5} : Mendistribusikan orang-orang bertalenta dengan tepat sesuai dengan talenta yang dimiliki
- X_{1.6} : Memastikan kinerja organisasi dapat tetap terjaga dengan melakukan investasi SDM
- X_{1.7} : Mengevaluasi kinerja karyawan bertalenta
- X_{1.8} : Karyawan memiliki kebanggaan terhadap perusahaan

Berdasarkan tabel 14 dapat diketahui bahwa dari 63 responden, untuk item X_{1.1} dengan pernyataan perusahaan merekrut orang-orang bertalenta melalui program manajemen talenta, terdapat 16 responden menyatakan sangat setuju, 46 responden menyatakan setuju, dan 1 responden menyatakan tidak setuju,. Rata-rata item X_{1.1} sebesar 4.22 menunjukkan rata-rata responden menyatakan sangat setuju bahwa perusahaan merekrut orang-orang bertalenta melalui program manajemen talenta.

Tanggapan dari 63 responden mengenai item X_{1.2} dengan pernyataan perusahaan menyeleksi orang-orang bertalenta melalui program manajemen talenta, terdapat 17 responden menyatakan sangat setuju, 42 responden menyatakan setuju, dan 4 responden menyatakan ragu-ragu. Rata-rata item X_{1.2} sebesar 4.20 menunjukkan rata-rata responden menyatakan setuju bahwa perusahaan menyeleksi orang-orang bertalenta melalui program manajemen talenta.

Tanggapan dari 63 responden mengenai item X_{1.3} dengan pernyataan karyawan berkesempatan mengikuti program pelatihan untuk mengembangkan talenta, terdapat 29 responden menyatakan sangat setuju, 33 responden menyatakan setuju, dan 1 responden menyatakan ragu-ragu. Rata-rata item X_{1.3} sebesar 4.44 menunjukkan rata-rata responden menyatakan

sangat setuju bahwa karyawan berkesempatan mengikuti program pelatihan untuk mengembangkan talenta.

Tanggapan dari 63 responden mengenai item $X_{1.4}$ dengan pernyataan karyawan memperoleh kompensasi yang digunakan oleh perusahaan sebagai salah satu strategi untuk mempertahankan orang-orang bertalenta, terdapat 21 responden menyatakan sangat setuju, 38 responden menyatakan setuju, 3 responden menyatakan ragu-ragu, dan 1 responden yang menyatakan tidak setuju. Rata-rata item $X_{1.4}$ sebesar 4.25 menunjukkan rata-rata responden menyatakan sangat setuju bahwa karyawan memperoleh kompensasi yang digunakan perusahaan sebagai strategi untuk mempertahankan orang-orang bertalenta.

Tanggapan dari 63 responden mengenai item $X_{1.5}$ dengan pernyataan karyawan ditempatkan di bidang yang sesuai dengan talenta yang dimiliki, terdapat 13 responden menyatakan sangat setuju, 40 responden menyatakan setuju, 9 responden menyatakan ragu-ragu, dan 1 responden yang menyatakan tidak setuju. Rata-rata item $X_{1.5}$ sebesar 4.03 menunjukkan rata-rata responden menyatakan setuju bahwa karyawan ditempatkan di bidang yang sesuai dengan talenta yang dimiliki.

Tanggapan dari 63 responden mengenai item $X_{1.6}$ dengan pernyataan perusahaan memastikan kinerja organisasi dapat tetap terjaga dengan melakukan investasi SDM, terdapat 12 responden menyatakan sangat setuju, 48 responden menyatakan setuju, dan 3 responden menyatakan ragu-ragu. Rata-rata item $X_{1.6}$ sebesar 4.14 menunjukkan rata-rata responden menyatakan

setuju bahwa perusahaan memastikan kinerja organisasi dapat tetap terjaga dengan melakukan investasi SDM.

Tanggapan dari 63 responden mengenai item $X_{1.7}$ dengan pernyataan perusahaan mengevaluasi kinerja karyawan dalam program manajemen talenta, terdapat 19 responden menyatakan sangat setuju, 42 responden menyatakan setuju, dan 2 responden menyatakan ragu-ragu. Rata-rata item $X_{1.7}$ sebesar 4.26 menunjukkan rata-rata responden menyatakan sangat setuju bahwa perusahaan mengevaluasi kinerja karyawan dalam manajemen talenta.

Tanggapan dari 63 responden mengenai item $X_{1.8}$ dengan pernyataan karyawan memiliki kebanggaan terhadap perusahaan, terdapat 33 responden menyatakan sangat setuju, 28 responden menyatakan setuju, 1 responden menyatakan ragu-ragu, dan 1 responden menyatakan tidak setuju. Rata-rata item $X_{1.8}$ sebesar 4.47 menunjukkan bahwa rata-rata responden menyatakan sangat setuju bahwa perusahaan mengevaluasi kinerja karyawan dalam program manajemen talenta.

Adapun *mean* terendah terdapat pada item $X_{1.5}$ sebesar 4,03 yang menyatakan bahwa karyawan ditempatkan di bidang yang sesuai dengan talenta yang dimiliki dalam kategori baik, *mean* tertinggi terdapat pada item $X_{1.8}$ sebesar 4,47 yang menyatakan bahwa karyawan memiliki kebanggaan terhadap perusahaan dalam kategori sangat setuju, dan *grand mean* dari variabel manajemen talenta (X_1) sebesar 4.25, sehingga dapat disimpulkan bahwa implementasi praktik manajemen talenta pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur adalah sangat baik.

b. Distribusi Frekuensi Variabel Manajemen Pengetahuan (X_2)

Pada variabel Manajemen Pengetahuan terdapat sebelas item pernyataan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada tabel 15 berikut :

Tabel 15. Distribusi Frekuensi Variabel Manajemen Pengetahuan (X_2)

Item	SS		S		R		TS		STS		Jumlah		Rata-rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	
X2.1	18	28.6	43	68.3	2	3.2	0	0.0	0	0.0	63	100	4.25
X2.2	22	34.9	41	65.1	0	0.0	0	0.0	0	0.0	63	100	4.34
X2.3	18	28.6	44	69.8	1	1.6	0	0.0	0	0.0	63	100	4.26
X2.4	16	25.4	45	71.4	2	3.2	0	0.0	0	0.0	63	100	4.22
X2.5	18	28.6	42	66.7	3	4.8	0	0.0	0	0.0	63	100	4.23
X2.6	16	25.4	45	71.4	2	3.2	0	0.0	0	0.0	63	100	4.22
X2.7	9	14.3	47	74.6	6	9.5	1	1.6	0	0.0	63	100	4.01
X2.8	20	31.7	41	65.1	2	3.2	0	0.0	0	0.0	63	100	4.28
X2.9	13	20.6	46	73.0	4	6.3	0	0.0	0	0.0	63	100	4.14
X2.10	15	23.8	45	71.4	2	3.2	1	1.6	0	0.0	63	100	4.17
X2.11	18	28.6	43	68.3	1	1.6	1	1.6	0	0.0	63	100	4.23
Grand Mean												4.21	

Sumber : Data primer diolah, 2016

Keterangan :

- X2.1 : Menciptakan pengetahuan sebagai pembelajaran untuk meningkatkan kinerja
 X2.2 : Memperoleh pengetahuan sebagai pembelajaran untuk meningkatkan kinerja
 X2.3 : Menangkap pengetahuan sebagai pembelajaran untuk meningkatkan kinerja
 X2.4 : Menyebarkan pengetahuan sebagai pembelajaran untuk meningkatkan kinerja
 X2.5 : Mengaplikasikan pengetahuan
 X2.6 : Mengelola *tacit knowledge* melalui *knowledge sharing*
 X2.7 : Mengelola *tacit knowledge* dengan mengkonversinya dalam bentuk dokumen atau laporan
 X2.8 : Memperkaya pengalaman sebagai *personal knowledge*
 X2.9 : Mengelola *eksplisit knowledge* melalui praktek secara langsung
 X2.10 : *Job procedur* memenuhi standar untuk memaksimalkan pengetahuan
 X2.11 : *Technology* yang memenuhi standar untuk memaksimalkan pengetahuan

Berdasarkan tabel 15 dapat diketahui bahwa dari 63 responden, untuk item $X_{2.1}$ dengan pernyataan perusahaan menciptakan pengetahuan sebagai pembelajaran untuk meningkatkan kinerja, terdapat 18 responden menyatakan sangat setuju, 43 responden menyatakan setuju, dan 2 responden menyatakan ragu-ragu. Rata-rata item $X_{2.1}$ sebesar 4.25 menunjukkan bahwa rata-rata responden menyatakan sangat setuju bahwa perusahaan menciptakan pengetahuan sebagai pembelajaran untuk meningkatkan kinerja.

Tanggapan dari 63 responden mengenai item $X_{2.2}$ dengan pernyataan karyawan memperoleh pengetahuan sebagai pembelajaran untuk meningkatkan kinerja, terdapat 22 responden menyatakan sangat setuju, dan 41 responden menyatakan setuju. Rata-rata item $X_{2.2}$ sebesar 4.34 menunjukkan bahwa rata-rata responden menyatakan sangat setuju bahwa karyawan memperoleh pengetahuan sebagai pembelajaran untuk meningkatkan kinerja.

Tanggapan dari 63 responden mengenai item $X_{2.3}$ dengan pernyataan karyawan menangkap pengetahuan sebagai pembelajaran untuk meningkatkan kinerja, terdapat 18 responden menyatakan sangat setuju, 44 responden menyatakan setuju dan 1 responden menyatakan ragu-ragu. Rata-rata item $X_{2.3}$ sebesar 4.26 menunjukkan bahwa rata-rata responden menyatakan sangat setuju bahwa karyawan menangkap pengetahuan sebagai pembelajaran untuk meningkatkan kinerja.

Tanggapan dari 63 responden mengenai item $X_{2.4}$ dengan pernyataan karyawan menyebarkan pengetahuan sebagai pembelajaran untuk

meningkatkan kinerja, terdapat 16 responden menyatakan sangat setuju, 45 responden menyatakan setuju, dan 2 responden menyatakan ragu-ragu. Rata-rata item $X_{2.4}$ sebesar 4.22 menunjukkan bahwa rata-rata responden menyatakan sangat setuju bahwa karyawan menyebarkan pengetahuan sebagai pembelajaran untuk meningkatkan kinerja.

Tanggapan dari 63 responden mengenai item $X_{2.5}$ dengan pernyataan karyawan mengaplikasikan pengetahuan, terdapat 18 responden menyatakan sangat setuju, 42 responden menyatakan setuju, dan 3 responden menyatakan ragu-ragu. Rata-rata item $X_{2.5}$ sebesar 4.23 menunjukkan bahwa rata-rata responden menyatakan sangat setuju bahwa karyawan mengaplikasikan pengetahuan.

Tanggapan dari 63 responden mengenai item $X_{2.6}$ dengan pernyataan karyawan mengelola *tacit knowledge* melalui *knowledge sharing*, terdapat 16 responden menyatakan sangat setuju, 45 responden menyatakan setuju, dan 2 responden menyatakan ragu-ragu. Rata-rata item $X_{2.6}$ sebesar 4.22 menunjukkan bahwa rata-rata responden menyatakan sangat setuju bahwa karyawan mengelola *tacit knowledge* melalui *knowledge sharing*.

Tanggapan dari 63 responden mengenai item $X_{2.7}$ dengan pernyataan karyawan mengelola *tacit knowledge* dengan mengkonversinya dalam bentuk dokumen atau laporan, terdapat 9 responden menyatakan sangat setuju, 47 responden menyatakan setuju, 6 responden menyatakan ragu-ragu, dan 1 responden menyatakan tidak setuju. Rata-rata item $X_{2.7}$ sebesar 4.01 menunjukkan bahwa rata-rata responden menyatakan setuju bahwa karyawan

mengelola *tacit knowledge* dengan mengkonversinya dalam bentuk dokumen atau laporan.

Tanggapan dari 63 responden mengenai item $X_{2,8}$ dengan pernyataan karyawan memperkaya pengalaman sebagai *personal knowledge* melalui program pengembangan dan pelatihan, 20 responden menyatakan sangat setuju, 41 responden menyatakan setuju, dan 2 responden menyatakan ragu-ragu. Rata-rata item $X_{2,8}$ sebesar 4.28 menunjukkan bahwa rata-rata responden menyatakan sangat setuju bahwa karyawan memperkaya pengalaman sebagai *personal knowledge* melalui program pengembangan dan pelatihan.

Tanggapan dari 63 responden mengenai item $X_{2,9}$ dengan pernyataan karyawan mengelola *eksplisit knowledge* melalui praktek secara langsung, terdapat 13 responden menyatakan sangat setuju, 46 responden menyatakan setuju, dan 4 responden menyatakan ragu-ragu. Rata-rata item $X_{2,9}$ sebesar 4.14 menunjukkan bahwa rata-rata responden menyatakan setuju bahwa karyawan mengelola *eksplisit knowledge* melalui praktek secara langsung.

Tanggapan dari 63 responden mengenai item $X_{2,10}$ dengan pernyataan perusahaan memiliki *job procedur* yang memenuhi standar untuk memaksimalkan pengetahuan, terdapat 15 responden menyatakan sangat setuju, 45 responden menyatakan setuju, 2 responden menyatakan ragu-ragu, dan 1 responden menyatakan tidak setuju. Rata-rata item $X_{2,10}$ sebesar 4.17 menunjukkan bahwa rata-rata responden menyatakan setuju bahwa perusahaan memiliki *job procedur* yang memenuhi standar untuk memaksimalkan pengetahuan.

Tanggapan dari 63 responden mengenai item $X_{2.11}$ dengan pernyataan perusahaan memiliki *technology* yang memenuhi standar untuk memaksimalkan pengetahuan, terdapat 18 responden menyatakan sangat setuju, 41 responden menyatakan setuju, dan 4 responden menyatakan ragu-ragu. Rata-rata item $X_{2.11}$ sebesar 4.23 menunjukkan bahwa rata-rata responden menyatakan sangat setuju bahwa perusahaan memiliki *technology* yang memenuhi standar untuk memaksimalkan pengetahuan.

Adapun *mean* terendah terdapat pada item $X_{2.7}$ sebesar 4,01 yang menyatakan bahwa karyawan mengelola *tacit knowledge* dengan mengkonversinya dalam bentuk dokumen atau laporan dalam kategori setuju, *mean* tertinggi terdapat pada item $X_{2.2}$ sebesar 4,34 yang menyatakan bahwa karyawan memperoleh pengetahuan sebagai pembelajaran untuk meningkatkan kinerja dalam kategori sangat setuju, dan *grand mean* dari variabel manajemen pengetahuan (X_2) sebesar 4.21, sehingga dapat disimpulkan bahwa implementasi praktik manajemen pengetahuan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur adalah sangat baik.

c. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Pada variabel Kinerja Karyawan terdapat sebelas item pernyataan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada tabel 16 berikut :

Tabel 16. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Item	SS		S		R		TS		STS		Jumlah		Rata-rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	
Y1.1	18	28.6	41	65.1	4	6.3	0	0.0	0	0.0	63	100	4.22
Y1.2	11	17.5	45	71.4	7	11.1	0	0.0	0	0.0	63	100	4.06
Y1.3	17	27.0	42	66.7	4	6.3	0	0.0	0	0.0	63	100	4.20
Y1.4	17	27.0	43	68.3	3	4.8	0	0.0	0	0.0	63	100	4.22
Y1.5	7	11.1	43	68.3	13	20.6	0	0.0	0	0.0	63	100	3.90
Y1.6	11	17.5	45	71.4	7	11.1	0	0.0	0	0.0	63	100	4.06
Y1.7	11	17.5	43	68.3	8	12.7	1	1.6	0	0.0	63	100	4.01
Y1.8	16	25.4	38	60.3	9	14.3	0	0.0	0	0.0	63	100	4.11
Y1.9	13	20.6	38	60.3	11	17.5	1	1.6	0	0.0	63	100	4.00
Y1.10	12	19.0	46	73.0	5	7.9	0	0.0	0	0.0	63	100	4.11
Y1.11	21	33.3	41	65.1	1	1.6	0	0.0	0	0.0	63	100	4.31
Grand Mean												4.10	

Sumber : Data primer diolah, 2016

Keterangan :

- Y_{1.1} : Kemampuan untuk mencapai hasil yang maksimal dalam melakukan pekerjaan
 Y_{1.2} : Proses kerja berlangsung dengan baik
 Y_{1.3} : Memberikan kontribusi ekonomi
 Y_{1.4} : Motivasi untuk mencapai tujuan
 Y_{1.5} : Kualitas pekerjaan
 Y_{1.6} : Kuantitas pekerjaan
 Y_{1.7} : Ketepatan waktu dalam melakukan pekerjaan
 Y_{1.8} : Memahami *Job Procedure*
 Y_{1.9} : Mampu mengambil keputusan
 Y_{1.10} : Mampu menyampaikan pendapat
 Y_{1.11} : Mampu bekerja sama

Berdasarkan tabel 16 dapat diketahui bahwa dari 63 responden, untuk item Y_{1.1} dengan pernyataan karyawan memiliki kemampuan untuk mencapai hasil yang maksimal dalam melakukan pekerjaan, terdapat 18 responden menyatakan sangat setuju, 41 responden menyatakan setuju, dan 4 responden menyatakan ragu-ragu. Rata-rata item Y_{1.1} sebesar 4.22 menunjukkan bahwa rata-rata responden menyatakan sangat setuju bahwa karyawan memiliki

kemampuan untuk mencapai hasil yang maksimal dalam melakukan pekerjaan.

Tanggapan dari 63 responden mengenai item $Y_{1.2}$ dengan pernyataan proses kerja yang dilalui oleh karyawan berlangsung dengan baik, terdapat 11 responden menyatakan sangat setuju, 45 responden menyatakan setuju, dan 7 responden menyatakan ragu-ragu. Rata-rata item $Y_{1.2}$ sebesar 4.06 menunjukkan bahwa rata-rata responden menyatakan setuju bahwa karyawan memperoleh proses kerja yang dilalui oleh karyawan berlangsung dengan baik.

Tanggapan dari 63 responden mengenai item $Y_{1.3}$ dengan pernyataan karyawan telah memberikan kontribusi ekonomi bagi perusahaan, terdapat 17 responden menyatakan sangat setuju, 42 responden menyatakan setuju, dan 4 responden yang menyatakan ragu-ragu. Rata-rata item $Y_{1.3}$ sebesar 4.20 menunjukkan bahwa rata-rata responden menyatakan setuju bahwa karyawan telah memberikan kontribusi ekonomi bagi perusahaan.

Tanggapan dari 63 responden mengenai item $Y_{1.4}$ dengan pernyataan karyawan memiliki motivasi untuk mencapai hasil yang maksimal dalam melakukan pekerjaan, terdapat 17 responden menyatakan sangat setuju, 43 responden menyatakan setuju, dan 3 responden menyatakan ragu-ragu. Rata-rata item $Y_{1.4}$ sebesar 4.22 menunjukkan bahwa rata-rata responden menyatakan sangat setuju bahwa karyawan memiliki motivasi untuk mencapai hasil yang maksimal dalam melakukan pekerjaan.

Tanggapan dari 63 responden mengenai item $Y_{1.5}$ dengan pernyataan hasil kerja karyawan memiliki tingkat keakurasian tinggi, terdapat 7 responden menyatakan sangat setuju, 43 responden menyatakan setuju, dan 13 responden menyatakan ragu-ragu. Rata-rata item $Y_{1.5}$ sebesar 3.90 menunjukkan bahwa rata-rata responden menyatakan setuju bahwa pernyataan hasil kerja karyawan memiliki tingkat keakurasian tinggi.

Tanggapan dari 63 responden mengenai item $Y_{1.6}$ dengan pernyataan hasil kerja karyawan sudah sesuai dengan SOP (Standar Operasional Prosedur), terdapat 11 responden menyatakan sangat setuju, 45 responden menyatakan setuju, dan 7 responden menyatakan ragu-ragu. Rata-rata item $Y_{1.6}$ sebesar 4.06 menunjukkan bahwa rata-rata responden menyatakan setuju bahwa hasil kerja karyawan sudah sesuai dengan SOP (Standar Operasional Prosedur).

Tanggapan dari 63 responden mengenai item $Y_{1.7}$ dengan pernyataan karyawan selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, terdapat 11 responden menyatakan sangat setuju, 43 responden menyatakan setuju, 8 responden menyatakan ragu-ragu, dan 1 responden menyatakan tidak setuju. Rata-rata item $Y_{1.7}$ sebesar 4.01 menunjukkan bahwa rata-rata responden menyatakan setuju bahwa karyawan selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

Tanggapan dari 63 responden mengenai item $Y_{1.8}$ dengan pernyataan karyawan memahami *Job Procedure*, 16 responden menyatakan sangat setuju, 38 responden menyatakan setuju, dan 9 responden menyatakan ragu-ragu.

Rata-rata item $Y_{1.8}$ sebesar 4.11 menunjukkan bahwa rata-rata responden menyatakan setuju bahwa karyawan memahami *Job Procedure*.

Tanggapan dari 63 responden mengenai item $Y_{1.9}$ dengan pernyataan karyawan memiliki kemampuan dalam mengambil keputusan, terdapat 13 responden menyatakan sangat setuju, 38 responden menyatakan setuju, 11 responden menyatakan ragu-ragu, dan 1 responden yang menyatakan tidak setuju. Rata-rata item $Y_{1.9}$ sebesar 4.00 menunjukkan bahwa rata-rata responden menyatakan setuju bahwa karyawan memiliki kemampuan dalam mengambil keputusan.

Tanggapan dari 63 responden mengenai item $Y_{1.10}$ dengan pernyataan karyawan memiliki kemampuan dalam menyampaikan pendapat, terdapat 12 responden menyatakan sangat setuju, 46 responden menyatakan setuju, dan 5 responden menyatakan ragu-ragu. Rata-rata item $Y_{1.10}$ sebesar 4.11 menunjukkan bahwa rata-rata responden menyatakan setuju bahwa karyawan memiliki kemampuan dalam menyampaikan pendapat.

Tanggapan dari 63 responden mengenai item $Y_{1.11}$ dengan pernyataan karyawan memiliki kemampuan untuk bekerja sama, terdapat 21 responden menyatakan sangat setuju, 41 responden menyatakan setuju, dan 1 responden menyatakan ragu-ragu. Rata-rata item $Y_{1.11}$ sebesar 4.31 menunjukkan bahwa rata-rata responden menyatakan sangat setuju bahwa karyawan memiliki kemampuan untuk bekerja sama.

Adapun *mean* terendah terdapat pada item $Y_{1.5}$ sebesar 3,90 yang menyatakan bahwa hasil kerja karyawan memiliki tingkat keakurasian tinggi

dalam kategori baik, *mean* tertinggi terdapat pada item $Y_{1.11}$ sebesar 4,31 yang menyatakan bahwa karyawan memiliki kemampuan untuk bekerja sama dalam kategori sangat setuju, dan *grand mean* dari variabel Kinerja Karyawan (Y) sebesar 4.10, sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur adalah baik.

2. Analisis Statistik Inferensial

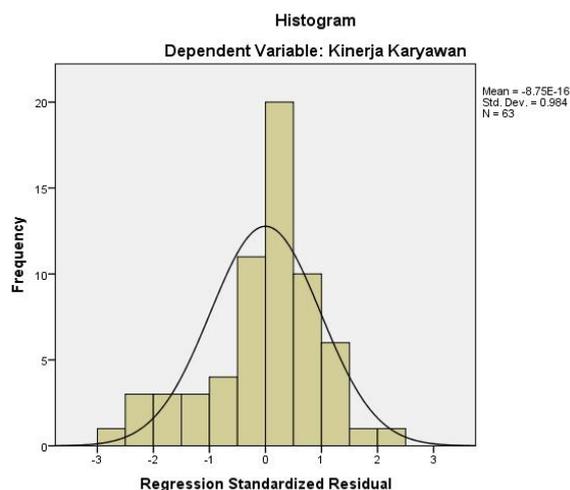
a. Uji Asumsi Klasik

1) Uji Normalitas

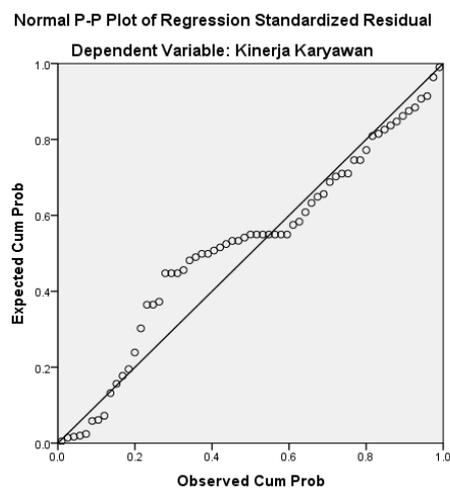
Model regresi dapat dikatakan memenuhi asumsi normalitas jika residual yang diperoleh dari model regresi berdistribusi normal. Hipotesis yang digunakan dalam pengujian adalah :

- a. H_0 : Sebaran residual berdistribusi normal
- b. H_1 : Sebaran residual tidak berdistribusi normal

Untuk menguji asumsi ini, dapat digunakan grafik histogram dan Normal P-Plot sebagai berikut :



Gambar 6. Grafik Histogram Plot
Sumber : Data primer diolah, 2016



Gambar 7. Normal P-P Plot
Sumber : Data primer diolah, 2016

Berdasarkan gambar 6 dan 7 diatas dapat dilihat bahwa data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti kurva normal yang terbentuk, sehingga dapat dikatakan bahwa data dalam penelitian ini telah memenuhi ketentuan uji normalitas dan dapat diambil keputusan bahwa H_0 diterima.

2) Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik selayaknya tidak terjadi multikolinearitas. Salah satu metode yang digunakan dalam menguji ada tidaknya multikolinearitas adalah dengan menggunakan *tolerance and value inflation factor (VIF)*. Apabila nilai VIF > 10 maka terjadi multikolinearitas. Dan sebaliknya apabila nilai VIF < 10 maka tidak terjadi multikolinearitas.

Tabel 17. Uji Multikolinearitas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
(Constant)		
1 Manajemen Talenta	.468	2.136
Manajemen Pengetahuan	.468	2.136

Sumber : Data primer diolah, 2016

Dari tabel 17 di atas didapatkan bahwa semua nilai VIF dari masing-masing variabel lebih kecil dari 10 dan nilai *tolerance* lebih besar dari 0,1 sehingga asumsi dapat terpenuhi yang artinya antar variabel bebas tidak terdapat korelasi yang kuat atau tidak terdapat multikolinearitas.

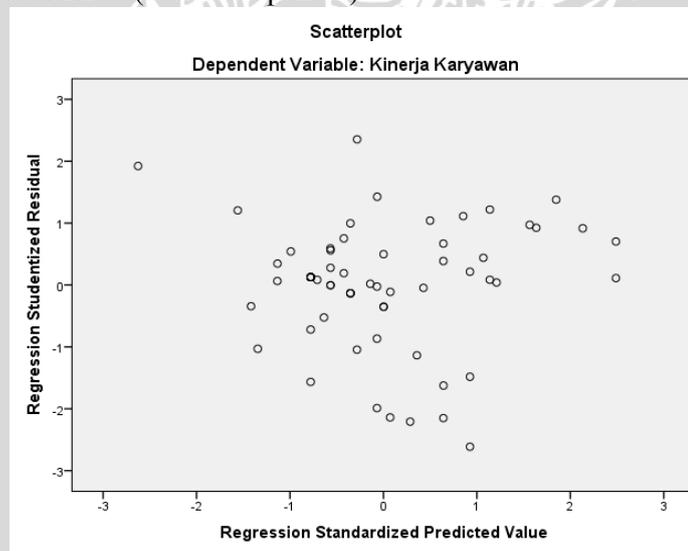
3) Uji Homokedastisitas

Pengujian ini bertujuan untuk menguji apakah model regresi memiliki

varians residual yang sama (homogen) atau tidak (heterogen). Model regresi yang baik adalah model yang memiliki ragam residual yang sama atau bersifat homogen. Hipotesis yang digunakan dalam pengujian sebagai berikut :

- a. H_0 : Varians residual homogen
- b. H_1 : Varians residual heterogen

Cara untuk menguji homokedastisitas adalah dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat dengan residualnya. Jika titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heterokedastisitas (asumsi tidak terpenuhi). Sedangkan, jika tidak ada pola yang jelas, atau titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka terjadi homokedastisitas (asumsi terpenuhi).



Gambar 8. Uji Homokedastisitas
Sumber : Data primer diolah, 2016

Berdasarkan hasil *scatterplot* pada Gambar 8 di atas, terlihat titik-titik menyebar secara acak (tak berpola) baik di atas maupun di bawah angka 0

pada sumbu Y, sehingga dapat diambil keputusan bahwa H_0 diterima yaitu asumsi homokedastisitas terpenuhi.

b. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda berfungsi untuk menganalisis hubungan dan pengaruh antara satu variabel terikat terhadap dua atau lebih variabel bebas, yaitu Manajemen Talenta (X_1), Manajemen Pengetahuan (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Dari hasil pengolahan data penelitian dengan menggunakan program SPSS 21.0, didapatkan data seperti pada tabel 18 dan tabel 19 berikut :

Tabel 18. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	15.254	6.347		2.403	.019
1 Manajemen Talenta	.461	.259	.286	1.778	.080
Manajemen Pengetahuan	.308	.180	.276	1.714	.092

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel 18 mengenai hasil analisis regresi linier berganda tersebut, dapat diketahui formulasi model regresi sebagai berikut :

$$Y' = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2$$

$$Y' = 15.254 + 0,461X_1 + 0,308X_2$$

Y' adalah variabel terikat yang nilainya akan diprediksi oleh variabel bebas.

Pada penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah Kinerja Karyawan yang nilainya akan diprediksi oleh variabel Manajemen Talenta (X_1) dan Manajemen Pengetahuan (X_2).

a. $b_1 = 0,461$

Koefisien regresi variabel Manajemen Talenta (X_1) sebesar 0,461 memiliki tanda positif yang menunjukkan bahwa jika variabel Manajemen Talenta mengalami peningkatan maka Kinerja Karyawan juga akan mengalami peningkatan.

b. $b_2 = 0,308$

Koefisien regresi variabel Manajemen Pengetahuan (X_2) sebesar 0,308 memiliki tanda positif yang menunjukkan bahwa jika variabel Manajemen Pengetahuan mengalami peningkatan maka Kinerja Karyawan juga akan mengalami peningkatan.

Tabel 19. Hasil Koefisien Determinasi (R^2)

Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	.522 ^a	.273	.249

Sumber: Data primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel 19 tersebut, diketahui model regresi memiliki koefisien determinasi (*adjusted* R^2) sebesar 0,249. Dapat disimpulkan bahwa kontribusi variabel independen yang terdiri dari variabel Manajemen Talenta (X_1) dan Manajemen Pengetahuan (X_2) mempengaruhi variabel dependen Kinerja Karyawan (Y) sebesar 24,9% dan sisanya sebesar 75,1 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Selain itu, nilai koefisien R variabel Manajemen Talenta (X_1) dan Manajemen Pengetahuan (X_2) terhadap Kinerja Karyawan adalah sebesar 0,522 yang menunjukkan adanya hubungan atau pengaruh antar variabel.

c. Hasil Uji Hipotesis

Model regresi yang telah didapatkan diuji terlebih dahulu baik secara simultan dan secara parsial. Pengujian model regresi secara simultan dilakukan dengan menggunakan uji F atau ANOVA dan pengujian model regresi secara parsial dilakukan dengan uji t.

1) Hasil Uji Simultan (Uji F)

Pengujian secara simultan dilakukan untuk menunjukkan apakah semua variabel bebas yang terdiri dari variabel Manajemen Talenta (X_1) dan Manajemen Pengetahuan (X_2) memiliki pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap variabel terikat Kinerja Karyawan (Y). Uji F dilakukan dengan membandingkan nilai F_{hitung} dengan nilai F_{tabel} . Semua variabel tersebut diuji secara serentak dengan menggunakan uji F atau ANOVA, dimana jika F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} , maka H_0 ditolak dan H_a diterima menggunakan bantuan *software* SPSS 21.0, didapatkan hasil uji F sebagai berikut :

Tabel 20. Hasil Uji Simultan (Uji F)

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	290.752	2	145.376	11.260	.000 ^b
Residual	774.677	60	12.911		
Total	1065.429	62			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Manajemen Pengetahuan, Manajemen Talenta

Sumber : Data primer diolah, 2016

Tabel 20 diatas menunjukkan bahwa nilai $df_1 = 2$ dan $df_2 = 60$ diperoleh nilai F_{tabel} sebesar 3,15. Berdasarkan tabel 22, pengujian hipotesis model

regresi secara simultan atau secara serentak menggunakan uji F dapat dilihat F_{hitung} lebih besar daripada F_{tabel} ($11,260 > 3,15$) dan signifikansi sebesar $0,000^b$ yang berarti lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama antara variabel Manajemen Talenta (X_1) dan Manajemen Pengetahuan (X_2) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y).

2) Hasil Uji Parsial (Uji t)

Pengujian model regresi secara parsial digunakan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel independen pembentuk model regresi secara individu memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel Y atau tidak. Pengujian model regresi pada penelitian ini dapat dilihat dari tabel 21 berikut :

Tabel 21. Hasil Uji Parsial (Uji t)

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	15.254	6.347		2.403	.019
1 Manajemen Talenta	.461	.259	.286	1.778	.080
Manajemen Pengetahuan	.308	.180	.276	1.714	.092

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data Primer Diolah, 2016

Uji t dilakukan dengan cara membandingkan nilai t_{hitung} masing-masing variabel bebas dengan nilai t_{tabel} dengan derajat kesalahan 5% ($\alpha = 0.05$).

a) Variabel Manajemen Talenta (X_1)

Hasil pengujian hipotesis koefisien regresi variabel Manajemen Talenta (X_1) dapat dituliskan variabel X_1 memiliki nilai koefisien regresi yang telah di *unstandardized* sebesar 0,461. Didapatkan nilai t_{hitung} sebesar 1,778

dan didapatkan nilai *signifikansi* sebesar 0,080. Nilai statistik uji t_{hitung} tersebut lebih kecil daripada t_{tabel} ($1,778 < 2,000$) dan nilai *signifikansi* lebih besar daripada $\alpha = 0,05$. Pengujian ini menunjukkan bahwa H_0 diterima dan H_a ditolak, dapat disimpulkan bahwa variabel Manajemen Talenta (X_1) berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y).

b) Variabel Manajemen Pengetahuan (X_2)

Hasil pengujian hipotesis koefisien regresi variabel Manajemen Pengetahuan (X_2) dapat dituliskan variabel X_2 memiliki nilai koefisien regresi yang telah di *unstandardized* sebesar 0,308. Didapatkan nilai t_{hitung} sebesar 1,714 dan didapatkan nilai *signifikansi* sebesar 0,092. Nilai statistik uji t_{hitung} tersebut lebih kecil daripada t_{tabel} ($1,714 < 2,000$) dan nilai *signifikansi* lebih besar daripada $\alpha = 0,05$. Pengujian ini menunjukkan bahwa H_0 diterima dan H_a ditolak, dapat disimpulkan bahwa variabel Manajemen Pengetahuan (X_2) berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y).

D. Pembahasan

1. Analisis Statistik Deskriptif

Berdasarkan pada hasil pengujian analisis deskriptif pada variabel Manajemen Talenta (X_1), diperoleh pernyataan yang menunjukkan bahwa implementasi manajemen talenta pada PT. PLN (Persero) telah terlaksana dengan tepat dan sangat baik. Pernyataan ini berdasarkan pada rata-rata variabel sebesar 4.25 yang menunjukkan predikat sangat baik. Adapun nilai rata-rata tertinggi terletak pada item pernyataan $X_{1.8}$ yang menyatakan bahwa karyawan memiliki kebanggaan terhadap perusahaan (*employer branding*)

dengan rata-rata hitung sebesar 4.47. *Employer branding* merupakan salah satu elemen manajemen talenta yang dapat dianalisis sebagai bentuk investasi SDM sebagaimana disebutkan oleh Stahl (2007:8), yang berperan dalam menciptakan *brand image* atas perusahaan itu sendiri sebagai tempat bekerja yang dapat menciptakan permintaan atau daya tarik bagi calon-calon berbakat, untuk menarik dan mempertahankan orang yang tepat untuk menempati jabatan yang tepat pada waktu yang tepat dengan hasil yang tepat, sehingga perusahaan akan dikenal sebagai tempat berkumpulnya orang-orang berbakat selain untuk barang atau jasa yang dijualnya.

Pada variabel Manajemen Pengetahuan (X_2), diperoleh pernyataan yang menunjukkan bahwa implemntasi manajemen pengetahuan pada PT. PLN (Persero) telah terlaksana dengan baik. Pernyataan ini berdasarkan pada rata-rata variabel sebesar 4.21 yang menunjukkan predikat sangat baik. Adapun nilai rata-rata tertinggi terletak pada item pernyataan $X_{2.2}$ yang menyatakan bahwa karyawan memperoleh pengetahuan sebagai pembelajaran untuk meningkatkan kinerja dengan rata-rata hitung masing-masing sebesar 4.34. Pernyataan tersebut didukung oleh Scarborough *et al* (1999) dalam Armstrong (2008:149) yang mengemukakan bahwa manajemen pengetahuan adalah setiap proses atau praktek membuat, memperoleh, menangkap, berbagi dan menggunakan pengetahuan, di mana pun ia berada, untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja dalam organisasi.

Pada variabel Kinerja Karyawan (Y), diperoleh pernyataan yang menunjukkan bahwa implemntasi manajemen pengetahuan pada PT. PLN

(Persero) telah terlaksana dengan baik. Pernyataan ini berdasarkan pada rata-rata variabel sebesar 4.10 yang menunjukkan predikat baik. Adapun nilai rata-rata tertinggi terletak pada item pernyataan $Y_{1.11}$ yang menyatakan bahwa karyawan memiliki kemampuan untuk bekerja sama (*interpersonal impact*) dengan rata-rata hitung sebesar 4.31. Pernyataan tersebut didukung oleh Bernardin dan Russel (1993:382) dalam Kosasih dan Budiana (2007:81) yang mencantumkan *interpersonal impact* sebagai salah satu standar pengukuran kinerja karyawan. *Interpersonal Impact* merupakan tingkatan di mana seorang karyawan merasa percaya diri, punya keinginan yang baik, dan bekerja sama di antara rekan kerja.

2. Pengaruh antar Variabel

a. Pengaruh Manajemen Talenta (X_1) dan Manajemen Pengetahuan (X_2) secara Bersama-sama Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil analisis statistik dengan menggunakan analisis linier berganda, diketahui bahwa Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan. Dari hasil penelitian ini pula dapat dikatakan bahwa pada PT. PLN Distribusi (Persero) Jawa Timur memiliki koefisien determinasi (*adjustedR²*) sebesar 0,249 sebesar 24,9% sedangkan sisanya sebesar 75,1% dipengaruhi oleh variabel lain seperti dikemukakan oleh Mahmudi (2004:21) bahwa selain manajemen talenta dan manajemen pengetahuan yang termasuk sebagai faktor individu, kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan, faktor tim, faktor sistem, dan faktor situasi. Pendapat lain dikemukakan oleh Hersey,

Blanchard, dan Johnson dalam Wibowo (2007:100), bahwa kinerja karyawan selain dipengaruhi oleh faktor *ability*, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor *clarity, help, incentive, evaluation, validity*, dan *environment*.

Hasil penelitian ini memperkuat teori Venkateswaran (2012) yang menyatakan bahwa idealnya manajemen talenta harus dijalankan bersamaan dengan empat strategi penting lainnya yang menjadi kebutuhan dasar dan menjadi keuntungan bagi perusahaan, yaitu manajemen talenta sebagai sebuah strategi untuk mendukung strategi perusahaan, strategi untuk mengelola serangkaian perencanaan, strategi untuk mempertahankan karyawan, dan strategi untuk mengembangkan karyawan. Manajemen pengetahuan berperan sebagai salah satu strategi perusahaan untuk mengembangkan karyawan. Karyawan yang memiliki talenta harus didukung dengan pengetahuan agar dapat terus berkembang kemudian dapat dikelola dengan baik oleh perusahaan dengan sistem manajemen yang baik. Perusahaan yang menerapkan manajemen talenta dan manajemen pengetahuan secara terpadu dan selaras,

b. Pengaruh Manajemen Talenta (X_1) secara Parsial Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil uji *t* dapat diketahui bahwa Manajemen Talenta berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Variabel Manajemen Talenta memiliki koefisien regresi sebesar 0,286, yang artinya manajemen talenta memiliki hubungan yang positif sebesar 28,6% terhadap kinerja karyawan sedangkan sisanya sebesar 71,4% dipengaruhi oleh variabel lain seperti motivasi yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Adapun variabel lain

yang diteliti dalam hasil penelitian terdahulu dari Safrinasisari (2008) terkait pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 50,7%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa, pada PT. (Persero) Distribusi Jawa Timur variabel motivasi lebih berpengaruh terhadap kinerja karyawan daripada variabel manajemen talenta.

Hasil penelitian sekarang tidak mendukung hasil penelitian terdahulu dari Febriani (2012) dan Venkateswaran (2012) bahwa manajemen talenta mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga bertolak belakang dengan teori yang dikemukakan oleh Simamora (2004) dan Mahmudi (2004) bahwa talenta sebagai faktor individu merupakan salah satu faktor yang turut mempengaruhi kinerja karyawan. Begitu pula dengan Hersey, Blanchard, dan Johnson dalam Wibowo (2007:100) yang turut merumuskan talenta sebagai bagian dari *ability* sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Hal ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain manajemen talenta sebagai pengelolaan aset sumber daya manusia yang memiliki nilai tambah atau kontribusi untuk kinerja karyawan memiliki beberapa hambatan dalam pelaksanaannya berdasarkan data yang dihimpun oleh peneliti pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur. Hambatan-hambatan tersebut antara lain berkaitan dengan komitmen manajemen, konsistensi penerapan, serta pengembangan pegawai yang acapkali belum sesuai dengan sistem yang diterapkan perusahaan. Selain itu, hal ini juga dapat dipengaruhi oleh hal-hal

yang berkaitan dengan karakteristik responden, seperti pembatasan jenis kelamin dalam beberapa bidang yang masih didominasi oleh pria, dalam hal ini jika perusahaan membuka peluang bagi wanita untuk turut berkarya, bukan tidak mungkin justru wanita juga memiliki talenta yang bisa diperhitungkan sebagai investasi sumber daya manusia untuk menduduki jabatan-jabatan struktural dan menciptakan perubahan maupun peningkatan kinerja perusahaan.

c. Pengaruh Manajemen Pengetahuan (X_2) secara Parsial Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil uji t dapat diketahui bahwa variabel Manajemen Pengetahuan berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Variabel Manajemen Pengetahuan memiliki koefisien regresi sebesar 0,276 yang artinya apabila ada kenaikan variabel bebas sebesar 100% maka akan diikuti oleh kenaikan variabel terikat sebesar 27,6%. Hal ini mengindikasikan bahwa ada hubungan positif antara Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil penelitian sekarang mendukung sebagian dari hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kosasih dan Budiani (2007) berkaitan dengan pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja karyawan yang menetapkan *personal knowledge*, *job procedure*, *technology*, dan kinerja karyawan sebagai variabel yang diteliti, dan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa pada pengaruh langsung *personal knowledge* dan *technology* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan *job procedure* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja

karyawan namun pada pengaruh tidak langsung *personal knowledge* dan *job procedure* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian sekarang bertolak belakang dengan teori yang dikemukakan oleh Simamora (2004) dan Mahmudi (2004) bahwa pengetahuan sebagai faktor individu merupakan salah satu faktor yang turut mempengaruhi kinerja karyawan. Begitu pula dengan Hersey, Blanchard, dan Johnson dalam Wibowo (2007:100) yang turut merumuskan *knowledge* sebagai bagian dari *ability* sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Hal ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain manajemen pengetahuan sebagai serangkaian langkah-langkah sistematis dalam pengelolaan aset pengetahuan yaitu mengumpulkan, menyimpan dan menggunakan atau menyebarkan pengetahuan dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan secara berkelanjutan, memiliki beberapa hambatan dalam pelaksanaannya berdasarkan data yang dihimpun oleh peneliti pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur.

Hambatan-hambatan tersebut antara lain berkaitan dengan komitmen tim khusus manajemen pengetahuan yang juga memiliki kesibukan dalam melakukan pekerjaan di bidangnya masing-masing sehingga kesulitan untuk berkumpul dan membahas rencana manajemen pengetahuan kedepannya, selain itu hambatan lain berkaitan dengan *knowledge sharing* muncul dari individu atau karyawan yang kadang kala merasa ilmunya tidak cukup istimewa untuk disebarkan, adapula karyawan yang memang tidak mau membagi ilmunya agar tidak tersaingi oleh karyawan lainnya, kemudian berkaitan dengan konsistensi

penerapan *knowledge sharing* yang dahulu merupakan kewajiban untuk dilaksanakan oleh setiap karyawan yang telah melaksanakan diklat, namun kini belum diaktifkan kembali.

Selain itu, hal ini juga dapat dipengaruhi oleh hal-hal yang berkaitan dengan karakteristik responden, seperti jenjang pendidikan karyawan yang didominasi S1 sebesar 66,7% sebaiknya juga diimbangi dengan pemahaman akan praktik selain pemahaman akan teori yang telah didapatkan selama perkuliahan. Walaupun sebagian besar pekerjaan terdapat diperkantoran, namun pemahaman akan hal-hal teknis di lapangan juga dibutuhkan, mengingat perusahaan ini merupakan perusahaan yang bertanggung jawab atas pengelolaan listrik negara.

3. Keterbatasan Penelitian

- a. Penelitian ini dilakukan di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Surabaya yang merupakan jenis perusahaan monopoli di bidang pengadaan listrik nasional. Oleh karena itu, peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian di perusahaan dengan jenis pasar yang berbeda, mengingat setiap bidang usaha memiliki tantangan tersendiri yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.
- b. Pengukuran variabel kinerja karyawan dalam penelitian ini merupakan persepsi dari karyawan sebagai responden, sehingga pengukurannya masih sangat subyektif. Oleh karena itu, peneliti selanjutnya dapat mengukur kinerja secara dua arah, yakni berdasarkan persepsi karyawan dan manajemen selaku pihak yang melakukan pengukuran kinerja.