

**PENGARUH MANAJEMEN TALENTA DAN
MANAJEMEN PENGETAHUAN TERHADAP
KINERJA KARYAWAN**

(Studi pada Karyawan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Surabaya)

SKRIPSI

Diajukan untuk menempuh ujian sarjana

Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

RIDHA CHOIRUN NISA

NIM. 125030200111070



UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS

KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

MALANG

2016

MOTTO

Teruslah berusaha, karena hasil tidak akan pernah mengkhianati usaha. Ketika kamu merasa tengah berada di titik terendah, sesungguhnya Allah SWT tengah mempersiapkan hadiah terindah untukmu, jika kamu berhasil meraihnya

(Ridha Choirun Nisa)

Be a butterfly

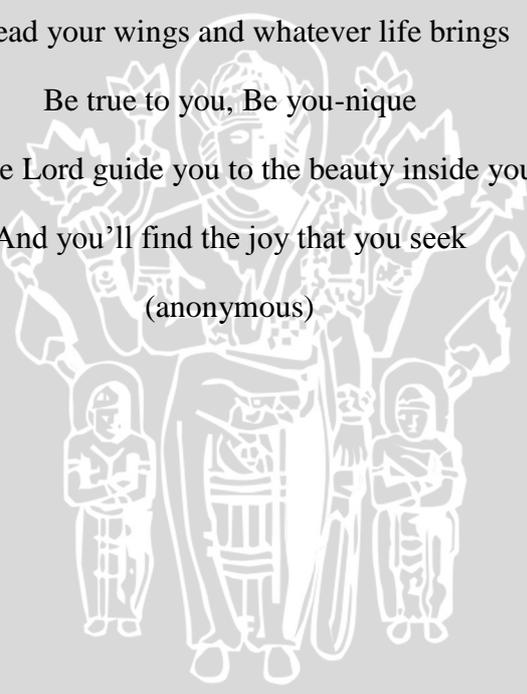
Spread your wings and whatever life brings

Be true to you, Be you-nique

Let the Lord guide you to the beauty inside you

And you'll find the joy that you seek

(anonymous)



TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Pengaruh Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan
Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. PLN
(Persero) Distribusi Jawa Timur, Surabaya)

Disusun oleh : Ridha Choirun Nisa

NIM : 125030200111070

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Ilmu Administrasi Bisnis

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Malang, 23 Juni 2016

Komisi Pembimbing

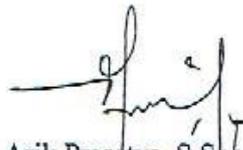
Ketua



Prof. Dr. Endang Siti Astuti, M.Si

NIP. 19530810 198103 2 012

Anggota



Arik Prasetya, S.Sos, M.Si, Ph.D

NIP. 19760209 200604 1 001

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Rabu
Tanggal : 27 July 2016
Jam : 09.30
Skripsi atas nama : Ridha Choirun Nisa
Judul : Pengaruh Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur, Surabaya)

dan dinyatakan

LULUS

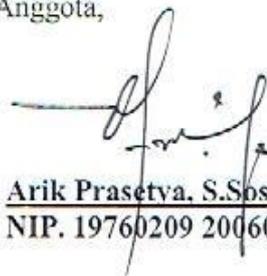
MAJELIS PENGUJI

Ketua,



Prof. Dr. Endang Siti Astuti, M.Si
NIP. 19530810 198103 2 012

Anggota,



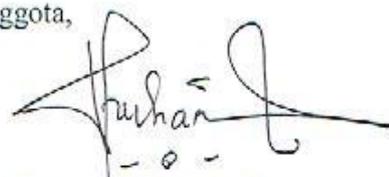
Arik Prasetya, S.Sos, M.Si, Ph.D
NIP. 19760209 200604 1 001

Anggota,



Prof. Dr. Bambang Swasto S., ME
NIP. 19450408 197302 1 002

Anggota,



Ika Ruhana, S.Sos, M.Si
NIP. 19770522 200604 2 001

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S1) di batalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU) No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, 24 Juni 2016

Mahasiswa



Nama : Ridha Choirun Nisa

NIM : 125030200111070

RINGKASAN

Ridha Choirun Nisa, 2016. Pengaruh Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur, Surabaya). Prof. Dr. Endang Siti Astuti, M.Si. dan Arik Prasetya, S.Sos, M.Si, Ph.D.

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu hal yang sangat penting untuk dikelola dalam rangka mencapai tujuan perusahaan agar dapat terus tumbuh dan berkembang seiring dengan perubahan zaman dan perkembangan teknologi. Tujuan tersebut akan tercapai apabila kinerja karyawan dapat dimaksimalkan. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu faktor individu, yang di dalamnya termasuk talenta dan pengetahuan.

Penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan untuk mengetahui deskripsi penerapan manajemen talenta, manajemen pengetahuan dan kinerja karyawan, serta menganalisis dan menjelaskan pengaruh antar variabel secara bersama-sama maupun secara parsial. Jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Adapun teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik *proportional random sampling*, dengan instrumen penelitian berupa kuesioner dan dokumentasi.

Penerapan manajemen talenta dan manajemen pengetahuan pada PT. PLN (Persero) Distri busi Jawa Timur, Surabaya telah berjalan dengan sangat baik. Kedua variabel tersebut juga menunjukkan adanya pengaruh positif yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan ketika diuji secara bersama-sama, namun berpengaruh tidak signifikan ketika diuji secara parsial. Hal ini dikarenakan adanya hambatan-hambatan dalam penerapannya, jadi perusahaan sebaiknya dapat terus meningkatkan efektifitas penerapan manajemen talenta dan manajemen pengetahuan dengan mengatasi hambatan-hambatan tersebut, sehingga kedua variabel tersebut dapat berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci : manajemen talenta, manajemen pengetahuan, kinerja karyawan.

SUMMARY

Ridha Choirun Nisa, 2016. Effect of Talent Management and Knowledge Management to Employee Performance (Study of Employees at PT. PLN (Persero) East Java Distribution, Surabaya). Prof. Dr. Endang Siti Astuti, M.Si. dan Arik Prasetya, S.Sos, M.Si, Ph.D.

Human Resources (HR) is one very important thing to be managed in order to achieve the objectives of the company to continue to grow and evolve with the changing times and technological developments. The objectives will be achieved if the employee's performance can be maximized. One of the factors that affect the performance of employees that individual factors, which includes the talents and knowledge.

This research was conducted in order to determine the description of the implementation of talent management, knowledge management, and employee performance, and to analyze and explain the influence between variables together or partially. This type of research is explanatory research with quantitative approach. The sampling technique used was proportional random sampling technique, the research instruments such as questionnaires and documentation.

The implementation of talent management and knowledge management at PT. PLN (Persero) Distribution of East Java, Surabaya has been running very well. Both of these variables also showed a significant positive effect on employee performance variable when tested together, but take effect not significant when tested partially. This is because the barriers in the implementation, so the company should be able to continue to improve the effectiveness of talent management and knowledge management to overcome those barriers, so both of these variables can have a significant effect on employee performance.

Keywords : talent management, knowledge management, employee performance.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahnya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **Pengaruh Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur, Surabaya)**.

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelas sarjana Ilmu Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat :

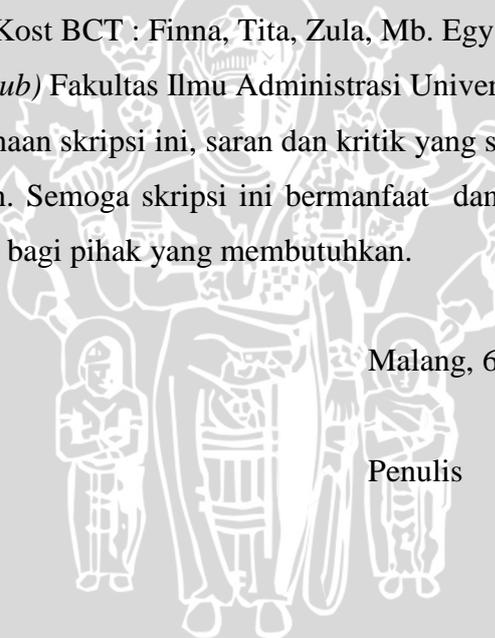
1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, M.S. selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Ibu Prof. Dr. Endang Siti Astuti, M.Si. selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya serta Ketua Komisi Pembimbing atas bimbingan dan pengarahan selama penyusunan skripsi ini.
3. Bapak Dr. Drs. Wilopo, MAB selaku Ketua Program Studi Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya
4. Bapak Mohammad Iqbal, DBA selaku Sekretaris Jurusan Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya
5. Bapak M. Kholid Mawardi Ph.D selaku Sekretaris Program Studi Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya
6. Bapak Arik Prasetya, S.Sos, M.Si, Ph.D selaku Anggota Komisi Pembimbing atas bimbingan dan pengarahan selama penyusunan skripsi ini.
7. Jajaran Direksi dan Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur, Surabaya atas kesempatan, bimbingan, dan bantuan selama melakukan penelitian

8. Kedua orang tua saya, Bapak Drs. Sumargo dan Ibu Nurhayati S.Pd yang atas limpahan cintanya tanpa henti selalu mendukung serta menyebut nama saya dalam segala doa-doa terbaik beliau hingga saat ini.
9. Ketiga saudara perempuan saya, Erma Wahyu Utami, Ulfa Nisrina, dan Norma Talitha Wafi, keponakan-keponakan saya Reyhan, Haffiyan, Amel, Haidar, Radhine serta seluruh keluarga besar yang selalu mendukung dan menghibur saya selama penyusunan skripsi ini.
10. Revangga Dwi Cahya Saputra S.AP , yang selalu memberikan doa, semangat dan dukungan selama penyusunan skripsi ini.
11. Sahabat-sahabatku yang selalu ada di kala senang maupun susah, Glevirna : Lia, Irna dan Vhio, Geng Hore : Muvi, Ririn, Anya, Winda, Firda, Ulik, Ulil, Happy, dan Reni, Kost BCT : Finna, Tita, Zula, Mb. Egy dan Felly, dan RSC (*Research Study Club*) Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 6 Juni 2016

Penulis



DAFTAR ISI

MOTTO	i
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
TANDA PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
RINGKASAN	v
SUMMARY	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah.....	5
C. Tujuan Penelitian.....	6
D. Kontribusi Penelitian.....	6
E. Sistematika Pembahasan.....	9
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA.....	11
A. Tinjauan Empiris	11
B. Tinjauan Teoritis	15
1. Manajemen Talenta (<i>Talent Management</i>).....	15
2. Manajemen Pengetahuan (<i>Knowledge Management</i>)	21
3. Kinerja Karyawan.....	27
4. Hubungan antara Manajemen Talenta, Manajemen Pengetahuan dan Kinerja Karyawan	31
C. Hipotesis.....	34

1. Model Hipotesis.....	34
2. Rumusan Hipotesis.....	34
BAB III. METODE PENELITIAN.....	36
A. Jenis Penelitian.....	36
B. Lokasi Penelitian.....	36
C. Variabel, Definisi Operasional, dan Skala Pengukuran.....	36
1. Variabel.....	36
2. Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	37
3. Skala Pengukuran.....	42
D. Populasi dan Sampel.....	42
1. Populasi.....	42
2. Sampel.....	43
E. Sumber Data.....	44
F. Teknik Pengumpulan Data.....	45
G. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	45
1. Uji Validitas.....	45
2. Uji Reliabilitas.....	46
3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....	46
I. Analisis Data.....	48
1. Analisis Statistik Deskriptif.....	48
2. Analisis Statistik Inferensial.....	49
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	54
A. Gambaran Umum PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur.....	54
1. Sejarah PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur.....	54
2. Lambang PT. PLN (Persero).....	56



3. Visi, Misi, Peran dan Tujuan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur	57
4. Perkembangan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur	58
5. Pengembangan Manajemen PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur	61
6. Struktur Organisasi PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur	64
7. Implementasi Praktik Manajemen Talenta pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur	68
8. Implementasi Praktik Manajemen Pengetahuan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur	70
B. Gambaran Umum Responden.....	73
C. Analisis Data	76
1. Analisis Statistik Deskriptif	76
2. Analisis Statistik Inferensial.....	90
D. Pembahasan	97
1. Analisis Statistik Deskriptif.....	97
2. Pengaruh antar Variabel	99
3. Keterbatasan Penelitian	104
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN.....	105
A. Kesimpulan	105
B. Saran	106
DAFTAR PUSTAKA	118
DAFTAR LAMPIRAN	111



DAFTAR TABEL

Tabel 1. Perbandingan Penelitian Terdahulu dan Penelitian Sekarang.....	14
Tabel 2. Variabel, Item, dan Referensi	40
Tabel 3. Skor Skala Likert	42
Tabel 4. Rincian Jumlah Sampel Berdasarkan Divisi.....	44
Tabel 5. Hasil Uji Validitas Variabel Manajemen Talenta (X_1).....	46
Tabel 6. Hasil Uji Validitas Variabel Manajemen Pengetahuan (X_2).....	47
Tabel 7. Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	47
Tabel 8. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian	48
Tabel 9. Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	73
Tabel 10. Distribusi Responden Berdasarkan Usia.....	74
Tabel 11. Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan	75
Tabel 12. Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja Karyawan	75
Tabel 13. Interval Kelas Skala Likert	77
Tabel 14. Distribusi Frekuensi Variabel Manajemen Talenta (X_1).....	77
Tabel 15. Distribusi Frekuensi Variabel Manajemen Pengetahuan (X_2).....	81
Tabel 16. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)	86
Tabel 17. Uji Multikolinearitas	91
Tabel 18. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda	93
Tabel 19. Hasil Koefisien Determinasi (R^2)	94
Tabel 20. Hasil Uji Simultan (Uji F).....	95
Tabel 21. Hasil Uji Parsial (Uji t)	96



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. <i>Activities and Practices Talent Management</i>	17
Gambar 2. <i>SECI Process</i>	24
Gambar 3. Model Hipotesis	34
Gambar 4. Lambang PT. PLN (Persero).....	56
Gambar 5. Struktur Organisasi PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur.....	64
Gambar 6. Grafik Histogram.....	90
Gambar 7. Normal P-Plot.....	90
Gambar 8. Uji Homokedastisitas	92



B A B I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Era globalisasi saat ini membuat dunia semakin mengalami perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi informasi, yang mana membawa dampak perubahan bagi industri-industri di Indonesia baik industri perdagangan, manufaktur dan jasa. Kondisi ini menyebabkan organisasi harus mampu beradaptasi untuk bertahan hidup dan terus mengembangkan kejayaannya di puncak persaingan abad ini. Organisasi yang unggul harus mampu menganalisis dan mengantisipasi setiap perubahan lingkungan atau iklim bisnis dengan memberikan respon yang tanggap secara cepat, tepat, dan efektif serta efisien. Dengan begitu setiap organisasi dituntut untuk memiliki Sumber Daya Manusia (SDM) yang handal dan berkualitas untuk melakukan kegiatan operasional organisasi.

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu hal yang sangat penting untuk dikelola oleh perusahaan atau organisasi bisnis, karena SDM merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan organisasi yang berfungsi sebagai roda penentu arah kebijakan dan kinerja organisasi dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Proses pendirian suatu perusahaan baik itu yang bergerak dalam bidang industri maupun jasa selalu dilandasi keinginan untuk mencapai tujuan untuk mencapai laba yang optimal dalam jangka panjang sehingga kelangsungan hidup perusahaan tersebut dapat terus tumbuh dan berkembang, seiring dengan perubahan zaman dan perkembangan teknologi. Tujuan perusahaan

tersebut tentunya akan tercapai apabila kinerja karyawan dapat dimaksimalkan.

Adapun beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja SDM menurut Mahmudi (2004:21) dapat digolongkan menjadi 5, yaitu :

- 1) Faktor individu, meliputi Pengetahuan/pendidikan, ketrampilan (skill), kemampuan kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- 2) Faktor kepemimpinan, meliputi kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*.
- 3) Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratn anggota tim.
- 4) Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja (kesejahteraan karyawan, sistem pengupahan, dan sistem insentif) yang diberikan oleh perusahaan, proses perusahaan dan kultur kerja dalam perusahaan.
- 5) Faktor situasi, meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Faktor pertama yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor individu yang didalamnya termasuk talenta (*talent*) sebagai kemampuan yang dimiliki individu sejak lahir dan pengetahuan (*knowledge*). McKinsey (2008) dalam Khan *et al* (2013) mendefinisikan talenta sebagai *"the sum of a person's abilities – his or her intrinsic gifts, skills, knowledge, experience, intelligence, judgment, attitude, character and drive. It also includes his or her ability to learn and grow"* (jumlah kemampuan seseorang yang meliputi pemberian instrinsik-Nya, keterampilan, pengetahuan, pengalaman, kecerdasan, pengambilan keputusan, sikap, karakter, dan dorongan. Serta kemampuan untuk belajar dan berkembang). Drucker (1988) dalam Tobing (2007:16) mendefinisikan pengetahuan (*knowledge*) sebagai informasi yang mengubah sesuatu atau seseorang, hal itu terjadi ketika informasi tersebut menjadi dasar untuk bertindak, atau ketika informasi tersebut membuat seseorang atau institusi memiliki kemampuan untuk mengambil tindakan yang berbeda atau tindakan yang lebih

efektif dari tindakan sebelumnya. Karyawan yang memiliki talenta harus didukung dengan pengetahuan agar dapat terus berkembang kemudian dapat dikelola dengan baik oleh perusahaan dengan sistem manajemen yang baik pula. Sistem manajemen talenta yang dilaksanakan secara terpadu dan selaras dengan manajemen pengetahuan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi.

Manajemen talenta (*talent management*) sebagaimana dijelaskan oleh Davis (2009:2) dalam Febriani (2012:5) adalah pendekatan korporat yang terencana dan terstruktur untuk merekrut, mempertahankan dan mengembangkan orang-orang bertalenta dalam organisasi. Proses rekrutmen dalam manajemen talenta berkaitan dengan mencari orang yang tepat dengan keterampilan yang tepat untuk posisi yang tepat untuk mengisi kekosongan jabatan tertentu dalam organisasi. Prosedur pemilihan sumber daya manusia yang efektif akan mampu untuk mengidentifikasi keahlian pegawai/karyawan dengan tepat sehingga perusahaan dapat mempertahankan dan mengembangkan talenta karyawan pada posisi yang tepat.

Manajemen talenta merupakan sub-sistem kunci proses pengelolaan SDM, dimana merupakan fungsi strategis yang memiliki pengaruh yang besar terhadap penyampaian pengukuran kesuksesan suatu visi perusahaan dilihat dari kualitas manajemen. Peran utama dari manajemen talenta itu sendiri antara lain sebagai bagian dari proses penciptaan SDM yang memiliki kualitas tinggi baik di dalam kinerja maupun dalam pengalaman, sebagai bagian dari penciptaan kesempatan dalam pengembangan kepemimpinan karyawan, dan bagian dari penentuan edukasi dan pembelajaran yang akan diterima oleh karyawan (Stahl, 2007:8).

Selain talenta, pendidikan dan ilmu pengetahuan memainkan peran penting dalam mempersiapkan SDM yang berkualitas dan kompetitif. Ketatnya kompetisi secara global khususnya dalam bidang ekonomi dan teknologi telah menjadikan perusahaan memikirkan kembali strategi pengelolaan usahanya, dan SDM yang berkualitas dengan penguasaan pengetahuannya menjadi pilihan penting yang harus dilakukan dalam konteks tersebut. Pengetahuan telah menjadi sesuatu yang sangat menentukan, oleh karena itu perolehan dan pemanfaatannya perlu dikelola dengan baik dalam konteks peningkatan kinerja karyawan. Setiap karyawan diharapkan dapat terus menggali pengetahuannya dan tidak hanya bergantung atau terpaku pada sistem yang ada.

Manajemen pengetahuan (*knowledge management*) merupakan proses atau praktek untuk membuat, memperoleh, menangkap, berbagi dan menggunakan pengetahuan, di mana pun ia berada, untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja dalam organisasi (Scarborough et al, 1999: 1, dalam Armstrong, 2008:149). Tujuan dari manajemen pengetahuan adalah untuk mentransfer pengetahuan dari orang-orang yang memilikinya kepada mereka yang membutuhkannya untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Hal ini berkaitan dengan menyimpan dan berbagi pemahaman terakumulasi berkaitan dengan proses, teknik, dan operasi dalam perusahaan, sehingga dapat dikatakan bahwa pengetahuan merupakan sumber daya kunci untuk meningkatkan kinerja karyawan yang tentunya akan berdampak terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Manajemen talenta dan manajemen pengetahuan pada saat ini baru diterapkan oleh perusahaan-perusahaan besar seperti Unilever, Pertamina,

Telkom, Wijaya Karya dan PLN. PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur merupakan perusahaan yang memberikan jasa di bidang pengoperasian, pemeliharaan, dan pendistribusian listrik bagi kepentingan umum di wilayah Jawa Timur. Sejak diresmikan pada tahun 1961, PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur senantiasa mengabdikan diri untuk bangsa dan negara Indonesia, serta mendorong perkembangan perekonomian nasional dengan menyediakan energi listrik yang bermutu tinggi, andal dan ramah lingkungan.

Adapun visi PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur adalah diakui sebagai unit distribusi dengan pelayanan kelas dunia dan mengutamakan kepuasan pelanggan serta mengedepankan budaya integritas. Untuk mencapai visi tersebut, PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur mengimplementasikan berbagai sistem manajemen *best practice* untuk mengelola SDM agar dapat mencapai kinerja maksimal dalam perusahaan diantaranya adalah manajemen talenta dan manajemen pengetahuan. Hal ini dikarenakan, PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur menyadari pentingnya pengelolaan SDM sebagai salah satu faktor yang penting dalam sebuah perusahaan untuk menciptakan SDM sebagai suatu asset yang produktif.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas maka penulis berminat untuk melakukan penelitian berjudul “*Pengaruh Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Surabaya)*”.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini yaitu :

1. Bagaimana deskripsi manajemen talenta, manajemen pengetahuan serta kinerja karyawan di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Surabaya?
2. Apakah manajemen talenta dan manajemen pengetahuan berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Surabaya?
3. Apakah manajemen talenta dan manajemen pengetahuan berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Surabaya?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui deskripsi manajemen talenta dan manajemen pengetahuan serta kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Surabaya.
2. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh manajemen talenta dan manajemen pengetahuan secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Surabaya.
3. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh manajemen talenta dan manajemen pengetahuan secara parsial terhadap kinerja karyawan di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Surabaya.

D. Kontribusi Penelitian

1. Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan referensi dan digunakan untuk penerapan pembelajaran Ilmu dalam bidang manajemen sumber daya manusia.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya penelitian terdahulu dari Kosasih dan Budiani (2007) mengenai pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja karyawan yang menetapkan *personal knowledge*, *job procedure*, *technology*, dan kinerja karyawan sebagai variabel yang diteliti, dan hasil penelitian 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. Adapun hasil penelitian sekarang menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- c. Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya penelitian terdahulu dari Febriani (2012) mengenai pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari manajemen talenta terhadap kinerja karyawan. Adapun hasil penelitian sekarang menunjukkan bahwa manajemen talenta secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

- d. Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya penelitian terdahulu dari Venkateswaran (2012) mengenai strategi untuk menerapkan manajemen talenta dalam perusahaan, yaitu bagaimana strategi yang fokus pada sistem manajemen talenta berpengaruh terhadap *outcome finansial* di level perusahaan seperti keuntungan perusahaan, produktifitas perusahaan, produktifitas karyawan, dan nilai pasar, serta *outcome non-finansial* baik di level perusahaan seperti daya tarik perusahaan, waktu untuk melakukan pergantian personel, kemampuan meraih tujuan bisnis, keunggulan operasional, dan kepuasan konsumen, maupun *outcome non-finansial* di level karyawan seperti kepuasan kerja, motivasi untuk berkinerja, komitmen, kualitas kerja, dan meningkatnya kualifikasi melalui strategi manajemen talenta yang berbeda. Berkaitan dengan penelitian sekarang tentang pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan, hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa manajemen talenta berpengaruh signifikan terhadap *outcome non-finansial* di level karyawan seperti kepuasan kerja, motivasi untuk berkinerja, komitmen, kualitas kerja, dan kualifikasi yang meningkat serta sesuai yang dibutuhkan oleh perusahaan, sedangkan hasil penelitian sekarang menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari manajemen talenta terhadap kinerja karyawan.
- e. Hasil penelitian ekarang yang berbeda dari penelitian terdahulu tersebut merupakan celah bagi peneliti selanjutnya untuk melakukan penelitian yang serupa sehingga dapat semakin memperkaya dan mengembangkan

hasil penelitian tentang pengaruh manajemen talenta dan manajemen pengetahuan terhadap kinerja karyawan.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi perusahaan, hasil penelitian ini nantinya bermanfaat sebagai bahan pertimbangan dan masukan bagi pihak manajemen sumber daya manusia khususnya yang berkaitan dengan manajemen talenta dan manajemen pengetahuan, serta kinerja karyawan.
- b. Bagi pihak lain, penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai sumber informasi atau bahan masukan pengetahuan bagi pihak-pihak yang berkepentingan dan sebagai landasan atau acuan bagi peneliti selanjutnya yang tertarik dalam bidang penelitian yang sama.

E. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan merupakan isi dari penelitian secara singkat dimana tiap-tiap bab dalam pola pembahasan ini dibuat secara garis besar. Adapun sistematika penyusunan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan mengenai latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian serta sistematika pembahasan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menguraikan tentang tinjauan empiris dan tinjauan teoritis dalam melakukan penelitian yang berkaitan dengan tema penelitian dan hipotesis penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang jenis penelitian, konsep dan variabel yang akan diteliti, definisi operasional, skala pengukuran, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan tentang hasil penelitian serta pembahasan dari penelitian yang telah dilakukan, adapun didalamnya termasuk gambaran umum perusahaan, gambaran umum responden, analisis data, serta hasil penelitian yang ditampilkan meliputi penyajian data yang berkaitan dengan permasalahan yang diuraikan, juga dianalisis dan diinterpretasikan.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menguraikan kesimpulan dari seluruh hasil penelitian yang dilakukan, serta berisi saran-saran yang berkaitan dengan masalah-masalah yang ada di hasil penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Empiris

Penelitian terdahulu bertujuan untuk memberikan gambaran, kerangka berpikir, dan sekaligus untuk mempelajari berbagai metode analisis yang digunakan oleh peneliti sebelumnya. Beberapa penelitian terdahulu yang dapat diajukan dalam penelitian ini yang berkaitan dengan masalah peneliti tentang Pengaruh Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Karyawan adalah sebagai berikut :

1. Penelitian yang dilakukan oleh Kosasih dan Budiani (2007) dengan judul Pengaruh *Knowledge Management* terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Departemen *Front Office* Surabaya Plaza Hotel).
 - a. Populasi penelitian ini adalah karyawan departemen *front office* di Surabaya Plaza Hotel yang berjumlah 43 orang. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *judgement sampling* yaitu sampel yang dipilih berdasarkan karakteristik tertentu, dalam hal ini adalah karyawan *front office* Surabaya Plaza Hotel pada level operasional yang bekerja minimal 1 tahun sebanyak 26 orang.
 - b. Variabel bebas berasal dari konsep *knowledge management* yang terdiri dari *personal knowledge* (X_1), *job procedure* (X_2), dan *technology* (X_3). Sedangkan variabel terikatnya adalah Kinerja Karyawan (Y).
 - c. Hasil penelitian 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.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Febriani (2012) dengan judul Pengaruh *Talent Management* terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pusat PT. Bank X
 - a. Populasi yang digunakan adalah seluruh pimpinan unit kerja (PUK) yang berada pada posisi *first line management* terdiri dari 35 orang dan *middle management* terdiri dari 40 orang sehingga total populasi sejumlah 75 orang dan semuanya digunakan sebagai sampel.
 - b. Variabel bebasnya yaitu *Talent Management* (X) sedangkan variabel terikatnya adalah Kinerja Pegawai (Y).
 - c. Dari hasil analisis data diperoleh nilai Z_{hitung} sebesar 2.719 dan $\alpha = 0,05$ maka didapat nilai Z_{table} sebesar 1,96. Dengan hasil tersebut dapat dilihat bahwa nilai $Z_{hitung} = 2.719$ lebih besar daripada nilai $Z_{table} = 1,96$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara *talent management* dengan kinerja pegawai pada kantor pusat PT. Bank X.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Venkateswaran (2012) dengan judul *Strategies for Adopting Talent Management Issues in Software Companies*.
 - a. Penelitian ini menjadikan 112 perusahaan software (terdiri dari 17% perusahaan kecil menengah, 21% memiliki 250-1000 karyawan, 33% memiliki 1000-5000 karyawan, 11% memiliki 5000-10.000 karyawan dan

18% memiliki lebih dari 10.000 karyawan) sebagai sampel untuk mencari tahu bagaimana strategi manajemen talenta mempengaruhi performa perusahaan software. Perlu diketahui, 8% merupakan perusahaan regional, 21% merupakan perusahaan nasional, dan 71% merupakan perusahaan internasional/multinasional.

- b. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah manajemen talenta sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja organisasi yang ditinjau dari segi finansial dan non finansial, serta kinerja karyawan ditinjau dari segi non finansial.
- c. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi manajemen talenta berpengaruh signifikan terhadap keuntungan perusahaan dan produktivitas karyawan, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap nilai pasar dan produktivitas perusahaan dilihat dari perspektif *outcome financial*. Dilihat dari perspektif *outcome non-financial* pada level perusahaan, strategi manajemen talenta berpengaruh signifikan terhadap daya tarik perusahaan, kemampuan perusahaan meraih tujuannya, dan meningkatkan kepuasan pelanggan, tetapi berkaitan dengan terwujudnya serangkaian perencanaan, waktu untuk melakukan pergantian personel, tidak terdapat dampak terhadap *outcome non-financial* pada level perusahaan, walaupun berkaitan dengan seberapa lama karyawan beah bekerja terdapat dampak yang positif. Dilihat dari perspektif *outcome non-financial* pada level karyawan, penerapan manajemen talenta juga membuat karyawan menjadi lebih betah bekerja, merasa puas dengan

pekerjaannya, memiliki motivasi dan komitmen, kualitas pekerjaan, dan kualifikasi yang meningkat serta sesuai yang dibutuhkan oleh perusahaan.

Tabel 1. Perbandingan Penelitian Terdahulu dan Penelitian Sekarang

Nama Penulis	Judul Penelitian	Populasi dan Sampel	Hasil Penelitian
Kosasih dan Budiani (2007)	Pengaruh Manajemen pengetahuan terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Departemen <i>Front Office</i> Surabaya Plaza Hotel).	Populasinya adalah karyawan departemen <i>front office</i> di Surabaya Plaza Hotel yang berjumlah 43 orang, dengan sampel yang dipilih berdasarkan karakteristik tertentu, sejumlah 26 orang.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada pengaruh langsung <i>personal knowledge</i> dan <i>technology</i> berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan <i>job procedure</i> tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, namun pada pengaruh tidak langsung <i>personal knowledge</i> dan <i>job procedure</i> berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
Febriani (2012)	Pengaruh Manajemen talenta terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pusat PT. Bank X	Populasinya adalah seluruh pimpinan unit kerja (PUK) yang berada pada posisi <i>first line management</i> terdiri dari 35 orang dan <i>middle management</i> terdiri dari 40 orang sehingga total populasi sejumlah 75 orang dan semuanya digunakan sebagai sampel.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara manajemen talenta terhadap kinerja pegawai pada kantor pusat PT. Bank X.

Lanjutan Tabel 1. Perbandingan Penelitian Terdahulu & Penelitian Sekarang

Venkateswaran (2012)	<i>Strategies for Adopting Talent Management Issues in Software Companies</i>	Penelitian ini menjadikan 112 perusahaan software sebagai sampel, dimana 8% merupakan perusahaan regional, 21% merupakan perusahaan nasional, dan 71% merupakan perusahaan multinasional.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi manajemen talenta berpengaruh signifikan terhadap sebagian dari <i>outcome financial</i> dan sebagian <i>outcome non-financial</i> pada level perusahaan, serta keseluruhan <i>outcome non-financial</i> pada level karyawan.
Nisa (2016)	Pengaruh Manajemen Talenta dan Manaejemen Pengetahuan terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Surabaya)	Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Surabaya sejumlah 169 orang, dengan teknik <i>proporsional random sampling</i> sejumlah 63 responden.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen talenta dan manajemen pengetahuan berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan, namun berpengaruh tidak signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan.

B. Tinjauan Teoritis

1. Manajemen Talenta (*Talent Management*)

a. Pengertian Manajemen talenta

Armstrong (2008:168) mengartikan manajemen talenta sebagai proses mengidentifikasi, mengembangkan, merekrut, mempertahankan, dan menyebarkan orang-orang berbakat. Tujuannya adalah untuk mempekerjakan orang-orang yang secara konsisten memberikan kinerja unggul. Manajemen

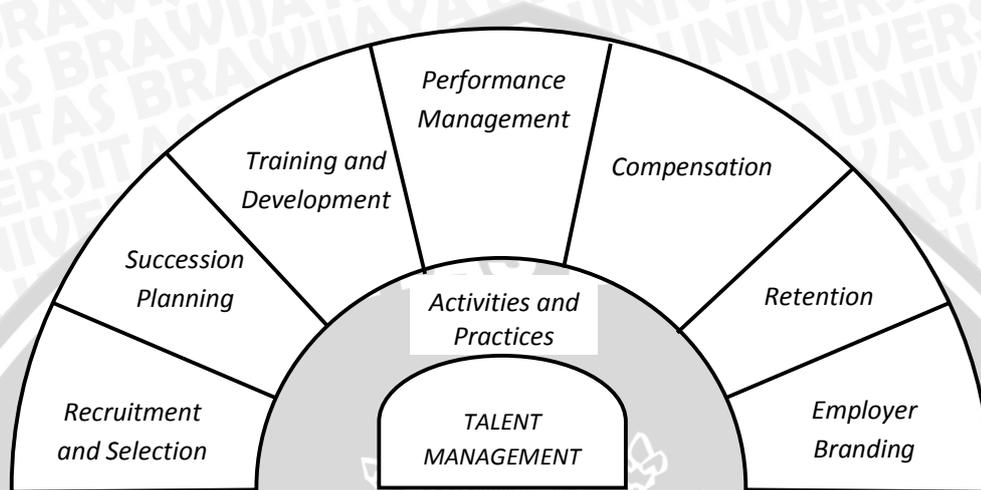
talenta memiliki manfaat bagi perusahaan untuk mendapatkan orang-orang yang memiliki kemampuan melaksanakan pekerjaan dengan baik, orang yang bertalenta tersebut dapat dikembangkan untuk menerima tanggung jawab yang lebih luas dan lebih besar serta pengangkatan atau pemilihan orang-orang bertalenta tersebut dapat diambil dari sumber internal.

Pendapat lainnya diutarakan oleh Cappelli (2008:1) dalam Febriani (2012:29) yang menyebutkan bahwa manajemen talenta adalah proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengantisipasi dan memenuhi kebutuhan perusahaan akan SDM. Menurut Pella dan Afifah (2011:81) dalam Febriani (2012:28) yang mengartikan manajemen talenta sebagai manajemen strategis untuk mengelola aliran *talent* dalam suatu perusahaan dengan tujuan memastikan tersedianya pasokan *talent* untuk menyelaraskan pegawai-pegawai yang tepat dengan pekerjaan yang sesuai pada waktu yang tepat berdasarkan tujuan strategis perusahaan dan prioritas kegiatan perusahaan atau bisnis perusahaan.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen talenta pada dasarnya adalah serangkaian inisiatif yang dilakukan perusahaan melalui proses mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan yang bertalenta untuk menyelaraskan karyawan-karyawan yang tepat dengan pekerjaan yang sesuai pada waktu yang tepat berdasarkan tujuan strategis perusahaan dan prioritas kegiatan perusahaan atau bisnis perusahaan dengan mengoptimalkan kinerja karyawan bertalenta sehingga tercipta keunggulan bisnis dan tercapainya visi perusahaan.

b. Elemen-elemen Manajemen talenta

Terdapat 7 elemen yang dapat dianalisis sebagai bentuk investasi SDM sebagaimana disebutkan oleh Stahl (2007:8) sebagai berikut :



Gambar 1. Activities and Practices Talent Management

Sumber : "Global Talent Management" (Stahl, 2007:8)

1. *Recruitment and Selelection*, dimana perusahaan mengambil bagian dalam menarik, menyeleksi, dan mempertahankan orang-orang terbaik yang dianggap tepat baik secara kualitas maupun kuantitas untuk menduduki suatu jabatan tertentu.
2. *Succession Planning*, berperan dalam memastikan kinerja organisasi dapat tetap terjaga secara terus-menerus walaupun terjadi pergantian kepemimpinan, dengan menyiapkan kader-kader atau calon-calon pengganti yang memiliki kemampuan untuk menjadi seorang pemimpin penerus.
3. *Training and Development*, berperan dalam memenuhi kebutuhan akan karyawan dengan kompetensi tinggi untuk menduduki posisi-posisi penting dalam perusahaan serta untuk memaksimalkan kinerja karyawan.
4. *Performance Management*, berperan dalam mengelola dan mengevaluasi kinerja karyawan.

5. *Compensation*, berperan dalam penentuan sistem kompensasi untuk meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.
6. *Retention*, berperan dalam usaha mempertahankan jumlah karyawan dalam perusahaan sehingga diharapkan dapat meminimalkan tingkat *Labour Turn Over* (LTO).
7. *Employer Branding*, 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.

c. Sumber Talenta (*Talent Pool*)

Menurut Febriani (2012:33) dalam menjalankan strategi manajemen talenta (manajemen talenta *strategy*) dibutuhkan sumber talenta (*talent pool*) yaitu sekelompok orang yang telah diidentifikasi dapat dikembangkan dalam jangka waktu tertentu dan diperlakukan sebagai suatu investasi. Perusahaan memiliki dua sumber dalam mencari dan mendapatkan pegawai-pegawai bertalenta, yaitu sumber internal dan sumber eksternal. Sumber internal berarti perusahaan tidak memilih untuk merekrut pegawai baru yang berasal dari luar (eksternal) perusahaan, tetapi memilih pegawai-pegawai yang sudah bekerja di dalam perusahaan dengan asumsi bahwa pegawai tersebut telah memiliki pengetahuan terkait budaya perusahaan.

Menurut Davis (2009:8) dalam Febriani (2012:33), untuk sumber internal, perusahaan dapat menggunakan metode *Talent Search Matrix* yang mengombinasikan sejumlah elemen yang dapat dikuantitatifkan dan yang tidak

dapat dikuantitatifkan sehingga dapat memberi gambaran profil seseorang yang dianggap dapat memberikan kinerja yang diharapkan. Dalam metode ini terdapat enam elemen yang dapat menjadi dasar penilaian, yaitu pengalaman, profil dan kualifikasi yang dapat dinilai secara obyektif serta keahlian, potensi dan kuantifikasi yang dapat dinilai secara subyektif. Pengalaman berisi deskripsi pengalaman yang akan digunakan oleh kandidat untuk menjalankan perannya. Profil dapat ditentukan dengan tes psikologi atau tes profil kepribadian. Kualifikasi mengidentifikasi level prestasi akademik dan profesional. Keahlian mengidentifikasi kekuatan pribadi dan pengetahuan yang dimiliki. Potensi mengidentifikasi level tanggung jawab yang akan mampu dipikul oleh kandidat dan kuantifikasi merupakan level prestasi yang harus dicapai kandidat dalam aspek operasional.

Sedangkan sumber eksternal berarti perusahaan memilih untuk merekrut karyawan baru dari luar perusahaan daripada memilih karyawan dari dalam perusahaan. Sumber eksternal dapat diimplementasikan jika perusahaan tidak mendapatkan calon dari sumber internal yang dirasa tepat sesuai persyaratan.

d. Tahapan-tahapan Manajemen talenta

Menurut Cappelli (2008:118) dalam Febriani (2012:31), tahapan-tahapan dari program manajemen talenta adalah sebagai berikut :

- 1) Menetapkan Kriteria Talenta (*Talent Criteria*)

Langkah pertama yaitu menetapkan kriteria calon pemimpin berkualitas di perusahaan pada setiap level dan posisi, yang di dalamnya berisikan kualitas karakter pribadi, pengetahuan bisnis dan fungsional, pengalaman

karir, kinerja dan *assesment* potensi. Tahap ini dilakukan untuk memperjelas posisi-posisi yang terkait dengan proyek sebagai sasaran dari program pengembangan dalam program manajemen talenta.

2) Menyeleksi Group Pusat Pengembangan Talenta (*Talent Pool Selection*)

Pada tahap ini, dilakukan segala macam usaha untuk mengoleksi kandidat-kandidat dari berbagai posisi, jabatan dan level pegawai di perusahaan untuk menjadi peserta program manajemen talenta. Proses ini terdiri dari dua unsur, yaitu mengidentifikasi *talent* dan menarik *talent* untuk masuk dalam grup pusat pengembangan *talent*.

3) Membuat Program Percepatan Pengembangan Talenta (*Acceleration Development Program*)

Pada tahap ini, dilakukan berbagai usaha untuk merancang, merencanakan dan mengeksekusi program pengembangan yang dipercepat dan diberikan kepada setiap anggota dari program manajemen talenta.

4) Menugaskan Posisi Kunci (*Key Position Assignment*)

Pada tahap ini dilakukan penugasan dan penempatan atas setiap anggota dari program manajemen talenta yang lulus evaluasi kelayakan kepemimpinan untuk menduduki jabatan yang telah diidentifikasi.

5) Mengevaluasi Kemajuan Program (*Monitoring Program*)

Pada tahap ini dilakukan segala aktivitas untuk memonitor, memeriksa, dan mengevaluasi pengembangan serta hasil-hasil kemajuan yang dibuat peserta program manajemen talenta dalam setiap penugasan sebagai dasar membuat keputusan-keputusan suksesi.

2. Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*)

a. Pengertian Manajemen pengetahuan

Manajemen pengetahuan melibatkan transformasi sumber pengetahuan dalam organisasi dengan mengidentifikasi informasi yang relevan dan kemudian menyebarkan sehingga pembelajaran dapat berlangsung. Strategi manajemen pengetahuan bertujuan untuk menangkap keahlian kolektif organisasi dan mendistribusikannya ke suatu tempat yang dapat digunakan dengan baik (Blake, 1988 dalam Armstrong, 2008:149). Hal ini sesuai dengan pandangan berbasis sumber daya dari perusahaan, sebagaimana diutarakan oleh Grant (1991) dalam Armstrong (2008:149), yang menunjukkan bahwa sumber keunggulan kompetitif terletak dalam perusahaan (yaitu pada orang dan pengetahuan mereka), bukan bagaimana perusahaan memposisikan diri di dalam pasar. Sebuah perusahaan yang sukses adalah sebuah perusahaan yang menciptakan pengetahuan.

Menurut Scarborough *et al* (1999) dalam Armstrong (2008:149) *knowledge management is any process or practice of creating, acquiring, capturing, sharing and using knowledge, wherever it resides, to enhance learning and performance in organizations.* (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). Menurut Tiwana (2001) dalam Tobing (2007:23) manajemen pengetahuan adalah pengelolaan *knowledge* perusahaan dalam menciptakan nilai bisnis (*business value*) dan menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan (*sustainable competitive*

advantage) dengan mengoptimalkan proses penciptaan, pengkomunikasian dan pengaplikasian semua *knowledge* yang dibutuhkan dalam rangka pencapaian tujuan bisnis. Definisi manajemen pengetahuan menurut *American Productivity and Quality Centre (APQC)* dalam Tobing (2007:23) adalah pendekatan-pendekatan sistemik yang membantu muncul dan mengalirnya informasi dan *knowledge* kepada orang yang tepat pada saat yang tepat untuk menciptakan nilai. Award dan Ghazari (2004) mendefinisikan manajemen pengetahuan sebagai proses memperoleh dan mendayagunakan sekumpulan keahlian perusahaan dimana pun dalam bisnis, makalah, dokumen, database (*explicit knowledge*) atau dalam pikiran seseorang (*tacit knowledge*).

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen pengetahuan pada dasarnya adalah serangkaian proses penciptaan, pengkomunikasian dan penerapan *knowledge* perusahaan untuk menciptakan nilai bisnis serta meningkatkan pembelajaran dan kinerja karyawan maupun organisasi.

b. Jenis Penerapan Manajemen pengetahuan

Sanchez (2004) dalam Endriana (2014:62) menjelaskan dua pendekatan fundamental mengenai *knowledge*, yaitu :

1) *Tacit Knowledge*

Karakteristik utama dari pendekatan ini adalah keyakinan bahwa pengetahuan pada dasarnya bersifat pribadi sehingga sulit untuk diekstraksi dari kepala individu (*personal knowledge*). Pendekatan ini mengasumsikan secara implisit bahwa pengetahuan yang tersedia bagi suatu organisasi sebagian besar terdiri dari *tacit knowledge* yang menetap di kepala tiap

individu dalam organisasi. Penyebaran pengetahuan dalam organisasi paling baik dicapai dengan perpindahan orang sebagai “*knowledge carries*” dari satu bagian organisasi ke bagian lainnya. Belajar dalam sebuah organisasi terjadi ketika individu datang bersama-sama dalam situasi yang mendorong mereka untuk berbagi ide dan mengembangkan wawasan baru yang mengarah pada penciptaan pengetahuan baru.

Pada dasarnya *tacit knowledge* bersifat *personal* dan dikembangkan melalui pengalaman yang sulit untuk diformulasikan dan dikomunikasikan, karena pengalaman merupakan proses memperoleh pengetahuan atau kemampuan selama periode tertentu dengan melihat dan melakukan hal-hal daripada dengan belajar (Kosasih dan Budiani, 2007:81).

2) *Explicit Knowledge*

Pendekatan *explicit knowledge* menyatakan bahwa pengetahuan adalah sesuatu yang dapat dijelaskan oleh individu, meskipun beberapa upaya dan bahkan beberapa bentuk bantuan mungkin diperlukan untuk membantu individu mengartikulasikan apa yang mereka ketahui. Pendekatan ini mengasumsikan bahwa pengetahuan yang bermanfaat bagi individu dalam organisasi dapat diartikulasikan dan dibuat *explicit*. Proses organisasi formal dapat digunakan untuk membantu individu mengartikulasikan pengetahuan yang mereka miliki untuk menciptakan aset-aset pengetahuan.

Explicit knowledge dalam penelitian ini adalah *job procedure* dan *technology*. *Job procedure* adalah tanggung jawab atau tugas yang bersifat

formal atau perintah resmi berupa cara melakukan hal-hal yang diimplementasikan melalui *Standard Operational Procedure (SOP)*. SOP atau prosedur pelaksanaan dibuat untuk mempertahankan kualitas dan hasil kerja maupun kinerja karyawan. *Technology* atau sistem informasi biasanya memainkan peran utama dalam memfasilitasi dan mempermudah penyebaran *explicit knowledge*.

Kedua jenis *knowledge* tersebut oleh Nonaka dan Takeuchi (1995) dalam Tobing (2007:21) dikonversi melalui empat jenis proses konversi, yaitu : Sosialisasi, Eksternalisasi, Kombinasi, dan Internalisasi. Keempat jenis proses konversi ini disebut *SECI Process* (S: *Socialization*, E: *Externalization*, C: *Combination*, I: *Internalization*) seperti yang dilukiskan pada Gambar 2.

		Tacit Knowledge	Ke	Explicit Knowledge
Tacit Knowledge	dari	Socialization		Externalization
Explicit Knowledge		Combination		Internalization

Gambar 2. SECI Process

Sumber : “Knowledge Management” (Nonaka dan Takeuchi,1995 dalam Tobing, 2007:21)

Melalui gambar 2 tersebut, Endriana (2014:67) memaparkan sbb:

1. *Socialization* meliputi proses *sharing* dan penciptaan *tacit knowledge* melalui interaksi dan pengalaman langsung antar individu.
2. *Externalization*, konversi dari *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge* melalui diskusi kelompok, sehingga terformulasi konsep-konsep ilmiah

praktis yang diperlukan perusahaan. Pada siklus ini agar *knowledge* menjadi *explicit* maka *knowledge* yang diterima dan dibagi ke orang lain, membutuhkan penyajian *tacit knowledge* ke dalam bentuk yang lebih umum sehingga dapat dipahami oleh orang lain. Dalam prakteknya, *externalization* didukung oleh factor kunci, yakni artikulasi *tacit knowledge* dan menerjemahkan *tacit knowledge* para ahli ke dalam bentuk yang lebih mudah dipahami, misalnya berupa dokumen, dsb.

3. *Combination* merupakan fase ketika *knowledge* yang telah diterima dan diserap kemudian disusun secara sistematis dan dikelompokkan. Fase ini meliputi proses konversi *explicit knowledge* menjadi bentuk himpunan *explicit knowledge* yang lebih diperbaharui. Dalam prakteknya, fase *combination* tergantung pada tiga proses, yakni 1) penangkapan dan integrasi *explicit knowledge* baru, termasuk pengumpulan data eksternal dari dalam atau luar institusi kemudian mengombinasikan data tersebut 2) penyebarluasan *explicit knowledge* tersebut melalui presentasi atau pertemuan langsung 3) pengolahan *explicit knowledge* sehingga lebih mudah dimanfaatkan kembali, misalkan menjadi dokumen rencana, laporan, data pasar, dll.
4. *Internalization* yaitu konversi dari *explicit knowledge* ke dalam *tacit knowledge* anggota organisasi. Pada akhirnya hal yang bersifat *explicit* dipelajari, dipahami, dan dikembangkan sesuai dengan kemampuan masing-masing individu. Dalam prakteknya, *internalization* dapat dilakukan dengan dua cara, yakni penerapan *explicit knowledge* ke dalam

praktek langsung (melalui program pelatihan) serta penguasaan *explicit knowledge* melalui simulasi, eksperimen, atau belajar sambil bekerja. *Knowledge* yang telah mengalami *internalization* kembali menjadi *tacit knowledge* yang kemudian perlu diubah kembali menjadi *explicit knowledge* demikian seterusnya.

c. Tahapan-tahapan Manajemen pengetahuan

Weidner (2006) dalam Tobing (2007:66) mendeskripsikan tahapan-tahapan yang terjadi dalam manajemen pengetahuan menggunakan dua fungsi utama, yaitu:

1) Fungsi *Collect*

Melalui fungsi *collect*, unit manajemen pengetahuan bertugas untuk mengumpulkan, menyimpan, dan memelihara berbagai *knowledge* yang dimiliki oleh perusahaan dan karyawannya, baik yang bersifat eksplisit maupun tacit.

2) Fungsi *Connect*

Melalui fungsi *connect*, unit manajemen pengetahuan bertugas untuk memastikan bahwa semua *knowledge* perusahaan dapat diakses oleh karyawan sesuai keperluan dan otoritas yang dimilikinya. Untuk *knowledge* yang belum tersedia dalam bentuk digital, maka pengelola manajemen pengetahuan bertugas untuk melakukan kodifikasi *knowledge* dengan membuat semacam peta *knowledge* (*knowledge map*) sebagai penuntun yang dapat mempertemukan orang yang membutuhkan *knowledge* dengan orang yang memilikinya, baik secara virtual maupun

tatap muka. Untuk melakukan fungsi *connect*, pengelola manajemen pengetahuan dapat juga memfasilitasi forum-forum tertentu untuk mendistribusikan *knowledge*. Misalnya, dengan melakukan pekan inovasi, dimana para *innovator* memamerkan hasil karyanya dan para pengunjung dapat melakukan tanya jawab langsung dengan para *innovator*. Dengan demikian, para pengunjung mendapat transfer *knowledge* dengan lebih efektif daripada membaca deskripsi inovasi melalui buku atau dokumen. Karena pada hakekatnya banyak faktor-faktor keberhasilan suatu inovasi yang berbentuk *tacit knowledge* yang tidak dapat sepenuhnya dituangkan dalam bentuk tulisan. Selain upaya-upaya diatas, unit manajemen pengetahuan dapat juga menyimpan *knowledge* tertentu kemudian mendistribusikan *knowledge* tersebut kepada karyawan, selain itu unit manajemen pengetahuan dapat mengusahakan terpenuhinya suatu *knowledge* misalnya dengan berlangganan jurnal yang dianggap penting untuk para karyawan.

3. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja

Pengertian kinerja memiliki makna yang luas, bukan hanya tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung (Wibowo, 2007:2). Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi (Armstrong dan Baron, 1998:15 dalam Wibowo, 2007:2)

Menurut Rivai (2004:309), kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan adalah dengan cara melihat hasil penilaian kinerja. Pendapat lainnya diutarakan oleh Simanjuntak (2011:1) yang mendefinisikan kinerja sebagai pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Menurut Panggabean (2000:94) kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas *ability* (kecakapan, pengalaman) dan motivasi (kesungguhan waktu).

Berdasarkan pendapat yang diutarakan oleh para ahli diatas, peneliti menarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan pencapaian dari suatu hasil kerja dalam suatu proses kerja yang didasarkan pada kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta motivasi untuk berprestasi dan berkontribusi agar dapat meningkatkan kinerja individu dan mencapai visi perusahaan.

b. Pengukuran Kinerja Karyawan

Pada dasarnya syarat utama untuk menghasilkan kinerja yang efektif adalah menetapkan standar kinerja itu sendiri. Bernardin dan Russel (1993:382) dalam Kosasih dan Budiana (2007:81) menentukan enam standar pengukuran kinerja karyawan, yaitu :

- 1) *Quality*
Tingkatan di mana proses atau penyesuaian pada cara yang ideal di dalam melakukan aktifitas atau memenuhi aktifitas yang sesuai harapan.
- 2) *Quantity*
Tingkatan dimana jumlah yang dihasilkan dapat diwujudkan melalui nilai mata uang, jumlah unit, atau jumlah dari siklus aktifitas yang telah diselesaikan.
- 3) *Timeliness*
Tingkatan di mana aktifitas telah diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditentukan dan memaksimalkan waktu yang ada untuk aktifitas lain.
- 4) *Cost Effectiveness*
Tingkatan di mana penggunaan sumber daya perusahaan berupa manusia, keuangan, dan teknologi dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari tiap unit.
- 5) *Need for Supervision*
Tingkatan di mana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya.
- 6) *Interpersonal Impact*
Tingkatan di mana seorang karyawan merasa percaya diri, punya keinginan yang baik, dan bekerja sama di antara rekan kerja.

Sedangkan Dharma (2003:355), menetapkan tiga standar pengukuran kinerja sebagai berikut :

- 1) Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai.
Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau

pelaksanaa keiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.

- 2) Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif mencerminkan pengukuran tingkat kepuasan, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Hal ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
- 3) Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Simamora (2004) mengungkapkan bahwa kinerja karyawan pada dasarnya dipengaruhi tiga faktor, yaitu faktor individual yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, faktor psikologis dan faktor organisasi yang terdiri dari penghargaan.

Sedangkan menurut Mahmudi (2004:21) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain:

- 1) Faktor individu, meliputi : Pengetahuan/pendidikan, ketrampilan (skill), kemampuan kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- 2) Faktor kepemimpinan, meliputi : Kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*.
- 3) Faktor tim, meliputi : Kualitas dukungan, semangat, kekompakan, keeratan dan kepercayaan yang diberikan oleh anggota tim

- 4) Faktor sistem, meliputi : Sistem kerja, fasilitas kerja (kesejahteraan karyawan, sistem pengupahan, dan sistem insentif) yang diberikan oleh perusahaan, proses perusahaan dan kultur kerja dalam perusahaan.
- 5) Faktor situasi, meliputi : Tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Hersey, Blanchard, dan Johnson dalam Wibowo (2007:100) merumuskan tujuh faktor yang mempengaruhi kinerja, sebagai berikut :

- 1) A – *Ability (knowledge, and skill)*
- 2) C – *Clarity (understanding atau role perception)*
- 3) H – *Help (organisational support)*
- 4) I – *Incentive (motivation atau willingness)*
- 5) E – *Evaluation (coaching dan performance feedback)*
- 6) V – *Validity (valid dan legal personnel practices)*
- 7) E – *Environment (environmental fit)*

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, dapat diketahui bahwa faktor individu merupakan salah satu faktor utama dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor individu meliputi kemampuan, pengetahuan/pendidikan, ketrampilan (skill), keahlian, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu. Talenta merupakan kemampuan yang dimiliki individu sejak lahir. Karyawan yang memiliki talenta harus didukung dengan pengetahuan agar dapat terus berkembang kemudian dapat dikelola dengan baik oleh perusahaan dengan sistem manajemen yang baik. Sistem manajemen talenta yang dilaksanakan secara terpadu dan selaras dengan manajemen pengetahuan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi.

4. Hubungan antara Manajemen Talenta, Manajemen Pengetahuan dan Kinerja Karyawan

Manusia sebagai individu merupakan faktor terpenting dalam sebuah organisasi. Keberhasilan suatu organisasi dalam menjalankan aktivitasnya tidak

lepas dari peranan manusia sebagai pengelolanya. Untuk terus tumbuh dan berkembang di tengah perubahan lingkungan eksternal yang semakin pesat, sebuah perusahaan harus memfokuskan diri kepada perubahan faktor internalnya dengan melakukan identifikasi, seleksi, mengembangkan serta mempertahankan karyawan bertalenta dalam organisasi.

Manajemen talenta di dalam perusahaan memiliki dua peran utama, yaitu sebagai *value creator* dan *value protector*. Sebagai *value creator*, setiap manajer dan pimpinan di sebuah perusahaan bertugas untuk membuat atau menghasilkan individu di dalam perusahaan memiliki nilai yang tinggi, kemudian menyebarkan nilai dalam hitungan deret ukur ke segala arah untuk menghasilkan momentum perubahan berskala besar. Sebagai *value protector* berarti perusahaan melakukan segala macam cara untuk melindungi individu dengan talenta yang bernilai tinggi yang dihasilkan agar tidak hilang ditelan godaan organisasi lainnya (Pella dan Afifah, 2011:77 dalam Febriani, 2012:28).

Perusahaan yang sukses adalah perusahaan yang dapat menciptakan budaya pengembangan talenta dengan baik yang terdiri dari strategi perusahaan dalam memilih karyawan yang tepat, menempatkan pegawai sesuai kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki, memberikan pelatihan dan pengembangan karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja dan mempertahankan para pegawai dengan memberikan *reward* (Pella dan Afifah, 2011:75 dalam Febriani, 2012:27).

Menurut Buckingham dan Vosburgh (2001) dalam Febriani (2012:35) manajemen talenta merupakan suatu istilah untuk mengelola talenta berdasarkan kinerja dan sebagai sesuatu yang dapat dibedakan yang muncul baik dari persepsi

humanistic dan demografis. Manajemen talenta lebih dari sekedar merekrut, rencana suksesi, pelatihan dan menempatkan orang pada pekerjaan yang tepat dan waktu yang tepat. Manajemen talenta merupakan strategi yang penting karena ketika manajemen talenta berubah menjadi kompetensi inti, maka akan secara signifikan meningkatkan pelaksanaan strategi dan operasional yang baik (Ashton dan Morton, 2005 dalam Febriani, 2012:35).

Selain talenta, pendidikan dan ilmu pengetahuan memainkan peran penting dalam mempersiapkan SDM yang berkualitas dan kompetitif. Untuk meningkatkan kinerja karyawan secara maksimal, manajemen talenta harus didukung dengan manajemen pengetahuan. Manajemen pengetahuan merupakan proses atau praktek untuk membuat, memperoleh, menangkap, berbagi dan menggunakan pengetahuan, di mana pun ia berada, untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja dalam organisasi (Scarborough et al, 1999: 1, dalam Armstrong, 2008). Tujuan dari manajemen pengetahuan adalah untuk mentransfer pengetahuan dari orang-orang yang memilikinya kepada mereka yang membutuhkannya untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Pengetahuan telah menjadi sesuatu yang sangat menentukan, sehingga perolehan dan pemanfaatannya perlu dikelola dengan baik dalam konteks peningkatan kinerja karyawan.

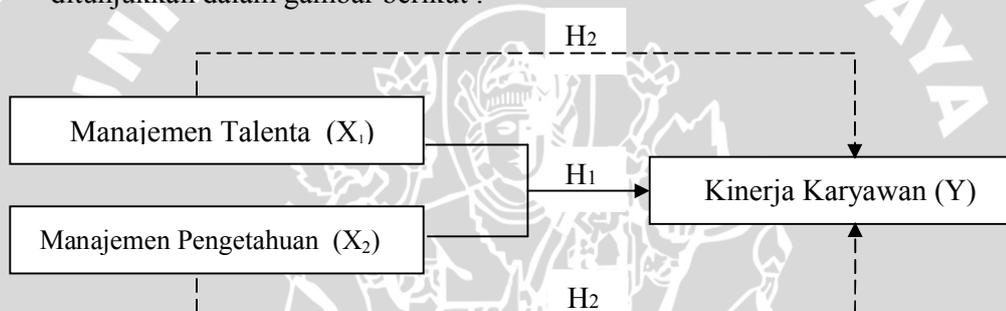
Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen talenta dan manajemen pengetahuan memiliki hubungan yang saling menguatkan, ketika manajemen talenta diimplementasikan dengan baik, maka sebaiknya didukung dengan penerapan manajemen pengetahuan sehingga dapat memaksimalkan hasil yang diinginkan perusahaan yakni untuk meningkatkan kinerja karyawan.

C. Hipotesis

1. Model Hipotesis

Menurut Sugiyono (2008:66), hipotesis merupakan suatu jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Tinjauan dari hipotesis ini adalah sebagai tuntutan sementara terhadap perumusan sementara dalam penelitian untuk diuji kebenarannya, sehingga dapat diperoleh jawaban yang sebenarnya sesuai dengan teori yang ada.

Pada penelitian ini dapat digambarkan model hipotesis sebagaimana ditunjukkan dalam gambar berikut :



Gambar 3. Model Hipotesis

Sumber : Data diolah, 2016

Keterangan :

- = Pengaruh Simultan
- = Pengaruh Parsial

2. Rumusan Hipotesis

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Manajemen Talenta (X₁) dan Manajemen Pengetahuan (X₂), sedangkan variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan (Y). Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi variabel terikat.

Maka dapat ditarik kesimpulan hipotesis dari penelitian ini adalah :

Hipotesis I : Manajemen Talenta (X_1) dan Manajemen Pengetahuan (X_2) berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hipotesis II : Manajemen Talenta (X_1) dan Manajemen Pengetahuan (X_2) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y)

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research* atau penelitian penjelasan, karena menjelaskan pengaruh yang terjadi antara variabel-variabel penelitian dan kemudian menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Sugiyono (2005) menjelaskan bahwa adalah *explanatory research* atau penelitian penjelasan adalah penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, karena menekankan pada pengujian teori-teori melalui pengukuran variabel-variabel penelitian dengan angka dan melakukan analisis data dengan prosedur statistik.

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur, yang terletak di Jalan Embong Trengguli No. 19-21, Surabaya. Pemilihan lokasi penelitian dikarenakan PT. PLN merupakan salah satu perusahaan yang menerapkan manajemen talenta dan manajemen pencerahan.

C. Variabel, Definisi Operasional Variabel Penelitian dan Skala Pengukuran

1. Variabel

Siregar (2014:18) mengartikan variabel sebagai konsep yang mempunyai bermacam-macam nilai, berupa kuantitatif maupun kualitatif yang dapat berubah-ubah nilainya. Pada penelitian ini terdapat dua variabel yaitu

variabel bebas dan variabel terikat. Variabel bebas adalah variabel yang menjelaskan atau mempengaruhi variabel lain, sedangkan variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi variabel bebas. Kedua variabel tersebut kemudian dilambangkan dengan X untuk variabel bebas dan Y untuk variabel terikat. Kedua variabel pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Variabel bebas
 - a. Manajemen Talenta (X_1)
 - b. Manajemen Pengetahuan (X_2)
- 2) Variabel terikat
 - a. Kinerja Karyawan (Y)

2. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Menurut Siregar (2014:31) definisi operasional variabel dalam penelitian merupakan bentuk operasional dari variabel-variabel yang digunakan, biasanya berisi definisi konseptual, indikator yang digunakan, alat ukur yang digunakan (bagaimana cara mengukur), dan penilaian alat ukur. Sehingga definisi operasional variabel pada penelitian ini sebagai berikut:

- a) Variabel Bebas
 - 1) Manajemen Talenta (X_1)

Manajemen Talenta (*talent management*) pada dasarnya adalah serangkaian inisiatif yang dilakukan perusahaan melalui proses merekrut, menyeleksi, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan yang bertalenta untuk menyelaraskan karyawan-karyawan yang tepat dengan pekerjaan yang sesuai pada waktu yang tepat berdasarkan tujuan strategis

perusahaan dan prioritas kegiatan perusahaan atau bisnis perusahaan dengan mengoptimalkan kinerja karyawan bertalenta sehingga tercipta keunggulan bisnis dan tercapainya visi perusahaan. Adapun item yang akan digunakan dalam penelitian ini, meliputi :

- a. Merekrut orang-orang bertalenta
- b. Menyeleksi orang-orang bertalenta
- c. Mengembangkan orang-orang bertalenta
- d. Mempertahankan orang-orang bertalenta (*retention*)
- e. Mendistribusikan orang-orang bertalenta dengan tepat sesuai dengan talenta yang dimiliki
- f. Memastikan kinerja organisasi dapat tetap terjaga dengan melakukan investasi SDM (*succession planning*)
- g. Mengevaluasi kinerja karyawan bertalenta (*performance management*)
- h. Karyawan memiliki kebanggaan terhadap perusahaan (*employer branding*)

2) Manajemen Pengetahuan (X₂)

Manajemen Pengetahuan (*knowledge management*) pada dasarnya adalah serangkaian proses penciptaan, pengkomunikasian dan penerapan *knowledge* perusahaan untuk menciptakan nilai bisnis serta meningkatkan pembelajaran dan kinerja karyawan maupun organisasi. Jenis penerapan manajemen pengetahuan terbagi menjadi 2 pendekatan, yaitu *tacit knowledge* yang pada dasarnya bersifat pribadi sehingga sulit untuk diekstraksi dari kepala individu (*personal knowledge*) dan *explicit*

knowledge yang mengasumsikan bahwa pengetahuan yang bermanfaat bagi individu dalam organisasi dapat diartikulasikan dan dibuat *explicit*. *Explicit knowledge* dalam penelitian ini adalah *job procedure* dan *technology*.

Adapun item yang akan digunakan dalam penelitian ini, meliputi :

- a. Menciptakan pengetahuan sebagai pembelajaran untuk meningkatkan kinerja
 - b. Memperoleh pengetahuan sbagai pembelajaran untuk meningkatkan kinerja
 - c. Menangkap pengetahuan sebagai pembelajaran untuk meningkatkan kinerja
 - d. Menyebarkan pengetahuan sebagai pembelajaran untuk meningkatkan kinerja
 - e. Mengaplikasikan pengetahuan
 - f. Mengelola *tacit knowledge*
 - g. Memperkaya pengalaman sebagai *personal knowledge*
 - h. Mengelola *eksplisit knowledge*
 - i. *Job Procedur* memenuhi standar untuk memaksimalkan pengetahuan
 - j. *Technology* memenuhi standar untuk memaksimalkan pengetahuan
- b) Variabel Terikat
- 1) Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja karyawan merupakan pencapaian dari suatu hasil kerja dalam suatu proses kerja yang didasarkan pada kemampuan alami atau

kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta motivasi untuk berprestasi dan berkontribusi agar dapat meningkatkan kinerja individu dan mencapai visi perusahaan.

Adapun item yang akan digunakan dalam penelitian ini, meliputi:

- a. Kemampuan untuk mencapai hasil yang maksimal dalam melakukan pekerjaan
- b. Proses kerja berlangsung dengan baik
- c. Memberikan kontribusi ekonomi (*cost effectiveness*)
- d. Motivasi untuk mencapai tujuan
- e. Kualitas pekerjaan (*quality*)
- f. Kuantitas pekerjaan (*quantity*)
- g. Ketepatan waktu dalam melakukan pekerjaan (*timeliness*)
- h. Memahami *Job Procedure (need for supervision)*
- i. Mampu mengambil keputusan (*interpersonal impact*)
- j. Mampu menyampaikan pendapat (*interpersonal impact*)
- k. Mampu bekerja sama (*interpersonal impact*)

Berikut ini ditampilkan variabel, item, dan referensi dari penelitian ini :

Tabel 2. Variabel, Item dan Referensi

Variabel	Item	Referensi
Manajemen Talenta (X ₁)	<ul style="list-style-type: none"> • Merekrut orang-orang bertalenta • Menyeleksi orang-orang bertalenta • Mengembangkan orang-orang bertalenta • Mempertahankan orang-orang bertalenta • Mendistribusikan orang-orang bertalenta dengan tepat sesuai dengan talenta yang dimiliki • Memastikan kinerja organisasi dapat tetap terjaga dengan melakukan investasi SDM (<i>succession planning</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Armstrong (2008) • Cappelli (2008) dalam Febriani (2012) • Pella dan Afifah (2011) dalam Febriani (2012) • Stahl (2007)

Lanjutan Tabel 2. Variabel, Item dan Referensi

	<ul style="list-style-type: none"> • Mengevaluasi kinerja karyawan bertalenta (<i>performance management</i>) • Karyawan memiliki kebanggaan terhadap perusahaan (<i>employer branding</i>) 	
<p>Manajemen Pengetahuan (X₂)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Menciptakan pengetahuan sebagai pembelajaran untuk meningkatkan kinerja • Memperoleh pengetahuan sebagai pembelajaran untuk meningkatkan kinerja • Menangkap pengetahuan sebagai pembelajaran untuk meningkatkan kinerja • Menyebarkan pengetahuan sebagai pembelajaran untuk meningkatkan kinerja • Mengaplikasikan pengetahuan • Mengelola <i>tacit knowledge</i> • Memperkaya pengalaman sebagai <i>personal knowledge</i> • Mengelola <i>eksplisit knowledge</i> • <i>Job Procedur</i> memenuhi standar untuk memaksimalkan pengetahuan • <i>Technology</i> memenuhi standar untuk memaksimalkan pengetahuan 	<ul style="list-style-type: none"> • Scarborough <i>et al</i> (1999) dalam Armstrong (2008) • Tiwana (2001) dalam Tobing (2007) • <i>American Productivity and Quality Centre (APQC)</i> dalam Tobing (2007) • Award dan Ghazari (2004) • Sanchez (2004) dalam Endriana (2014) • Weidner (2006) dalam Tobing (2007)
<p>Kinerja Karyawan (Y)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan untuk mencapai hasil yang maksimal dalam melakukan pekerjaan • Proses kerja berlangsung dengan baik • Memberikan kontribusi ekonomi • Motivasi untuk mencapai tujuan • Kualitas pekerjaan • Kuantitas pekerjaan • Ketepatan waktu dalam melakukan pekerjaan • Memahami <i>Job Procedure</i> • Mampu mengambil keputusan • Mampu menyampaikan pendapat • Mampu bekerja sama 	<ul style="list-style-type: none"> • Wibowo (2007) • Armstrong dan Baron (1998) dalam Wibowo (2007) • Rivai (2004) • Simanjuntak (2011) • Panggabean (2000) • Bernardin dan Russel (1993) dalam Kosasih dan Budiana (2007) • Dharma (2003)

3. Skala Pengukuran

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert. Menurut Sugiyono (2008:93) skala Likert adalah suatu cara yang sistematis untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan skala Likert mempunyai nilai secara garis besar dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 3. Skor Skala Likert

No	Jawaban Responden	Skor
1	Sangat Setuju (SS) / Sangat Baik / Sangat Tinggi / Sangat Besar	5
2	Setuju (S) / Baik / Tinggi / Besar	4
3	Ragu-ragu (R) Cukup Baik / Cukup Tinggi / Cukup Besar	3
4	Tidak Setuju (TS) Buruk / Rendah / Kecil	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS) Sangat Buruk / Sangat Rendah / Sangat Kecil	1

Sumber : Sugiyono (2008:93)

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Sebuah penelitian memerlukan adanya populasi dari suatu objek untuk memperoleh suatu data. Arikunto (2006:130) memberikan pengertian tentang populasi sebagai keseluruhan obyek penelitian. Menurut Sugiyono (2008:80) populasi merupakan wilayah generalisasi yang terjadi atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulannya.

Adapun jumlah keseluruhan karyawan dalam perusahaan adalah 200 karyawan yang tersebar dalam 7 divisi yaitu SDM & Organisasi, Distribusi, Keuangan, Niaga, Perencanaan, Komunikasi, Hukum & Administrasi, serta

Audit Internal namun berdasarkan kebijakan dari perusahaan, peneliti hanya diperbolehkan untuk meneliti 5 divisi yaitu SDM & Organisasi, Distribusi, Keuangan, Niaga, dan Perencanaan. Pembatasan ini dilakukan karena bidang Komunikasi, Hukum & Administrasi, serta Audit Internal tidak berkenan untuk dilakukan survey di bidangnya. Sehingga, ditetapkan populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Surabaya berjumlah 169 orang karyawan yang tersebar dalam 5 divisi yaitu SDM & Organisasi, Distribusi, Keuangan, Niaga, dan Perencanaan.

2. Sampel

Menurut Arikunto (2006:131) sampel adalah sebagian atau wakil dari populasi yang diteliti. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik *proportional random sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang memperhatikan pertimbangan yang sama dari tiap divisi, dengan cara populasi dibagi dalam beberapa sub populasi dan tiap sub populasi diambil sampel dengan proporsi yang sama (Sugiyono, 2010:118). Rumus yang digunakan untuk menentukan jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah rumus Slovin (Siregar, 2014:61).

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} = \frac{169}{1 + (169 \times 0.1^2)} = 62.8 = 63$$

Keterangan :

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

e = Persentase kelonggaran ketidakpastian (presisi=10%), karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau digunakan.

Seluruh karyawan yang digunakan sebagai sampel telah memahami tentang penerapan manajemen talenta dan manajemen pengetahuan dalam perusahaan. Berikut ini adalah perincian jumlah sampel berdasarkan divisi pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Surabaya :

Tabel 4. Rincian Jumlah Sampel berdasarkan Divisi

Divisi	Populasi	Sampel
SDM & Organisasi	31	$31/169 \times 63 = 11,5 = 12$
Distribusi	38	$38/169 \times 63 = 14,1 = 14$
Kuangan	40	$40/169 \times 63 = 14,9 = 15$
Niaga	33	$33/169 \times 63 = 12,3 = 12$
Perencanaan	27	$27/169 \times 63 = 10,1 = 10$
Jumlah	169	63

Sumber : Data primer diolah, 2016

E. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Data Primer

Data Primer merupakan data yang diperoleh langsung dari objek yang akan diteliti (responden) atau belum melalui proses pengumpulan dari pihak lain. Data primer berupa opini subjek penelitian yaitu melalui penyebaran kuesioner kepada responden. Data primer dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang tidak diperoleh dari sumbernya langsung melainkan sudah dikumpulkan atau sudah dikelola oleh pihak lain, misalnya data mengenai data sejarah perusahaan, struktur perusahaan, serta gambaran kepegawaian.

F. Teknik Pengumpulan Data

Arikunto (2006:160) mendefinisikan instrumen penelitian sebagai alat atau fasilitas yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih cermat, lengkap, dan sistematis sehingga lebih mudah diolah. Adapun instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Kuesioner

Berupa daftar pernyataan atau pertanyaan tertulis dengan alternatif jawaban yang telah disiapkan dan disusun secara terstruktur berdasarkan konsep-konsep yang dioperasionalkan.

b. Dokumentasi

Teknik pengumpulan data dengan melakukan pencatatan dokumen-dokumen perusahaan tentang informasi yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

G. Uji Validitas dan Reliabilitas

Setelah menentukan instrumen penelitian, peneliti melakukan pengujian terhadap item-item yang ada dalam suatu variabel untuk mendapatkan jawaban dari kondisi yang diharapkan maka dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas.

1. Uji Validitas

Pengertian validitas menurut Arikunto (2006:168) adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrument. Pengujian validitas dilakukan dengan cara membandingkan hasil koefisien korelasi antara item dengan total perubah dibandingkan dengan nilai kritisnya.

Jika koefisien korelasinya lebih besar daripada nilai kritisnya, maka dapat disebut *valid*. Suatu instrumen dikatakan valid bila memiliki korelasi *product moment* lebih besar dari 0,3 (Azwar,1992 dalam Siregar, 2014:77).

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan suatu pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya atau digunakan sebagai alat pengumpulan data karena instrumen tersebut sudah baik (Arikunto, 2006:178). Sehingga dapat disimpulkan bahwa reliabilitas adalah istilah yang dipakai untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila alat ukur tersebut digunakan berulang kali. Suatu instrumen dikatakan reliabel bila memiliki koefisien keandalan (reliabilitas) lebih besar dari 0,6 (Siregar, 2014:90).

3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

a. Hasil Uji Validitas

Pengujian validitas yang dilakukan melalui program SPSS ver. 21.0 dengan menggunakan korelasi *product moment* menghasilkan nilai masing-masing item pernyataan dengan skor item pernyataan secara keseluruhan.

Tabel 5. Hasil Uji Validitas Variabel Manajemen Talenta (X₁)

Item	Koefisien Korelasi	Keterangan
1	0.616	Valid
2	0.650	Valid
3	0.632	Valid
4	0.648	Valid
5	0.542	Valid
6	0.514	Valid
7	0.441	Valid
8	0.553	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2016

Tabel 6. Hasil Uji Validitas Variabel Manajemen Pengetahuan (X_2)

Item	Koefisien Korelasi	Keterangan
1	0.645	Valid
2	0.767	Valid
3	0.617	Valid
4	0.618	Valid
5	0.553	Valid
6	0.672	Valid
7	0.599	Valid
8	0.679	Valid
9	0.598	Valid
10	0.748	Valid
11	0.690	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2016

Tabel 7. Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Item	Koefisien Korelasi	Keterangan
1	0.646	Valid
2	0.706	Valid
3	0.672	Valid
4	0.616	Valid
5	0.635	Valid
6	0.611	Valid
7	0.689	Valid
8	0.737	Valid
9	0.730	Valid
10	0.596	Valid
11	0.730	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2016

Sesuai dengan yang diungkapkan Azwar (1992) dalam Siregar (2014:77) bahwa suatu instrumen dikatakan valid apabila memiliki korelasi *product moment* lebih besar dari 0.3, maka dapat diketahui bahwa keseluruhan item diatas memiliki nilai r tabel yang lebih besar dari 0.3, sehingga item-item tersebut dapat digunakan sebagai alat ukur dalam penelitian.

b. Hasil Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan nilai koefisien reliabilitas alpha. Kriteria pengambilan keputusannya adalah apabila nilai koefisien reliabilitas alpha lebih besar dari 0.6 maka variabel tersebut dapat dikatakan reliabel.

Tabel 8. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian

No	Variabel	Koefisien Reliabilitas	Keterangan
1	Manajemen Talenta (X_1)	0.708	Reliabel
2	Manajemen Pengetahuan (X_2)	0.865	Reliabel
3	Kinerja Karyawan (Y)	0.877	Reliabel

Sumber : Data primer diolah, 2016

Sesuai dengan yang diungkapkan Siregar (2014:90) bahwa suatu instrumen dikatakan reliabel bila memiliki koefisien keandalan (reliabilitas) lebih besar dari 0.6, maka dapat diketahui bahwa keseluruhan variabel diatas memiliki nilai koefisien reliabilitas yang lebih besar dari 0.6, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliable.

H. Analisis Data

Analisis data merupakan kegiatan meringkas data yang telah dikumpulkan menjadi data dari responden terkumpul yang dalam prosesnya diterapkan teknik statistik tertentu. Pada penelitian ini metode analisis data yang digunakan adalah :

1. Analisis Statistik Deskriptif

Menurut Sekaran (2006:285), analisis statistik deskriptif meliputi transformasi data mentah ke dalam bentuk yang akan member informasi untuk menjelaskan sekumpulan faktor dalam suatu situasi. Hal tersebut dilakukan dengan cara mengurutkan atau memanipulasi data mentah yang diperoleh.

Statistik deskriptif ditunjukkan dengan frekuensi, ukuran tendensi sentral, dan dispersi.

2. Analisis Statistik Inferensial

a. Uji Asumsi Klasik

1) Uji Normalitas

Menurut Siregar (2014:153), tujuan dilakukannya uji normalitas terhadap serangkaian data adalah untuk mengetahui apakah populasi data berdistribusi normal atau tidak. Bila data berdistribusi normal, maka dapat digunakan uji statistik berjenis parametrik. Sedangkan bila data berdistribusi tidak normal, maka dapat digunakan uji statistik berjenis nonparametrik. Untuk menguji apakah distribusi variabel pengganggu atau residual normal atau tidak, maka dapat dilakukan analisis grafik atau dengan melihat normal *probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal (Ghozali, 2006).

Dasar pengambilan keputusan untuk uji normalitas data menurut Ghozali (2006) adalah :

- a) Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya, menunjukkan distribusi normal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- b) Jika menyebar jauh dari diagonal dan tidak mengikuti arah diagonal atau grafik histogram, tidak menunjukkan distribusi normal maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

2) Uji Multikolinearitas

Salah satu pengujian untuk regresi adalah uji multikolinearitas. Menurut Gujarati dan Porter (2010:408) multikolinearitas berarti adanya hubungan linear sempurna atau pasti di antara variabel atau semua variabel yang menjelaskan dari model regresi. Asumsi multikolinearitas menyatakan bahwa variabel independen harus terbebas dari gejala multikolinearitas. Gejala multikolinearitas adalah gejala korelasi antar variabel independent. Gejala ini ditunjukkan dengan korelasi yang signifikan antarvariabel independent. Metode yang digunakan untuk mendeteksi adanya multikolinearitas, dalam penelitian ini 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.

3) Uji Homokedastisitas

Alat uji ini digunakan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi, terjadi ketidaksamaan varians residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. (Ghozali, 2001:70). Apabila varians residual dari suatu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka hal tersebut homoskedastisitas. Dan apabila varians berbeda, disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk mendeteksi ada tidaknya pola tertentu pada uji heteroskedastisitas dapat

dilakukan dengan dasar pengambilan keputusan yang telah diisyaratkan, menurut Gozali (2001:70) adalah :

Melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (ZRESID). Deteksi ada tidaknya heterokedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada dan tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot* antara ZPRED dan ZRESID dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual (Y prediksi – Y sesungguhnya) yang telah *distudentized*.

b. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis ini berguna untuk mengetahui pengaruh antar variabel terikat secara individu terhadap variabel bebas tertentu. Selain itu analisis ini juga untuk mengetahui variabel bebas mana yang paling berpengaruh diantara variabel-variabel yang lain terhadap variabel terikat dengan menggunakan persamaan regresi linear berganda dirumuskan sebagai berikut (Supranto, 2000:186) :

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

Keterangan :

Y'	= Kinerja Karyawan
b ₀	= Bilangan konstanta
b ₁ , b ₂	= Koefisien regresi
X ₁ , X ₂	= Manajemen Talenta, Manajemen Pengetahuan

1) Uji Simultan (Uji F)

Uji F ini digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas (manajemen talenta dan manajemen pengetahuan) secara bersama-

sama terhadap variabel terikat (kinerja karyawan) (Supranto, 2009:263).

Rumus yang digunakan adalah :

$$F_0 = \frac{R^2/k}{(1-R^2)/(n-k-1)}$$

Keterangan :

F_0 = Fhitung

R = Koefisien korelasi berganda

k = Jumlah variabel bebas

n = Jumlah sampel

Kaidah pengujian signifikansi : jika $Sig F < level\ of\ significant\ (\sigma)$, maka hasilnya signifikan dan berarti H_0 ditolak dan H_a diterima. Sedangkan jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ atau $Sig F > level\ of\ significant\ (\sigma)$, maka hasilnya tidak signifikan dan berarti H_0 diterima dan H_a ditolak :

1) Variabel Manajemen Talenta (X_1) dan Variabel Manajemen Pengetahuan (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

H_0 : $b_1, b_2 = 0$, artinya dari Manajemen Talenta (X_1) dan Manajemen Pengetahuan (X_2) berpengaruh tidak signifikan secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan (Y)

H_a : $b_1, b_2 \neq 0$, artinya Manajemen Talenta (X_1) dan Manajemen Pengetahuan (X_2) berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan (Y)

2) Uji Parsial (Uji t)

Pengujian hipotesis secara statistik yang dilakukan terhadap data-data yang berhubungan dengan permasalahan adalah pengujian dengan uji signifikan, untuk menguji secara statistik harus melalui proses yang disebut

testing hipotesis. Adapun uji hipotesis yang akan digunakan dalam uji t sebagai uji hipotesis secara parsial yaitu (Hasan, 2002:124) :

$$t = \frac{b_i - B_i}{Sb_i}$$

Keterangan :

t = t_{hitung}

b_i = Nilai koefisien regresi

B_i = Nilai koefisien regresi untuk populasi

Sb_i = Simpangan Baku koefisien regresi (0,05)

Kaidah pengujian signifikansi : jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau $Sig\ t < level\ of\ significant\ (\sigma)$, maka hasilnya signifikan dan berarti H_0 ditolak dan H_a diterima. Sedangkan jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $Sig\ F > level\ of\ significant\ (\sigma)$, maka hasilnya tidak signifikan dan berarti H_0 diterima dan H_a ditolak. Alat uji ini digunakan untuk menguji hipotesis :

1. Variabel Manajemen Talenta (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

H_0 : $b_1 = 0$, artinya Manajemen Talenta (X_1) berpengaruh tidak signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y)

H_a : $b_1 \neq 0$, artinya Manajemen Talenta (X_1) berpengaruh signifikan dari secara parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y)

2. Variabel Manajemen Pengetahuan (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

H_0 : $b_2 = 0$, artinya Manajemen Pengetahuan (X_2) berpengaruh tidak signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y)

H_a : $b_2 \neq 0$, artinya Manajemen Pengetahuan (X_2) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y)

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

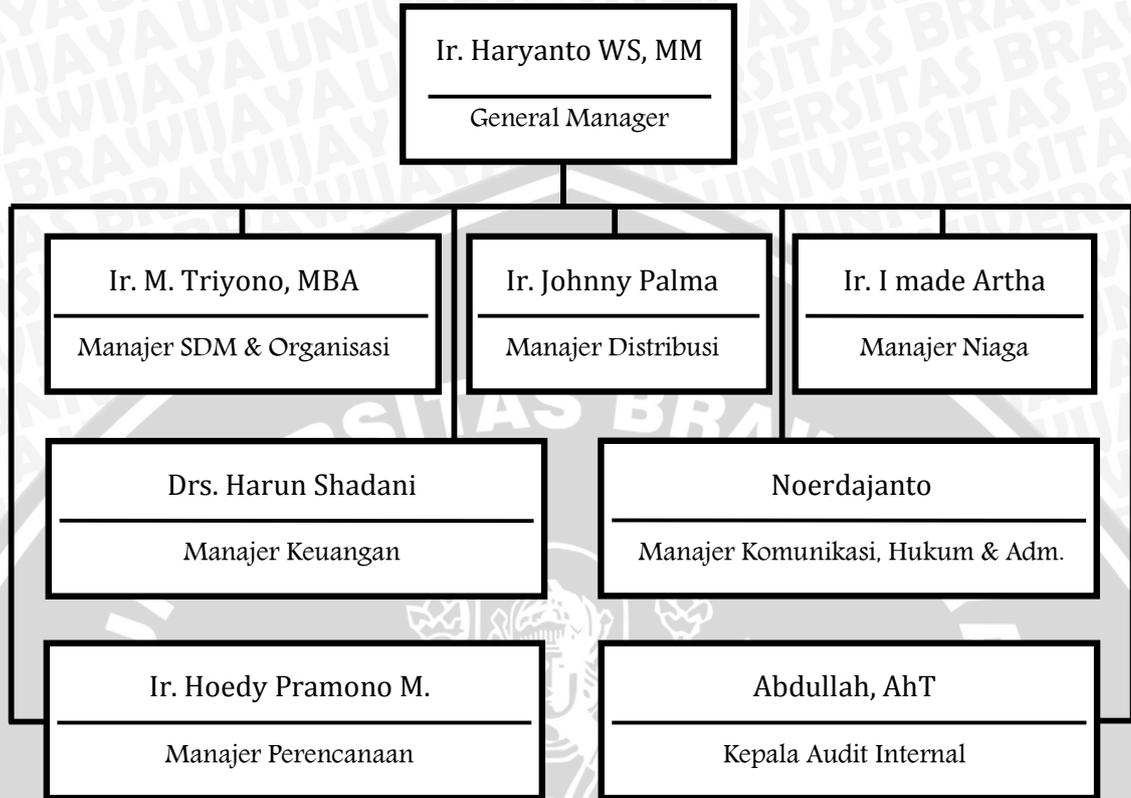
komputer untuk pendataan pelanggan dan pencetakan penagihan hampir 6 juta pelanggan merupakan salah satu bentuk penggunaan teknologi baru. Kami juga kembangkan otomatisasi jaringan / SCADA, sistem operasi perusahaan, Sistem Informasi Pelayanan yang berbasis komputer untuk memberikan layanan yang lebih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

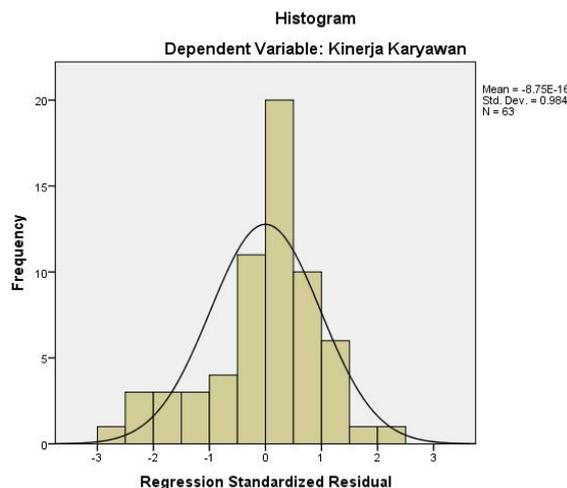
a. Uji Asumsi Klasik

1) Uji Normalitas

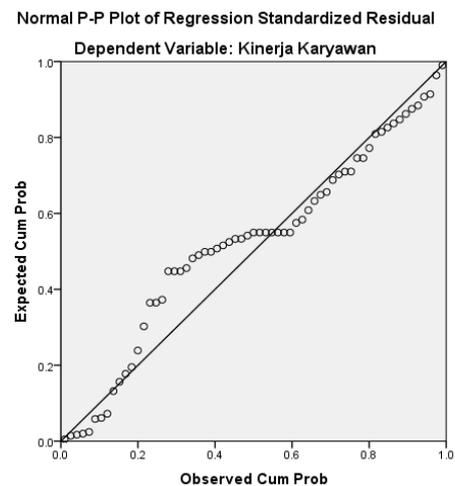
Model regresi dapat dikatakan memenuhi asumsi normalitas jika residual yang diperoleh dari model regresi berdistribusi normal. Hipotesis yang digunakan dalam pengujian adalah :

- 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.

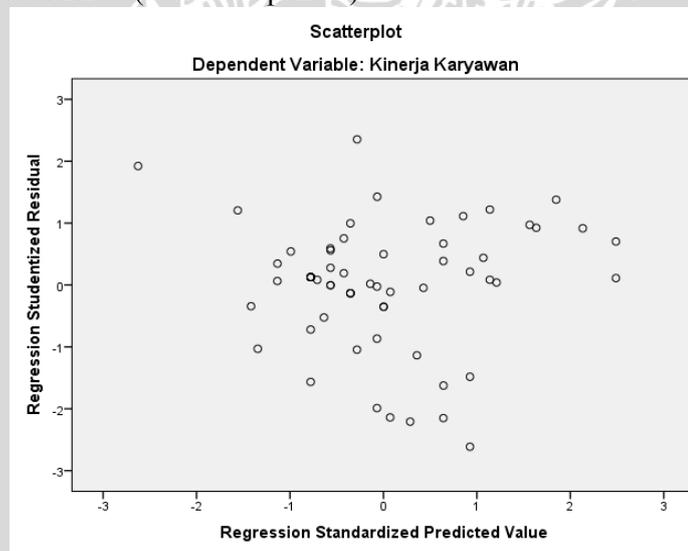
3) Uji Homokedastisitas

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.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan secara bersama-sama dan parsial terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan pada perhitungan analisis regresi linier berganda, dapat diketahui :

1. Implementasi Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan pada perusahaan berada pada interval yang menunjukkan sangat baik, dan Kinerja Karyawan berada pada interval yang menunjukkan baik.
2. Pengaruh Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Karyawan secara bersama-sama dilakukan dengan pengujian F-test. Dari hasil analisis regresi linier berganda diperoleh bahwa Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan. Dapat disimpulkan bahwa pengujian terhadap hipotesis yang menyatakan bahwa adanya pengaruh Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan dapat diterima.
3. Pengaruh Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan dilakukan dengan pengujian t-test. Berdasarkan pada hasil uji t didapatkan bahwa Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan berpengaruh tidak signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan. Dapat disimpulkan bahwa pengujian terhadap hipotesis yang

menyatakan bahwa adanya pengaruh Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan tidak dapat diterima.

B. Saran

Adapun saran yang diberikan, kepada perusahaan dan pihak lain yaitu :

1. Bagi perusahaan, diharapkan dapat terus meningkatkan efektivitas penerapan Manajemen Talenta berkaitan dengan item $X_{1,5}$ dengan *mean* terendah yang menyatakan bahwa karyawan ditempatkan di bidang yang sesuai dengan talenta yang dimiliki, dan item $X_{1,8}$ dengan *mean* tertinggi yang menyatakan bahwa karyawan memiliki kebanggaan terhadap perusahaan, karena walaupun telah berada dalam kategori baik dan sangat baik, namun hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen talenta berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Bagi perusahaan, diharapkan dapat terus meningkatkan efektivitas penerapan Manajemen Pengetahuan berkaitan dengan item $X_{2,7}$ dengan *mean* terendah yang menyatakan bahwa karyawan mengelola *tacit knowledge* dengan mengkonversinya dalam bentuk dokumen atau laporan dan item $X_{2,2}$ dengan *mean* tertinggi yang menyatakan bahwa karyawan memperoleh pengetahuan sebagai pembelajaran untuk meningkatkan kinerja, karena walaupun telah berada dalam kategori baik dan sangat baik, namun hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Bagi perusahaan, diharapkan dapat terus meningkatkan efektivitas penerapan Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan dengan mengatasi hambatan-hambatan yang terdapat dalam implementasinya sehingga dapat
4. berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
Manajemen Pengetahuan secara bersama-sama karena penerapan kedua variabel tersebut saling mendukung dan berkaitan untuk meningkatkan kinerja karyawan.
5. Bagi peneliti selanjutnya, berkaitan dengan hasil penelitian ini yang menunjukkan bahwa manajemen talenta dan manajemen pengetahuan berpengaruh tidak signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan, peneliti selanjutnya dapat mengkaji pengaruh kedua variabel bebas tersebut terhadap kinerja perusahaan atau organisasi, karena berdasarkan hasil wawancara terbuka dengan narasumber dari PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur, diketahui bahwa tujuan penerapan manajemen talenta dan manajemen pengetahuan dalam perusahaan ini ialah untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara berkelanjutan.
6. Berdasarkan hasil *adjusted R²*, diketahui bahwa Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan mempengaruhi Kinerja Karyawan sebesar 24,9 %. Oleh karena itu, peneliti selanjutnya dapat meneliti variabel lain yang berpengaruh sebesar 75.1 % namun tidak dibahas dalam penelitian ini.
7. Peneliti selanjutnya dapat mencantumkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan sebagai item-item pertanyaan dalam kuesioner sehingga hasil yang diperoleh dapat menjadi lebih maksimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Edisi Revisi IV. Jakarta : Rineka Cipta.
- Armstrong, Michael. 2008. *Strategic Human Resource Management : a Guide to Action*. 4th Edition. United Kingdom : Kogan Page.
- Award, Elias M. dan Hasan M. Ghazari. 2004. *Knowledge Management*. International Edition. New Jersey : Pearson Education.
- Dharma, Agus. 2003. *Manajemen Supervisi*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Endriana, Yuni. 2014. *Pengaruh Knowledge Management dan Strategic Partner Human Resources terhadap Perencanaan Strategik dan Kinerja Organisasi*. Tesis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
- Febriani, Ambia Dhinnar. 2012. *Pengaruh Talent Management terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pusat PT. Bank X*. Skripsi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia Depok.
- Ghozali, Imam. 2001. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang : Universitas Diponegoro.
- Gujarati, Damodar N. dan Dawn C. Porter. 2010. *Dasar-Dasar Ekonometrika*. Buku 1 Edisi 5. Jakarta : Salemba Empat.
- Hasan, Iqbal. 2002. *Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*. Bogor : Ghalia Indonesia.
- Khan, Muhammad Zeeshan Ahmad., et al. 2013. *Importance of Talent Management in Business Strategy : A Critical Literature Review*. Abasyn Journal of Social Sciences Vol. 6 No. 1.
- Kosasih, Natalia dan Sri Budiani. 2007. *Pengaruh Knowledge Management terhadap Kinerja Karyawan : Studi Kasus Departemen Front Office Surabaya Plaza Hotel*. Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Petra Surabaya.
- Mahmudi. 2004. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta : Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.
- Nazir, M. 2011. *Metode Penelitian*. Bogor : Ghalia Indonesia.
- Panggabean, Mutiara S. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor : Ghalia Indonesia.
- Rivai, Veitzhal, dkk. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.

- Sekaran, Uma. 2006. *Research Methods For Business : Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*. Buku 2 Edisi 4. Jakarta : Salemba Empat.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber daya Manusia*. Edisi III. Jakarta : STIE YKPN.
- Simanjuntak, Payaman J. 2011. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta : Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Siregar, Syofian. 2014. *Satistik Parametrik untuk Penelitian Kuantitatif*. Jakarta : PT. Bumi Akshara.
- Stahl, Gunter K. 2007. *Global Talent Management: How Leading Multinationals Build and Sustain Their Talent Pipeline*. Insead Business School for the World. Fontainebleau.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : CV. Alfabeta.
- Supranto, J. 2000. *Statistik Teori dan Aplikasi*. Edisi keenam. Jilid 1. Jakarta: Erlangga.
- _____. 2009. *Statistik Teori dan Aplikasi*. Edisi ketujuh. Jilid 2. Jakarta: Erlangga.
- Safrinasari, Rizka. 2008. *Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan : Studi pada karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Surabaya*. Universitas Brawijaya, Malang : Skripsi yang tidak dipublikasikan.
- Tagela, Umbu. 2013. *Manajemen Talenta dalam Perusahaan dan Implikasinya dalam Birokrasi Pemerintah*. Widya Sari, Vol 15, No. 1, Januari 2013:60-77
- Tobing, Paul L. 2007. *Knowledge Management : Konsep, Arsitektur dan Implementasi*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Ulum, Ihyaul, dan Juanda, Ahmad. 2016. *Metodologi Penelitian Akuntansi, Klinik Skripsi, Edisi 2*. Malang : Aditya Media Publishing.
- Venkateswaran, N. 2012. *Strategies for Adopting Talent Management Issues in Software Companies*. International Journal of Management, Economics and Social Sciences 2012, Vol. 1 (2), pp. 33-41.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : Rajawali Pers.
- www.pln-jatim.co.id

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Gambaran Umum Responden

Jenis Kelamin Responden				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
PRIA	39	61.9	61.9	61.9
Valid WANITA	24	38.1	38.1	100.0
Total	63	100.0	100.0	

Usia Responden				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
23	4	6.3	6.3	6.3
24	5	7.9	7.9	14.3
25	2	3.2	3.2	17.5
26	2	3.2	3.2	20.6
27	3	4.8	4.8	25.4
28	1	1.6	1.6	27.0
29	3	4.8	4.8	31.7
30	2	3.2	3.2	34.9
31	3	4.8	4.8	39.7
34	2	3.2	3.2	42.9
35	1	1.6	1.6	44.4
Valid 37	1	1.6	1.6	46.0
40	1	1.6	1.6	47.6
43	1	1.6	1.6	49.2
44	2	3.2	3.2	52.4
46	2	3.2	3.2	55.6
47	2	3.2	3.2	58.7
50	4	6.3	6.3	65.1
52	4	6.3	6.3	71.4
53	4	6.3	6.3	77.8
54	6	9.5	9.5	87.3
55	8	12.7	12.7	100.0
Total	63	100.0	100.0	



Pendidikan Terakhir Responden

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
D3	8	12.7	12.7	12.7
S1	42	66.7	112	79.4
Valid S2	1	1.6	1.6	81.0
SMA	12	19.0	19.0	100.0
Total	63	100.0	100.0	

Masa Kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	7	11.1	11.1	11.1
10	2	3.2	3.2	14.3
2	3	4.8	4.8	19.0
20	2	3.2	3.2	22.2
23	1	1.6	1.6	23.8
24	4	6.3	6.3	30.2
25	4	6.3	6.3	36.5
3	1	1.6	1.6	38.1
30	3	4.8	4.8	42.9
31	7	11.1	11.1	54.0
Valid 32	4	6.3	6.3	60.3
33	7	11.1	11.1	71.4
34	1	1.6	1.6	73.0
36	1	1.6	1.6	74.6
4	3	4.8	4.8	79.4
5	1	1.6	1.6	81.0
6	6	9.5	9.5	90.5
7	1	1.6	1.6	92.1
8	3	4.8	4.8	96.8
9	2	3.2	3.2	100.0
Total	63	100.0	100.0	



Lampiran 2. Frekuensi Jawaban Responden

X1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	1	1.6	1.6	1.6
4.00	46	73.0	73.0	74.6
5.00	16	25.4	25.4	100.0
Total	63	100.0	100.0	

X1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	4	6.3	6.3	6.3
4.00	42	66.7	66.7	73.0
5.00	17	27.0	27.0	100.0
Total	63	100.0	100.0	

X1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	1	1.6	1.6	1.6
4.00	33	52.4	52.4	54.0
5.00	29	46.0	46.0	100.0
Total	63	100.0	100.0	

X1.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	1	1.6	1.6	1.6
3.00	3	4.8	4.8	6.3
4.00	38	60.3	60.3	66.7
5.00	21	33.3	33.3	100.0
Total	63	100.0	100.0	

X1.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	1	1.6	1.6	1.6
3.00	9	14.3	14.3	15.9
4.00	40	63.5	63.5	79.4
5.00	13	20.6	20.6	100.0
Total	63	100.0	100.0	



X1.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	3	4.8	4.8	4.8
4.00	48	76.2	76.2	81.0
5.00	12	19.0	19.0	100.0
Total	63	100.0	100.0	

X1.7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	2	3.2	3.2	3.2
4.00	42	66.7	66.7	69.8
5.00	19	30.2	30.2	100.0
Total	63	100.0	100.0	

X1.8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	1	1.6	1.6	1.6
3.00	1	1.6	1.6	3.2
4.00	28	44.4	44.4	47.6
5.00	33	52.4	52.4	100.0
Total	63	100.0	100.0	

X2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	2	3.2	3.2	3.2
4.00	43	68.3	68.3	71.4
5.00	18	28.6	28.6	100.0
Total	63	100.0	100.0	

X2.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4.00	41	65.1	65.1	65.1
5.00	22	34.9	34.9	100.0
Total	63	100.0	100.0	

X2.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	1	1.6	1.6	1.6
4.00	44	69.8	69.8	71.4
5.00	18	28.6	28.6	100.0
Total	63	100.0	100.0	

X2.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	2	3.2	3.2	3.2
4.00	45	71.4	71.4	74.6
5.00	16	25.4	25.4	100.0
Total	63	100.0	100.0	

X2.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	3	4.8	4.8	4.8
4.00	42	66.7	66.7	71.4
5.00	18	28.6	28.6	100.0
Total	63	100.0	100.0	

X2.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	2	3.2	3.2	3.2
4.00	45	71.4	71.4	74.6
5.00	16	25.4	25.4	100.0
Total	63	100.0	100.0	

X2.7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	1	1.6	1.6	1.6
3.00	6	9.5	9.5	11.1
4.00	47	74.6	74.6	85.7
5.00	9	14.3	14.3	100.0
Total	63	100.0	100.0	

X2.8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	2	3.2	3.2	3.2
4.00	41	65.1	65.1	68.3
5.00	20	31.7	31.7	100.0
Total	63	100.0	100.0	

X2.9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	4	6.3	6.3	6.3
4.00	46	73.0	73.0	79.4
5.00	13	20.6	20.6	100.0
Total	63	100.0	100.0	

X2.10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	1	1.6	1.6	1.6
3.00	2	3.2	3.2	4.8
4.00	45	71.4	71.4	76.2
5.00	15	23.8	23.8	100.0
Total	63	100.0	100.0	

X2.11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	1	1.6	1.6	1.6
3.00	1	1.6	1.6	3.2
4.00	43	68.3	68.3	71.4
5.00	18	28.6	28.6	100.0
Total	63	100.0	100.0	

Y1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	4	6.3	6.3	6.3
4.00	41	65.1	65.1	71.4
5.00	18	28.6	28.6	100.0
Total	63	100.0	100.0	

Y1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	7	11.1	11.1	11.1
4.00	45	71.4	71.4	82.5
5.00	11	17.5	17.5	100.0
Total	63	100.0	100.0	

Y1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	4	6.3	6.3	6.3
4.00	42	66.7	66.7	73.0
5.00	17	27.0	27.0	100.0
Total	63	100.0	100.0	

Y1.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	3	4.8	4.8	4.8
4.00	43	68.3	68.3	73.0
5.00	17	27.0	27.0	100.0
Total	63	100.0	100.0	

Y1.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	13	20.6	20.6	20.6
4.00	43	68.3	68.3	88.9
5.00	7	11.1	11.1	100.0
Total	63	100.0	100.0	

Y1.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	7	11.1	11.1	11.1
4.00	45	71.4	71.4	82.5
5.00	11	17.5	17.5	100.0
Total	63	100.0	100.0	

Y1.7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	1	1.6	1.6	1.6
3.00	8	12.7	12.7	14.3
4.00	43	68.3	68.3	82.5
5.00	11	17.5	17.5	100.0
Total	63	100.0	100.0	



Y1.8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	9	14.3	14.3	14.3
4.00	38	60.3	60.3	74.6
5.00	16	25.4	25.4	100.0
Total	63	100.0	100.0	

Y1.9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	1	1.6	1.6	1.6
3.00	11	17.5	17.5	19.0
4.00	38	60.3	60.3	79.4
5.00	13	20.6	20.6	100.0
Total	63	100.0	100.0	

Y1.10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	5	7.9	7.9	7.9
4.00	46	73.0	73.0	81.0
5.00	12	19.0	19.0	100.0
Total	63	100.0	100.0	

Y1.11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	1	1.6	1.6	1.6
4.00	41	65.1	65.1	66.7
5.00	21	33.3	33.3	100.0
Total	63	100.0	100.0	



Lampiran 3. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Correlations

		Manajemen Talenta
X1.1	Pearson Correlation	.616**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	63
X1.2	Pearson Correlation	.650**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	63
X1.3	Pearson Correlation	.632**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	63
X1.4	Pearson Correlation	.648**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	63
X1.5	Pearson Correlation	.542**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	63
X1.6	Pearson Correlation	.514**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	63
X1.7	Pearson Correlation	.441**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	63
X1.8	Pearson Correlation	.553**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	63
Manajemen Talenta	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	63

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.708	8

Correlations

		Manajemen Pengetahuan
X2.1	Pearson Correlation	.638**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	63
X2.2	Pearson Correlation	.777**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	63
X2.3	Pearson Correlation	.622**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	63
X2.4	Pearson Correlation	.623**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	63
X2.5	Pearson Correlation	.556**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	63
X2.6	Pearson Correlation	.667**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	63
X2.7	Pearson Correlation	.602**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	63
X2.8	Pearson Correlation	.672**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	63
X2.9	Pearson Correlation	.598**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	63
X2.10	Pearson Correlation	.748**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	63
X2.11	Pearson Correlation	.690**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	63
Manajemen Pengetahuan	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	63

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.865	11

Correlations

		Kinerja Karyawan
Y1.1	Pearson Correlation	.646**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	63
Y1.2	Pearson Correlation	.706**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	63
Y1.3	Pearson Correlation	.672**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	63
Y1.4	Pearson Correlation	.616**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	63
Y1.5	Pearson Correlation	.635**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	63
Y1.6	Pearson Correlation	.611**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	63
Y1.7	Pearson Correlation	.689**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	63
Y1.8	Pearson Correlation	.737**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	63
Y1.9	Pearson Correlation	.730**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	63
Y1.10	Pearson Correlation	.596**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	63
Y1.11	Pearson Correlation	.730**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	63

Pearson Correlation	1
Kinerja Karyawan Sig. (2-tailed)	
N	63

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.877	11

Lampiran 4. Uji Asumsi Klasik

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.522 ^a	.273	.249	3.59323	2.025

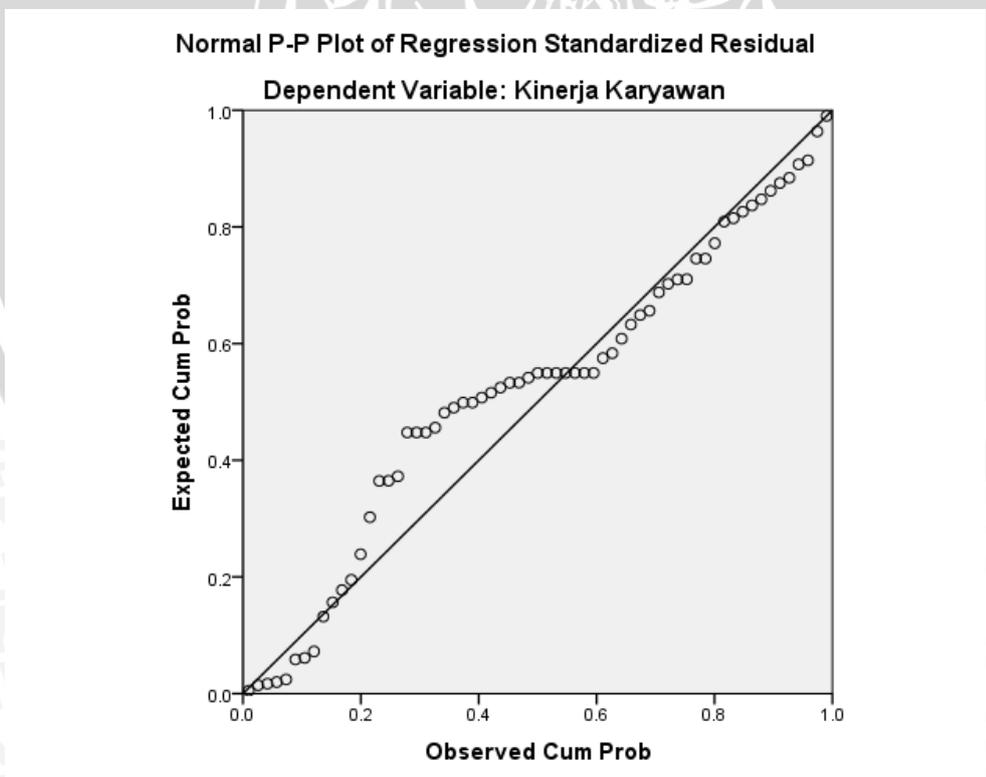
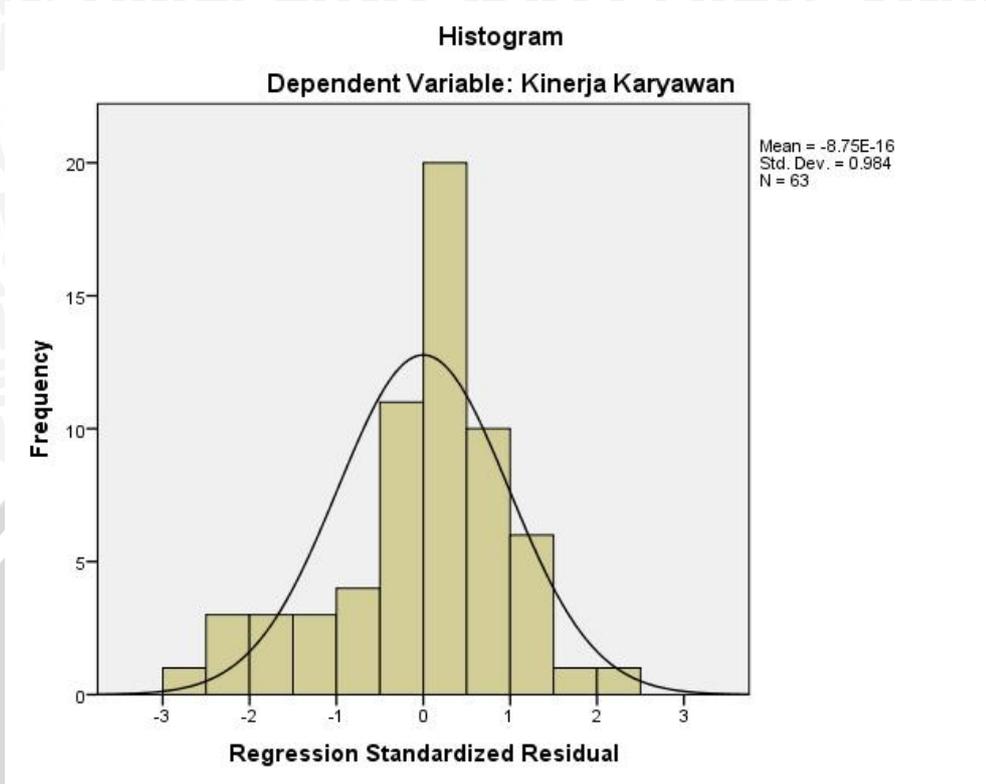
a. Predictors: (Constant), Manajemen Pengetahuan, Manajemen Talenta

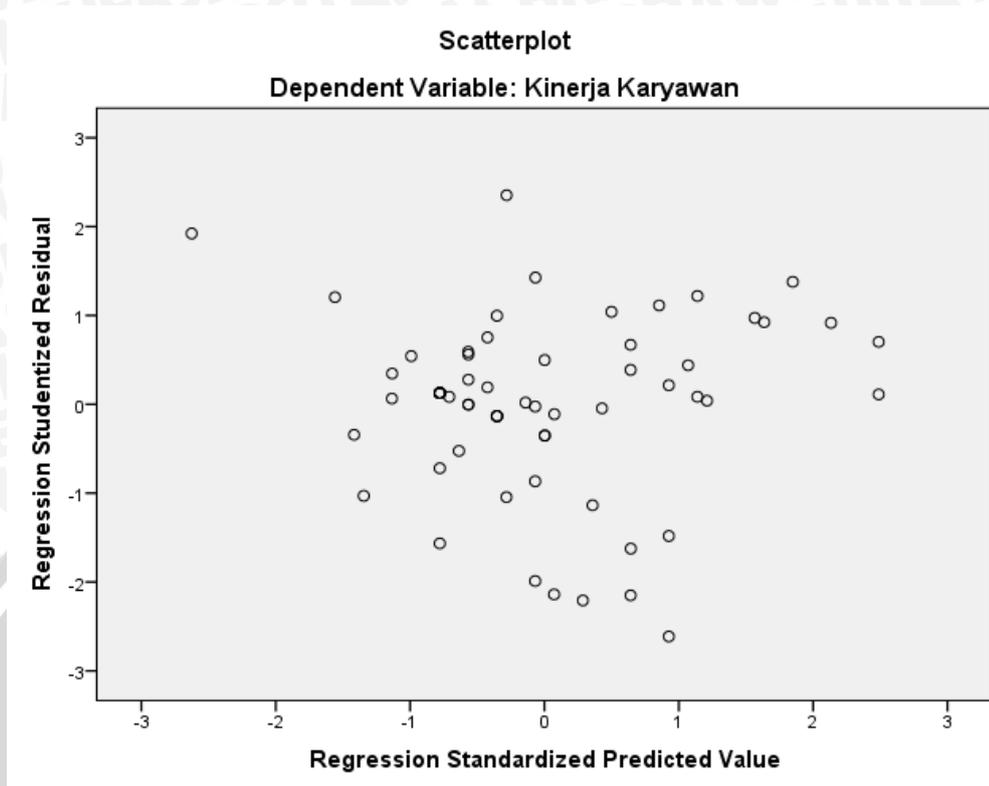
b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Coefficients^a

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

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan





Lampiran 5. Analisis Regresi Linier Berganda

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja Karyawan	45.2381	4.14540	63
Manajemen Talenta	34.0476	2.57424	63
Manajemen Pengetahuan	46.4127	3.70977	63

Correlations				
		Kinerja Karyawan	Manajemen Talenta	Manajemen Pengetahuan
Pearson Correlation	Kinerja Karyawan	1.000	.487	.484
	Manajemen Talenta	.487	1.000	.729
	Manajemen Pengetahuan	.484	.729	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja Karyawan	.	.000	.000
	Manajemen Talenta	.000	.	.000
	Manajemen Pengetahuan	.000	.000	.
N	Kinerja Karyawan	63	63	63
	Manajemen Talenta	63	63	63
	Manajemen Pengetahuan	63	63	63

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Manajemen Pengetahuan, Manajemen Talenta ^b		Enter

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.522 ^a	.273	.249	3.59323	2.025

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

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

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

Coefficients^a

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

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Lampiran 6. Surat Izin Melaksanakan penelitian



**PT PLN (Persero)
DISTRIBUSI JAWA TIMUR**

Jalan Embong Trengguli 19-21 Surabaya 60271
Telepon : 031 5340651 s/d 5340657

Facsimile : 031 5310057

Website : www.pln-jatim.co.id

Kotak Pos : 031 6115 / Sbsg

Nomor : **0540** /SDM.04.09/DIST-JATIM/2016 **18 FEB 2016**
Lampiran :
Sifat :
Perihal : Ijin Pengambilan Data

Kepada :
**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
Fakultas Ilmu Administrasi
Jl. MT. Haryono 163
Malang, 65145**

Up. Yth. Ketua

Sehubungan dengan surat Saudara No. 1937/UN10.3/PG/2016 tanggal 9 Februari 2016 perihal Riset/Survey, dengan ini disampaikan bahwa kami dapat memberikan Ijin Penelitian untuk Mahasiswa Saudara berikut :

Nama : Ridha C. N.
NIM : 125030200111070

Untuk pengaturan pelaksanaannya, diminta agar yang bersangkutan menghubungi PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur, Bidang SDM dan Organisasi, Jl. Embong Trengguli No. 19-21, Surabaya.

Perlu kami sampaikan bahwa :

1. PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur hanya memberikan data yang bersifat tidak rahasia.
2. Ijin diberikan mulai tanggal 15 Februari s.d 15 Maret 2016.

Demikian disampaikan, atas perhatiannya diucapkan terima kasih.



MANAJER SDM & ORGANISASI

MACHFUD SUPARTA

Tembusan :

1. Manajer Perencanaan
2. Manajer Distribusi
3. Manajer Niaga
4. Manajer SDM & Organisasi
5. Manajer Keuangan

Lampiran 7. Angket Penelitian**KUESIONER PENELITIAN**

Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia

Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis

Fakultas Ilmu Administrasi

Universitas Brawijaya

No. Kuesioner

--	--	--

Yth. Bapak / Ibu / Saudara / i
Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Surabaya
Di Tempat

Dengan hormat,

Saya Ridha Choirun Nisa, (125030200111070) mahasiswi tingkat akhir Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya sedang menyusun skripsi dengan judul **“Pengaruh Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Surabaya)”**.

Saat ini saya sedang mengumpulkan data dalam bentuk kuesioner sebagai salah satu sumber penyusunan skripsi ini. Adapun tujuan dari kuesioner tersebut adalah untuk mengetahui signifikansi pengaruh manajemen talenta dan manajemen pengetahuan terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Surabaya. Saya membutuhkan bantuan dari Bapak / Ibu / Saudara / i untuk menjawab pernyataan dalam kuesioner ini. Kuesioner ini bersifat rahasia dan tertutup. Seluruh informasi yang Anda berikan akan dijaga kerahasiaannya dan akan digunakan seperlunya sebagai bahan penulisan skripsi. Saya berharap Anda sapat menjawab dengan jujur, lengkap dan apadanya. Atas kesediaan Bapak / Ibu / Saudara / i, saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Ridha Choirun Nisa

LEMBAR KUESIONER PENELITIAN**I. Karakteristik Responden**

Petunjuk : Isi dan lingkari salah satu pilihan jawaban dibawah ini yang sesuai dan mencerminkan diri Anda.

1. Jenis Kelamin :

1. Pria
2. Wanita

2. Usia :

3. Pendidikan Terakhir :

1. SMA / Sederajat
2. D3
3. S1
4. S2
5. S3

4. Pernah / Sedang Mengikuti Program Manajemen Talenta :

1. Ya
2. Tidak

5. Pernah / Sedang Mengikuti Program Manajemen Pengetahuan :

1. Ya
2. Tidak

6. Lama Bekerja :

7. Divisi :



II. Pengaruh Manajemen Talenta dan Manejemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Surabaya

Cara Pengisian

- Jawablah pernyataan berikut berdasarkan penilaian/pandangan Anda mengenai manajemen talenta dan pengetahuan terhadap kinerja karyawan.
- Berilah tanda silang (x) pada jawaban yang Anda pilih
- Keterangan pilihan jawaban :
 - STS = Sangat Tidak Setuju
 - TS = Tidak Setuju
 - R = Ragu-ragu
 - S = Setuju
 - SS = Sangat Setuju

Manajemen Talenta

No	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
1	Perusahaan merekrut orang-orang bertalenta melalui program manajemen talenta					
2	Perusahaan menyeleksi orang-orang bertalenta melalui program manajemen talenta					
3	Karyawan berkesempatan mengikuti program pelatihan untuk mengembangkan talenta					
4	Karyawan memperoleh kompensasi yang digunakan oleh perusahaan sebagai salah satu strategi untuk mempertahankan orang-orang bertalenta					
5	Karyawan ditempatkan di bidang yang sesuai dengan talenta yang dimiliki					
6	Perusahaan memastikan kinerja organisasi dapat tetap terjaga dengan melakukan investasi SDM					
7	Perusahaan mengevaluasi kinerja karyawan dalam program manajemen talenta					
8	Karyawan memiliki kebanggaan terhadap perusahaan					

Manajemen Pengetahuan

No	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
1	Perusahaan menciptakan pengetahuan sebagai pembelajaran untuk meningkatkan kinerja					
2	Karyawan memperoleh pengetahuan sebagai pembelajaran untuk meningkatkan kinerja					
3	Karyawan menangkap pengetahuan sebagai pembelajaran untuk meningkatkan kinerja					
4	Karyawan menyebarkan pengetahuan sebagai pembelajaran untuk meningkatkan kinerja					
5	Karyawan mengaplikasikan pengetahuan					
6	Karyawan mengelola <i>tacit knowledge</i> melalui <i>knowledge sharing</i>					
7	Karyawan mengelola <i>tacit knowledge</i> dengan mengkonversinya dalam bentuk dokumen atau laporan					
8	Karyawan memperkaya pengalaman sebagai <i>personal knowledge</i> melalui program pengembangan dan pelatihan.					
9	Karyawan mengelola <i>eksplisit knowledge</i> melalui praktek secara langsung					
10	Perusahaan memiliki <i>job procedur</i> yang memenuhi standar untuk memaksimalkan pengetahuan					
11	Perusahaan memiliki <i>technology</i> yang memenuhi standar untuk memaksimalkan pengetahuan					

Kinerja Karyawan

No	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
1	Karyawan memiliki kemampuan untuk mencapai hasil yang maksimal dalam melakukan pekerjaan					
2	Proses kerja yang dilalui oleh karyawan berlangsung dengan baik					
3	Karyawan telah memberikan kontribusi ekonomi bagi perusahaan					
4	Karyawan memiliki motivasi untuk mencapai hasil yang maksimal dalam melakukan pekerjaan					
5	Hasil kerja karyawan memiliki tingkat keakurasian tinggi					
6	Hasil kerja karyawan sudah sesuai dengan SOP (Standar Operasional Prosedur)					
7	Karyawan selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu					
8	Karyawan memahami <i>Job Procedure</i>					
9	Karyawan memiliki kemampuan dalam mengambil keputusan					
10	Karyawan memiliki kemampuan dalam menyampaikan pendapat					
11	Karyawan memiliki kemampuan untuk bekerja sama					

Lampiran 8. Wawancara Terbuka

Narasumber	Pertanyaan	Jawaban
<p>Bu. Sari (Manajemen SDM dan Organisasi)</p>	<p>Definisi Manajemen Talenta</p>	<p>Pengelolaan aset Sumber Daya Manusia (SDM) yang memiliki nilai tambah atau kontribusi untuk kinerja perusahaan</p>
	<p>Tujuan Penerapan Manajemen Talenta</p>	<p>Untuk memilih orang-orang yang dianggap tepat dan berpotensi untuk memberikan kontribusi dalam upaya peningkatan kinerja perusahaan</p>
	<p>Manfaat Penerapan Manajemen Talenta</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perusahaan dapat mengidentifikasi karyawan yang berpotensi sehingga dapat tercipta peningkatan kinerja, kematangan proses, serta <i>brand image</i> perusahaan yang baik. 2. Karyawan dapat mengembangkan talenta dan potensinya serta memiliki perencanaan karir yang lebih baik.
	<p>Tahapan-tahapan Penerapan Manajemen Talenta</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemetaan talenta karyawan berdasarkan potensi dan kompetensi, dengan meninjau riwayat jabatan, pengetahuan, <i>leadership</i>, <i>assessment</i> potensi (<i>psikotest</i>), <i>assessment</i> kompetensi (evaluasi kinerja) 2. Pengembangan karyawan bertalenta melalui diklat, penugasan yang lebih tinggi dari atasan, dan program lainnya. 3. Penempatan karyawan bertalenta sesuai dengan jabatan atau posisi yang tepat. 4. Mempertahankan karyawan bertalenta dengan memberikan reward finansial maupun non-finansial

Lanjutan Lampiran 8. Wawancara Terbuka

	<p>Hambatan-hambatan dalam Penerapan Manajemen Talenta</p>	<p>1. Komitmen manajemen 2. Konsistensi penerapan 3. Pengembangan pegawai</p>
<p>Bu. Bunga (Manajemen SDM dan Organisasi)</p>	<p>Definisi Manajemen Pengetahuan</p>	<p>Serangkaian langkah-langkah sistematis dalam pengelolaan aset pengetahuan yaitu mengumpulkan, menyimpan, dan menggunakan atau menyebarkan pengetahuan dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan secara berkelanjutan</p>
	<p>Tujuan Penerapan Manajemen Pengetahuan</p>	<p>Meningkatkan kinerja perusahaan secara berkelanjutan</p>
	<p>Manfaat Penerapan Manajemen Pengetahuan</p>	<p>Program ini diharapkan bisa mendokumentasikan dan mengeksplorasikan <i>tacit knowledge</i> sebagai pengetahuan yang tersembunyi dalam benak manusia menjadi <i>eksplisit knowledge</i> yaitu pengetahuan yang dapat terlihat dan terdokumentasi sehingga dapat bermanfaat untuk meningkatkan produktifitas dan kinerja perusahaan.</p>
	<p>Tahapan-tahapan Penerapan Manajemen Pengetahuan</p>	<p>Tim <i>Knowledge Management</i> mengumpulkan, menyimpan, dan menyebarkan pengetahuan baik yang bersifat <i>tacit</i> maupun <i>eksplisit</i>, melalui beberapa aktifitas seperti <i>Community of Practice</i>, <i>Knowledge Sharing</i>, <i>Knowledge Capturing</i>, dan <i>Karya Inovasi</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Community of Practice</i> merupakan sekumpulan orang yang memiliki kepentingan dan minat yang sama dan berusaha bersama untuk memperoleh pemecahannya. • <i>Knowledge Capturing</i> adalah aktifitas untuk menangkap dan

Lanjutan Lampiran 8. Wawancara Terbuka

		<p>mendokumentasikan pengetahuan dari pegawai yang akan pensiun sehingga pengalaman serta pengetahuan yang dimiliki nantinya dapat terus dimanfaatkan untuk kepentingan perusahaan.</p> <ul style="list-style-type: none">• <i>Knowledge Sharing</i> 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.• 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 mendapatkan hak paten atas karya inovasi yang telah dibuat <p>Hasil aktifitas-aktifitas tersebut kemudian didokumentasikan dan disimpan di Ruang <i>Knowledge Management</i> sehingga nantinya dapat digunakan oleh karyawan untuk memecahkan permasalahan ataupun sebagai pemahaman akan suatu hal, sehingga pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan maupun perusahaan akan terus terjaga eksistensinya.</p>
--	---	---

Hambatan-hambatan
dalam Penerapan
Manajemen Pengetahuan

Hambatan-hambatan dalam penerapannya 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 disebar, 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.

