

# **PENGARUH MANAJEMEN TALENTA TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

**(Studi Pada Karyawan PT Pertamina Geothermal Energy Area Ulubelu)**

## **SKRIPSI**

**Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana Fakultas Ilmu Administrasi pada  
Universitas Brawijaya**

**Hanna Viany Octavia  
NIM.145030207111073**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
MALANG  
2018**

## MOTTO

*“As long as God is for you,  
it doesn’t matter who is against you”*



## TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT Pertamina Geothermal Energy Area Ulubelu)

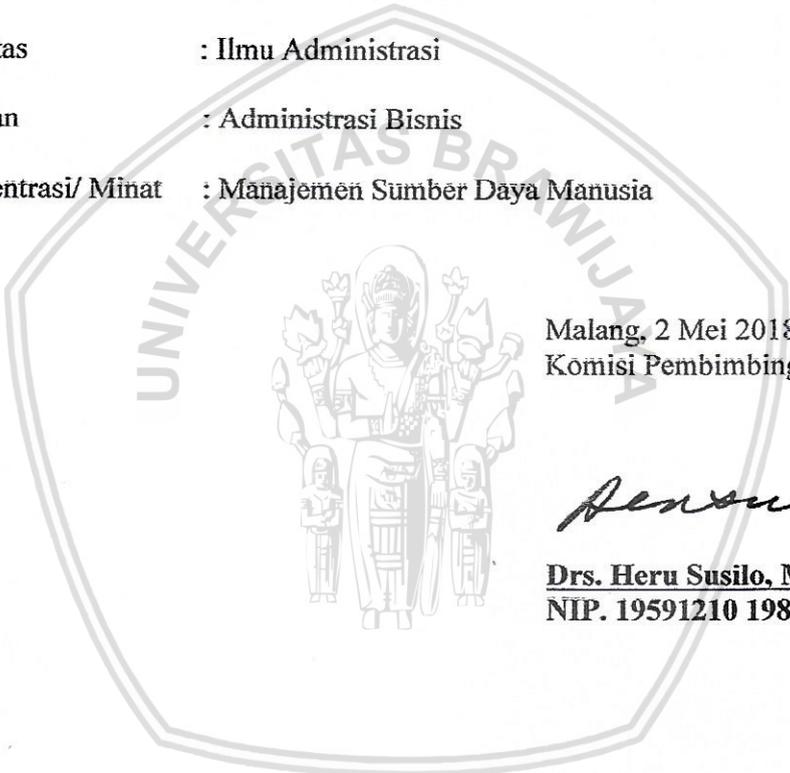
Disusun oleh : Hanna Viany Octavia

NIM : 14503020507111073

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Bisnis

Konsentrasi/ Minat : Manajemen Sumber Daya Manusia



Malang, 2 Mei 2018  
Komisi Pembimbing

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Heru Susilo', is written over the printed name.

**Drs. Heru Susilo, M.A**  
**NIP. 19591210 198601 1 001**



### 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 secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah ini dapat dibuktikan terdapat unsur jiplak, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku (Undang-Undang No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 2 Mei 2018



**Hanna Vianv Octavia**  
**NIM. 145030207111073**



**TANDA PENGESAHAN**

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

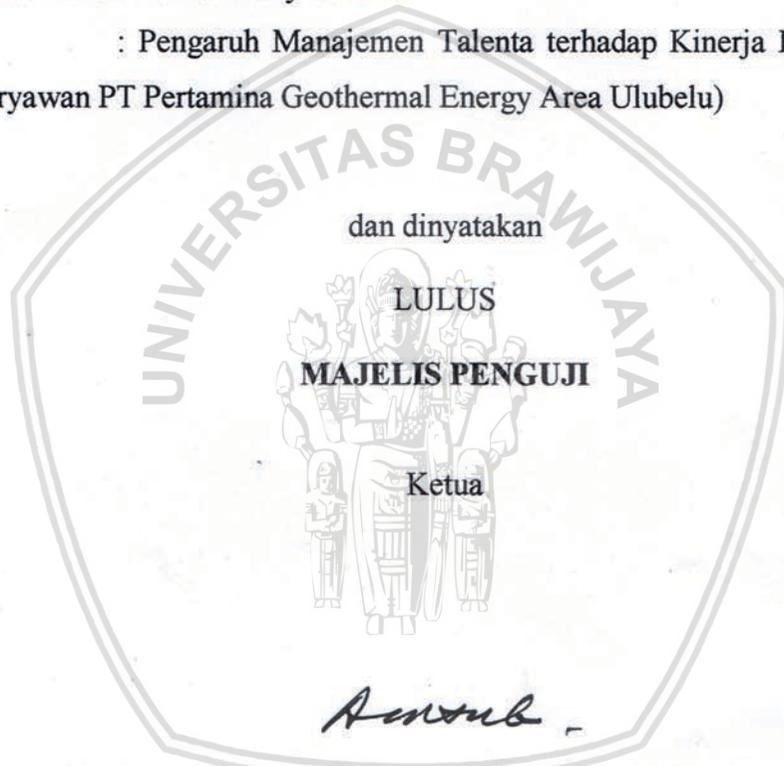
Hari : Senin

Tanggal : 28 Mei 2018

Jam : 11.00

Skripsi atas nama: Hanna Viany Octavia

Judul : Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT Pertamina Geothermal Energy Area Ulubelu)



dan dinyatakan

**LULUS**

**MAJELIS PENGUJI**

Ketua

*Heru Susilo*

**Drs. Heru Susilo, MA**

**NIP. 19591210 198601 1 001**

Anggota,

*Endang Siti Astuti*

**Prof. Dr. Endang Siti Astuti, M.Si**

**NIP. 19530810 198103 2 012**

Anggota,

*M. Cahyo Widvo Sulisty*

**M. Cahyo Widvo Sulisty, SE, MBA**

**NIP. 2013046303181001**



## RINGKASAN

Octavia, Hanna Viany. 2018. **Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT Pertamina Geothermal Energy Area Ulubelu)**. Drs. Heru Susilo, M.A 104 halaman + xv

---

Pada dasarnya, setiap perusahaan ingin menguasai persaingan bisnis dan juga pasar. Dalam mewujudkan hal tersebut terdapat tiga aset yang harus dimiliki oleh sebuah perusahaan yaitu modal finansial, produk dan tenaga kerja, namun diantara ketiganya aset terpenting merupakan tenaga kerja yang mereka miliki. Perusahaan harus mampu mendapatkan dan mempertahankan karyawan yang terbaik. Sehingga perusahaan mampu menempatkan orang-orang terbaik diposisi yang sesuai dengan potensinya. Untuk mendapatkan orang-orang terbaik inilah dimana perusahaan memerlukan manajemen talenta di dalam perusahaannya.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan pada PT Pertamina Geothermal Energy Area Ulubelu. Penelitian ini pun berdasarkan oleh teori yang telah ada yaitu teori mengenai pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan. Data sampel yang didapatkan sebanyak 42 karyawan, sampel tersebut diambil dengan metode sampling jenuh. Data diperoleh langsung dari responden menggunakan kuesioner. Analisis data meliputi analisis deskriptif, uji asumsi klasik, analisis regresi linier sederhana, uji F dan  $R^2$  yang diolah menggunakan SPSS versi 22.

Hasil pengujian secara statistik menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dari manajemen talenta terhadap kinerja karyawan yang dinyatakan dalam bentuk persamaan regresi  $Y^1 = 14,011 - 0,552 X$ . Nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$  ( $\alpha$ ) dan nilai t hitung  $7,201 > t$  tabel  $1,692$  menunjukkan hasil yang positif untuk kedua variabel. Nilai koefisien (*R Square*) menunjukkan angka  $0,611$  yang berarti variabel Kinerja dipengaruhi oleh variabel Manajemen Talenta sebesar  $61,1\%$  sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Saran-saran untuk PT Pertamina Geothermal Energy Area Ulubelu diharapkan untuk memberikan pelatihan strategi dalam meminimalkan hambatan, memberikan faktor pendukung yang terpenuhi serta memberikan arahan yang jelas dalam memenuhi kebutuhan para pengambil keputusan dan memberikan perbaikan, pengawasan dan bantuan lebih lebih terhadap karyawan, sehingga menghindari kesalahan sehingga tidak mengganggu siklus pekerjaan.

Kata Kunci : Manajemen Talenta, Kinerja Karyawan.

## SUMMARY

Octavia, Hanna Viany. 2018. *The Effect of Talent Management on Employees' Performance (a Study about the Employees of PT Pertamina Geothermal Energy in Ulubelu Area)*. Drs. Heru Susilo, M.A 104 pages + xv

---

*Basically, every company wants to take over the bussiness competition and monopolize the market. In order to achieve that purpose, there are three major assets that a company should have; funds, products, and talents, but the most important asset is the talents that they have. A company should be able to hire and maintain the best talents, then place them in the right position based on their capability. For that matter, the company needs to apply talent management in their hiring program.*

*The design of this study is quantitative research, which purpose is to know the effect of talent management on employees' performance of PT Pertamina Geothermal Energy in Ulubelu area. This study is based on a previous study about the effect of talent management on employees' performance. The sample for the data are 42 employees, taken based on total population sampling technique. The data instrument for this study is questionnaire. The data analysis includes: descriptive analysis, classical assumption test, simple linear regression analysis,  $F$  and  $R^2$  tests processed using SPSS version 22. The result of this study shows that there are effects between talent management and employees' performance of PT Pertamina Geothermal Energy in Ulubelu area.*

*Keywords : Talent Management, Employees' Performance.*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah dan keberkahan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT Pertamina Geothermal Energy Area Ulubelu)”**.

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk dapat memenuhi syarat dalam memperoleh gelar sarjana pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya. Penulis menyadari bahwa tugas akhir ini tidak akan pernah selesai tanpa bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
2. Bapak Dr. Mochammad Al Musadieg, MBA selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
3. Ibu Nila Firdausi Nuzula, Ph.D selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
4. Bapak Drs. Heru Susilo, M.A yang juga selaku dosen pembimbing yang telah sangat banyak memberikan bimbingan, arahan dan masukan kepada penulis hingga terselesaikannya skripsi ini.

5. Seluruh dosen pengampu mata kuliah yang telah memberikan ilmu dan pengetahuan yang sangat besar kepada penulis.
6. Seluruh pekerja PT Pertamina Geothermal Energy Area Ulubelu yang telah berkenan membantu penulis untuk menyelesaikan tugas akhir ini.
7. Orang tua penulis, Ibu Wien Windarti, Bapak Rudi Djunaedi dan Bunda Weny Astri Sandewi yang telah mendidik, memberikan semangat, dan mendoakan demi kelancaran segala urusan penulis. Adik penulis, Imadea, Bagda, Rasy, Raisa dan keluarga besar yang telah memberikan semangat.
8. Sahabat-sahabat seperjuangan penulis di masa kuliah Diah Lailatul Qodrizana, Risty Meiditami, Hanifah Dikna, Kak Adelia Cahya, Mega Popy Oktavia, Rhoudatul Permata Sari, “Mario”, teman-teman se-organisasi teman-teman Advokesma BEM 2014, Advokesma EM 2015, Keluarga Laboratorium Kepemimpinan dan Organisasi angkatan 2016 dan 2017 yang telah memberikan banyak pengalaman dan pelajaran yang sangat berharga.
9. Sahabat-sahabat jauh yang senantiasa memberikan banyak dukungan, cerita, cinta dan doa untuk penulis, *The Synderindes* : Nabila Dewi Alya, Syanocty Putri, Anita Indriyani, dan Mayang Nurangraeni. *Beloved ones* : Aurellia Chandraningtyas, Mutiara Nuraini Putri, Ega Panca Agustina, Taufik Ramdhani.
10. Semua pihak yang telah membantu terselesaikannya skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Semoga segala bantuan yang telah diberikan kepada penulis mendapat balasan dari Allah SWT. Peneliti telah berupaya dengan maksimal dalam

mengerjakan skripsi ini namun tetap menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penyusunan skripsi baik dalam teknik penyajian materi maupun pembahasan. Demi kesempurnaan skripsi ini, penulis menghargai segala saran dan kritik yang sifatnya membangun. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, Mei 2018

Penulis



## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>ii</b>
<b>TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI .....</b>	<b>iii</b>
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....</b>	<b>iv</b>
<b>RINGKASAN .....</b>	<b>v</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah .....	5
C. Tujuan Penelitian.....	5
D. Kontribusi Penelitian.....	5
E. Sistematika Pembahasan.....	6
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>8</b>
A. Penelitian Terdahulu .....	8
B. Manajemen Talenta .....	12
1. Pengertian Manajemen Talenta.....	12
2. Tujuan Manajemen Talenta .....	14
3. Proses Manajemen Talenta .....	16
4. Sumber Talent ( <i>Talent Pool</i> ).....	16
C. Kinerja Karyawan.....	20
1. Pengertian Kinerja .....	20
2. Tujuan Manajemen Kinerja .....	22
3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	22
4. Metode Penilaian Kinerja .....	24
D. Hubungan Manajemen Talenta dengan Kinerja Karyawan.....	25
E. Model Konsep dan Model Hipotesis .....	26

<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>28</b>
A. Jenis Penelitian.....	28
B. Lokasi Penelitian .....	29
C. Variabel, Definisi Operasional dan Skala Pengukuran .....	30
1. Variabel.....	30
2. Definisi Operasional .....	31
3. Skala Pengukuran .....	37
D. Populasi dan Sampel .....	38
1. Populasi.....	38
2. Sampel .....	38
E. Sumber Data.....	39
F. Teknik Pengumpulan Data .....	40
G. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	40
1. Uji Validitas .....	40
2. Uji Reliabilitas.....	41
3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas .....	41
H. Analisis Data.....	43
1. Analisis Statistik Deskriptif .....	43
2. Analisis Statistik Inferensial .....	43
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>46</b>
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	46
1. Sejarah Umum PT Pertamina Geothermal Energy Area Ulubelu.....	46
2. Struktur Organisasi .....	49
3. Implementasi Praktek Manajemen Talenta.....	50
B. Karakteristik Responden.....	53
C. Gambaran Variabel Yang Diteliti .....	56
D. Analisis Asumsi-Asumsi Klasik Regresi.....	67
E. Analisis Regresi Linier Sederhana .....	70
F. Pembahasan Hasil Penelitian.....	72
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>75</b>
A. Kesimpulan .....	75
B. Saran .....	75

DAFTAR PUSTAKA .....77



## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Perbandingan Penelitian Terdahulu .....	11
Tabel 2.2 Tabel Kompetensi Talenta .....	18
Tabel 2.3 Tabel Indikator Kinerja .....	21
Tabel 3.1 Variabel, Indikator dan Item .....	35
Tabel 3.2 Skala <i>Likert</i> .....	37
Tabel 3.3 Posisi/Jabatan .....	38
Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas Variabel.....	42
Tabel 3.5 Hasil Uji Reliabilitas Variabel .....	43
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin, Usia dan Lama Bekerja .....	53
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir dan Jabatan.....	55
Tabel 4.3 Distribusi Frekuensi Variabel Manajemen Talenta.....	57
Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja.....	63
Tabel 4.5 Hasil Uji Normalitas.....	68
Tabel 4.6 Persamaan Regresi .....	70
Tabel 4.7 Koefisien Determinasi.....	71

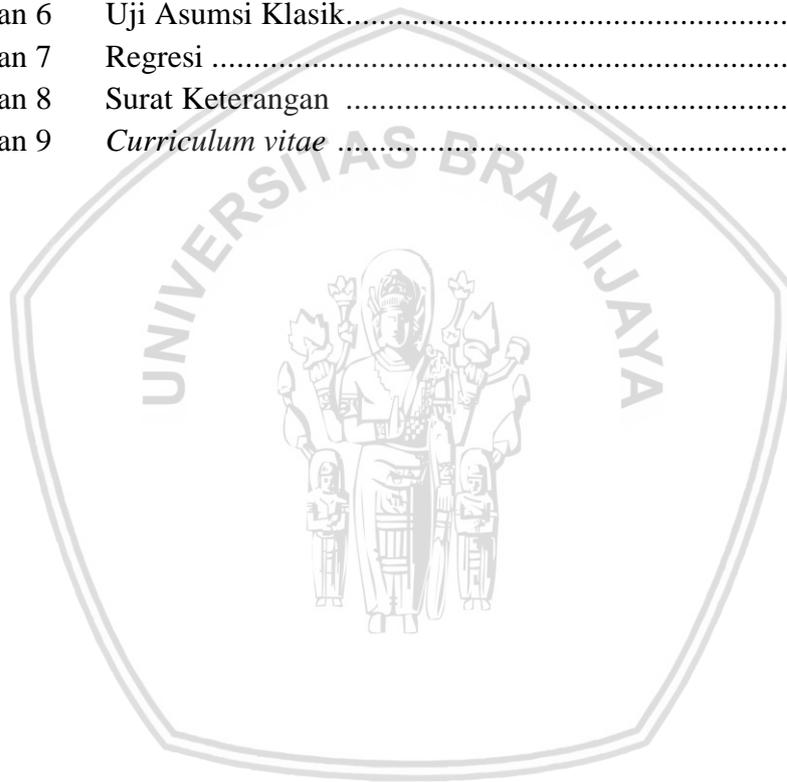
## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Model Konsep .....	26
Gambar 2.2 Model Hipotesis.....	27
Gambar 4.1 Struktur Organisasi .....	50
Gambar 4.2 Hasil Uji Normalitas .....	68
Gambar 4.3 Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	69



## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1	Kuesioner Penelitian .....81
Lampiran 2	Data Responden .....86
Lampiran 3	Rekapitulasi Jawaban Responden .....88
Lampiran 4	Uji Validitas .....92
Lampiran 5	Uji Reliabilitas .....98
Lampiran 6	Uji Asumsi Klasik .....99
Lampiran 7	Regresi .....101
Lampiran 8	Surat Keterangan .....103
Lampiran 9	<i>Curriculum vitae</i> .....104



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Pada era globalisasi, persaingan dalam dunia bisnis semakin ketat, hal itu diakibatkan oleh banyaknya perusahaan yang berkompetisi dalam menguasai pasar, karena globalisasi menantang para pelaku bisnis dalam mempertahankan peluang yang dimilikinya dan merebut peluang baru yang ada di depannya (Moeljono, 2005:37). Sehingga tidak dapat dipungkiri lagi bahwa sebuah perusahaan harus mempersiapkan perusahaannya untuk menghadapi berbagai tantangan dalam dunia bisnis dengan membuat strategi-strategi tertentu agar produk dan pelayanan jasa dapat menguasai pasar sedominan mungkin (Silalahi, 2007:3-4).

Di abad 20 beberapa para pemimpin bisnis memberikan asumsi bahwa terdapat tiga aset yang penting dalam persaingan bisnis; modal finansial, produk dan tenaga kerja. Namun, aset yang paling berharga bagi sebuah perusahaan adalah tenaga kerja (*human capital*) yang mereka miliki (Lynn, 2000 dalam Jackson, 2010:2-3). Terlihat pada perusahaan yang memimpin pasar, sebagian besar di dalamnya pasti memiliki tenaga kerja atau SDM (Sumber Daya Manusia) yang berkualitas dan professional (Keraf, 2000:66). Keberadaan SDM yang berkualitas pun dapat menjadi pelengkap dari strategi fungsional lainnya, sehingga dapat membuat perusahaan jauh lebih percaya diri dalam menghadapi persaingan bisnis (Budiharjo, 2011:81) dan mendapatkan peningkatan keuntungan sebesar 20% (Blanchard dan Vincent, 1988:85).

Maka dari itu, tantangan perusahaan saat ini adalah untuk memenangkan perang talenta (*talent war*), karena kemampuan memenangkan perang talenta berpengaruh kepada kemampuan memenangkan pasar. Untuk memenangkan perang talenta setiap perusahaan perlu memahami definisi dari talenta.

Definisi talenta menurut Pella dan Inayati (2011: 81) adalah manusia-manusia yang ingin dipelihara perusahaan karena kelebihanannya. Talenta dapat juga diartikan karyawan yang diidentifikasi memilih potensi menjadi pemimpin masa depan perusahaan (*company future leader*). Dengan pengertian tersebut maka manajemen talenta dapat diartikan suatu proses untuk memastikan kemampuan perusahaan mengisi posisi kunci pemimpin masa depan perusahaan (*company future leader*) dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan (*unique skill and high strategic value*).

Selain itu, manajemen talenta dapat menjadi pendekatan strategis yang komprehensif untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, mengembangkan dan mengalokasikan sumber daya manusia yang bertalenta untuk membantu kegiatan pencapaian kinerja terbaik dan organisasi (Muhyi, *et al.*, 2016:159). Memperhatikan penjelasan diatas, secara luas pengelolaan sumber daya manusia yang dimaksud oleh manajemen talenta dapat dimulai dari proses rekrutmen, penempatan pegawai, penilaian kinerja, pelatihan dan pengembangan karir, sampai pegawai meninggalkan perusahaan (Lewis, 2006:139-154).

Hasil yang bisa didapatkan perusahaan dengan menggunakan strategi manajemen talenta adalah mengisi posisi manajemen puncak dengan orang-orang berkualitas, sehingga perusahaan tidak perlu meragukan kinerja karyawan yang akan diangkat menjadi bagian dari posisi puncak perusahaan (Pella dan Inayati, 2011:81). Hal tersebut berkaitan dengan teori yang dikeluarkan oleh Pratt, *et al.*, pada Bethke-Langenegger, *et al.*, (2011:9) menjelaskan bahwa investasi berupa manajemen talenta dapat menghasilkan pekerja yang berkualitas dan menghasilkan

karya dengan kualitas kinerja yang tinggi, sehingga dapat diketahui bahwa adanya kaitan yang signifikan antara manajemen talenta dengan kinerja karyawan.

Ruky (2001:6) menjelaskan bahwa manajemen kinerja berkaitan dengan usaha, kegiatan atau program yang diprakarsai dan dilaksanakan oleh pimpinan organisasi (perusahaan) untuk merencanakan, mengarahkan dan mengendalikan prestasi karyawan. Menurut Cushway (2015:253) manajemen kinerja merupakan proses yang dapat memastikan kinerja dari setiap individu yang memegang jabatan dapat dikelola dan dijalankan dengan baik sesuai dengan standar yang ada dalam perusahaan. Pengertian kinerja sendiri merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu (Rivai, 2004:309). Kinerja merupakan salah satu cara untuk melihat perkembangan sebuah perusahaan, maka dari itu kinerja merupakan hal yang sangat penting keberadaannya dalam sebuah perusahaan.

Setiap perusahaan mempunyai spesialisasi masing-masing, salah satunya merupakan perusahaan yang bergerak di bidang panas bumi. Mengutip data yang dikeluarkan oleh Direktorat Jendral Energi Baru Terbarukan dan Konservasi Energi (EBTKE) (2016) terdapat tiga perusahaan yang mendapatkan tugas untuk melakukan pengembangan panas bumi yaitu PT Perusahaan Listrik Negara (PLN Persero), PT Pertamina (Persero) dan PT Geodipa Energi, sedangkan dari ketiganya operator terbesar panas bumi di Indonesia merupakan PT Pertamina melalui anak perusahaannya PT Pertamina Geothermal Energy. Apabila melihat dari artikel yang dikeluarkan oleh Metro TV News (2016) PT Pertamina Geothermal Energy telah

melakukan kinerja yang sangat baik secara teknis maupun sumber daya manusianya, hal tersebut dibuktikan oleh perusahaan melalui pendanaan kegiatan pengolahan panas bumi yang murah, sehingga perusahaan lain dapat membeli listrik panas bumi dengan harga yang sama murah.

PT Pertamina Geothermal Energy merupakan anak perusahaan dari PT Pertamina (Persero) yang menjadi bagian dari Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dibidang pemanfaatan energi panas bumi di Indonesia. Dalam pelaksanaannya PT Pertamina Geothermal Energy tidak hanya bergerak dalam pemanfaatan energi panas bumi dan berfokus untuk mencapai target operasional mereka. Namun, PT Pertamina Geothermal Energy pun menyeimbangkannya bersama divisi *Human Resources Service* yang berkekuatan dan berkompotensi dengan maksimal, hal ini bertujuan agar perusahaan dapat memberikan kontribusi yang maksimal untuk perusahaan, bangsa dan Negara.

Berdasarkan *Annual Report* yang dimiliki PT Pertamina pada tahun 2016. Perusahaan ini menerapkan *Corporate Value Environment* yang terangkum dalam 6C yang diantaranya adalah *Clean, Competitive, Capable, Commercial, Costumer Focused* dan *Confident*. Untuk mewujudkan nilai-nilai tersebut, maka perusahaan memastikan agar pengelolaan sumber daya manusia dapat berjalan dengan terstruktur dan efektif agar setiap karyawan dapat memberikan kontribusi terbaik sesuai talentanya. Hal tersebut semakin didukung ketika perusahaan memfokuskan fungsi *Human Resource* (HR) untuk menjawab tantangan bisnis melalui *Breakthrough Project* (BTP) *Streamlining Organization* dan *BTP Talent Management and Succession Planning*. Kedua BTP tersebut membantu fungsi

*Human Resources* (HR) dalam menjalankan peran strategisnya sebagai *strategic business partner* dan mengembangkan talenta terpilih untuk perusahaan.

Dalam praktiknya, tercantum dalam *Annual Report* PT Pertamina tahun 2016. Perusahaan melakukan *review*, dan evaluasi terkait dengan penerapan SDM sesuai dengan pedoman perusahaan. Salah satunya merupakan pengelolaan manajemen talenta. Keberadaan dan berjalannya manajemen talenta telah diusahakan dan dijalankan oleh PT Pertamina (Persero) kemudian diturunkan kepada PT Pertamina Geothermal Energy Area Ulubelu, namun pelaksanaannya belum maksimal.

Berdasarkan pemaparan latar belakang, penulis menyadari pentingnya manajemen talenta sebagai salah satu strategi persaingan bisnis dalam sebuah perusahaan. Maka penulis tertarik untuk mengambil judul “PENGARUH MANAJEMEN TALENTA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI PADA KARYAWAN PT PERTAMINA GEOTHERMAL ENERGY AREA ULUBELU)”

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka perumusan masalah penelitian ini adalah bagaimana pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan pada PT Pertamina Geothermal Energy Area Ulubelu?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan penelitian ini adalah mengetahui pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan PT Pertamina Geothermal Energy Area Ulubelu.

## **D. Kontribusi Penelitian**

### 1. Kontribusi Akademis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan wawasan bagi mahasiswa untuk meningkatkan kompetensi dalam menerapkan pengetahuan teoritis yang terdapat dalam proses perkuliahan khususnya untuk mengetahui mengenai manajemen talenta sebagai salah satu strategi perusahaan dalam mengembangkan SDM dengan baik, dengan masalah yang sebenarnya terjadi.
- b. Menjadi referensi dalam penelitian selanjutnya terkait dengan tema sumber daya manusia, khususnya penelitian yang berkaitan dengan permasalahan yang sama.
- c. Sebagai sumbangan pemikiran bagi pengembangan ilmu sumber daya manusia, khususnya yang meneliti mengenai permasalahan serupa.

### 2. Kontribusi Praktis

Manfaat praktis penelitian diharapkan dapat memberikan bahan masukan atau informasi yang berguna baik pelaku bisnis untuk lebih memperhatikan perkembangan ilmu sumber daya manusia saat ini seperti manajemen talenta yang salah satunya menjadi strategi penting perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis.

## **E. Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan berisi mengenai informasi materi-materi yang akan di bahas disetiap babnya untuk dapat memberikan gambaran yang jelas tentang

penulisan penelitian tersebut. Sistematika penulisan ini dibagi menjadi lima bab dengan rincian sebagai berikut:

#### **BAB I : PENDAHULUAN**

Pada bab ini akan menguraikan latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, dan sistematika penulisan.

#### **BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini akan menjelaskan mengenai landasan teori yang mendasari pembahasan mengenai permasalahan yang diteliti, yang akan digunakan untuk melandasi pemikiran dalam melakukan analisis permasalahan. Bab ini juga membahas mengenai penelitian terdahulu yang menjadi tambahan referensi dalam penelitian.

#### **BAB III : METODE PENELITIAN**

Bab ini akan menjelaskan metode penelitian secara keseluruhan seperti pendekatan yang digunakan, metode pengumpulan data, metode pengolahan dan analisa data.

#### **BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini akan membahas mengenai sejarah umum perusahaan sejak perusahaan berdiri dengan berbagai peremajaan unit dari awal berdiri hingga saat ini. Peneliti juga akan membahas karakteristik responden yang menjadi objek pada penelitian ini. Selanjutnya peneliti akan membahas hasil penelitian mulai penelitian deskriptif hingga inferensial yang didapatkan dalam penelitian ini.

## BAB V : PENUTUP

Bab ini akan membahas dan menyimpulkan hasil perolehan dalam penelitian yang akan disajikan menjadi lebih singkat dan mudah dipahami. Selain kesimpulan, pada bab ini peneliti juga akan memberikan saran yang sebaiknya dilakukan oleh perusahaan terkait dan sejenis khususnya hingga masyarakat pada umumnya yang didasarkan oleh penelitian ini.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang berjudul “Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kinerja Karyawan” bukan sebuah penelitian yang baru, hal ini dikarenakan telah banyak penelitian lain yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya sehingga penulis mencoba membandingkan penelitian yang sedang dilakukan dengan beberapa penelitian terdahulu yang telah dilakukan, sehingga akan diketahui persamaan dan perbedaannya. Penelitian tersebut di antaranya :

1. Bhatnagar (2007)

Jurnal dengan judul “*Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention*” dilakukan pada tahun 2005 dan 2006 pada empat perusahaan IT di India, dalam jurnal ini Bhatnagar menggunakan metode campuran yang berupa penyebaran kuesioner kemudian dilakukan pendekatan secara personal dengan melakukan interview kepada setiap responden yang telah mengisi kuesioner, setelah itu dilakukan *focus group interviews* yang dilakukan selama satu setengah jam di masing-masing perusahaan dan terakhir melengkapi data dengan mengambil data sekunder dari teori-teori yang telah tersedia. Penelitian ini dilakukan kepada 350 (tiga ratus lima puluh) pekerja di empat perusahaan IT di India dan hanya 272 (dua ratus tujuh puluh dua) pekerja yang melengkapi kuesioner sehingga persentasinya berkurang dari 100 % (persen) menjadi 78 % (persen) dan hasil

dari penelitian ini adalah bisa mengetahui bahwa hubungan antara kinerja karyawan dengan manajemen talenta yang baik akan memberikan karyawan semangat untuk terus belajar, sanggup menghadapi tantangan dan terus memacu karyawan dalam mempererat hubungan mereka dengan perusahaan. Perusahaan menganggap bahwa karyawan merupakan salah satu alasan suksesnya perusahaan.

## 2. Febriani (2012)

Penelitian yang berjudul “Pengaruh *Talent Management* Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pusat PT. Bank X” menggunakan metode penelitian survey dan menggunakan teknik pengumpulan data kuantitatif dan kualitatif (campuran). Populasi dan sampel yang diteliti merupakan seluruh pimpinan unit kerja (PUK) dari kantor pusat PT. Bank X yang berada diposisi *first line management* sebanyak 35 (tiga puluh lima) orang dan *middle management* sebanyak 40 (empat puluh) orang dengan total 75 (tujuh puluh lima) orang. Hasil dari penelitian ini merupakan adanya pengaruh manajemen talenta yang cukup besar terhadap kinerja karyawan dengan bukti yang didapatkan melalui perhitungan nilai korelasi *Spearman Rank* sebesar 0.720 yang berarti memiliki hubungan korelasi yang kuat dan positif (Sugiyono 2014:183) dan uji hipotesis menggunakan uji Z dengan hasil bahwa nilai  $Z_{hitung} = 2.719$  lebih besar daripada nilai  $Z_{tabel} = 1.96$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang mempunyai arti terdapat hubungan yang signifikan antara *talent management* dan kinerja karyawan pada kantor pusat PT. Bank X.

3. Mary (2015)

Jurnal yang berjudul “*The Relationship between Talent Management and Employees Performance in Nigerian Public Sector*” menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menyebarkan 364 (tiga ratus enam puluh empat) kuesioner namun hanya mendapatkan 273 (dua ratus tujuh puluh tiga) kuesioner yang diisi dengan lengkap. Populasi dalam penelitian ini diambil dari lima organisasi sektor publik di Nigeria yaitu Delta State Water Board, State Environmental Protection Agency, Delta State University, Delta State Broadcasting Services and Delta State Rural Electrification. Penelitian ini menggunakan ANOVA (*Analysis of Variance*) sebagai metode analisis datanya. Hasil yang didapatkan adalah *F-calculated value* sebesar 73.166 lebih besar daripada *F-tabulated* yang bernilai sebesar 2.53 dengan level signifikansinya 5% (persen) sehingga dapat disimpulkan adanya hubungan yang kuat antara manajemen talenta dengan kinerja karyawan pada lima organisasi sektor publik di Nigeria.

4. Nisa (2016)

Penelitian yang memiliki judul “Pengaruh Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan dan melakukan studi pada karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur, Surabaya” menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini merupakan karyawan yang berada dalam lima divisi yaitu SDM dan Organisasi, Distribusi, Keuangan, Niaga dan Perencanaan sebanyak 169 (seratus enam puluh sembilan) karyawan. Penelitian ini menjelaskan bahwa

penerapan manajemen talenta dan manajemen pengetahuan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur sudah berjalan dengan baik namun masih terdapat hambatan-hambatan di dalamnya sehingga hasil dari penelitiannya menunjukkan bahwa manajemen talenta tidak memiliki hasil yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berikut ini merupakan tabel perbandingan penelitian terdahulu dengan penelitian ini.

**Tabel 2.1**  
**Perbandingan Penelitian Terdahulu**

<b>Peneliti</b>	<b>Judul</b>	<b>Metode</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
Bhatnagar (2007)	<i>Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention</i>	Metode campuran berupa investigasi, kuisioner, <i>focus group</i> interviews dan data sekunder	Terdapat hubungan antara <i>employee engagement</i> dengan manajemen talenta yang baik
Febriani (2012)	Pengaruh <i>Talent Management</i> Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pusat PT. Bank X	Metode Analisis Regresi dan korelasi <i>Spearman Rank</i> .	Menemukan hubungan korelasi yang kuat dan positif antara pengaruh <i>talent management</i> terhadap kinerja karyawan.
Mary (2015)	<i>The Relationship between Talent Management and Employees Performance in Nigerian Public Sector</i>	Metode ANOVA ( <i>Analysis of Variance</i> )	Menemukan bahwa manajemen talenta memiliki dampak yang kuat terhadap kinerja pegawai.

Peneliti	Judul	Metode	Hasil Penelitian
Nisa (2016)	Pengaruh Manajemen Talenta Dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. PLN Distribusi Jawa Timur, Surabaya)	Metode analisis regresi linier berganda.	Menemukan manajemen talenta tidak memiliki hasil yang signifikan terhadap kinerja karyawan karena hambatan.

## B. Manajemen Talenta

### 1. Pengertian Manajemen Talenta

Di dalam sebuah perusahaan tentunya ada pembeda antara satu perusahaan dengan perusahaan yang lain. Salah satu pembeda tersebut merupakan talenta dari karyawan. Apabila perusahaan memiliki visi dan misi yang ambisius maka perusahaan harus mempertahankan dan memberdayakan karyawan yang terbaik dengan optimal, sehingga perusahaan bisa meningkatkan lini bisnis dan profit yang ingin dicapai secara maksimal. Perusahaan yang bisa menciptakan budaya talenta di dalamnya akan mampu memiliki karyawan yang bersinergi dan kuat untuk mencapai tujuan bersama (Pella dan Inayati, 2011:25-26).

Menurut *Chartered Institute of Personnel and Development* melalui Armstrong (2006:261) mengatakan bahwa proporsi dari pekerja yang terlibat dengan kegiatan manajemen talenta sebesar 61% (persen). Sedangkan untuk kegiatan manajemen talenta sebagian besar berhubungan dengan pekerja yang memiliki potensi tinggi. Hal ini juga didukung oleh pendapat *Corporate*

*Leadership Council* dalam buku Silzer dan Dowell (2009:792) yang mengatakan apabila perusahaan menyadari potensi yang maksimal dari karyawannya maka mereka mampu meningkatkan talentanya. Karena, tiga tujuan utama dari manajemen talenta merupakan mengembangkan pekerja berpotensi tinggi, membangun masa depan manajemen puncak dan mempertahankan staff kunci.

Terdapat dua peran yang ditawarkan manajemen talenta untuk sebuah perusahaan yaitu *value creator* dan *value protector*. *Value creator* diberikan untuk para manajer dan pemimpin yang diharapkan dapat menghasilkan karyawan yang berkualitas, sehingga nilai yang dimiliki oleh para manajer dan pemimpin dapat tersebarluaskan dan menciptakan perubahan besar bagi sebuah perusahaan. Sedangkan, *value protector* diberikan secara luas kepada mereka yang berada dibawah bagian *human capital management*, fungsinya untuk menjaga karyawan yang memiliki kredibilitas tinggi dalam perusahaan (Pella dan Inayati, 2011:77-78).

Terdapat pengertian lain dari manajemen talenta yaitu memastikan bahwa posisi-posisi penting seperti manajemen puncak. Sebagian besar perusahaan melakukan pergeseran kekuatan ke arah bisnis global ketika melakukan keputusan akhir mengenai potensi dan penempatan karyawan dalam perusahaan. Namun, sebelum mengisi posisi tersebut, terlebih dahulu perusahaan harus membuat sekumpulan SDM karyawan yang berketerampilan tinggi, kemudian dimasukkan kedalam program pusat pengembangan talenta (*talent pool*). Pusat pengembangan talenta ini

bertujuan untuk memberdayakan potensi karyawan dengan cara memberikan pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja, dan lain-lainnya dalam memberikan optimalisasi dalam talenta yang dimiliki karyawan sebagai timbal baliknya, karyawan juga memberikan kontribusi yang maksimum kepada perusahaan. Menurut (Pella dan Inayati, 2011:83-84) manajemen talenta adalah proses yang berkesinambungan yang diantaranya:

- a. Membuat rencana kebutuhan talenta.
- b. Menciptakan citra untuk menarik karyawan berkualitas di *talent pool*.
- c. Memastikan karyawan yang bertalenta dapat segera masuk ke level produktif ketika masuk ke perusahaan.
- d. Melaksanakan program untuk mempertahankan talenta terbaik.
- e. Memberikan fasilitas kepada talenta terbaik ke unit, lokasi, departemen dan *strategy business unit* (SBU) yang dapat memberikan dampak signifikan bagi perusahaan.

## 2. Tujuan Manajemen Talenta

Blass (2009:166) dalam bukunya menerangkan bahwa tujuan dari manajemen talenta dalam perusahaan adalah untuk menempatkan “*right people, right place, right time, right skills/capabilities*”. Hal ini ditujukan untuk setiap *key roles* yang disediakan perusahaan dengan menempatkan orang yang bertalenta, di tempat yang sesuai, waktu yang tepat dan memiliki skill maupun kapabilitas yang memadai untuk menjalankan *key roles*

perusahaan maka semua kegiatan yang ada diperusahaan akan berjalan dengan maksimal dan tidak mengganggu jalannya perusahaan.

Menurut Berger (2007:4-5) yang dikutip oleh Fuad dalam bukunya yang berjudul *Integrated Human Resources Development* (2009:56-57) menjelaskan bahwa tujuan dari manajemen talenta adalah :

- a. Untuk melakukan identifikasi, seleksi, pengembangan dan mempertahankan karyawan yang bertalenta. Karyawan yang mampu dalam mewujudkan tujuan perusahaan mempunyai pengaruh besar terhadap perkembangan perusahaan pada saat ini maupun dimasa yang mendatang.
- b. Untuk mengidentifikasi dan mengembangkan karyawan yang berkompeten untuk memegang *key roles* dalam perusahaan. Apabila terdapat kesenjangan yang terjadi dalam penggantian posisi *key roles* maka kesenjangan tersebut akan menghadirkan timpangnya kegiatan, mahalnya biaya dan mengganggu berjalannya perusahaan.
- c. Untuk melakukan klasifikasi dan investasi terhadap karyawan yang memiliki potensi dalam memberikan kontribusi terhadap perusahaan. Klasifikasi tersebut terbagi menjadi lima bagian, yaitu kelompok *superkeeper*, kelompok *solid citizen*, kelompok *misfit*, dan kelompok *turnover*. Kelompok *super keeper* diharapkan dapat mencapai kinerja yang jauh melebihi harapan dari perusahaan, kelompok *keeper* diharapkan dapat mencapai kinerja yang melebihi harapan perusahaan, kelompok *solid citizen* diharapkan dapat mencapai kinerja yang sesuai dengan harapan

perusahaan, kelompok *misfit* yang kinerjanya dibawah harapan perusahaan, serta kelompok *turnover* merupakan karyawan yang tidak diinginkan. Namun, tidak dapat dihindari apabila terdapat permasalahan yang terjadi pada kelompok *superkeeper* dan *keeper*.

### 3. Proses Manajemen Talenta

Scott, Rogelberg, dan Mattson (2009) mengatakan dalam buku Silzer dan Dowell (2009:505) bahwa dalam proses dan program manajemen talenta setidaknya harus menyampaikan empat perspektif kunci sebagai berikut.

- a. *Strategic*, merupakan keselarasan antara sistem manajemen talenta dengan visi yang dimiliki perusahaan.
- b. *Operational*, merupakan efektifitas dan integrasi antara area dan sistem praktik manajemen talenta.
- c. *Customer*, merupakan ekspektasi stakeholder terhadap design, strategi dan kriteria sukses dari manajemen talenta.
- d. *Financial*, merupakan kontribusi dari area praktik manajemen talenta untuk strategi *outcomes* seperti *market share*, waktu pasar, ekspansi pasar dan profitabilitas *bottom-line*.

### 4. Sumber Talenta (*Talent Pool*)

Yarnall (2011:4) mengatakan bahwa manajemen talenta mencakup pemilihan dan pengembangan karyawan yang dianggap berbakat di dalam perusahaan sehingga dapat menghasilkan sekelompok orang yang dapat

dikembangkan bakatnya untuk menjadi sebuah investasi dalam perusahaan. Sekelompok orang berbakat tersebut disebut sebagai *talent pool*.

*Talent pool* dibangun untuk memusatkan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di dalam perusahaan dengan jelas dengan mengurangi omset dan mempertahankan bakat terbaik. (McCartney dan Garrow, 2006 dalam Yarnall, 2011:4). Manfaat *talent pool* untuk individual karyawan yaitu peningkatan komitmen, dukungan lintas perusahaan dan penyesuaian *growth opportunities* (Byham *et al.*, 2002 dalam Yarnall, 2011:4).

Keberadaan *talent pool* ini sangat bermanfaat bagi perusahaan, terutama untuk mengidentifikasi karyawan yang memiliki potensi besar untuk menjadi seorang manajer umum di sebuah perusahaan. Tidak hanya sebuah kapasitas kepemimpinan yang harus dimiliki manajer umum namun banyak skill dan kemampuan lainnya yang sangat penting untuk seorang manajer umum miliki (Silzer dan Dowell, 2009:733)

Di berbagai perusahaan, konsep *talent pools* diperluas ke dalam beberapa *talent pool*, seperti *talent pool* untuk bakat para eksekutif, *talent pool* untuk fungsional perusahaan, *talent pool* untuk keragaman sumber daya manusia, dan *talent pool* untuk para pengawas. Namun, banyak perusahaan sering menggunakan konsep level organisasi yang karyawan akan capai; beberapa menyebutnya dengan *acceleration pools* (Byham, *et al.*, 2002 dalam Silzer dan Dowell, 2009:228). Berikut adalah beberapa level pusat pengembangan talenta (*talent pool*) :

**Tabel 2.2**  
**Tabel Kompetensi Talenta**

<b>LEVEL PUSAT PENGEMBANGAN TALENTA (TALENT POOL LEVEL)</b>	<b>VARIABEL</b>
<i>Talent Pool Supervisor</i>	1. Maximising Performance 2. Continuous Improvement 3. Team Leadership
<i>Talent Pool Coordinator</i>	1. Work Management 2. Individual Leadership

Sumber : Pella dan Inayati, 2011:142

a. *Talent Pool Supervisor*

1) Kompetensi *Maximising Performance*

Kompetensi *maximizing performance* dilakukan untuk melakukan pembinaan, menyediakan pelatihan, dan mengevaluasi hasilnya. Indikator perilaku dalam kompetensi *maximizing performance* adalah:

- a) Kemampuan menentukan standar sasaran hasil pekerjaan yang relevan dengan tujuan unit kerja dan organisasi.
- b) Menumbuhkan rasa percaya diri, meningkatkan harga diri karyawan, serta mendorong keterlibatan dan inisiatif karyawan dalam mencapai sasaran hasil pekerjaan.
- c) Kemampuan mengembangkan sistem dan rencana kerja untuk mengobservasi dan menilai perkembangan pencapaian sasaran hasil pekerjaan secara sistematis.

2) Kompetensi *Continuous Improvement*

Kompetensi *continuous improvement* digunakan dalam aktivitas ide dan sumbang saran maupun *quality control circle*. Kompetensi *continuous improvement* berkaitan dengan kemampuan memfasilitasi penggunaan ide dari berbagai sumber baik di dalam maupun luar perusahaan untuk mengidentifikasi masalah-masalah potensial dan peluang perbaikan. Indikator perilaku kompetensi *continuous improvement* mencakup:

- a) Kemampuan mendorong semua orang untuk selalu mencari peluang perbaikan proses kerja yang sudah mapan serta menjadikan masalah yang muncul sebagai suatu peluang perbaikan.
- b) Kemampuan terus-menerus melakukan eksplorasi masalah sampai akar masalahnya terpecahkan.
- c) Kemampuan membuat rencana perbaikan dengan mempertimbangkan permasalahan dan kepentingan seluruh pihak terkait.

### 3) Kompetensi *Team Leadership*

Kompetensi *team leadership* dilakukan untuk mengupayakan perbedaan antar individu menjadi sinergi yang menguatkan perusahaan. Indikator perilaku kompetensi *team leadership* mencakup:

- a) Kemampuan memberikan kejelasan tentang kontribusi setiap anggota dalam mencapai sasaran dan melakukan tindakan spesifik dengan tujuan mendorong anggota kelompok berfungsi secara optimal.
  - b) Kemampuan menciptakan kondisi yang memungkinkan tim mencapai kinerja terbaik (menetapkan arah yang jelas, struktur yang sesuai, dan orang yang tepat)
  - c) Kemampuan menetapkan norma bagi perilaku kelompok dan memberikan sanksi bagi mereka yang melanggar norma tersebut.
- b. *Talent Pool Coordinator*
- 1) Kompetensi *Work Management*

Kompetensi *work management* mengawali pengembangan kemampuan pengelolaan pekerjaan di level jabatan yang lebih tinggi. Indikator perilaku kompetensi *work management* mencakup:

- a) Kemampuan membuat prioritas pekerjaan sesuai kebutuhan.
  - b) Kemampuan menyusun dan memelihara daftar pekerjaan (*to do list*) untuk menyelesaikan pekerjaan secara periodik.
  - c) Kemampuan mengelola waktu secara efektif untuk menyelesaikan pekerjaan.
- 2) Kompetensi *Individual Leadership*

Kompetensi *individual leadership* salah satu kegiatannya merupakan memotivasi anak buahnya untuk menjalankan program kerja perusahaan secara konsisten dan akurat. Indikator perilaku kompetensi *individual leadership* mencakup:

- a) Kemampuan menggali untuk memahami situasi, kebutuhan dan manfaat yang dibutuhkan orang/pihak lain.
- b) Kemampuan mengembangkan strategi untuk mengatasi atau meminimalkan hambatan, dengan memanfaatkan faktor-faktor pendukung dan memenuhi kebutuhan/keinginan spesifik orang yang menjadi kunci pembuat keputusan.
- c) Kemampuan menunjukkan dengan jelas sehingga meyakinkan bagaimana suatu ide, pendapat, atau gagasan memenuhi kebutuhan orang lain.

## C. Kinerja

### 1. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja didapatkan dari kata *job performance* atau *actual performance* yang menjelaskan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugasnya yang dicapai oleh karyawan sebuah perusahaan sebagai tanggung jawab yang diberikan perusahaan (Mangkunegara, 2005:9). Menurut Brumbrach (1988) yang dikutip oleh Armstrong dalam bukunya yang berjudul “*A Handbook of Human Resource Management Practice*” (2006:498) kinerja merupakan tingkah laku dan hasil. Tingkah laku dibuat dari transformasi kinerja dari abstrak menjadi sebuah tindakan. Tidak hanya instrument hasil, tetapi sifat juga bisa menjadi *outcomes* dari produk usaha mereka secara mental dan fisik dalam melaksanakan tugas dan juga harus dinilai terpisah dari hasil. Definisi dari kinerja ini memberikan kesimpulan ketika mengatur kinerja baik secara input (tingkah laku) maupun output (hasil) keduanya harus dipertimbangkan. Hal ini tidak hanya mempertanyakan tentang pencapaian target tetapi faktor kompetensi pun harus dimasukkan ke dalam proses.

Manajemen kinerja dikenal sebagai “*Achilles’ Heel*” yang memiliki arti sebuah sistem kuat namun ia merupakan kelemahan di manajemen *human capital*, dan sebagai salah satu sistem sumber daya manusia yang paling sulit untuk diimplementasikan kepada perusahaan. Namun, manajemen kinerja merupakan kunci bagaimana pekerjaan karyawan dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik. Hal ini menunjukkan bagaimana perusahaan

mengkomunikasikan ekspektasi dan menjalankan tingkah laku karyawan untuk mencapai tujuan yang penting (Pulakos, 2009:3).

Menurut Bernardin dan Russel dalam Kaswan (2006) yang dikutip dari Febriani (2012:20) mengatakan bahwa terdapat beberapa dimensi dalam kinerja, diantaranya adalah kualitas, kuantitas dan dampak interpersonal. Kualitas yang merupakan kedekatan hasil pengukuran dengan nilai sesungguhnya, sedangkan kuantitas merupakan banyaknya jumlah yang terbentuk dari sesuatu hal, dan yang terakhir adalah dampak interpersonal yang merupakan kesempatan untuk seseorang dalam mengembangkan perasaan saling menghargai dan kerjasama kepada orang lain. Selain itu juga kinerja karyawan dapat dilihat perkembangannya melalui *financial performance* (Coleman, 2005 dalam Bhatnagar 2007:6).

**Tabel 2.3**  
**Tabel Indikator Kinerja**

KONSEP	VARIABEL	DIMENSI	INDIKATOR
Kinerja Karyawan	Kinerja Karyawan	Kualitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akurasi</li> <li>• Inovatif</li> <li>• Target</li> </ul>
		Kuantitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siklus pekerjaan yang lengkap</li> <li>• Output yang dihasilkan</li> </ul>
		<i>Financial Performance</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak melakukan pemborosan untuk ide yang baru</li> <li>• Memaksimalkan hasil</li> <li>• Meminimalisasi kerugian</li> </ul>
		Dampak Interpersonal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peningkatan dan pengembangan diri</li> <li>• Kerjasama tim</li> <li>• Aktualisasi diri</li> </ul>

Sumber : Kaswan dalam Febriani, 2012:20 dan Coleman dalam Bhatnagar, 2007:6

## 2. Tujuan Manajemen Kinerja

Menurut Pulakos (2009:4) terdapat beberapa tujuan dari manajemen kinerja yang efektif, yaitu:

- a. Dapat mengklarifikasi ekspektasi dan standar kinerja.
- b. Meningkatkan produktivitas pada level perusahaan.
- c. Meningkatkan motivasi karyawan untuk melakukan tugasnya dengan baik.
- d. Meyakinkan karyawan yang memiliki skill dan kapabilitas untuk berkontribusi secara maksimal.
- e. Meluruskan kinerja antara unit dan level dengan nilai, tujuan dan strategi perusahaan.
- f. Menyediakan dasar operasional untuk *human capital* dalam mengambil keputusan.
- g. Meningkatkan hubungan, pemahaman dan wawasan antara karyawan dan manajer.

## 3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Sebagaimana yang diketahui, terdapat beberapa faktor yang dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Menurut Simanjuntak (1995:26) mengatakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu:

- a. Kualitas dan kemampuan fisik karyawan.  
Kualitas dan kemampuan fisik karyawan, yang dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, latihan, motivasi kerja, etos kerja, mental dan kemampuan fisik karyawan yang bersangkutan.

- b. Sarana pendukung, yang meliputi:
  - 1) Lingkungan kerja, seperti: teknologi dan cara produksi, sarana peralatan kerja yang digunakan, tingkat keselamatan dan kesehatan kerja serta suasana dalam lingkungan kerja.
  - 2) Kesejahteraan karyawan yang tercermin dalam sistem pengupahan, insentif dan jaminan sosial serta jaminan kelangsungan kerja.
- c. Supra sarana, aktivitas perusahaan dipengaruhi:
  - 1) Kebijakan pemerintah, seperti: perpajakan, perijinan, lingkungan hidup, pengawasan dan kebijakan ekspor-impor.
  - 2) Hubungan Industrial, hubungan antara atasan dan bawahan, bagaimana pandangan pimpinan terhadap karyawan, sejauh mana hak-hak karyawan mendapat perhatian dari perusahaan serta sejauh mana karyawan diikutsertakan dalam penentuan kebijaksanaan, merupakan faktor yang mempengaruhi partisipasi karyawan dalam keseluruhan kegiatan perusahaan.
  - 3) Manajemen, peranan manajemen sangat strategis untuk peningkatan kinerja yaitu dengan mengkombinasikan dan mendayagunakan semua sarana, menerapkan fungsi-fungsi manajemen, menciptakan sistem kerja dan pembagian kerja, menetapkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat serta menciptakan kondisi lingkungan kerja yang nyaman dan aman.

Sedangkan menurut A. Dale Timple (1992:31) dalam Mangkunegara (2017:15) menjelaskan bahwa faktor-faktor kinerja, yaitu :

a. Faktor Internal

Faktor Internal merupakan faktor-faktor yang berkaitan dengan sifat dan potensi dalam diri seseorang. Sebagai contoh, seorang karyawan yang mampu mengerahkan kemampuannya dengan baik akan memperlihatkan kinerja yang baik pula, sebaliknya apabila karyawan tersebut tidak dapat mengerahkan kemampuannya dengan baik akan menyebabkan kinerja yang buruk.

b. Faktor Eksternal

Faktor Eksternal merupakan faktor-faktor dari luar diri seseorang, seperti perilaku rekan kerja, fasilitas kerja, dan iklim organisasi. Sebagai

contoh, apabila pimpinan senantiasa mempermasalahkan kesalahan yang dilakukan oleh karyawan daripada memberikan solusi atas kesalahan tersebut maka kinerja karyawan akan semakin memburuk.

#### 4. Metode Penilaian Kinerja

Hariandja (2005:204-205) menunjukkan bahwa terdapat dua kategori yang dapat menjelaskan secara garis besar mengenai metode penilaian yang dilakukan oleh setiap perusahaan, yaitu:

a. Penilaian berorientasi pada masa lalu.

Penilaian ini dilakukan sebelum penilaian dilakukan, hasil dari penilaian ini dapat melakukan usaha perubahan perilaku kerja karyawan.

Berikut beberapa metode dalam penilaian ini:

- 1) *rating scale*,
- 2) *checklist*,
- 3) *critical incident technique*,
- 4) skala penilaian berjangkarkan perilaku,
- 5) observasi dan tes unjuk kerja, dan
- 6) metode perbandingan kelompok.

b. Penilaian berorientasi pada masa depan.

Penilaian ini dapat menghasilkan hasil penilaian yang bisa menghitung potensi karyawan dalam melakukan pekerjaan dimasa mendatang. Metode penilaian ini terdiri dari:

- 1) penilaian diri sendiri,
- 2) manajemen *by objective*,

- 3) penilaian secara psikologis, dan
- 4) *assessment centre*.

#### **D. Hubungan Manajemen Talenta dengan Kinerja Karyawan**

Morton (2004:6) dalam jurnal Hughes (2008:3) menjelaskan bahwa individu yang memiliki kapabilitas mampu membuat perbedaan yang signifikan untuk kinerja sekarang dan dimasa mendatang. Hal ini akan lebih baik ketika perusahaan mampu memfasilitasi karyawan sebuah pekerjaan yang sesuai dengan *passion* karyawan. Pekerjaan yang sesuai dengan keinginan karyawan akan membuat karyawan berusaha untuk memaksimalkan kinerja dan pengalaman kerja yang berkelanjutan sehingga sulit untuk perusahaan competitor untuk mendapatkan hal yang sama baik dengan perusahaan dan membentuk lingkungan yang baik dalam memaksimalkan kinerja mereka. Manajer menjadi kunci keberhasilan kegiatan tersebut (Baumruk *et al.*, 2006; Lockwoord, 2006 dalam Bhatnagar, 2007:5).

Mary (2015:11) mengatakan bahwa dalam meningkatkan kinerja perusahaan maka karyawan pun harus meningkatkan potensi kemampuannya. Pernyataan tersebut sejalan dengan pendapat Buckingham dan Vosburgh (2001) dalam Lewis dan Heckman (2006:3) yang menyatakan bahwa talenta seseorang itu merupakan hal yang paling penting dalam sebuah fungsi Sumber Daya Manusia untuk membantu karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. Maka dari itu, apabila dibandingkan dengan seluruh aset yang ada dalam perusahaan, sebuah karyawan yang bertalenta merupakan keuntungan kompetitif yang dapat bertahan dalam jangka waktu yang panjang.

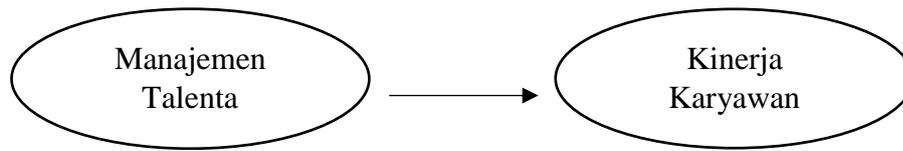
### E. Model Konsep dan Model Hipotesis

Penulisan penelitian ini menggunakan dua variabel, yaitu variabel manajemen talenta dapat memberikan pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan. Keduanya memiliki hubungan linear dan positif sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Mary (2015:11) bahwa terdapat hubungan yang kuat antara manajemen talenta dan kinerja karyawan. Hal tersebut juga didukung oleh pandangan Stockley (2007) dalam Mary (2015:11) yang menerangkan bahwa manajemen talenta merupakan pendekatan yang sadar dan disengaja dilakukan oleh perusahaan untuk menarik, mempertahankan, memotivasi dan meningkatkan karyawan yang berkapasitas untuk memenuhi kebutuhan perusahaan.



Gambar 2.1 Model Konsep

Manajemen talenta berguna untuk menarik, mengembangkan dan mempertahankan orang dengan kemampuan yang dapat memenuhi kebutuhan perusahaan (Stockley, 2007 dalam Mary, 2015: 5) sehingga dapat dipastikan bahwa manajemen talenta dapat menangani kompetensi yang ada disetiap level pusat pengembangan talenta, dimulai dari level terendah maka akan semakin taktis sasaran pengembangan kompetensinya, kemudian semakin menaik levelnya maka semakin strategis sasaran kompetensinya (Pella dan Inayati, 2011:141).



Gambar 2.2 Model Hipotesis

Dari model konsep yang telah disampaikan sebelumnya, dapat dijelaskan ke dalam variabel penelitian. Agar variabel dapat diukur dan dihitung maka diperlukan beberapa indikator tersebut dijabarkan dalam bentuk hipotesis. Arikunto (2002:67) mengatakan bahwa:

“Hipotesis merupakan suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul. Sedangkan tujuan dari hipotesis ini adalah sebagai tuntunan sementara dalam penelitian untuk diuji kebenarannya sehingga dapat diperoleh jawaban yang sebenarnya sesuai dengan teori yang ada.”

Manajemen Talenta merupakan *independent variabel* (X) yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan sebagai *dependent variabel* (Y) yang memiliki hipotesis sebagai berikut :

Ho: Tidak ada pengaruh antara manajemen talenta dengan kinerja pegawai.

Ha: Ada pengaruh antara manajemen talenta dengan kinerja pegawai.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Sesuai dengan tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui pengaruh antara manajemen talenta dengan kinerja karyawan maka pendekatan metode penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2014:12-13) penelitian kuantitatif merupakan metode penelitian yang menggunakan angka-angka dan diolah menggunakan statistik deskriptif dan inferensial, kemudian digunakan penulis untuk meneliti populasi tertentu yang pada umumnya diambil secara random dan hasil dari penelitian dapat digeneralisasikan dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang sudah ditetapkan. Metode kuantitatif pun menjadi salah satu metode penelitian yang sudah cukup lama dan *men-tradisi* sehingga dinamakan sebagai metode tradisional.

Untuk jenis penelitian ini, apabila dilihat dari manfaat yang telah dijelaskan penulis, maka jenis penelitian ini diklasifikasikan menjadi penelitian terapan (*applied research*). Penelitian terapan menurut Gay (1997) dalam buku Sugiyono yang berjudul Metode Penelitian Bisnis (2014:8) merupakan kegiatan yang dilakukan dalam menerapkan, menguji, dan mengevaluasi suatu teori. Penelitian yang digunakan oleh penulis berdasarkan teori yang menjelaskan adanya hubungan antara manajemen talenta dengan kinerja karyawan.

Jika dilihat berdasarkan metode penelitian, maka penelitian ini termasuk ke dalam penelitian survei. Sugiyono (2011:6) mengatakan bahwa metode survei mengumpulkan data dengan melakukan pengedaran kuesioner, tes, wawancara terstruktur dan sebagainya. Penulis menggunakan salah satu dari beberapa cara pengumpulan data di atas, yaitu menggunakan penyebaran kuesioner secara manual yang akan diisi oleh para pegawai. Alasan penulis penelitian kuantitatif dalam penelitian ini, karena penulis berupaya untuk mendapatkan pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan PT Pertamina Geothermal Energy Area Ulubelu.

## **B. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian merupakan tempat peneliti melakukan penelitian dengan batasan yang jelas dan keadaan yang sebenarnya dari obyek yang diteliti. Dalam hal ini peneliti memilih lokasi PT Pertamina Geothermal Energy Area Ulubelu yang bertempat di Karangrejo, Ulubelu, Tanggamus Regency, Lampung. Alasan peneliti memilih PT Pertamina Geothermal Energy Area Ulubelu sebagai objek penelitian dengan berbagai pertimbangan, diantaranya:

1. PT Pertamina Geothermal Energy Area Ulubelu merupakan salah satu perusahaan produksi panas bumi yang memiliki proyek terbesar pertama di Indonesia yang dapat memenuhi kebutuhan listrik di Lampung sekitar 25% (persen) dari kebutuhan (Republika; 2017). Hal tersebut dipastikan bahwa keberadaannya tidak terlepas dari kompetensi dan kinerja dari pegawainya.
2. PT Pertamina Geothermal Energy Area Ulubelu melalui induk perusahaannya PT Pertamina (Persero) telah menetapkan 6C (*Clean,*

*Confident, Commercial, Competitive, Customer Focused, and Capable*). Salah satu poin dari 6C merupakan *Capable* yang secara langsung menjelaskan bahwa perusahaan memiliki karyawan yang professional, memiliki talenta dan penguasaan teknis yang tinggi. Hal tersebut membuat perusahaan memfokuskan perkembangan talenta karyawan melalui *Breakthrough Project Talent Management & Succession Planning*. Sehingga dapat dipastikan bahwa perusahaan telah melakukan usaha terbaiknya dalam mendapatkan dan mengembangkan talenta terbaik untuk mencapai tujuan perusahaan.

### C. Variabel, Definisi Operasional dan Skala Pengukuran

#### 1. Variabel

Variabel adalah atribut seseorang atau obyek, yang mempunyai “variasi” antara satu orang dengan yang lain atau satu obyek dengan obyek yang lain (Hatch dan Farhady, 1981 dalam Sugiyono, 2014:58). Variabel dapat menjadi sebuah objek penelitian yang menjadi titik perhatian sebuah penelitian (Arikunto, 2010:161). Terdapat dua variabel yang digunakan, diantaranya:

##### a. Variabel Bebas

Variabel bebas atau yang sering disebut dengan *variabel stimulus, predictor, dan antecedent* merupakan sebuah variabel yang dapat memberikan pengaruh kepada variabel terikat (Sugiyono 2014:59). Pada penelitian ini variabel bebas merupakan Manajemen Talenta (X).

b. Variabel Terikat

Menurut Sugiyono (2014:59) Variabel terikat merupakan variabel dapat dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan (Y).

## 2. Definisi Operasional

Menurut Nazir (2014:110) Definisi operasional merupakan pemberian spesifik kegiatan yang diperlukan untuk mengukur variabel digunakan dalam suatu penelitian. Keberadaan definisi operasional pun dapat membantu peneliti dalam menentukan variabel yang akan diuji sehingga pengujian akan fokus. Penjelasan definisi operasional dalam penelitian ini terdiri dari :

a. Variabel bebas yaitu Manajemen Talenta

Manajemen talenta merupakan suatu proses manajemen sumber daya manusia yang mempunyai sasaran utama yang dituju, hal tersebut mencakup *maximising performance, continuous improvement, team leadership, work management, dan individual leadership*. Indikator manajemen talenta meliputi :

1) *Maximising Performance*, dengan item sebagai berikut:

- a) Melakukan penentuan standar yang relevan dengan tujuan dari setiap unit kerja dan perusahaan.
- b) Menumbuhkan sikap percaya diri, serta mendorong keterlibatan dan inisiatif karyawan dalam mencapai sasaran hasil pekerjaan.

- c) Mengembangkan sistem dan rencana kerja dalam mengobservasi perkembangan sasaran hasil pekerjaan.
- 2) *Continuous Improvement*, dengan item sebagai berikut:
- a) Mampu mencari peluang perbaikan melalui proses kerja yang telah dilakukan dan masalah yang muncul.
  - b) Melakukan eksplorasi masalah hingga terpecahkan masalahnya.
  - c) Membuat rencana perbaikan dengan melakukan pertimbangan permasalahannya dan kepentingan setiap pihak.
- 3) *Team Leadership*, dengan item sebagai berikut:
- a) Mendistribusikan pekerjaan dan mendorong setiap anggota tim agar dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.
  - b) Menciptakan kondisi yang baik untuk setiap anggota tim, sehingga dapat mencapai kinerja yang terbaik.
  - c) Membuat peraturan yang berlaku bagi tim, agar tercipta keadaan yang tidak merugikan sesama anggota tim.
- 4) *Work Management*, dengan item sebagai berikut:
- a) Menyusun prioritas pekerjaan sesuai kebutuhan.
  - b) Menyusun dan memelihara daftar pekerjaan untuk diselesaikan secara periodik.
  - c) Mengelola waktu secara efektif untuk menyelesaikan pekerjaan.



5) *Individual Leadership*, dengan item sebagai berikut:

- a) Mampu untuk memahami situasi, kebutuhan dan manfaat yang dibutuhkan sesama karyawan.
- b) Mengatasi hambatan dengan memanfaatkan faktor pendukung dan memenuhi kebutuhan para pengambil keputusan.
- c) Memberikan ide, pendapat atau gagasan yang dapat memenuhi kebutuhan sesama karyawan.

b. Variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan pencapaian seorang karyawan pada suatu perusahaan. Indikatornya meliputi :

1) Kualitas, dengan item sebagai berikut:

- a) Akurasi, melakukan pekerjaan yang menghasilkan tingkat akurasi yang sesuai dengan visi perusahaan.
- b) Inovatif, senantiasa memberikan ide-ide yang inovatif yang dapat diterapkan dalam pekerjaan yang dilakukan.
- c) Target, mencapai target yang ditentukan oleh perusahaan.

2) Kuantitas, dengan item sebagai berikut:

- a) Siklus pekerjaan yang dilakukan, melakukan siklus pekerjaan yang sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan perusahaan.
- b) Output yang dihasilkan, mengetahui satuan ukur pekerjaan dalam jumlah maupun rupiah.

- c) Mengabaikan kesalahan, membiarkan kesalahan yang telah dilakukan.
- 3) *Financial Performance*, dengan item sebagai berikut:
- a) Tidak melakukan pemborosan untuk ide yang baru, memberikan ide tanpa harus mengeluarkan biaya yang banyak.
  - b) Memaksimalkan hasil, menggunakan biaya yang telah diberikan perusahaan.
  - c) Meminimalisasi kerugian.
- 4) Dampak Interpersonal, dengan item sebagai berikut:
- a) Peningkatan dan pengembangan diri, mendapatkan kesempatan dalam pengembangan diri yang diberikan perusahaan.
  - b) Kerjasama tim, pemberian program pengembangan dalam meningkatkan kompetensi dan rasa solidaritas antar karyawan.
  - c) Aktualisasi diri, memberikan kesempatan terbuka bagi para karyawan dalam mengaktualisasikan dirinya.



**Tabel 3.1**  
**Tabel Variabel, Indikator dan Item**

No.	Variabel	Indikator	Item	Referensi
1.	Manajemen Talenta Karyawan	<i>Maximising Performance</i>	Melakukan penentuan standar yang relevan dengan tujuan dari setiap unit kerja dan perusahaan.	Pella & Afifah, 2011:142
			Menumbuhkan sikap percaya diri, serta mendorong keterlibatan dan inisiatif karyawan dalam mencapai sasaran hasil pekerjaan.	
			Mengembangkan sistem dan rencana kerja dalam mengobservasi perkembangan sasaran hasil pekerjaan.	
		<i>Continuous Improvement</i>	Mampu mencari peluang perbaikan melalui proses kerja yang telah dilakukan dan masalah yang muncul.	
			Melakukan eksplorasi masalah hingga terpecahkan masalahnya.	
			Membuat rencana perbaikan dengan melakukan pertimbangan permasalahannya dan kepentingan setiap pihak.	
		<i>Team Leadership</i>	Mendistribusikan pekerjaan dan mendorong setiap anggota tim agar dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.	
			Menciptakan kondisi yang baik untuk setiap anggota tim, sehingga dapat mencapai kinerja yang terbaik.	
			Membuat peraturan yang berlaku bagi tim, agar tercipta keadaan yang tidak merugikan sesama anggota tim.	

Lanjutan Tabel 3.1

No.	Variabel	Indikator	Item	Referensi
1.	Manajemen Talenta Karyawan	<i>Work Management</i>	Menyusun prioritas pekerjaan sesuai kebutuhan.	Pella & Afifah, 2011:142
			Menyusun dan memelihara daftar pekerjaan untuk diselesaikan secara periodik.	
			Mengelola waktu secara efektif untuk menyelesaikan pekerjaan.	
		<i>Individual Leadership</i>	Mampu untuk memahami situasi, kebutuhan dan manfaat yang dibutuhkan sesama karyawan.	
			Mengatasi hambatan dengan memanfaatkan faktor pendukung dan memenuhi kebutuhan para pengambil keputusan.	
			Memberikan ide, pendapat atau gagasan yang dapat memenuhi kebutuhan sesama karyawan.	
2.	Kinerja Karyawan	Kualitas	Akurasi, melakukan pekerjaan yang menghasilkan tingkat akurasi yang sesuai dengan visi perusahaan.	Kaswan dalam Ambia, 2012:20 dan Coleman dalam Bhatnagar, 2007:6
			Inovatif, senantiasa memberikan ide-ide yang inovatif yang dapat diterapkan dalam pekerjaan yang dilakukan.	
			Target, mencapai target yang ditentukan oleh perusahaan.	
		Kuantitas	Siklus pekerjaan yang dilakukan, melakukan siklus pekerjaan yang sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan perusahaan.	
			Output yang dihasilkan, mengetahui satuan ukur pekerjaan dalam jumlah maupun rupiah.	

Lanjutan Tabel 3.1

No.	Variabel	Indikator	Item	Referensi
2.	Kinerja Karyawan	Kuantitas	Mengabaikan kesalahan, membiarkan kesalahan yang telah dilakukan.	Kaswan dalam Ambia, 2012:20 dan Coleman dalam Bhatnagar, 2007:6
		<i>Financial Performance</i>	Tidak melakukan pemborosan untuk ide yang baru, memberikan ide tanpa harus mengeluarkan biaya yang banyak.	
			Memaksimalkan hasil, menggunakan biaya yang telah diberikan perusahaan.	
			Meminimalisasi kerugian.	
		Dampak Interpersonal	Peningkatan dan pengembangan diri, mendapatkan kesempatan dalam pengembangan diri yang diberikan perusahaan.	
			Kerjasama tim, pemberian program pengembangan dalam meningkatkan kompetensi dan rasa solidaritas antar karyawan.	
		Dampak Interpersonal	Aktualisasi diri, memberikan kesempatan terbuka bagi para karyawan dalam mengaktualisasikan dirinya.	

### 3. Skala Pengukuran

Peneliti menggunakan skala *Likert* untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang terhadap fenomena tersebut (Sugiyono, 2014:132). Dengan skala *Likert*, maka variabel yang ada akan dijabarkan dan diukur menjadi indikator variabel, kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai alat untuk menyusun instrumen berupa pernyataan atau pertanyaan (Sugiyono 2014:133). Untuk analisis kuantitatif, maka gradasi yang digunakan dimulai

dari yang sangat positif sampai sangat negatif dan diberikan skor pada setiap instrumennya.

**Tabel 3.2**  
**Tabel Skala Likert**

No	Alternatif Jawaban	Keterangan	Skor
1.	SS	Sangat setuju	5
2.	S	Setuju	4
3.	RG	Ragu-ragu	3
4.	TS	Kurang setuju	2
5.	STS	Tidak setuju	1

Sumber : Skala *Likert* (Sugiyono 2014:133)

#### D. Populasi dan Sampel

##### 1. Populasi

Dalam suatu objek penelitian, untuk mendapatkan suatu data diperlukan adanya populasi. Menurut Sekaran dalam Zulganef (2008:133) populasi ada sebagai seluruh kelompok orang, kejadian dan hal-hal menarik untuk ditelaah oleh peneliti. Populasi pada penelitian ini adalah karyawan PT Pertamina Geothermal Energy Area Ulubelu sejumlah 35 (tiga puluh lima) orang karyawan.

**Tabel 3.3**  
**Posisi/Jabatan**

No.	Jabatan	Jumlah Responden	Persentase (%)
1.	<i>Assistant Manager</i>	3	8,6
2.	<i>Senior Supervisor</i>	7	20,0
3.	<i>Supervisor</i>	6	17,1
4.	<i>Junior Engineer</i>	6	17,1
5.	<i>Junior Analyst</i>	3	8,6
6.	<i>Staff</i>	10	28,6
Jumlah		35	100

Sumber : Data primer diolah, 2018

## 2. Sampel

Menurut Sugiyono (2014:122) sampel merupakan bagian atau subset dari populasi. Penelitian ini menggunakan metode *total sampling* atau yang sering disebut dengan sampling jenuh. Hal ini dilakukan karena jumlah populasi yang relatif kecil, kurang dari 100 maka semua anggota populasi dijadikan sampel. Populasi pada penelitian ini sejumlah 35 (tiga puluh lima) orang, maka sampel dalam penelitian ini pun sejumlah 35 (tiga puluh lima) orang.

### E. Sumber Data

Menurut Arikunto (2002:107) sumber data adalah subyek dari mana data diperoleh. Sumber data yang dimaksud merupakan sumber informasi yang akurat sebagai landasan untuk menganalisa permasalahan yang timbul. Dalam hal ini, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data kuantitatif, data kuantitatif merupakan data yang berupa angka yang dapat diukur dan dihitung. Sumber data yang terdapat di dalam penelitian ini adalah:

#### 1. Sumber Data Primer

Data primer adalah salah satu cara mengambil data untuk menjawab rumusan masalah dan tujuan penelitian yang dikumpulkan secara langsung oleh penulis (Hermawan 2005:168). Data primer yang dilakukan oleh penulis adalah kuesioner. Kuesioner merupakan survei mandiri untuk responden dalam membaca dan mengisi jawaban pertanyaan yang telah disediakan dengan tidak memerlukan kehadiran peneliti. Dalam penelitian ini peneliti akan menyebarkan kuesioner kepada karyawan di PT Pertamina Geothermal Energy

Area Ulubelu. Kuesioner yang telah diisi, selanjutnya akan diolah menggunakan *software* bernama *Statistical Product Service Solution* (SPSS).

## 2. Sumber Data Sekunder

Data sekunder merupakan struktur data mengenai variabel-variabel yang telah dikumpulkan oleh para peneliti terdahulu seperti dalam suatu perusahaan bahkan sampai data yang tersedia di internet (Hermawan 2005:168). Data sekunder yang dikumpulkan peneliti adalah berdasarkan penelitian terdahulu, jurnal, buku literatur, dan juga skripsi yang membahas mengenai manajemen talenta dan kinerja.

## F. Teknik Pengumpulan Data

### 1. Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2014:199). Kuesioner dilakukan dengan memberikan daftar pernyataan pada karyawan PT Pertamina Geothermal Energy Area Ulubelu untuk mengukur talenta dan pengaruhnya terhadap kinerja mereka.

### 2. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik pencarian data mengenai hal atau variabel berupa catatan, buku, transkrip, surat kabar, majalah, prasasti, notulen, rapat, lengger, agenda dan sebagainya (Arikunto, 2002:206). Teknik dokumentasi dilakukan untuk mendapatkan dan menunjukkan bukti mengenai subjek

penelitian berupa dokumen-dokumen yang ada di PT Pertamina Geothermal Energy Area Ulubelu.

## G. Uji Validitas dan Reliabilitas

### 1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner untuk dijadikan dasar bagi penelitian. Sebuah instrumen dikatakan valid ketika mampu mengungkapkan dan mengukur data yang diteliti secara tepat. Dalam menjawab pertanyaan mengenai pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan peneliti menggunakan metode Pearson Product Moment karena termasuk sampel normal yang melebihi dari 30. Suatu instrumen dikatakan memenuhi syarat apabila memiliki korelasi lebih besar dari 0,3 (Sugiyono, 2014:188).

### 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menunjukkan bahwa suatu instrumen dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik (Arikunto 2006:178). Metode uji reliabilitas yang akan digunakan dalam penelitian ini melalui metode *Cronbach's Alpha* yang merupakan teknik konsistensi internal, digunakan untuk menghitung rata-rata interkorelasi di antara seluruh pertanyaan yang ada dalam kuesioner (Arikunto 2010:239).

$$r = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum ab^2}{\sigma^2 t} \right)$$

Keterangan :

- $r$  : Reliabilitas instrumen  
 $k$  : Banyaknya butir pernyataan  
 $\Sigma ab^2$  : Jumlah varian butir  
 $\sigma^2t$  : Varian total

### 3. Hasil Uji Validitas dan Reabilitas

Pengujian validitas dan reliabilitas terhadap 35 responden yang dilakukan menggunakan program SPSS versi 22.0 diperoleh bahwa hasil instrument penelitian sebagai berikut:

**Tabel 3.4**  
**Tabel Hasil Uji Validitas Variabel**

Variabel	Item	r Hitung	Sig.	r Tabel	Keterangan
Manajemen Talenta Karyawan	X1	0.657	0.000	0.329	Valid
	X2	0.742	0.000	0.329	Valid
	X3	0.738	0.000	0.329	Valid
	X4	0.744	0.000	0.329	Valid
	X5	0.723	0.000	0.329	Valid
	X6	0.722	0.000	0.329	Valid
	X7	0.748	0.000	0.329	Valid
	X8	0.760	0.000	0.329	Valid
	X9	0.639	0.000	0.329	Valid
	X10	0.607	0.000	0.329	Valid
	X11	0.659	0.000	0.329	Valid
	X12	0.786	0.000	0.329	Valid
	X13	0.832	0.000	0.329	Valid
	X14	0.790	0.000	0.329	Valid
	X15	0.833	0.000	0.329	Valid
Kinerja Karyawan	Y1	0.689	0.000	0.329	Valid
	Y2	0.655	0.000	0.329	Valid
	Y3	0.705	0.000	0.329	Valid
	Y4	0.800	0.000	0.329	Valid
	Y5	0.736	0.000	0.329	Valid
	Y6	0.748	0.000	0.329	Valid
	Y7	0.690	0.000	0.329	Valid
	Y8	0.733	0.000	0.329	Valid

**Lanjutan Tabel 3.4**

Variabel	Item	r Hitung	Sig.	r Tabel	Keterangan
Kinerja Karyawan	Y9	0.605	0.000	0.329	Valid
	Y10	0.741	0.000	0.329	Valid
	Y11	0.721	0.000	0.329	Valid

Sumber : Data diolah (2018)

Tabel di atas menjelaskan bahwa nilai sig. r item dari keseluruhan pernyataan sebagian besar lebih kecil dari 0,05 ( $\alpha = 0,05$ ) dan memiliki  $r_{hitung} > r_{tabel}$  0,329, nilai tersebut didapatkan dari tabel data statistik dengan tingkat signifikansi 0,05 untuk uji dua arah. Sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator tersebut dapat digunakan untuk mengukur variabel penelitian.

**Tabel 3.5**  
**Tabel Hasil Uji Reliabilitas Variabel**

No.	Variabel	Koefisien Reliabilitas	Keterangan
1.	Manajemen Talenta (X)	0.848	Reliabel
2.	Kinerja Karyawan (Y)	0.848	Reliabel

Sumber : Data diolah (2018)

Tabel 3.5 di atas menjelaskan bahwa nilai *Cronbach Alpha* untuk seluruh variabel lebih besar dari ketentuan yang telah ditentukan yaitu 0,6. Maka semua variabel yang telah disebutkan sebelumnya dapat digunakan untuk penelitian telah reliabel.

## H. Analisis Data

### 1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif adalah analisis yang digunakan dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana

adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku secara umum atau generalisasi (Sugiyono 2014:206). Dalam analisis statistik deskriptif, penulis ingin mendeskripsikan data sampel dengan lebih jelas dan mudah dipahami, namun tidak membuat kesimpulan yang berlaku untuk populasi di mana sampel tersebut diambil.

## 2. Analisis Statistik Inferensial

### a. Uji Asumsi Klasik

#### 1) Uji Normalitas

Menurut Umar (2014:181) tujuan dilakukannya uji normalitas untuk mengetahui hubungan antara variabel yang terdiri dari variabel dependen, independen atau keduanya berdistribusi normal, mendekati normal atau tidak. Apabila data tidak berdistribusi dengan normal, maka dapat digunakan uji statistik berjenis nonparametrik. Uji kenormalan data dapat dilakukan dengan tidak berdasarkan grafik, dengan Uji Kolmogorov-Smirnov (K-S). Test ini digunakan untuk menguji data yang berbentuk ordinal yang telah tersusun pada tabel distribusi frekuensi kumulatif dengan klas-klas interval, dengan ketentuan sebagai berikut :

$H_0$  : Data residual berdistribusi normal

$H_a$  : Data residual tidak berdistribusi normal

Uji normalitas tidak akan terpenuhi apabila nilai sig < 0,05 maka  $H_0$  ditolak dan sebaliknya apabila nilai sig > 0,05 maka  $H_0$  diterima yang artinya normalitas terpenuhi.

## 2) Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah terjadi ketidaksamaan varians dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varians dari residual tetap, disebut homoskedastisitas, namun, jika varians berbeda maka disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik tidak terjadi heteroskedastisitas (Umar 2014:179).

Untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas, bisa dilihat dari pola tertentu pada grafik scatterplot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (ZRESID), dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual (Y prediksi – Y sesungguhnya) yang telah dilakukan *studentized*.

### b. Analisis Regresi Linier Sederhana

Analisis Regresi Linier Sederhana didasarkan pada hubungan antara satu variabel independen dengan satu variabel dependen. Tujuan penerapan dari analisis ini untuk meramalkan dan memprediksi besaran nilai variabel independen yang dipengaruhi variabel dependen (Siregar 2013:284). Untuk mempermudah penulis dalam menganalisis data, maka penulis menggunakan program aplikasi SPSS *for Windows ver 22*. Dengan persamaan umum regresi linier sederhana sebagai berikut :

$$Y^1 = a - bX$$

Keterangan :

$r$  : Subyek dalam variabel dependen yang diprediksikan

$k$  : Harga Y bila  $X = 0$  (harga konstan)

$\Sigma ab^2$  : Angka arah atau koefisien regresi, yang menunjukkan angka peningkatan ataupun penurunan variabel dependen yang didasarkan pada variabel independen. Bila  $b (+)$  maka naik, bila  $(-)$  maka terjadi penurunan.

$\sigma^2t$  : Subyek pada variabel independen yang mempunyai nilai tertentu.



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

##### 1. Sejarah PT Pertamina Geothermal Energy Area Ulubelu

PT Pertamina Geothermal Energy (PGE) merupakan anak perusahaan dari PT Pertamina (Persero), berdiri sejak tahun 2006 telah diamanatkan oleh pemerintah untuk mengembangkan 12 Wilayah kuasa perusahaan *geothermal* di Indonesia. Saat ini perusahaan memberikan pasok energi panas bumi kepada beberapa pembangkit listrik di Indonesia dengan total produksi sebesar 3.043 Giga Watt hours (GWh) pada tahun 2016. Sampai sekarang perusahaan terus melakukan eksplorasi dan pengembangan beberapa wilayah kerja mengingat panas bumi merupakan energi yang ramah lingkungan dan seharusnya dapat segera dimanfaatkan di Indonesia.

Saat ini PGE merupakan produsen utama *geothermal* di Indonesia yang memiliki hak pengelolaan atas 12 (dua belas) Wilayah Kerja Perusahaan (WKP) panas bumi yang memiliki lokasi operasional bertempat di Kamojang — Jawa Barat 235 megawatt (MW), Ulubelu — Lampung (220 MW), Lahendong — Sulawesi Utara (120 MW), Sibayak — Sumatera Utara (12 MW) dan Karaha 30 MW. Total kapasitas PGE sebesar 617 MW. Selain itu PGE saat ini sedang mengembangkan beberapa proyek untuk memenuhi pasokan listrik yang terdapat di beberapa wilayah yaitu Proyek Lumut Balai di



Sumatera Selatan, Proyek Hululais di Bengkulu dan Proyek Sungai Penuh di Jambi.

WKP PGE Area Ulubelu berlokasi di kecamatan Ulubelu, kabupaten Tanggamus, provinsi Lampung. Prospek geothermal Ulubelu merupakan salah satu prospek *geothermal* di Sumatera berdasarkan surat keputusan Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral Nomor 2067 K/30/MEM/2012 tentang penegasan wilayah kuasa dan perubahan batas-batas koordinat perusahaan sumber daya panas bumi PGE. Saat ini PGE Area Ulubelu turut berkontribusi terhadap Pembangunan Listrik di Provinsi Lampung sebesar 25% (persen).

Kegiatan eksplorasi geothermal di WKP Ulubelu oleh PT Pertamina (Persero) dimulai sejak tahun 1991 dengan ditemukannya adanya manifestasi panas permukaan berupa *fumarole*, mata air panas, dan batuan ubahan sebagai pencerminan adanya *reservoir geothermal* di daerah tersebut. Berdasarkan kegiatan penelitian eksplorasi diindikasikan daerah ini mempunyai cadangan cukup besar. Untuk mengetahui besaran cadangan tersebut selanjutnya dilakukan pemboran sumur eksplorasi.

a. Visi

Adapun beberapa visi PT Pertamina Geothermal Energy dari tahun ke tahun adalah sebagai berikut:

- 1) Tahun 2014: #1 *Geothermal Entity in Indonesia*
- 2) Tahun 2017: Memimpin Perusahaan Panas Bumi di Indonesia
- 3) Tahun 2021: Memimpin Perusahaan Panas Bumi di Asia
- 4) Tahun 2025: *World Class Geothermal Energy Enterprise*

b. Misi

Adapun misi dari PT Pertamina Geothermal Energy yaitu “Melaksanakan Pengelolaan Operasi dan Portofolio Usaha Geothermal secara Profesional yang Berwawasan Lingkungan dan Memberikan Nilai Tambah bagi *Stakeholders*”.

c. Nilai Inti PT Pertamina Geothermal Energy

Adapun nilai-nilai perseroan yang diterapkan pada semua lini kegiatan dan masing-masing individu ketika menjalankan bisnis dirumuskan sebagai 6C, yaitu:

1) *Clean*

Dikelola secara profesional, menghindari konflik antar kepentingan, tidak ada toleransi terhadap suap-menyuap, menghormati keyakinan dan integritas. Berorientasi pada Prinsip *Good Corporate Governance*.

2) *Competitive*

Mampu bersaing dalam skala nasional maupun internasional, mendorong pertumbuhan melalui investasi, membangun budaya *cost-conscious* dan menghargai kinerja.

3) *Confidence*

Ikut serta dalam pembangunan ekonomi nasional, merintis bisnis pertambangan panas bumi dan membangun kebanggaan bangsa.

4) *Customer Focused*

Berorientasi pada kepentingan pelanggan dan berkomitmen hanya menyediakan pelayanan terbaik kepada pelanggan.

5) *Commercial*

Menciptakan nilai tambah dengan orientasi komersial, membuat keputusan berdasarkan prinsip bisnis yang sehat.

6) *Capable*

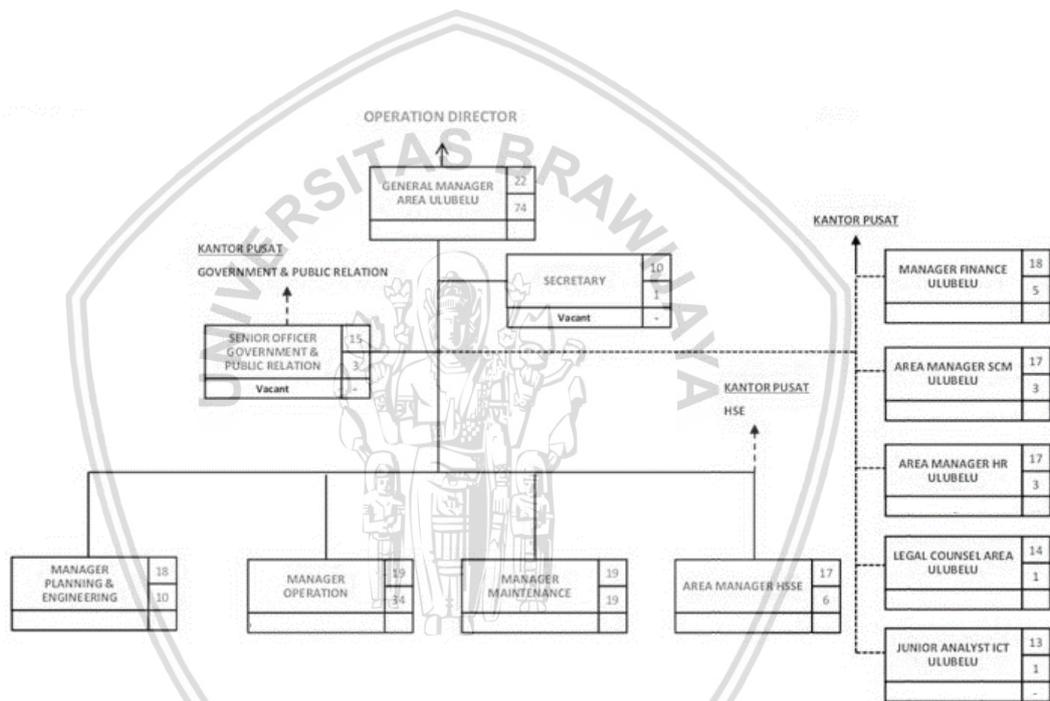
Dikelola oleh pemimpin dan pegawai profesional dan memiliki kompetensi yang diperlukan serta penguasaan teknis yang tinggi untuk membangun penelitian dan pengembangan kemampuan.

PGE meyakini bahwa implementasi prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance / GCG*) akan mendorong pelaksanaan bisnis yang beretika dan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Kejelasan komitmen, aturan main dan praktik-praktik penyelenggaraan perusahaan yang baik dan beretika akan mendorong peningkatan kinerja dan memberikan nilai tambah bagi para *stakeholders*.

## 2. Struktur Organisasi

PGE memiliki susunan struktur hierarki yang terdiri dari *satu General Manager* dibantu oleh satu sekretaris dan fungsi *Senior Officer Government & Public Relation*. *General Manager* dibantu oleh beberapa manager yang membawahi lini bisnis yang ada di perusahaan. Terdapat 4 (empat) manager yang bertanggung jawab langsung kepada *General Manager*, keempat manager tersebut adalah *Manager Planning & Engineering*, *Manager Operation*,

*Manager Maintenance dan Area Manager Health, Safety, Security and Environment (HSSE).* Sedangkan terdapat 3 (tiga) manager yang diantaranya adalah *Manager Finance, Area Manager Supply Chain Management (SCM), Area Manager HR (Human Resources)* beserta *Legal Council* dan *Junior Analyst ICT* yang bertanggungjawab langsung kepada Kantor Pusat Pertamina yang terletak di Jakarta.



Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Pertamina Geothermal Energy Area Ulubelu

Sumber : Data primer diolah, 2018

### 3. Implementasi Praktik Manajemen Talenta

PT Pertamina (Persero) melalui anak perusahaannya PGE mengukuhkan diri sebagai pengembang panas bumi terbesar di Indonesia saat ini dengan hak pengelolaan 12 (dua belas) WKP panas bumi. Sehingga tidak dipungkiri perusahaan harus memperhatikan kinerja seluruh pegawainya dengan seksama.

Perusahaan mengelola sumber daya manusianya secara terintegrasi dan terstruktur melalui beberapa ragam aktivitas yang bertujuan untuk memenuhi seluruh kebutuhan manajemen sumber daya manusia. Salah satu cara yang dilakukan oleh PT Pertamina (Persero) dalam melakukan pengelolaan kinerja seluruh pegawainya adalah dengan mewujudkan poin *Capable* dalam tata nilai 6C yang diusungkan oleh PT Pertamina (Persero).

Tata nilai PT Pertamina (Persero) yang terdiri dari *Clean, Confident, Commercial, Competitive, Customer Focused, and Capable* merupakan tata nilai yang berlaku diseluruh perusahaan dibawah PT Pertamina (Persero) termasuk PGE. Khusus untuk nilai *Capable*, perusahaan menjelaskan bahwa PT Pertamina (Persero) termasuk anak perusahaannya PGE dikelola oleh karyawan yang professional, memiliki talenta dan penguasaan teknis yang tinggi. Dalam mewujudkan nilai *Capable* tersebut, PT Pertamina (Persero) sedang mengembangkan kepemimpinan dan talenta yang baik, dengan membangun *talent pool* dan menekankan pada perekrutan dan pertahanan talenta dengan melakukan beberapa hal sebagai berikut :

- a. Menyiapkan program perencanaan suksesi aktif untuk posisi yang kritis.
- b. Mengembangkan program *Early Professional Development* (Pengembangan Profesional Awal) selama enam bulan, untuk melatih dan mendukung potensi tinggi dalam karir mereka di Pertamina sejak awal direkrut.
- c. Menyiapkan program pengembangan kepemimpinan yang memungkinkan para pemimpin perusahaan saat ini untuk mengambil kelas di Harvard University, sebuah universitas di Boston, Amerika Serikat dan INSEAD, sebuah universitas di Singapura.
- d. Menyiapkan Pertamina Corporate University (PCU), sebuah program yang mengembangkan generasi pemimpin berikutnya. Kita telah berhasil melatih rekan-rekan di seluruh

40 (empat puluh) kelompok keterampilan yang berbeda dan di Hulu, Gas, M&T serta Direktorat Pengolahan dan sedang menjalankan program untuk organisasi secara penuh.

Selain itu, perusahaan pun melaksanakan *Breakthrough Project Talent Management and Succession Planning* (BTP TMSP) yang bertujuan untuk memastikan kesiapan *talent* untuk mendukung keberhasilan dalam mencapai tujuan perusahaan. Pencapaian BTP TMSP ini terdiri dari 3 *workstream*, diantaranya adalah :

- a. *Talent Selection*, merupakan proses pemilihan kandidat terbaik dari *talent pool* dengan menggunakan *framework talent management system*.
- b. *Workstream Implementation Development*, bertujuan untuk merencanakan dan menjalankan program akselerasi talenta.
- c. *Talent Infrastructure*, mempersiapkan kebutuhan sistem *Talent Management Information* untuk dapat digunakan sebagai alat dalam pengambilan keputusan pembinaan.

Sehingga dari penjelasan pencapaian BTP TMSP, dapat dilihat bahwa perusahaan berusaha fokus terhadap perkembangan karyawan, dengan menyelaraskan kemampuan dengan kesiapan tugas yang telah disiapkan, menggunakan otoritas, logika, persahabatan, konsultasi, *modelling* (*influencing technique*), pemahaman dan keyakinan, mekanisme formal, bakat dan keahlian (*influence model*) serta proses tim (*teamwork*). Implementasi BTP TMSP di PT Pertamina Geothermal Energy ini dilakukan dalam mempersiapkan karyawan yang berpotensi dan memiliki kinerja yang baik,

sehingga tidak dapat dipungkiri bahwa seluruh karyawan PT Pertamina (Persero) memiliki talenta yang berkualitas.

## B. Karakteristik Responden

Kuesioner yang telah disebar oleh penulis berjumlah 35 kuesioner. Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner kepada responden PT Pertamina Geothermal Energy Area Ulubelu didapatkan karakteristik responden meliputi jenis kelamin, usia, lama bekerja, tingkat pendidikan dan posisi/jabatan. Berikut akan diuraikan menggunakan data masing-masing sebagai berikut :

### 1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin dan Usia

Data karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dan usia dapat dilihat melalui tabel 4.1 :

**Tabel 4.1**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin, Usia dan Lama Bekerja**

Jenis Kelamin	Usia			Total	Lama Bekerja			Total
	20 – 30 tahun	30 – 45 tahun	>45 tahun		<10 tahun	10 – 20 tahun	20 – 30 tahun	
Pria	16	14	5	35	30	2	3	35
	45,7%	40,0%	14,3%	100 %	85,7%	5,7%	8,6%	100%

Sumber : Data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.1 dapat dilihat bahwa secara keseluruhan responden yang memiliki jenis kelamin laki – laki sebanyak 35 (tiga puluh lima) responden atau 100% (persen) terbagi dalam umur 20 – 30 tahun sebanyak 16 (enam belas) orang, 30 – 45 tahun sebanyak 14 (empat belas) orang, dan responden yang berusia lebih dari 45 (empat puluh lima) tahun sebanyak 5 (lima). Sedangkan untuk responden yang memiliki jenis kelamin wanita

sebanyak 0 responden atau 0% (persen). Sehingga tidak terdapat data umur yang terkategori dalam jenis kelamin responden wanita karena tidak ada responden wanita dalam analisis penelitian ini. Hal ini membuktikan bahwa mayoritas responden dari PT Pertamina Geothermal Energy Area Ulubelu merupakan laki – laki.

Pada tabel pun dapat dilihat bahwa secara keseluruhan responden pria yang telah bekerja di perusahaan sekitar 0 – 10 tahun sebanyak 30 (tiga puluh) responden atau 85,7% (persen), sedangkan untuk responden yang telah bekerja sekitar 20 – 30 tahun sebanyak 2 (dua) responden atau 5,7% (persen), untuk responden yang telah bekerja sekitar 30 – 45 tahun sebanyak 3 (tiga) responden atau 8,6% (persen) dan untuk responden yang telah bekerja lebih dari 30 tahun sebanyak 0 (nol) responden atau 0% (persen). Berdasarkan data tersebut, maka responden di PT Pertamina Geothermal Energy Area Ulubelu didominasi oleh responden pria yang telah bekerja selama kurang dari 10 tahun yaitu sebanyak 30 (tiga puluh satu) orang atau 85,7% (persen). Hal ini membuktikan bahwa mayoritas responden tergolong masih baru karena mereka baru bekerja sekitar kurang dari 10 (sepuluh) tahun di PT Pertamina Geothermal Energy Area Ulubelu.

## 2. Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir dan Jabatan

Data karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir dan jabatan dapat dilihat melalui tabel 4.2 :

**Tabel 4.2**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir dan Jabatan**

Pendidikan Terakhir	Jabatan						Total
	Assistant Manager	Senior Supervisor	Supervisor	Junior Engineer	Junior Analyst	Staff	
Diploma	1	2	0	2	1	1	7
	2,9%	5,7%	0,0%	5,7%	2,9%	2,9%	20%
S1	0	4	5	4	2	9	24
	0,0%	11,4%	14,3%	11,4%	5,7%	25,7%	68,6%
S2	2	1	1	0	0	0	4
	5,7%	2,9%	2,9%	0,0%	0,0%	0,0%	11,4%
<b>Total</b>							35
							100%

Sumber : Data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.2 dapat dilihat bahwa secara keseluruhan responden dengan pendidikan terakhir Diploma sebanyak 1 (satu) responden atau 2,9% (persen) yang menempati jabatan *Assistant Manager*, 2 (dua) responden atau 5,7% (persen) yang menempati jabatan *Senior Supervisor*, 2 (dua) responden atau 5,7% (persen) yang menempati jabatan *Junior Engineer*, 1 (satu) responden atau 2,9% yang menempati jabatan *Junior Analyst* dan 1 (satu) responden atau 2,9% yang menempati jabatan *staff*. Sehingga total dari karyawan dengan pendidikan terakhir Diploma sebanyak 7 (tujuh) orang atau sebesar 20%.

Selanjutnya untuk total responden dengan pendidikan terakhir S1 (sarjana) yang menempati jabatan *Senior Supervisor* sebanyak 4 (empat) responden atau 11,4%, yang menempati jabatan *Supervisor* sebanyak 5 (lima) responden atau 14,3%, yang menempati jabatan *Junior Engineer* sebanyak 4 (empat) responden atau 11,4%, yang menempati jabatan *Junior Analyst* sebanyak 2 (dua) responden atau 5,7% sedangkan yang menempati jabatan *Staff* sebanyak 9 (sembilan) orang atau 25,7%. Sehingga total dari karyawan dengan

pendidikan terakhir S1 sebanyak 24 (dua puluh empat) orang atau sebesar 68,4%.

Terakhir, untuk total responden dengan pendidikan terakhir S2 (pascasarjana) sebanyak 2 (dua) orang atau 5,7% yang menempati jabatan *Assistant Manager*, 1 (satu) orang atau 2,9% yang menempati jabatan *Senior Supervisor*, dan 1 (satu) atau 2,9% yang menempati jabatan *Supervisor*. Sehingga total dari karyawan dengan pendidikan terakhir S2 sebanyak 4 (empat) orang atau sebesar 11,4%.

Hal ini membuktikan bahwa mayoritas responden merupakan lulusan dari S1 sebanyak 24 (dua puluh empat) orang atau sebesar 68,4% sedangkan untuk jabatan maka sebagian besar responden merupakan staf dari PT Pertamina Geothermal Energy Area Ulubelu.

### C. Gambaran Variabel Yang Diteliti

Bagian ini memaparkan seluruh jawaban dari responden yang telah mengembalikan kuesioner penelitian. Pemaparan jawaban responden dilakukan berdasarkan frekuensi jawaban responden untuk masing-masing indikator dari kedua variabel yang ada dan mempermudah penulis dalam membaca hasil penelitian yang telah ada. Pengolahan data jawaban responden menggunakan *software* SPSS.

#### 1. Distribusi Frekuensi Variabel Manajemen Talenta (X)

Variabel manajemen talenta terdapat 15 item pernyataan yang diberikan kepada responden. Jawaban responden dapat dilihat pada tabel 4.3 :

**Tabel 4.3**  
**Distribusi Frekuensi Variabel Manajemen Talenta (X)**

Item	SS		S		KS		TS		STS		Rata-rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
$X_1$	15	42,90	20	57,10	0	0,00	0	0,00	0	0,00	4,42
$X_2$	15	42,90	20	57,10	0	0,00	0	0,00	0	0,00	4,42
$X_3$	14	40,00	20	57,10	1	2,90	0	0,00	0	0,00	4,37
Rata-rata Indikator <i>Maximising Performance</i>											4,40
$X_4$	11	31,40	23	65,70	1	2,90	0	0,00	0	0,00	4,28
$X_5$	15	42,90	19	54,30	1	2,90	0	0,00	0	0,00	4,40
$X_6$	17	48,60	16	45,70	2	5,70	0	0,00	0	0,00	4,42
Rata-rata Indikator <i>Continuous Improvement</i>											4,36
$X_7$	17	48,60	18	51,40	0	0,00	0	0,00	0	0,00	4,48
$X_8$	18	51,40	17	48,60	0	0,00	0	0,00	0	0,00	4,51
$X_9$	16	45,70	17	48,60	2	5,70	0	0,00	0	0,00	4,40
Rata-rata Indikator <i>Team Leadership</i>											4,46
$X_{10}$	18	51,40	16	45,70	1	2,90	0	0,00	0	0,00	4,48
$X_{11}$	17	48,60	16	45,70	2	5,70	0	0,00	0	0,00	4,42
$X_{12}$	15	42,90	18	51,40	2	5,70	0	0,00	0	0,00	4,37
Rata-rata Indikator <i>Work Management</i>											4,42
$X_{13}$	10	28,60	23	65,70	2	5,70	0	0,00	0	0,00	4,22
$X_{14}$	11	31,40	18	51,40	6	17,10	0	0,00	0	0,00	4,14
$X_{15}$	15	42,90	18	51,40	2	5,70	0	0,00	0	0,00	4,37
Rata-rata Indikator <i>Individual Leadership</i>											4,24
<b>Total rata-rata Variabel Manajemen Talenta (X)</b>											<b>4,37</b>

Sumber : Data primer diolah, 2018

**Keterangan :**

- $X_1$  : Anda melakukan penentuan standar yang relevan dengan tujuan dari setiap unit kerja dan perusahaan.
- $X_2$  : Anda menumbuhkan sikap percaya diri, serta mendorong keterlibatan dan inisiatif karyawan dalam mencapai sasaran hasil pekerjaan.
- $X_3$  : Anda mengembangkan sistem dan rencana kerja dalam mengobservasi perkembangan sasaran hasil pekerjaan.
- $X_4$  : Anda mampu mencari peluang perbaikan melalui proses kerja yang telah dilakukan dan masalah yang muncul.
- $X_5$  : Anda melakukan eksplorasi masalah hingga terpecahkan masalahnya.
- $X_6$  : Anda membuat rencana perbaikan dengan melakukan pertimbangan permasalahannya dan kepentingan setiap pihak.
- $X_7$  : Anda mendistribusikan pekerjaan dan mendorong setiap anggota tim agar dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.
- $X_8$  : Anda menciptakan kondisi yang baik untuk setiap anggota tim, sehingga dapat mencapai kinerja yang terbaik.
- $X_9$  : Anda membuat peraturan yang berlaku bagi tim, agar tercipta keadaan yang tidak merugikan sesama anggota tim.

- $X_{10}$  : Anda menyusun prioritas pekerjaan sesuai kebutuhan.  
 $X_{11}$  : Anda menyusun dan memelihara daftar pekerjaan untuk diselesaikan secara periodik.  
 $X_{12}$  : Anda mengelola waktu secara efektif untuk menyelesaikan pekerjaan.  
 $X_{13}$  : Anda mampu untuk memahami situasi, kebutuhan dan manfaat yang dibutuhkan sesama karyawan.  
 $X_{14}$  : Anda mengatasi hambatan dengan memanfaatkan faktor pendukung dan memenuhi kebutuhan para pengambil keputusan.  
 $X_{15}$  : Anda memberikan ide, pendapat atau gagasan yang dapat memenuhi kebutuhan sesama karyawan.

Item ( $X_1$ ) yaitu “Anda melakukan penentuan standar yang relevan dengan tujuan dari setiap unit kerja dan perusahaan.” terdapat 15 (lima belas) orang atau 42,90% (persen) responden yang menjawab sangat setuju dan 20 (dua puluh) orang atau 57,10% (persen) responden yang menjawab setuju. Hal ini berarti bahwa karyawan dari PGE setuju perusahaan melakukan penentuan standar yang relevan dengan tujuan dari setiap unit kerja dan perusahaan.

Pada tabel 4.3, distribusi frekuensi jawaban dari responden atas pernyataan ( $X_2$ ) “Anda menumbuhkan sikap percaya diri, serta mendorong keterlibatan dan inisiatif karyawan dalam mencapai sasaran hasil pekerjaan.” terdapat 15 (lima belas) orang atau 42,90% (persen) responden yang menjawab sangat setuju dan 20 (dua puluh) orang atau 57,10% (persen) responden yang menjawab setuju. Hal ini berarti bahwa karyawan dari PGE setuju bahwa perusahaan mampu menumbuhkan sikap percaya diri, serta mendorong keterlibatan dan inisiatif karyawan dalam mencapai sasaran hasil pekerjaan.

Hasil dari pernyataan ( $X_3$ ) “Anda mengembangkan sistem dan rencana kerja dalam mengobservasi perkembangan sasaran hasil pekerjaan.” terdapat 15 (lima belas) orang atau 40% (persen) responden yang menjawab sangat setuju, 20 (dua puluh) orang atau 57,10% (persen) responden yang menjawab setuju dan 1 (satu) orang atau 2,90% (persen) responden yang menjawab

kurang setuju. Dapat disimpulkan bahwa karyawan dari PGE setuju perusahaan mampu mengembangkan sistem dan rencana kerja dalam mengobservasi perkembangan sasaran hasil pekerjaan.

Selanjutnya item keempat ( $X_4$ ) “Anda mampu mencari peluang perbaikan melalui proses kerja yang telah dilakukan dan masalah yang muncul.” Terdapat 11 (sebelas) orang atau 31,40% (persen) responden yang menjawab sangat setuju, 23 (dua puluh tiga) orang atau 65,70 (persen) responden yang menjawab setuju dan 1 (satu) orang atau 2,90% (persen) responden yang menjawab kurang setuju. Item keenam memberikan arti bahwa karyawan dari PGE setuju bahwa karyawan mampu mencari peluang perbaikan melalui proses kerja yang telah dilakukan dan masalah yang muncul.

Pada item ( $X_5$ ) yaitu “Anda melakukan eksplorasi masalah hingga terpecahkan masalahnya.” Terdapat 15 (lima belas) orang atau 42,90% (persen) responden yang menjawab sangat setuju, 19 (sembilan belas) orang atau 54,30% (persen) responden yang menjawab setuju dan 1 (satu) orang atau 2,90% (persen) responden yang menjawab kurang setuju. Hal ini berarti bahwa karyawan dari PGE setuju bahwa karyawan mampu melakukan eksplorasi masalah hingga terpecahkan masalahnya.

Berdasarkan tabel 4.3 atas pernyataan ( $X_6$ ) “Anda membuat rencana perbaikan dengan melakukan pertimbangan permasalahannya dan kepentingan setiap pihak.” Terdapat 17 (tujuh belas) orang atau 48,60% (persen) responden yang menjawab sangat setuju, 19 (sembilan belas) orang atau 54,30% (persen) responden yang menjawab setuju dan 1 (satu) orang atau 2,90% (persen)

responden yang menjawab kurang setuju. Hal ini berarti bahwa karyawan dari PGE setuju bahwa karyawan mampu membuat rencana perbaikan dengan melakukan pertimbangan permasalahannya dan kepentingan setiap pihak.

Pada distribusi frekuensi jawaban dari responden atas pernyataan ( $X_7$ ) “Anda mendistribusikan pekerjaan dan mendorong setiap anggota tim agar dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik” Terdapat 17 (tujuh belas) orang atau 48,60% (persen) responden yang menjawab sangat setuju dan 18 (delapan belas) orang atau 51,40% (persen) responden yang menjawab setuju responden yang menjawab kurang setuju. Hal ini berarti bahwa karyawan dari PGE setuju bahwa karyawan mendistribusikan pekerjaan dan mendorong setiap anggota tim agar dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

Hasil dari perhitungan analisis pernyataan ( $X_8$ ) “Anda menciptakan kondisi yang baik untuk setiap anggota tim, sehingga dapat mencapai kinerja yang terbaik.” Terdapat 18 (delapan belas) orang atau 51,40% (persen) responden yang menjawab sangat setuju dan 17 (tujuh belas) orang atau 48,60% (persen) responden yang menjawab setuju. Analisis tersebut menunjukkan bahwa karyawan dari PGE setuju bahwa karyawan mendistribusikan pekerjaan dan mendorong setiap anggota tim agar dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

Item ( $X_9$ ) yaitu “Anda membuat peraturan yang berlaku bagi tim, agar tercipta keadaan yang tidak merugikan sesama anggota tim.” Terdapat 16 (enam belas) orang atau 45,70% (persen) responden yang menjawab sangat setuju, 17 (tujuh belas) orang atau 48,60% (persen) responden yang menjawab

setuju dan 2 (dua) orang atau 5,70% (persen) responden yang menjawab kurang setuju. Hal ini berarti bahwa karyawan dari PGE setuju bahwa karyawan mampu menciptakan kondisi yang baik untuk setiap anggota tim, sehingga dapat mencapai kinerja yang terbaik.

Item atas pernyataan ( $X_{10}$ ) “Anda menyusun prioritas pekerjaan sesuai kebutuhan.” Terdapat 18 (delapan belas) orang atau 51,40% (persen) responden yang menjawab sangat setuju, 16 (enam belas) orang atau 45,70% (persen) responden yang menjawab setuju dan 1 (satu) orang atau 2,90% (persen) responden yang menjawab kurang setuju. Hal ini berarti bahwa karyawan dari PGE setuju bahwa karyawan mampu membuat peraturan yang berlaku bagi tim, agar tercipta keadaan yang tidak merugikan sesama anggota tim.

Hasil dari perhitungan analisis pernyataan ( $X_{11}$ ) “Anda menyusun dan memelihara daftar pekerjaan untuk diselesaikan secara periodik.” Terdapat 17 (tujuh belas) orang atau 48,60% (persen) responden yang menjawab sangat setuju, 16 (enam belas) orang atau 45,70% (persen) responden yang menjawab setuju dan 2 (dua) orang atau 5,70% (persen) responden yang menjawab kurang setuju. Analisis tersebut menunjukkan bahwa karyawan dari PGE sangat setuju karyawan mampu menyusun dan memelihara daftar pekerjaan untuk diselesaikan secara periodik.

Pada item ( $X_{12}$ ) atau “Anda mengelola waktu secara efektif untuk menyelesaikan pekerjaan.” Terdapat 15 (lima belas) orang atau 42,90% (persen) responden yang menjawab sangat setuju, 18 (delapan belas) orang atau

51,40% (persen) responden yang menjawab setuju dan 2 (dua) orang atau 5,70% (persen) responden yang menjawab kurang setuju. Hal ini berarti bahwa karyawan dari PGE sangat setuju bahwa karyawan mampu mengelola waktu secara efektif untuk menyelesaikan pekerjaan.

Selanjutnya item ketigabelas ( $X_{13}$ ) “Anda mampu untuk memahami situasi, kebutuhan dan manfaat yang dibutuhkan sesama karyawan.” Terdapat 10 (sepuluh) orang atau 28,60% (persen) responden yang menjawab sangat setuju, 23 (dua puluh tiga) orang atau 65,70% (persen) responden yang menjawab setuju dan 2 (dua) orang atau 5,70% (persen) responden yang menjawab kurang setuju. Item ketigabelas memberikan arti bahwa karyawan dari PGE setuju karyawan mampu untuk memahami situasi, kebutuhan dan manfaat yang dibutuhkan sesama karyawan.

Berdasarkan tabel 4.3, distribusi frekuensi jawaban dari responden atas pernyataan ( $X_{14}$ ) “Anda mengatasi hambatan dengan memanfaatkan faktor pendukung dan memenuhi kebutuhan para pengambil keputusan.” Terdapat 11 (sebelas) orang atau 31,40% (persen) responden yang menjawab sangat setuju, 18 (delapan belas) orang atau 51,40% (persen) responden yang menjawab setuju dan 6 (enam) orang atau 17,10% (persen) responden yang menjawab kurang setuju. Hal ini berarti bahwa karyawan dari PGE setuju karyawan mampu mengatasi hambatan dengan memanfaatkan faktor pendukung dan memenuhi kebutuhan para pengambil keputusan.

Distribusi frekuensi jawaban dari responden atas pernyataan ( $X_{15}$ ) “Anda memberikan ide, pendapat atau gagasan yang dapat memenuhi kebutuhan

sesama karyawan.” Terdapat 18 (delapan belas) orang atau 51,40% (persen) responden yang menjawab sangat setuju, 16 (enam belas) orang atau 45,70% (persen) responden yang menjawab setuju dan 2 (dua) orang atau 5,70% (persen) responden yang menjawab kurang setuju. Hal ini berarti bahwa karyawan dari PGE setuju bahwa karyawan mampu memberikan ide, pendapat atau gagasan yang dapat memenuhi kebutuhan sesama karyawan.

## 2. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Variabel kinerja karyawan terdapat 12 item pernyataan yang diberikan kepada responden. Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 4.4 :

**Tabel 4.4**  
**Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

Item	SS		S		KS		TS		STS		Rata-rata
	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%	
Y <sub>1</sub>	10	28,60	23	65,70	2	5,70	0	0,00	0	0,00	4,22
Y <sub>2</sub>	9	25,70	23	65,70	3	8,60	0	0,00	0	0,00	4,17
Y <sub>3</sub>	17	48,60	18	51,40	0	0,00	0	0,00	0	0,00	4,48
Rata-rata Indikator Kualitas											4,29
Y <sub>4</sub>	12	34,30	19	54,30	4	11,40	0	0,00	0	0,00	4,22
Y <sub>5</sub>	16	45,70	17	48,60	2	5,70	0	0,00	0	0,00	4,40
Rata-rata Indikator Kuantitas											4,31
Y <sub>6</sub>	9	25,70	20	57,10	6	17,10	0	0,00	0	0,00	4,08
Y <sub>7</sub>	9	25,70	26	74,30	0	0,00	0	0,00	0	0,00	4,25
Y <sub>8</sub>	16	45,70	18	51,40	1	2,90	0	0,00	0	0,00	4,42
Rata-rata Indikator <i>Financial Performance</i>											4,25
Y <sub>9</sub>	11	31,40	22	62,90	2	5,70	0	0,00	0	0,00	4,25
Y <sub>10</sub>	18	51,40	17	48,60	0	0,00	0	0,00	0	0,00	4,51
Y <sub>11</sub>	16	45,70	18	51,40	1	2,90	0	0,00	0	0,00	4,42
Rata-rata Indikator Dampak Interpersonal											4,39
<b>Total rata-rata Variabel Kinerja (Y)</b>											<b>4,31</b>

Sumber : Data primer diolah, 2018

### Keterangan :

- Y<sub>1</sub> : Output yang Anda telah anda kerjakan di perusahaan memiliki tingkat keakurasian yang tinggi.  
 Y<sub>2</sub> : Anda selalu menghasilkan ide-ide yang inovatif bagi perusahaan.  
 Y<sub>3</sub> : Anda selalu berusaha mencapai target yang telah ditentukan oleh perusahaan.  
 Y<sub>4</sub> : Anda mengikuti siklus pekerjaan (jadwal) yang telah ditentukan oleh perusahaan.

- $Y_5$  : Output yang telah anda kerjakan dapat diukur dalam satuan ukur misalnya jumlah.  
 $Y_6$  : Anda tidak melakukan pemborosan biaya di dalam merealisasikan ide inovatif Anda.  
 $Y_7$  : Dalam memaksimalkan hasil, Anda menggunakan biaya yang telah disediakan perusahaan.  
 $Y_8$  : Anda meminimalisasi kerugian yang akan terjadi.  
 $Y_9$  : Anda diberikan kesempatan untuk mengembangkan diri di dalam perusahaan.  
 $Y_{10}$  : Kerjasama tim dapat meningkatkan kinerja Anda.  
 $Y_{11}$  : Kinerja Anda meningkat seiring dengan pengaktualisasian Anda di tempat kerja.

Pada tabel 4.4, distribusi frekuensi jawaban dari responden atas pernyataan ( $Y_1$ ) “Output yang Anda telah anda kerjakan di perusahaan memiliki tingkat keakurasian yang tinggi.” Terdapat 10 (sepuluh) orang atau 28,60% (persen) responden yang menjawab sangat setuju, 23 (dua puluh tiga) orang atau 65,70% (persen) responden yang menjawab setuju dan 2 (dua) orang atau 5,70% (persen) responden yang menjawab kurang setuju. Hal ini berarti bahwa karyawan dari PGE setuju bahwa output yang karyawannya kerjakan di perusahaan memiliki tingkat keakurasian yang tinggi.

Selanjutnya item kedua ( $Y_2$ ) yaitu “Anda selalu menghasilkan ide-ide yang inovatif bagi perusahaan.” Terdapat 9 (sembilan) orang atau 25,70% (persen) responden yang menjawab sangat setuju, 23 (dua puluh tiga) orang atau 65,70% (persen) responden yang menjawab setuju dan 3 (tiga) orang atau 8,60% (persen) responden yang menjawab kurang setuju. Item kedua memberikan arti bahwa karyawan dari PGE setuju output yang karyawannya selalu menghasilkan ide-ide yang inovatif bagi perusahaan.

Distribusi frekuensi jawaban dari responden atas pernyataan ( $Y_3$ ) “Anda selalu berusaha mencapai target yang telah ditentukan oleh perusahaan.” Terdapat 17 (tujuh belas) orang atau 48,60% (persen) responden yang

menjawab sangat setuju dan 18 (delapan belas) orang atau 51,40% (persen) responden yang menjawab setuju. Hal ini berarti bahwa karyawan dari PGE setuju bahwa karyawannya selalu berusaha mencapai target yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Berdasarkan tabel 4.5, distribusi frekuensi jawaban dari responden atas pernyataan ( $Y_4$ ) “Anda mengikuti siklus pekerjaan (jadwal) yang telah ditentukan oleh perusahaan.” Terdapat 12 (dua belas) orang atau 34,30% (persen) responden yang menjawab sangat setuju, 19 (sembilan belas) orang atau 54,30% (persen) responden yang menjawab setuju dan 4 (empat) orang atau 11,40% (persen) responden yang menjawab kurang setuju. Hal ini berarti bahwa karyawan dari PGE setuju bahwa karyawannya mengikuti siklus pekerjaan (jadwal) yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Item ( $Y_5$ ) yaitu “Output yang telah anda kerjakan dapat diukur dalam satuan ukur misalnya jumlah.” Terdapat 16 (enam belas) orang atau 45,70% (persen) responden yang menjawab sangat setuju, 17 (tujuh belas) orang atau 48,60% (persen) responden yang menjawab setuju dan 2 (dua) orang atau 5,70% (persen) responden yang menjawab kurang setuju. Hal ini berarti bahwa karyawan dari PGE setuju bahwa output yang telah karyawannya kerjakan dapat diukur dalam satuan ukur misalnya jumlah.

Pada item pernyataan ( $Y_6$ ) “Anda tidak melakukan pemborosan biaya di dalam merealisasikan ide inovatif Anda.” Terdapat 9 (sembilan) orang atau 25,70% (persen) responden yang menjawab sangat setuju, 20 (dua puluh) orang atau 57,10% (persen) responden yang menjawab setuju dan 6 (enam) orang

atau 17,10% (persen) responden yang menjawab kurang setuju. Hal ini berarti bahwa karyawan dari PGE setuju bahwa karyawan tidak melakukan pemborosan biaya di dalam merealisasikan ide inovatifnya.

Distribusi frekuensi jawaban dari responden atas pernyataan ( $Y_7$ ) “Dalam memaksimalkan hasil, Anda menggunakan biaya yang telah disediakan perusahaan.” Terdapat 9 (sembilan) orang atau 25,70% (persen) responden yang menjawab sangat setuju dan 26 (dua puluh enam) orang atau 74,30% (persen) responden yang menjawab setuju. Hal ini berarti bahwa karyawan dari PGE setuju bahwa dalam memaksimalkan hasil, karyawan menggunakan biaya yang telah disediakan perusahaan.

Berdasarkan tabel 4.5, distribusi frekuensi jawaban dari responden atas pernyataan ( $Y_8$ ) “Anda meminimalisasi kerugian yang akan terjadi.” Terdapat 16 (enam belas) orang atau 45,70% (persen) responden yang menjawab sangat setuju, 18 (delapan belas) orang atau 51,40% (persen) responden yang menjawab setuju dan 1 (satu) orang atau 2,90% (persen) responden yang menjawab kurang setuju. Hal ini berarti bahwa karyawan dari PGE setuju bahwa karyawannya meminimalisasi kerugian yang akan terjadi.

Item ( $Y_9$ ) yaitu “Anda diberikan kesempatan untuk mengembangkan diri di dalam perusahaan.” Terdapat 11 (sebelas) orang atau 31,40% (persen) responden yang menjawab sangat setuju, 22 (dua puluh dua) orang atau 62,90% (persen) responden yang menjawab setuju dan 2 (dua) orang atau 5,70% (persen) responden yang menjawab kurang setuju. Hal ini berarti bahwa

karyawan dari PGE setuju bahwa karyawannya diberikan kesempatan untuk mengembangkan diri di dalam perusahaan.

Pada item pernyataan ( $Y_{10}$ ) “Kerjasama tim dapat meningkatkan kinerja Anda.” Terdapat 18 (delapan belas) orang atau 51,40% (persen) responden yang menjawab sangat setuju dan 17 (tujuh belas) orang atau 48,60% (persen) responden yang menjawab setuju. Hal ini berarti bahwa karyawan dari PGE sangat setuju bahwa kerjasama tim dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Pada tabel 4.5, distribusi frekuensi jawaban dari responden atas pernyataan ( $Y_{11}$ ) “Kinerja Anda meningkat seiring dengan pengaktualisasian Anda di tempat kerja.” Terdapat 16 (enam belas) orang atau 45,70% (persen) responden yang menjawab sangat setuju, 18 (delapan belas) orang atau 51,40% (persen) responden yang menjawab setuju dan 1 (satu) orang atau 2,90% (persen) responden yang menjawab kurang setuju. Hal ini berarti bahwa karyawan dari PGE setuju bahwa kinerja karyawannya meningkat seiring dengan pengaktualisasian karyawan di tempat kerja.

#### **D. Analisis Asumsi-Asumsi Klasik Regresi**

Asumsi klasik regresi ini perlu dilakukan untuk memenuhi penggunaan analisis regresi linier sederhana. Asumsi klasik regresi dilakukan menggunakan *SPSS for Windows ver 22.0*. Hasil pengujian dapat dilihat sebagai berikut :

##### **1. Uji Normalitas**

Uji ini dilakukan untuk mengetahui kenormalan distribusi dari variabel dependen dan independen. Prosedur uji dilakukan dengan uji Kolmogorov-Smirnov (K-S), dengan ketentuan sebagai berikut :

$H_o$  : Data residual berdistribusi normal

$H_a$  : Data residual tidak berdistribusi normal

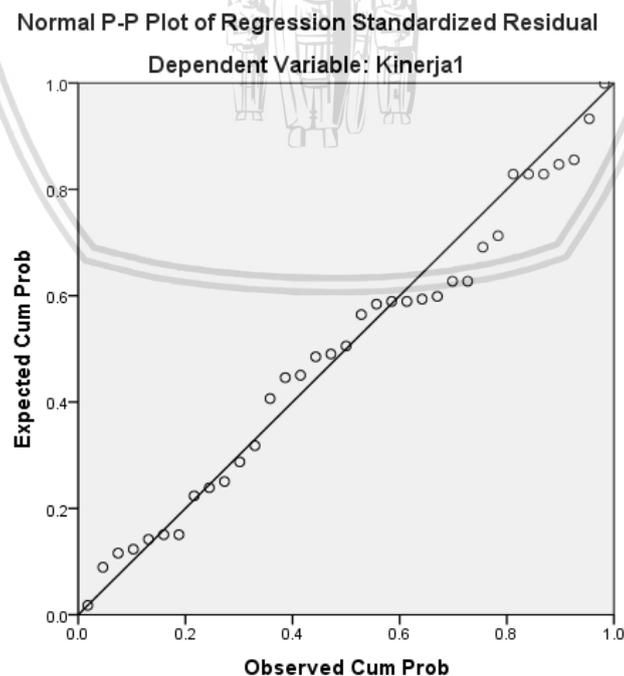
Uji normalitas tidak akan terpenuhi apabila nilai sig < 0,05 maka  $H_o$  ditolak dan sebaliknya apabila nilai sig > 0,05 maka  $H_o$  diterima yang artinya normalitas terpenuhi. Hasil uji normalitas dapat dilihat pada tabel 4.5 :

**Tabel 4.5**  
**Hasil Uji Normalitas (K-S)**

Uji Normalitas	Kinerja Karyawan
Kolmogorov-Smirnov Z	0,114
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,200

Sumber : Data primer diolah, 2018

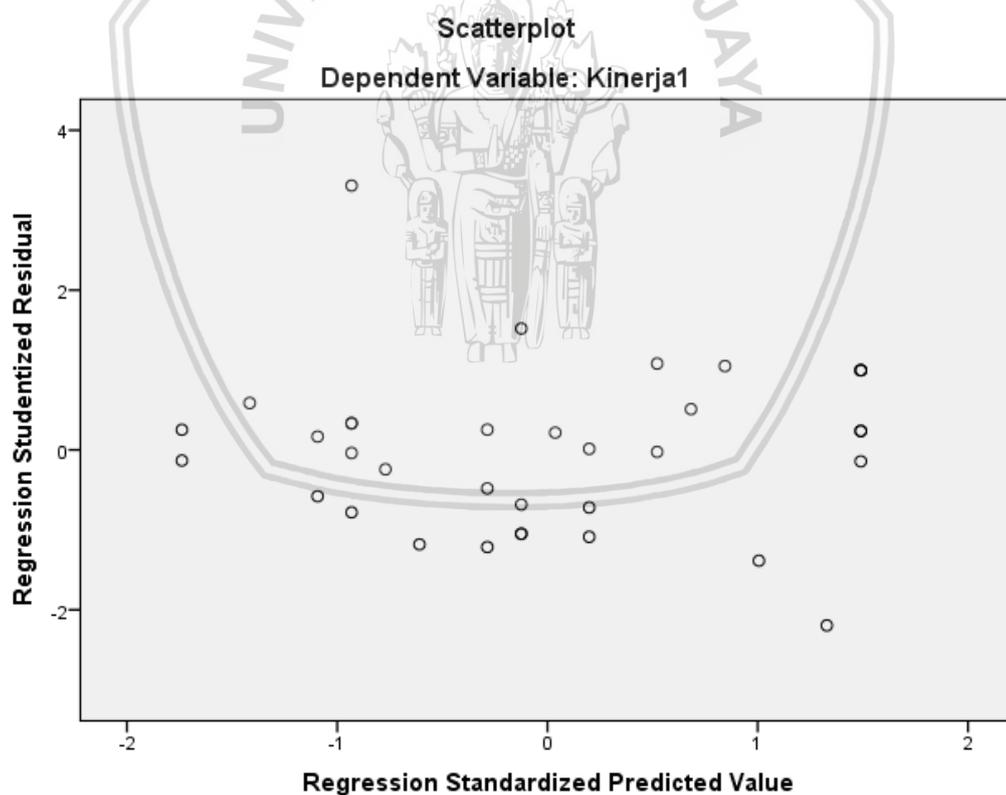
Dari hasil Uji Normalitas (K-S) pada tabel 4.5 maka dapat dilihat nilai sig. sebesar 0,2 atau lebih besar dari 0,05, maka ketentuan  $H_o$  diterima yaitu data residual berdistribusi normal.



Gambar 4.2 Hasil Uji Normalitas  
Sumber : Data primer diolah, 2018

## 2. Uji Heteroskedastisitas

Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah terjadi ketidaksamaan nilai simpangan residual akibat adanya perbedaan nilai ragam dengan semakin meningkatnya nilai variabel bebas. Prosedur dilakukan dengan uji *scatter plot*. Pengujian uji heteroskedastisitas dapat dideteksi ada atau tidaknya melalui pola tertentu pada grafik scatterplot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (ZRESID), dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual ( $Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$ ) yang telah dilakukan *studentized*.



Gambar 4.3 Hasil Uji Heteroskedastisitas  
Sumber : Data primer diolah, 2018

Dari hasil pengujian diatas bahwa tampilan *scatter plot* menyebar dan tidak membentuk pada pola tertentu sehingga dapat dipastikan tidak terjadi heteroskedastisitas, dan dapat disimpulkan bahwa sisaan mempunyai ragam homogen (konstan) atau dengan kata lain tidak terdapat gejala heteroskedastisitas.

### E. Analisis Regresi Linier Sederhana

Analisis Regresi Linier Sederhana digunakan untuk menghitung besarnya pengaruh antar satu variabel bebas dan satu variabel terikat, yaitu Manajemen Talenta (X) sebagai variabel bebas dan Kinerja (Y) sebagai variabel terikat.

#### 1. Persamaan Regresi

Dengan menggunakan bantuan *SPSS for Windows ver 22*, dapat dilihat persamaan regresi seperti pada tabel 4.6 :

**Tabel 4.6**  
**Persamaan Regresi**

	Variabel Bebas	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14.011	5.059		2.770	.009
	Manajemen_Talenta	.552	.077	.782	7.201	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.8 didapatkan persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y^1 = 14,011 - 0,552 X$$

Dari persamaan di atas dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

- a. Konstanta sebesar 14,011 menunjukkan rata – rata Kinerja jika tidak ada Manajemen Talenta.
- b. Apabila Manajemen Talenta terjadi peningkatan 1 (satu) satuan, maka Kinerja akan meningkat sebesar 0,552 satuan dengan asumsi variabel yang lainnya dianggap konstan.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat diketahui besarnya kontribusi variabel Kinerja terhadap variabel Manajemen Talenta sebesar 0,552. Dapat disimpulkan bahwa Manajemen Talenta berpengaruh positif terhadap Kinerja, sehingga apabila terjadi peningkatan Manajemen Talenta maka akan diikuti oleh peningkatan Manajemen Talenta.

## 2. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Dengan menggunakan bantuan *SPSS for Windows ver 22*, dapat dilihat besarnya kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat menggunakan nilai  $R^2$  seperti pada tabel 4.7 :

**Tabel 4.7**

### **Koefisien Determinasi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.782 <sup>a</sup>	.611	.599	2.76579

a. Predictors: (Constant), Manajemen\_Talenta

Sumber : Data primer diolah, 2018

Dari analisis tabel 4.7 diperoleh hasil  $R^2$  (koefisien determinasi) sebesar 0,611 atau 61,1% variabel Kinerja dipengaruhi oleh variabel Manajemen Talenta. Sedangkan sisanya 38,9% variabel Kinerja dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Selain koefisien determinasi juga dapat dilihat koefisien korelasi yang menunjukkan besarnya hubungan variabel Manajemen Talenta dengan Kinerja, nilai R (koefisien korelasi) sebesar 0,782 atau berada dalam kategori kuat karena berada pada selang 0,6 – 0,8. Hal ini berarti hubungan antara kedua variabel bersifat positif, artinya jika variabel Manajemen Talenta ditingkatkan maka variabel Kinerja pun ikut meningkat.

## F. Pembahasan Hasil Penelitian

### 1. Gambaran Manajemen Talenta (X)

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dari 15 (lima belas) item pernyataan kuesioner dalam variabel Manajemen Talenta, diperoleh rata – rata sebesar 4,37. Nilai tersebut termasuk ke dalam kategori yang tinggi, yang berarti Manajemen Talenta di PGE Area Ulubelu dalam talenta yang dimiliki oleh karyawan yang sudah diterima dan sangat kuat dalam perusahaan. Terdapat 5 (lima) indikator dan 15 (lima belas) item yang telah disebarkan diseluruh karyawan PGE Area Ulubelu, seperti halnya :

- a. *Maximising Performance*, nilai rata – rata indikator *Maximising Performance* diperoleh angka sebesar 4,40 artinya mampu melakukan pembinaan, menyediakan pelatihan, dan mengevaluasi hasilnya.
- b. *Continuous Improvement*, nilai rata – rata indikator *Continuous Improvement* diperoleh angka sebesar 4,36 artinya mampu memfasilitasi penggunaan ide dari karyawan dan mengidentifikasi masalah – masalah potensial dan peluang perbaikan.

- c. *Team Leadership*, nilai rata – rata indikator *Team Leadership* diperoleh angka sebesar 4,46 artinya mampu mengupayakan perbedaan antar individu menjadi sinergi yang menguatkan perusahaan.
- d. *Work Management*, nilai rata – rata indikator *Work Management* diperoleh angka sebesar 4,42 artinya mampu melakukan pengembangan kemampuan pengelolaan pekerjaan di level jabatan yang tinggi.
- e. *Individual Leadership*, nilai rata – rata indikator *Individual Leadership* diperoleh angka sebesar 4,24 artinya mampu memotivasi anak buah dengan menjalankan program kerja perusahaan secara konsisten dan akurat.

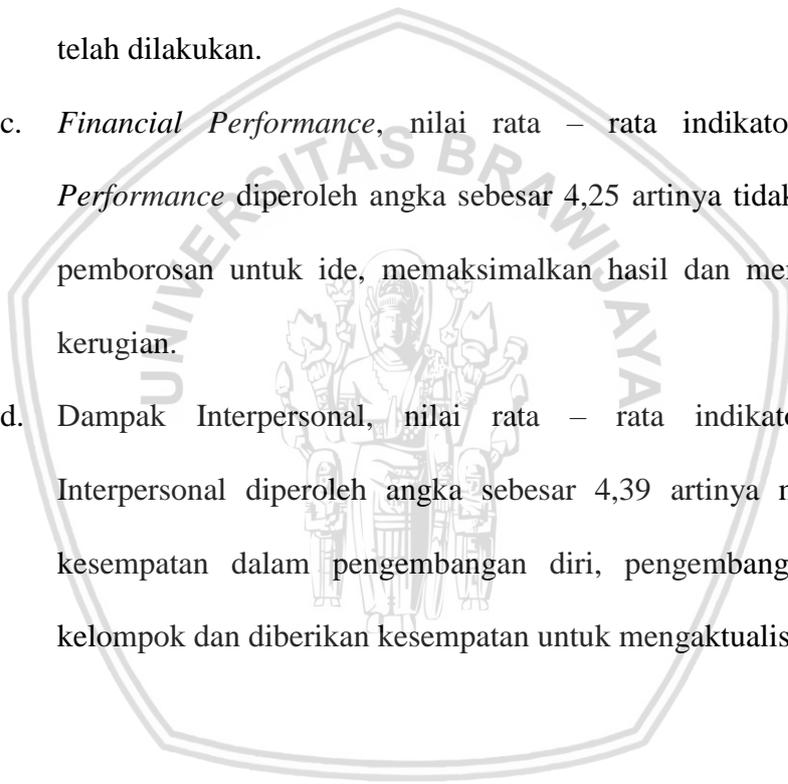
## 2. Gambaran Kinerja (Y)

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dari 11 (sebelas) item pernyataan kuesioner dalam variabel Kinerja, diperoleh rata – rata sebesar 4,31. Nilai tersebut termasuk ke dalam kategori yang tinggi, yang berarti Kinerja di PGE Area Ulubelu dalam hasil kerja secara kuantitas, kualitas, *financial performance* dan dampak interpersonal yang sangat tinggi. Terdapat 4 (empat) indikator dan 11 (sebelas) item yang telah disebarkan diseluruh karyawan PGE Area Ulubelu, seperti halnya :

- a. Kualitas, nilai rata – rata indikator Kualitas diperoleh angka sebesar 4,29 artinya mampu melakukan pekerjaan dengan tingkat akurasi

yang tinggi, memberikan ide – ide yang inovatif dan mencapai target yang ditentukan perusahaan.

- b. Kuantitas, nilai rata – rata indikator Kuantitas diperoleh angka sebesar 4,31 artinya mampu melakukan siklus pekerjaan yang sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan, dapat mengetahui satuan ukur pekerjaan dalam jumlah maupun rupiah dan tidak mengabaikan kesalahan yang telah dilakukan.
- c. *Financial Performance*, nilai rata – rata indikator *Financial Performance* diperoleh angka sebesar 4,25 artinya tidak melakukan pemborosan untuk ide, memaksimalkan hasil dan meminimalisasi kerugian.
- d. Dampak Interpersonal, nilai rata – rata indikator Dampak Interpersonal diperoleh angka sebesar 4,39 artinya mendapatkan kesempatan dalam pengembangan diri, pengembangan bersama kelompok dan diberikan kesempatan untuk mengaktualisasi dirinya.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan permasalahan yang telah diketahui dari hasil analisis deskriptif maupun regresi sederhana yang dilakukan pada penelitian ini terdapat kesimpulan dari rumusan masalah sebagai berikut :

1. Berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa dalam perspektif karyawan PT Pertamina Geothermal Energy Area Ulubelu untuk variabel Manajemen Talenta, skor total rata-rata untuk variabel manajemen talenta ada pada kategori sangat kuat. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Manajemen Talenta di PT Pertamina Geothermal Energy Area Ulubelu berjalan dengan baik.
2. Berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa dalam perspektif karyawan PT Pertamina Geothermal Energy Area Ulubelu untuk variabel Kinerja Karyawan, rata-rata skor *grand mean* untuk variabel kinerja karyawan ada pada kategori yang tinggi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Kinerja Karyawan di PT Pertamina Geothermal Energy Area Ulubelu tinggi.

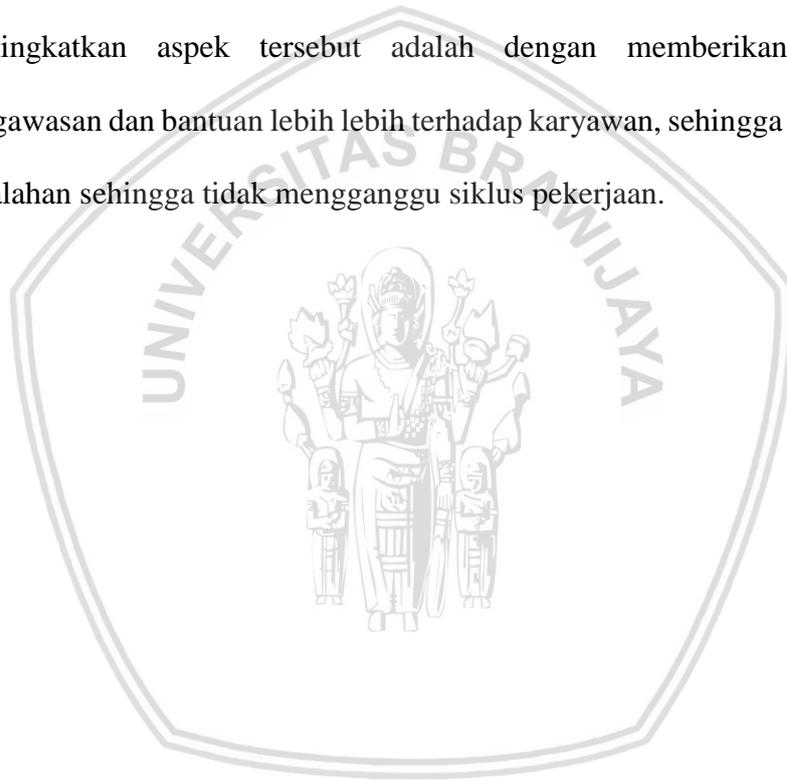
#### B. Saran

Berkaitan dengan hasil penelitian yang dilakukan, terdapat beberapa saran yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan PT Pertamina Geothermal Energy Area Ulubelu, sebagai berikut :

1. Karyawan menyadari adanya hambatan dalam memanfaatkan faktor pendukung dan memenuhi kebutuhan para pengambil keputusan. Cara yang

dapat dilakukan dalam meningkatkan aspek tersebut adalah dengan memberikan pelatihan strategi dalam meminimalkan hambatan, memberikan faktor pendukung yang terpenuhi serta memberikan arahan yang jelas dalam memenuhi kebutuhan para pengambil keputusan.

2. Karyawan menyadari adanya kesalahan dan mengabaikan kesalahan sehingga mengganggu siklus pekerjaan. Cara yang dapat dilakukan dalam meningkatkan aspek tersebut adalah dengan memberikan perbaikan, pengawasan dan bantuan lebih lebih terhadap karyawan, sehingga menghindari kesalahan sehingga tidak mengganggu siklus pekerjaan.



## DAFTAR PUSTAKA

### A. BUKU

- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Armstrong, Michael. 2006. *A Handbook of Human Resource Management Practice 10<sup>th</sup> Edition*. London: Kogan Page Limited.
- Blanchard, Kenneth dan Norman, Peale Vincent. 1988. *The Power of Ethical Management*. New York: Fawcett Crest.
- Blass, Eddie. 2009. *Talent management: cases and commentary*. United States: Palgrave Macmillan.
- Budiharjo, Andreas. 2011. *Organisasi: Menuju Pencapaian Kinerja Optimum*. Jakarta: Prasetya Mulya Publishing.
- Cushway, Barry. 2015. *The Employer's Handbook*. London: Kogan Page Limited.
- Fuad, Noor dan Gofur, Ahmad. 2009. *Integrated Human Resource Development*. Jakarta: PT Grasindo.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Grasindo.
- Hermawan, Asep. 2005. *Penelitian Bisnis Paradigma Kuantitatif*. Jakarta: PT Grasindo.
- Keraf, A. Sonny. 2000. *Etika Bisnis*. Yogyakarta: Kanisius.
- Mangkunegara, Prabu Anwar. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Muhyi, Herwan Abdul., Muttaqqin, Zaenal dan Nurmalasari, Healthy. 2016. *HR Plan & Strategy*. Jakarta: Swadaya Group.
- Moeljono, Djokosantoso. 2005. *LEAD! Galang Gagas Tantangan SDM, Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Nazir, Moh. 2014. *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Noor, Juliansyah. 2011. *Metodologi Penelitian: Skripsi, Tesis, Disertasi & Karya Ilmiah*. Jakarta: Prenada Media.

- Pella, Darmin A dan Inayati, Afifah. 2011. *Talent management (mengembangkan SDM untuk mencapai pertumbuhan dan kinerja prima)*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Pulakos, Elaine D. 2009. *Performance Management: A new approach for driving business results*. United Kingdom: Blackwell Publishing.
- Rivai, Veithzal, dkk. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Ruky, Ahmad. 2001. *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Santoso, Singgih. 2010. *Statistik Multivariat*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Silalahi, Udin. 2007. *Perusahaan saling mematikan dan bersengkongkol; bagaimana cara memenangkan?.* Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Silzer, R. F. dan Dowell, B. 2009. *Strategy Driven – Talent Management: A Leadership Imperative*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Simanjuntak, J. Payaman. 1995. *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya.
- Siregar, Syofian. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif: Dilengkapi dengan perbandingan perhitungan manual & SPSS*. Jakarta: PT Fajar Interpratama Mandiri.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- \_\_\_\_\_. 2014. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Umar, Husein. 2014. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Widarjono, Agus. 2010. *Analisis Statistika Multivariat Terapan*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Zulganef. 2008. *Metode Penelitian Sosial & Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

## **B. JURNAL**

- Bethke-Langenegger, Pamela., Mahler, Philippe., dan Staffel, Bruno. 2011. Effectiveness of talent management strategies. *European Journal International Management*, 5(5):524-539.

- Bhatnagar, Jyotsna. 2007. Talent Management Strategy of Employee Engagement In Indian ITES Employees: Key to Retention. *Employee Relations*, 29(6):6640-663.
- Hughes, Julia Christensen., dan Evelina, Rog. 2008. Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 20(7):743-757.
- Lewis, R.E dan Heckman, R.J. 2006. Talent Management: A Critical Review. *Human Resources Management Review*. 16(2):139-154.
- Mary, Onwuka Ebele. 2015. The relationship between talent management and employees performance in Nigerian public sector. *International Journal of Economics, Commerce and Management*. 3(5):1581-1592.
- Yarnall, Jane. 2011. Maximising the effectiveness of talent pools: a review of case study literature. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(5):510-526.

### C. SKRIPSI DAN DISERTASI

- Febriani, Ambia Dhinnar. 2012. *Pengaruh Talent Management terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pusat PT. Bank X*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Jackson, R. D. 2010. *Perceptions of strategic planning, organization alignment and talent: A multiple file case study of selected small business in Pennsylvania*. Pennsylvania: Pennsylvania State University
- Nisa, Ridha Choirun. 2016. *Pengaruh Manajemen Talenta Dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan dan melakukan studi pada karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur, Surabaya*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Wiratmanto. 2014. *Analisis Faktor dan Penerapannya Dalam Mengidentifikasi Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Konsumen Terhadap Penjualan Media Pembelajaran*. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.

#### D. PUBLIKASI ELEKTRONIK

*Annual Report* Pertamina. 2016. <http://www.pertamina.com/id/dokumen/laporan-tahunan>. Dikutip pada tanggal 10 Maret 2018.

Direktorat Jendral Energi Baru Terbarukan dan Konservasi Energi (EBTKE). *Pemerintah Tugaskan 3 BUMN Kembangkan Panas Bumi*. 9 Mei 2016. <http://ebtke.esdm.go.id/post/2016/05/09/1222/pemerintah.tugaskan.3.bumn.kembangkan.panas.bumi>. Dikutip pada tanggal 10 Maret 2018.

Metro TV News. *Pertamina Geothermal Agresif Kembangkan Panas Bumi*. 23 September 2016. <http://metrotvn.ws/8Ky9qaYK>. Dikutip pada tanggal 11 Maret 2018.

