

**PENGARUH MANAJEMEN TALENTA DAN MANAJEMEN PENGETAHUAN
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(Studi pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur, Surabaya)**

**Ridha Choirun Nisa
Endang Siti Astuti
Arik Prasetya**
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya
Malang
E-mail : ridhanissa@gmail.com

ABSTRACT

This research aims to determine the description of the implementation of talent management, knowledge management, employee performance, and to analyze and explain the influence between variables together or partially. The type of research is explanatory research with a quantitative approach. The sampling technique used was proportional random sampling technique, the research instrument such as questionnaires and documentation. The implementation of talent management and knowledge management at PT. PLN (persero) Distribution of East Java, Surabaya has been running very well. Both of these variables also showed a significant positive effect on employee performance variable when tested together, but take effect not significant when tested partially. This is because the barriers in the implementation. The company should be able to continue to improve the effectiveness of talent management and knowledge management to overcome those barriers, so both of these variables can have a significant effect partially on employee performance.

Keywords : Talent Management, Knowledge Management, Employee Performance.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui deskripsi penerapan manajemen talenta, manajemen pengetahuan, dan kinerja karyawan, serta menganalisis dan menjelaskan pengaruh antar variabel secara bersama-sama maupun secara parsial. Jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Adapun teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik *proportional random sampling*, dengan instrument penelitian berupa kuesioner dan dokumentasi. Penerapan manajemen talenta dan manajemen pengetahuan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur, Surabaya telah berjalan dengan sangat baik. Kedua variabel tersebut juga menunjukkan adanya pengaruh positif yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan ketika diuji secara bersama-sama, namun berpengaruh tidak signifikan ketika diuji secara parsial. Hal ini dikarenakan adanya hambatan-hambatan dalam penerapannya. Perusahaan sebaiknya dapat terus meningkatkan efektifitas penerapan manajemen talenta dan manajemen pengetahuan dengan mengatasi hambatan-hambatan tersebut, sehingga kedua variabel tersebut dapat berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci : Manajemen Talenta, Manajemen Pengetahuan, Kinerja Karyawan.

PENDAHULUAN

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi informasi pada era globalisasi saat ini, mendorong organisasi untuk mampu menganalisis dan mengantisipasi setiap perubahan lingkungan atau iklim bisnis dengan memberikan respon yang tanggap secara cepat, tepat, efektif, dan efisien, oleh karena itu setiap organisasi dituntut untuk memiliki Sumber Daya Manusia (SDM) yang handal dan berkualitas untuk melakukan kegiatan operasional organisasi. SDM merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan organisasi yang berfungsi sebagai penentu arah kebijakan dan kinerja organisasi dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Tujuan organisasi tentunya dapat tercapai apabila kinerja karyawan dapat dimaksimalkan. Mahmudi (2004:21) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja SDM yaitu faktor individu, faktor kepemimpinan, faktor tim, faktor sistem, dan faktor situasi. Faktor pertama yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor individu yang didalamnya termasuk pengetahuan dan talenta sebagai kemampuan yang dimiliki individu sejak lahir.

Manajemen talenta adalah serangkaian proses yang dilakukan perusahaan untuk mengidentifikasi, mengembangkan, mempertahankan, dan menempatkan orang yang tepat di tempat yang tepat. Selain talenta, pendidikan dan ilmu pengetahuan turut berperan penting dalam mempersiapkan SDM yang berkualitas dan kompetitif. Ketatnya kompetisi secara global mendorong perusahaan untuk terus meningkatkan kinerja perusahaannya, oleh karena itu SDM yang berkualitas dengan penguasaan pengetahuannya menjadi pilihan penting yang harus dilakukan untuk mencapai visi perusahaan. Pengetahuan telah menjadi sesuatu yang sangat menentukan, oleh karena itu perolehan dan pemanfaatannya perlu dikelola dengan baik dalam konteks peningkatan kinerja karyawan.

Manajemen pengetahuan adalah serangkaian proses penciptaan, pengkomunikasian dan penerapan *knowledge* perusahaan sebagai pembelajaran untuk meningkatkan kinerja karyawan maupun organisasi. Proses pengembangan talenta karyawan tidak lepas kaitannya dengan pengelolaan pengetahuan yang tepat. Sistem manajemen talenta yang dilaksanakan secara terpadu dan selaras dengan manajemen pengetahuan dapat meningkatkan kinerja karyawan

Penelitian dilakukan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur yaitu perusahaan yang

memberikan jasa di bidang pengoprasian, pemeliharaan dan pedistribusian listrik bagi kepentingan umum di wilayah Jawa Timur. Alasan dari pemilihan lokasi penelitian, dikarenakan PT. PLN merupakan salah satu perusahaan yang mengimplementasikan manajemen talenta dan manajemen pengetahuan untuk mengelola SDM agar mencapai kinerja yang maksimal. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan informasi dan menganalisa pengaruh manajemen taleta dan manajemen pengetahuan terhadap kinerja karyawan, baik secara bersama-sama ataupun secara parsial.

KAJIAN PUSTAKA

Manajemen Talenta

Armstrong (2008:168) mengartikan manajemen talenta sebagai proses mengidentifikasi, mengembangkan, merekrut, mempertahankan, dan menyebarkan orang-orang bertalenta. Sedangkan menurut Cappelli (2008:1) dalam Febriani (2012:29) manajemen talenta adalah proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk memenuhi dan mengantisipasi kebutuhan perusahaan akan SDM. Pendapat lainnya diutarakan oleh Pella dan Afifah (2011:81) dalam Febriani (2012:28) yang mengartikan manajemen talenta sebagai manajemen strategis untuk mengelola aliran *talent* dalam suatu perusahaan yang bertujuan untuk memastikan tersedianya pasokan *talent* serta menyelaraskan pegawai yang tepat dengan pekerjaan dan waktu yang tepat berdasarkan tujuan strategis perusahaan serta prioritas kegiatan perusahaan atau bisnis perusahaan.

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

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



Gambar 1. Activities and Practices Talent Management

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

Manajemen Pengetahuan

Scarborough et al (1999) dalam Armstrong (2008:149) mengartikan manajemen pengetahuan sebagai setiap proses atau praktek membuat, memperoleh, menangkap, berbagi, dan menggunakan pengetahuan untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja organisasi. Menurut Tiwana (2001) dalam Tobing (2007:23) manajemen pengetahuan adalah pengelolaan *knowledge* perusahaan dalam menciptakan nilai bisnis dan menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan dengan mengoptimalkan proses penciptaan, pengkomunikasian, dan pengaplikasian semua *knowledge* yang dibutuhkan dalam rangka pencapaian tujuan bisnis. *American Productivity and Quality Centre (APQC)* dalam Tobing (2007:23) mengartikan manajemen pengetahuan sebagai pendekatan-pendekatan sistemik yang membantu muncul dan mengalirnya informasi dan *knowledge* kepada orang yang tepat pada saat yang tepat untuk menciptakan nilai. Sedangkan Award dan Ghazari (2004) mendefinisikan manajemen pengetahuan sebagai proses memperoleh dan mendayagunakan sekumpulan keahlian perusahaan dimana pun dalam bisnis, makalah, dokumen, database (*explicit knowledge*) atau dalam pikiran seseorang (*tacit knowledge*).

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

Sanchez (2004) dalam Endriana (2014:62) menjelaskan dua pendekatan fundamental mengenai *knowledge*, yaitu *tacit knowledge* yang pada dasarnya bersifat pribadi sehingga sulit untuk diekstraksi dari kepala individu (*personal knowledge*) dan *explicit knowledge* yang

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

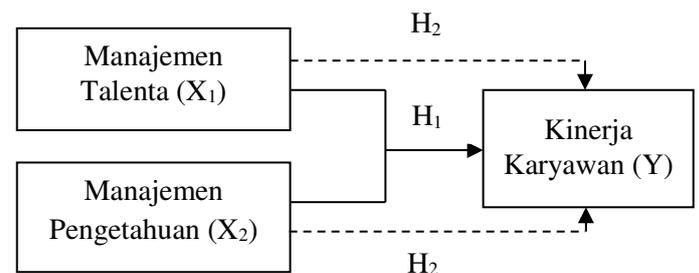
Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi (Armstrong dan Baron, 1998:15 dalam Wibowo, 2007:2). Menurut Rivai (2004:309) kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Sedangkan menurut Simanjuntak (2011:1) kinerja merupakan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Panggabean (2000:94) mengartikan kinerja sebagai suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas *ability* (kecakapan, pengalaman) dan motivasi (kesungguhan waktu).

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan pencapaian dari suatu hasil kerja dalam suatu proses kerja yang didasarkan pada kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta motivasi untuk berprestasi dan untuk meningkatkan kinerja individu dan mencapai tujuan perusahaan.

Bernardin dan Russel (1993:382) dalam Kosasih dan Budiana (2007:81) menentukan enam standar pengukuran kinerja karyawan yaitu berdasarkan *quality, quantity, timeliness, cost effectiveness, need for supervision,* dan *interpersonal impact*. Sedangkan Dharma (2003:355) menetapkan tiga standar pengukuran kerja berdasarkan *quality, quantity,* dan ketepatan waktu.

Model Hipotesis



Gambar 2. Model Hipotesis Penelitian

Sumber : Data diolah, 2016

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian penjelasan atau *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Lokasi penelitian pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur, yang terletak di Jln. Embong Trengguli No. 19-21, Surabaya.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur, Surabaya sejumlah 169 karyawan yang tersebar dalam 5 divisi yaitu SDM & Organisasi, Distribusi, Keuangan, Niaga, dan Perencanaan. Dengan teknik pengambilan sampel *proportional random sampling*, ditentukan bahwa jumlah sampel dalam penelitian ini sejumlah 63 karyawan.

HASIL ANALISIS DATA

Implementasi Manajemen Talenta

Praktik manajemen talenta pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur dilaksanakan oleh satu bagian khusus yang berada langsung di bawah naungan bidang SDM dan Organisasi. Definisi manajemen talenta menurut perusahaan ialah pengelolaan aset SDM yang memiliki nilai tambah atau kontribusi untuk kinerja perusahaan. Program ini bertujuan untuk memilih orang-orang yang dianggap tepat dan berpotensi untuk memberikan kontribusi dalam upaya peningkatan kinerja perusahaan.

Adapun implementasi praktik manajemen talenta pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur terdiri dari beberapa tahapan, meliputi :

1. Pemetaan Talenta Karyawan

Berfungsi untuk mengidentifikasi karyawan yang memiliki potensi dan kompetensi sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

2. Pengembangan Karyawan Bertalenta

Pengembangan dan pembinaan karyawan bertalenta dilakukan agar karyawan sesuai dengan harapan perusahaan serta memiliki kesiapan untuk menduduki jabatan struktural yang dicalonkan.

3. Penempatan Karyawan Bertalenta

Karyawan ditempatkan sesuai talenta, potensi dan kompetensi yang dimiliki sehingga diharapkan dapat memberikan kontribusi yang maksimal untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

4. Mempertahankan Karyawan Bertalenta

Perusahaan memberikan penghargaan finansial dan non finansial berdasarkan kinerja sebagai upaya untuk mempertahankan motivasi dan loyalitas karyawan.

Implementasi Manajemen Pengetahuan

Praktik manajemen pengetahuan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur dilaksanakan oleh satu bagian khusus yaitu Tim *Knowledge Management* (KM) yang berada langsung dibawah naungan bidang SDM dan Organisasi. Definisi manajemen pengetahuan menurut perusahaan ialah serangkaian langkah-langkah sistematis dalam pengelolaan aset pengetahuan yaitu mengumpulkan, menyimpulkan, menyimpan, dan menggunakan atau menyebarkan pengetahuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara berkelanjutan.

Implementasi praktik manajemen pengetahuan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur terdiri dari beberapa tahapan dengan dua fungsi utama yaitu :

1. Fungsi *Collect*

Melalui fungsi *collect*, Tim KM bertugas untuk mengumpulkan pengetahuan yang bersifat *tacit* dan *eksplisit* dari karyawan dan perusahaan. Pengetahuan ini dikumpulkan melalui beberapa aktifitas yang diadakan seperti *Community of Practice*, *Knowledge Sharing*, *Knowledge Capturing*, dan Karya Inovasi.

2. Fungsi *Connect*

Melalui fungsi *connect*, Tim KM bertugas untuk menyebarkan *knowledge* yang telah dikumpulkan agar dapat diakses oleh karyawan sesuai keperluan dan otoritas yang dimilikinya. Pengetahuan ini disebarkan atau didistribusikan melalui beberapa aktifitas yang diadakan seperti *Community of Practice*, *Knowledge Sharing*, *Knowledge Capturing*, dan Karya Inovasi.

3. Fungsi *Documented*

Melalui fungsi *documented*, Tim KM bertugas untuk mendokumentasikan hasil dari aktifitas-aktifitas yang diadakan untuk mengumpulkan dan menyebarkan pengetahuan melalui aktifitas *Community of Practice*, *Knowledge Sharing*, *Knowledge Capturing*, dan Karya Inovasi, kemudian menyimpannya di Ruang *Knowledge Management*.

Hasil Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif bertujuan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul. Skala Likert digunakan untuk mempermudah penafsiran jawaban atau data.

Tabel 1. Interval Kelas Skala Likert

Skor	Interval Kelas	Jawaban
5	> 4,2 – 5,0	Sangat Baik / Sangat Setuju / Sangat Tinggi / Sangat Besar
4	> 3,4 - 4,2	Baik / Setuju / Tinggi / Besar
3	> 2,6 - 3,4	Cukup Baik / Ragu-ragu / Cukup Tinggi / Cukup Besar
2	> 1,8 – 2,6	Buruk / Tidak Setuju / Rendah / Kecil
1	1 – 1,8	Sangat Buruk / Sangat Tidak Setuju / Sangat Rendah / Sangat Kecil

Sumber : Supranto (2000:64)

Tabel 2. Distribusi Frekuensi Variabel Manajemen Talenta

No	Item	Rata-rata
1	Merekrut orang-orang bertalenta	4.22
2	Menyeleksi orang-orang bertalenta	4.20
3	Mengembangkan orang-orang bertalenta	4.44
4	Mempertahankan orang-orang bertalenta	4.25
5	Mendistribusikan orang-orang bertalenta dengan tepat sesuai dengan talenta yang dimiliki	4.03
6	Memastikan kinerja organisasi dapat tetap terjaga dengan melakukan investasi SDM	4.14
7	Mengevaluasi kinerja karyawan bertalenta	4.26
8	Karyawan memiliki kebanggaan terhadap perusahaan	4.47
<i>Grand Mean</i>		4.25

Sumber : Data primer diolah, 2016

Tabel 3. Distribusi Frekuensi Variabel Manajemen Pengetahuan

No	Item	Rata-rata
1	Menciptakan pengetahuan sebagai pembelajaran untuk meningkatkan kinerja	4.25
2	Memperoleh pengetahuan sebagai pembelajaran untuk meningkatkan kinerja	4.34
3	Menangkap pengetahuan sebagai pembelajaran untuk meningkatkan kinerja	4.26

4	Menyebarkan pengetahuan sebagai pembelajaran untuk meningkatkan kinerja	4.22
5	Mengaplikasikan pengetahuan	4.23
6	Mengelola tacit knowledge melalui knowledge sharing	4.22
7	Mengelola tacit knowledge dengan mengkonversinya dalam bentuk dokumen atau laporan	4.01
8	Memperkaya pengalaman sebagai personal knowledge	4.28
9	Mengelola eksplisit knowledge melalui praktek secara langsung	4.14
10	Job procedur memenuhi standar untuk memaksimalkan pengetahuan	4.17
11	Technology yang memenuhi standar untuk memaksimalkan pengetahuan	4.23
<i>Grand Mean</i>		4.21

Sumber : Data primer diolah, 2016

Tabel 4. Distibusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan

No	Item	Rata-rata
1	Kemampuan untuk mencapai hasil yang maksimal dalam melakukan pekerjaan	4.22
2	Proses kerja berlangsung dengan baik	4.06
3	Memberikan kontribusi ekonomi	4.20
4	Motivasi untuk mencapai tujuan	4.22
5	Kualitas pekerjaan	3.90
6	Kuantitas pekerjaan	4.06
7	Ketepatan waktu dalam melakukan pekerjaan	4.01
8	Memahami <i>job procedure</i>	4.11
9	Mampu mengambil keputusan	4.00
10	Mampu menyampaikan pendapat	4.11
11	Mampu bekerja sama	4.31
<i>Grand Mean</i>		4.10

Sumber : Data primer diolah, 2016

Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda berfungsi untuk menganalisis hubungan dan pengaruh antara variabel Manajemen Talenta (X_1) dan Manajemen Pengetahuan (X_2) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y).

Hasil perhitungan koefisien regresi dengan menggunakan program *software* SPSS V.21 diperoleh persamaan model regresi yaitu $Y' = 15.254 + 0,461X_1 + 0,308X_2$.

Koefisien Determinasi (R^2)

Berdasarkan hasil perhitungan statistik diperoleh hasil $adjustedR^2$ sebesar 0,249. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Manajemen Talenta (X_1) dan Manajemen Pengetahuan (X_2) berpengaruh sebesar 24,9 % terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y). Sedangkan sisanya sebesar 75,1 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Hasil Uji F

Berdasarkan hasil perhitungan statistik uji F diperoleh nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($11,260 > 3,15$) dan nilai Sig $0,000^b < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Manajemen Talenta (X_1) dan Manajemen Pengetahuan (X_2) berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Hasil Uji Parsial (Uji t)

Berdasarkan hasil perhitungan statistik uji parsial diperoleh hasil sebagai berikut :

1. Variabel Manajemen Talenta (X_1) dengan Variabel Kinerja Karyawan (Y) menunjukkan nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($1,778 < 2,000$) dan nilai Sig $0,08 > 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Manajemen Talenta berpengaruh tidak signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan.
2. Variabel Manajemen Pengetahuan (X_2) dengan Variabel Kinerja Karyawan (Y) menunjukkan nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($1,714 < 2,000$) dan nilai Sig $0,092 > 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Manajemen Pengetahuan berpengaruh tidak signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan.

Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis statistik diketahui bahwa Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian ini memperkuat teori Venkateswaran (2012) yang menyatakan bahwa idealnya manajemen talenta harus dijalankan bersamaan dengan empat strategi penting lainnya yang menjadi kebutuhan dasar dan menjadi keuntungan bagi perusahaan, yaitu manajemen talenta sebagai sebuah strategi untuk mengelola serangkaian perencanaan, strategi untuk mendukung strategi perusahaan, strategi untuk mengembangkan karyawan dan strategi untuk mempertahankan karyawan. Manajemen Pengetahuan berperan sebagai salah satu strategi perusahaan untuk mengembangkan karyawan. Karyawan yang

memiliki talenta harus didukung dengan pengetahuan agar terus berkembang dan dapat dikelola oleh perusahaan dengan sistem manajemen yang tepat. Perusahaan yang menerapkan manajemen talenta dan manajemen pengetahuan secara terpadu dan selaras dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan signifikan.

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

Hal ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain manajemen talenta memiliki beberapa hambatan dalam pelaksanaannya, yaitu berkaitan dengan komitmen manajemen, konsistensi penerapan, serta pengembangan pegawai yang acapkali belum sesuai dengan sistem yang diterapkan oleh perusahaan. Selain itu, hal ini juga dapat dipengaruhi oleh hal-hal yang berkaitan dengan karakteristik responden, seperti pembatasan jenis kelamin dalam beberapa bidang yang masih didominasi oleh pria, dalam hal ini jika perusahaan membuka peluang bagi wanita untuk turut berkarya, bukan tidak mungkin justru wanita juga memiliki talenta yang bisa diperhitungkan sebagai investasi SDM untuk menduduki jabatan-jabatan struktural dan menciptakan perubahan maupun peningkatan kinerja perusahaan.

Sedangkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa Manajemen Pengetahuan berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan mendukung sebagian dari hasil penelitian terdahulu yang dilakukan Kosasih dan Budiani (2007) yang menunjukkan bahwa pada pengaruh langsung *personal knowledge* dan *technology* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan *job procedure* berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga bertolak belakang dengan teori yang dikemukakan oleh Simamora (2004) dan Mahmudi (2004) bahwa pengetahuan sebagai faktor individu merupakan salah satu faktor yang

turut mempengaruhi kinerja karyawan. Begitu pula dengan Hersey, Blanchard dan Johnson dalam Wibowo (2007:100) yang turut merumuskan *knowldge* sebagai bagian dari *ability* yang merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Hal ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain manajemen pengetahuan memiliki beberapa hambatan dalam pelaksanaannya, yaitu berkaitan dengan komitmen Tim KM yang juga memiliki kesibukan dalam melakukan pekerjaan dibidangnya masing-masing sehinggankesulitan untuk berkumpul dan membhasa rencana manajemen pengetahuan kedepannya, selain itu hambatan lain berkaitan dengan *knowledge sharing* muncul dari karyawan yang terkadang merasa bahwa ilmunya tidak cukup istimewa untuk disebar, adapula karyawan yang memang tidak mau membagi ilmunya agar tidak tersaingi oleh karyawan lainnya, kemudian berkaitan dengan konsistensi penerapan *knowledge sharing* yang dahulu merupakan kewajiban untuk dilaksanakan oleh setiap karyawan yang telah melaksanakan diklat, namun kini belum diaktifkan kembali. Selain itu hal ini juga dapat dipengaruhi oleh hal-hal yang berkaitan dengan karakteristik responden, seperti jenjang pendidikan karyawan yang didominasi S1 sebesar 66,7 % sebaiknya juga diimbangi dengan pemahaman akan praktik selain pemahaman akan teori yang telah didapatkan selama perkuliahan. Walaupun sebagian besar pekerjaan terdapat diperkantoran, namun pemahaman akan hal-hal teknis di lapangan juga dibutuhkan, mengingat perusahaan ini merupakan perusahaan yang bertanggung jawab atas pengelolaan listrik negara.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil perhitungan analisis deskriptif dan analisis regresi linear berganda, dapat disimpulkan bahwa :

1. Implementasi Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan berada pada interval yang menunjukkan sangat baik, dan Kinerja Karyawan berada pada interval yang menunjukkan baik.
2. Berdasarkan hasil Uji F diperoleh hasil bahwa Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan.
3. Berdasarkan hasil Uji t diperoleh hasil bahwa Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan berpengaruh tidak signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan.

Saran

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

1. Bagi perusahaan, diharapkan dapat terus meningkatkan efektivitas penerapan Manajemen Talenta berkaitan dengan item X1.5 dengan mean terendah yang menyatakan bahwa karyawan ditempatkan di bidang yang sesuai dengan talenta yang dimiliki, dan item X1.8 dengan mean tertinggi yang menyatakan bahwa karyawan memiliki kebanggaan terhadap perusahaan, karena walaupun telah berada dalam kategori baik dan sangat baik, namun hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen talenta berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Bagi perusahaan, diharapkan dapat terus meningkatkan efektivitas penerapan Manajemen Pengetahuan berkaitan dengan item X2.7 dengan mean terendah yang menyatakan bahwa karyawan mengelola tacit knowledge dengan mengkonversinya dalam bentuk dokumen atau laporan dan item X2.2 dengan mean tertinggi yang menyatakan bahwa karyawan memperoleh pengetahuan sebagai pembelajaran untuk meningkatkan kinerja, karena walaupun telah berada dalam kategori baik dan sangat baik, namun hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Bagi perusahaan, diharapkan dapat terus meningkatkan efektivitas penerapan Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan dengan mengatasi hambatan-hambatan yang terdapat dalam implementasinya sehingga dapat
4. Bagi perusahaan lain sebaiknya dapat menerapkan Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan secara bersama-sama karena penerapan kedua variabel tersebut saling mendukung dan berkaitan untuk meningkatkan kinerja karyawan.
5. Bagi peneliti selanjutnya, berkaitan dengan hasil penelitian ini yang menunjukkan bahwa manajemen talenta dan manajemen pengetahuan berpengaruh tidak signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan, peneliti selanjutnya dapat mengkaji pengaruh kedua variabel bebas tersebut terhadap kinerja perusahaan atau organisasi, karena berdasarkan hasil wawancara terbuka dengan narasumber dari PT. PLN (Persero) Disribusi Jawa Timur, diketahui bahwa tujuan penerapan manajemen talenta dan manajemen pengetahuan dalam perusahaan ini

ialah untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara berkelanjutan.

6. Berdasarkan hasil *adjusted R²*, diketahui bahwa Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan mempengaruhi Kinerja Karyawan sebesar 24,9 %. Oleh karena itu, peneliti selanjutnya dapat meneliti variabel lain yang berpengaruh sebesar 75.1 % namun tidak dibahas dalam penelitian ini.
7. Peneliti selanjutnya dapat mencantumkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan sebagai item-item pertanyaan dalam kuesioner sehingga hasil yang diperoleh dapat menjadi lebih maksimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, Michael. 2008. *Strategic Human Resource Management : a Guide to Action*. 4th Edition. United Kingdom : Kogan Page.
- Award, Elias M. dan Hasan M. Ghazari. 2004. *Knowledge Management*. International Edition. New Jersey : Pearson Education.
- Dharma, Agus. 2003. *Manajemen Supervisi*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Endriana, Yuni. 2014. *Pengaruh Knowledge Management dan Strategic Partner Human Resources terhadap Perencanaan Strategik dan Kinerja Organisasi*. Tesis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
- Febriani, Ambia Dhinnar. 2012. *Pengaruh Talent Management terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pusat PT. Bank X*. Skripsi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia Depok.
- Khan, Muhammad Zeeshan Ahmad., et al. 2013. *Importance of Talent Management in Business Strategy : A Critical Literature Review*. Abasyn Journal of Social Sciences Vol. 6 No. 1.
- Kosasih, Natalia dan Sri Budiani. 2007. *Pengaruh Knowledge Management terhadap Kinerja Karyawan : Studi Kasus Departemen Front Office Surabaya Plaza Hotel*. Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Petra Surabaya.
- Mahmudi. 2004. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta : Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.
- Panggabean, Mutiara S. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor : Ghalia Indonesia.
- Rivai, Veitzhal, dkk. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Sekaran, Uma. 2006. *Research Mehods For Business : Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*. Buku 2 Edisi 4. Jakarta : Salemba Empat.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber daya Manusia*. Edisi III. Jakarta : STIE YKPN.
- Simanjuntak, Payaman J. 2011. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta : Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Stahl, Gunter K. 2007. *Global Talent Management: How Leading Multinationals Build and Sustain Their Talent Pipeline*. Insead Business School for the World. Fontainebleau.
- Supranto, J. 2000. *Statistik Teori dan Aplikasi*. Edisi keenam. Jilid 1. Jakarta: Erlangga.
- _____. 2009. *Statistik Teori dan Aplikasi*. Edisi ketujuh. Jilid 2. Jakarta: Erlangga.
- Tobing, Paul L. 2007. *Knowledge Management : Konsep, Arsitektur dan Implementasi*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Venkateswaran, N. 2012. *Strategies for Adopting Talent Management Issues in Software Companies*. International Journal of Management, Economics and Social Sciences 2012, Vol. 1 (2), pp. 33-41.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : Rajawali Pers.
- www.pln-jatim.co.id