

## BAB IV

### ANALISIS DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Gambaran Umum PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk, Semarang

PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk merupakan perusahaan penyedia jasa layanan telekomunikasi dan informasi yang tentunya telah dikenal oleh masyarakat secara luas. Hal tersebut menjadikan perusahaan tersebut unggul dalam penyedia jasa layanan telekomunikasi yang diminati dan dipakai oleh sebagian besar masyarakat Indonesia. Dalam mencapai kejayaan yang sedemikian rupa, PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk tentunya menerapkan beberapa kebijakan maupun beberapa implementasi manajemen yang baik guna meningkatkan performa perusahaan. Dalam penelitian ini, responden yang digunakan yakni 63 responden dari total populasi 168 karyawan regional Semarang di PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk.

Data penilaian kinerja karyawan dilakukan melalui poin-poin yang diterapkan pada *Balanced Scorecard*. PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Semarang sendiri telah menerapkan *Talent Management* yang pada perusahaan disebut sebagai *Talent Cluster/Talent Classification* dan *Knowledge Management* yang diterapkan pada aplikasi bernama Kampium dan dikelola oleh Unit Telkom *Corporate University* selama tiga tahun terakhir. Dalam *Talent Cluster* sendiri, Perusahaan menerapkannya dengan cara mengelompokkan karyawan menjadi empat kelompok yakni VHP (*Very High Potential*), HP (*High Potential*), P (*Potential*), dan I (*Improves*). Tahap yang dilalui dari *Talent Cluster* ini yakni *Talent Mapping*, *Talent Planning*, *Talent Sourcing*, *Talent Profiling*, *Talent Qualification*, *Talent Days* dan *Talent Review*. Implementasi *Talent Cluster* ini ditujukan untuk memilah dan mempersiapkan karyawan-karyawan yang akan menjadi pemimpin perusahaan di masa mendatang.

Sedangkan dalam Kumpium, perusahaan menerapkannya dengan tujuan agar karyawan dapat berbagi informasi dan pengalaman dalam karya tulis yang ter-*publish* dan dapat diakses oleh seluruh karyawan yang terdaftar dalam aplikasi ini. Dengan adanya hal tersebut, maka implementasi manajemen pengetahuan yang diterapkan dapat berdampak positif dalam menumbuh kembangkan *knowledge* yang dimiliki karyawannya.

#### **4.1.1. Sejarah PT.Telekomunikasi Indonesia, Tbk**

PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk berdiri pada tanggal 23 Oktober 1856 sebagai penyedia layanan komunikasi berupa telegram elektromagnetik pertama di Indonesia yang menghubungkan kota Batavia (Jakarta) dengan kota Buitenzorg (Bogor) yang saat itu masih dalam penjajahan bangsa kolonial Belanda. Berlanjut pada tahun 1884 di mana pemerintah kolonial Belanda mendirikan perusahaan swasta yang menyediakan layanan berupa pos dan telegram dari domestik hingga internasional. Layanan telepon mulai dikenalkan kepada bangsa Indonesia pada tahun 1882 hingga 1906. Layanan telepon disediakan oleh perusahaan swasta ini oleh lisensi pemerintah selama 25 tahun. Setelah itu, tepat pada tahun 1906, pemerintah kolonial Belanda mengendalikan seluruh layanan pos dan telekomunikasi bangsa Indonesia.

Di tahun 1961, separuh dari layanan telekomunikasi ini dialihkan kepada perusahaan milik negara dan pada tahun 1965, layanan pos dan telekomunikasi dipisahkan oleh pemerintah Indonesia ke dalam dua perusahaan milik negara yang berbeda yakni PN Pos dan Giro (Pos Indonesia) dan PN Telekomunikasi Indonesia. Pada tahun 1974, PN Telekomunikasi Indonesia dibagi menjadi dua yakni Perusahaan Umum Telekomunikasi (perumtel) dan PT. Industri Telekomunikasi (PT. INTI). Pada tahun 1980, bisnis ini diambil alih oleh pihak Indosat atau kepanjangan dari PT. *Indonesian Satellite Corporation*. Kemudian pada tahun 1991, Perumtel mengalami perubahan status menjadi PT (perseroan terbatas) milik

negara dengan nama PT.Telekomunikasi Indonesia yang biasa disebut dengan Telkom.

#### 4.1.2. Logo PT.Telekomunikasi Indonesia, Tbk



Gambar 4.1. Logo PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk.

Logo PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk di atas merupakan logo yang merupakan pergantian logo sebelumnya pada tanggal 17 Agustus 2013 yang bertepatan dengan Hari Lahirnya Bangsa Indonesia. Penampilan logo Telkom tersebut memberikan arti komitmen PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk untuk memberikan yang terbaik bagi bangsa Indonesia dan tercermin pada *tagline* nya yang memiliki pesan yakni membuat segala sesuatu menjadi lebih mudah dan menyenangkan pada aspek telekomunikasi dalam mengakses dunia. Warna dalam logo pun memiliki arti sebagai berikut:

1. **Merah** : Berani, Energi, Cinta, Ulet  
Mencerminkan *spirit* dari perseroan untuk selalu berani dan optimis dalam menghadapi berbagai rintangan.
2. **Putih** : Suci, Cahaya, Damai, Bersatu  
Mencerminkan semangat perusahaan untuk memberikan yang terbaik bagi bangsa Indonesia.

3. **Abu-Abu** : Warna Transisi  
Melambangkan unsur *teknological*
4. **Hitam** : Warna Dasar  
Perlambangan akan kemauan keras

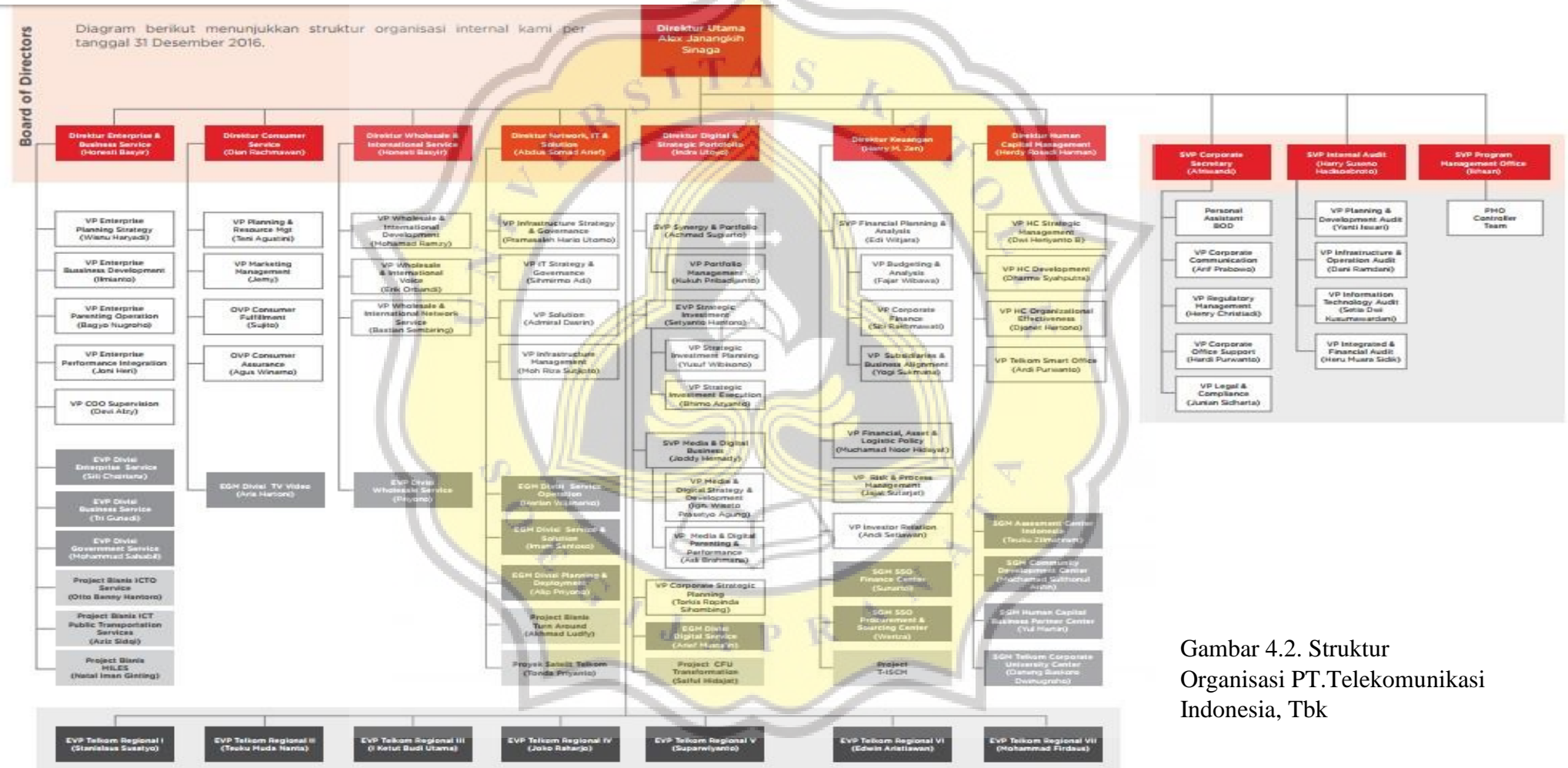
#### 4.1.3. Visi dan Misi Perusahaan

Visi dan misi PT.Telekomunikasi Indonesia, Tbk yang tercantum dalam dokumen Rencana Jangka Panjang Perusahaan telah disetujui serta ditandatangani oleh Dewan Komisaris tanggal 26 Desember 2016.

Visi : *“Be the King of Digital in The Region”*

Misi : *“Lead Indonesian Digital Innovation and Globalization”*

#### 4.1.4. Struktur Organisasi

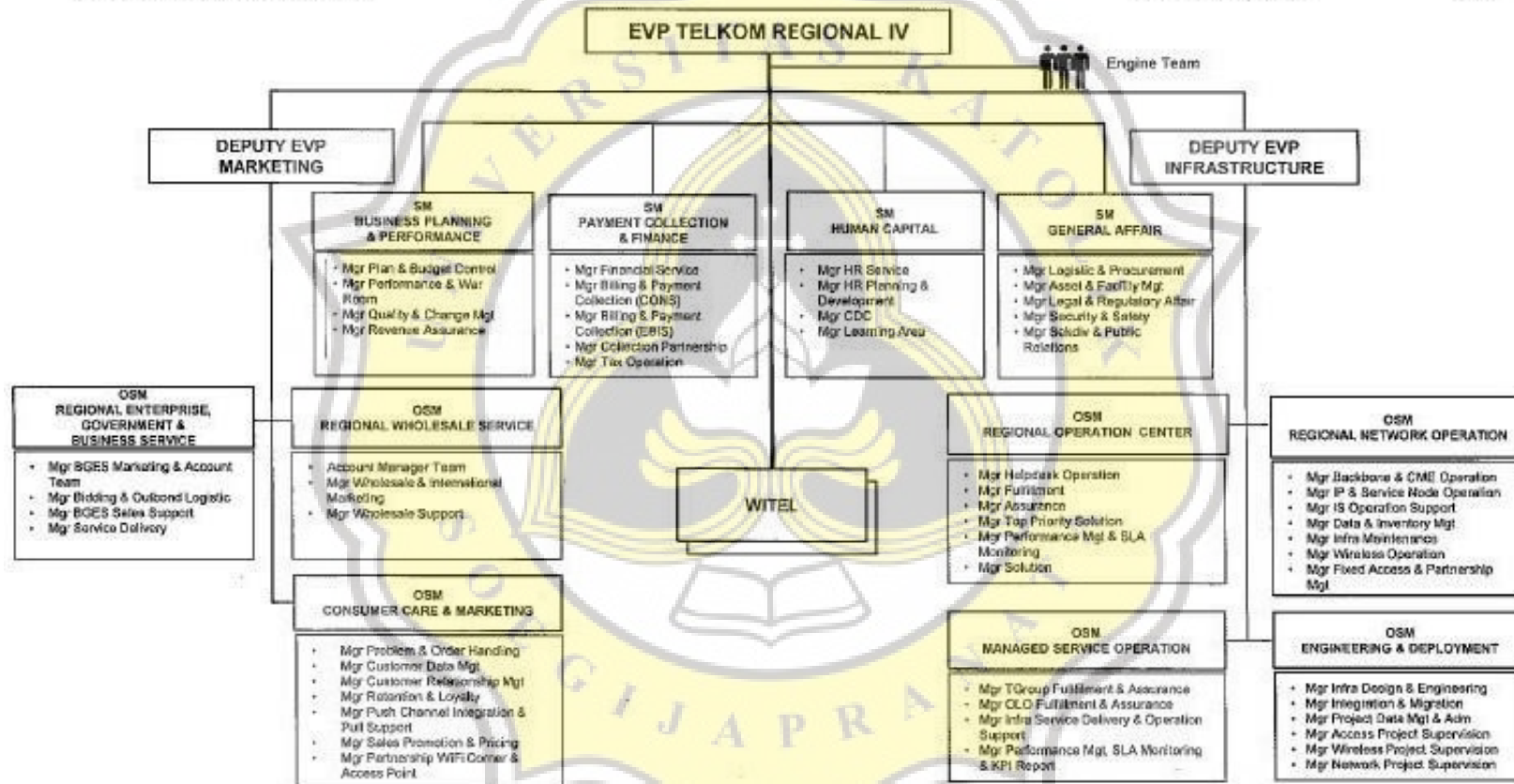


Gambar 4.2. Struktur Organisasi PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk



**STRUKTUR ORGANISASI  
DIVISI REGIONAL IV**

Lampiran 1: Peraturan Perusahaan Perseroan (Persero)  
PT Telekomunikasi Indonesia Tbk  
Nomor : PR.03.5/r.00 /HK200/COP-A2000000/2016  
Tanggal : 15 Januari 2016



Gambar 4.3. Struktur Organisasi PT.Telekomunikasi Indonesia, Tbk Area Regional IV

## 4.2. Responden

### 4.2.1. Identitas Responden

Kuesioner disebarikan ke 63 karyawan PT.Telekomunikasi Indonesia, Tbk Semarang pada departemen yang berbeda-beda dengan penyebaran menggunakan teknik *convenience sampling* seperti yang dijelaskan pada bab sebelumnya. Setelah dikumpulkan dan diolah menggunakan alat statistik SPSS 2.4 maka diperoleh lah hasil identitas responden sebagai berikut :

Tabel 4.1. Identitas Responden (Departemen)

NO	DEPARTEMEN	JUMLAH RESPONDEN
1	<i>Human Capital (HC)</i>	4
2	<i>Managed Service Operation (MSO)</i>	7
3	<i>Regional Operation Center (ROC)</i>	15
4	<i>Business Planning and Performance (BPP)</i>	7
5	<i>Regional Enterprise</i>	1
6	<i>Mgr. Billing &amp; Payment Collection / Economics' Growth on Business Improvement Sales (EGBIS)</i>	3
7	<i>Mgr. Performance Mgt &amp; 5LA Monitoring / System Development Internal (SDI)</i>	6
8	<i>Mgr. Quality &amp; Change Mgt / Performance of Economics' Development (PED)</i>	3
9	<i>Mgr. Project Change Mgt &amp; Administration / Administration</i>	1
10	<i>Mgr. Access Project Supervision / Random Access Memory Management (RAM)</i>	6
11	<i>Mgr. Project Change Mgt &amp; Administration / Project Management</i>	1
12	<i>Mgr. Bidding &amp; Outcome Logistic / Operational Business Corporation (OBC)</i>	1

Lanjutan Tabel 4.1

13	<i>Mgr. Performance Mgt. 5LA Monitoring &amp; KPI Report / Total Development Management (TDM)</i>	2
14	<i>Mgr. HR Planning &amp; Development / Human Performance For Future Leaders (HPFF)</i>	1
15	<i>Regional Wholesale Services (RWO)</i>	1
16	<i>Helpdesk ROC</i>	1
17	<i>Mgr. Wireless Project Supervision / Technician (WIFI ID)</i>	1
18	<i>Mgr. IP &amp; Service Mode Operation / Enterprise Operation System (EOS)</i>	2
TOTAL		63

Sumber : Data Primer yang Diolah Tahun 2019

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa responden yang diperoleh dalam pengisian kuesioner berasal dari 18 departemen yang berbeda dengan total responden berjumlah 63 orang.

Selain departemen, identitas responden juga meliputi jenis kelamin, umur, lama bekerja dan pendidikan terakhir seperti yang tertera pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.2. Identitas Responden (Jenis Kelamin X Umur)

IDENTITAS MENURUT	KATEGORI PILIHAN	UMUR						TOTAL
		< DARI 30 TAHUN	31 – 35 TAHUN	36 – 40 TAHUN	41 – 45 TAHUN	46 – 50 TAHUN	> DARI 51 TAHUN	
JENIS KELAMIN	LAKI-LAKI	16	10	2	3	2	10	43
	PEREMPUAN	12	4	2	1	0	1	20
TOTAL		28	14	4	4	2	11	63

Sumber: Data Primer yang Diolah Tahun 2019



Berdasarkan tabel 4.2 di atas maka dapat terlihat bahwa penelitian ini menggunakan data responden yang berasal dari 43 orang laki-laki dan 20 orang perempuan. Adapun umur dari para responden penelitian ini yakni 16 orang laki-laki dan 12 orang perempuan pada rentang usia < dari 30 tahun, 10 orang laki-laki dan 4 orang perempuan pada rentang usia 31 – 35 tahun, 2 orang laki-laki dan 2 orang perempuan pada rentang usia 36 – 40 tahun, 3 orang laki-laki dan 1 orang perempuan pada rentang usia 41 – 45 tahun, 2 orang laki-laki pada rentang usia 46 – 50 tahun, dan yang terakhir yakni 10 orang laki-laki dan 1 orang perempuan pada rentang usia > 51 tahun.

Selain dari identitas berdasarkan jenis kelamin dan umur, adapun identitas responden berdasarkan lama bekerja dan pendidikan terakhir yang tertera pada tabel berikut ini :

Tabel 4.3. Identitas Responden (Lama Bekerja X Pendidikan Terakhir)

IDENTITAS MENURUT	PENDIDIKAN TERAKHIR					TOTAL
	KATEGORI PILIHAN	SMA/SMK	DIPLOMA	SARJANA	PASCA SARJANA	
LAMA BEKERJA	< DARI 5 TAHUN	0	1	24	2	27
	5 - 10 TAHUN	2	2	11	1	16
	10 - 15 TAHUN	0	0	1	0	1
	15 - 20 TAHUN	0	0	2	0	2
	20 - 25 TAHUN	0	0	4	3	7
	> DARI 25 TAHUN	2	3	3	2	10
TOTAL		4	6	45	8	63

Sumber : Data Primer yang Diolah Tahun 2019

Berdasarkan tabel 4.3. di atas maka dapat terlihat bahwa penelitian ini menggunakan 1 diploma, 24 sarjana dan 2 pascasarjana yang lama bekerjanya < dari 5 tahun. Selanjutnya yakni 2 SMA/SMK, 2 diploma, 11 sarjana dan 1 pascasarjana yang lama bekerjanya 5 – 10 tahun. Selanjutnya 1 sarjana saja yang lama bekerjanya 10 – 15 tahun. Selanjutnya 2 sarjana yang lama bekerjanya 15 –

20 tahun. Selanjutnya 4 sarjana dan 3 pascasarjana yang lama bekerjanya 20 – 25 tahun. Selanjutnya 2 SMA/SMK, 3 diploma, 3 sarjana dan 2 pascasarjana yang lama bekerjanya > dari 25 tahun.

### 4.3. Analisis Data

#### 4.3.1. Analisis Deskriptif

Pada bab sebelumnya telah menjelaskan mengenai statistik deskriptif. Implementasi dari statistik deskriptif tersebut tertera pada hasil pada tabel di bawah ini dengan menggunakan SPSS 2.4 sebagai alat analisisnya:

Tabel 4.4. Hasil Analisis Deskriptif *Talent Management (Recruitment)*

NO	INDIKATOR	PERTANYAAN	TANGGAPAN					TOTAL	RATA-RATA	KATEGORI
			SS	S	N	TS	STS			
			5	4	3	2	1			
1	<i>Recruitment</i>	Perusahaan ini memiliki dan menerapkan strategi yang baik dalam merekrut dan menseleksi <i>talented employee</i>	25	28	7	1	2	262	4,16	TINGGI
2		Strategi rekrutmen dan seleksi untuk <i>talented employee</i> didasarkan pada tingkat keterampilan yang dimiliki oleh karyawan	19	28	12	4	0	251	3,98	TINGGI
4		Karyawan di bagian Saya menduduki posisi yang strategis sehingga sulit untuk mendapatkan penggantinya	3	21	21	16	2	196	3,11	SEDANG

Lanjutan Tabel 4.4

5	Area kerja Saya memiliki data terkini mengenai kebutuhan <i>talented employee</i> untuk posisi kunci	3	28	22	9	1		212	3,37	SEDANG
6	Pemegang posisi kunci ditentukan oleh data kinerja karyawan terkini	7	36	13	7	0		232	3,68	TINGGI
TOTAL									3,66	SEDANG

Sumber : Data Primer yang Diolah Tahun 2019

Berdasarkan tabel 4.4 di atas dapat terlihat bahwa poin pernyataan 4 dan 5 dideskripsikan pada kategori sedang. Hal ini berarti posisi/bagian dalam pekerjaan yang terdapat pada perusahaan dapat tergantikan oleh siapa pun yang sesuai dengan kriteria perusahaan. Selain itu, data terkini mengenai kebutuhan *talented employee* untuk posisi kunci memerlukan pembaharuan / *up-to-date*.

Berikut merupakan kaitan *talent management* pada aspek *recruitment* terhadap umur yakni :

Tabel 4.5. Kaitan *Talent Management 1 (Recruitment)* Terhadap Umur

UMUR	TALENT MANAGEMENT 1 (RECRUITMENT)		
	RENDAH	SEDANG	TINGGI
< DARI 30 TAHUN	1	15	12
31 - 35 TAHUN	0	11	3
36 - 40 TAHUN	0	2	2
41 - 45 TAHUN	0	1	3
46 - 50 TAHUN	0	0	2
> DARI 51 TAHUN	0	4	7
TOTAL	1	33	29

Sumber : Data Primer yang Diolah Tahun 2019

Berdasarkan tabel 4.5 di atas pada aspek *talent management (recruitment)* dapat terlihat bahwa rentang skala rendah, sedang dan tinggi di dominasi oleh karyawan yang berumur < dari 30 tahun dengan jumlah karyawan yang masuk dalam rentang skala rendah yakni 1 karyawan, rentang skala sedang yakni 15 karyawan dan rentang skala tinggi yakni 12 karyawan. Maka jumlah seluruh sampel karyawan pada aspek *talent management (recruitment)* yang masuk dalam rentang skala rendah yakni 1 karyawan, rentang skala sedang yakni 33 karyawan dan rentang skala tinggi yakni 29 karyawan.

Untuk aspek *talent management* yang selanjutnya yakni *retain* yang terdeskripsikan sebagai berikut :

Tabel 4.6. Hasil Analisis Deskriptif *Talent Management (Retain)*

NO	INDIKATOR	PERTANYAAN	TANGGAPAN					TOTAL	RATA-RATA	KATEGORI
			SS	S	N	TS	STS			
			5	4	3	2	1			
7	<i>Retain</i>	Perusahaan memiliki strategi untuk mempertahankan <i>the best talent</i> yang menduduki posisi kunci	14	32	13	3	1	244	3,87	TINGGI
8		Salah satu strategi yang digunakan perusahaan untuk mempertahankan <i>the best talent</i> adalah dengan memberikan kompensasi	12	31	15	4	1	238	3,78	TINGGI
9		Kompensasi yang diberikan perusahaan kepada <i>the best talent</i> didasarkan pada komitmen untuk memberikan kinerja terbaiknya	16	29	13	3	2	243	3,86	TINGGI

Lanjutan Tabel 4.6

10	Kompensasi yang diberikan perusahaan kepada <i>the best talent</i> didasarkan pada keinginan untuk tetap berkomitmen tinggi kepada perusahaan	16	28	12	6	1	241	3,83	TINGGI
11	<i>The best talented</i> di area kerja Saya cenderung lebih menginginkan kompensasi dalam bentuk finansial	8	26	21	4	4	219	3,48	SEDANG
12	<i>The best talented</i> di area kerja Saya cenderung menginginkan kompensasi dalam bentuk non-finansial	2	10	31	15	5	178	2,83	SEDANG
TOTAL								3,61	SEDANG

Sumber : Data Primer yang Diolah Tahun 2019

Berdasarkan tabel 4.6 di atas dapat terlihat bahwa poin pernyataan 11 dan 12 dideskripsikan pada kategori sedang. Dalam mendeskripsikannya, dapat terlihat bahwa jawaban pernyataan tersebut didominasi pada pilihan *netral* di kedua poin tersebut. Hal ini berarti karyawan masih mengalami kebingungan dalam memilih kompensasi yang diinginkan dan memilih bergantung pada kebijakan perusahaan terkait kompensasi yang berlaku.



Berikut merupakan kaitan *talent management* pada aspek *retain* terhadap umur yakni :

Tabel 4.7. Kaitan *Talent Management 2 (Retain)* Terhadap Umur

UMUR	TALENT MANAGEMENT 2 (RETAIN)		
	RENDAH	SEDANG	TINGGI
< DARI 30 TAHUN	2	14	12
31 - 35 TAHUN	2	9	3
36 - 40 TAHUN	0	2	2
41 - 45 TAHUN	0	2	2
46 - 50 TAHUN	0	0	2
> DARI 51 TAHUN	0	4	7
TOTAL	4	31	28

Sumber : Data Primer yang Diolah Tahun 2019

Berdasarkan tabel 4.7 di atas pada aspek *talent management (retain)* dapat terlihat bahwa rentang sedang dan tinggi di dominasi oleh karyawan yang berumur < dari 30 tahun dengan jumlah karyawan yang masuk dalam rentang skala sedang yakni 14 karyawan dan rentang skala tinggi yakni 12 karyawan. Sedangkan untuk rentang skala rendah, berjumlah sama yakni 2 karyawan pada umur < dari 30 tahun dan 2 karyawan pada umur 31 – 35 tahun. Maka jumlah seluruh sampel karyawan pada aspek *talent management (retain)* yang masuk dalam rentang skala rendah yakni 4 karyawan, rentang skala sedang yakni 31 karyawan dan rentang skala tinggi yakni 28 karyawan.

Untuk aspek *talent management* yang selanjutnya yakni *developing* yang terdeskripsikan sebagai berikut :

Tabel 4.8. Hasil Analisis Deskriptif *Talent Management (Developing)*

N O	INDIKATOR	PERTANYAAN	TANGGAPAN					TOTAL	RATA-RATA	KATEGORI
			SS	S	N	TS	STS			
			5	4	3	2	1			
13	<i>Developing</i>	Perusahaan melakukan rotasi jabatan kepada <i>the best talent</i> yang dipercaya mampu mengemban tanggung jawab yang lebih besar	15	27	16	4	1	240	3,81	TINGGI
14		<i>Executive coaching</i> dilakukan bukan untuk mencari kesalahan dari bawahan	18	25	17	0	3	244	3,87	TINGGI
15		<i>Executive coaching</i> dilakukan secara berkala guna memantau kinerja dari bawahan	13	31	15	3	1	241	3,83	TINGGI
16		Setiap karyawan di perusahaan mendapatkan hak yang sama untuk mengikuti program pelatihan guna meningkatkan talentanya	18	34	8	2	1	255	4,05	TINGGI
17		Program pelatihan yang diadakan oleh perusahaan memiliki tingkatan yang sesuai kebutuhan dari karyawan-karyawan di dalamnya	18	30	14	1	0	254	4,03	TINGGI

Lanjutan Tabel 4.8

18	Perusahaan lebih sering melaksanakan program <i>internal training</i> daripada <i>external training</i>	17	26	17	2	1		245	3,89	TINGGI
19	<i>Internal training</i> diadakan untuk mengantisipasi pengeluaran biaya jika perusahaan mengadakan <i>external training</i>	14	24	22	3	0		238	3,78	TINGGI
20	Perusahaan memiliki satu bagian khusus untuk menangani <i>internal training</i> bagi karyawan-karyawannya	21	25	13	4	0		252	4,00	TINGGI
21	<i>External training</i> hanya diberikan perusahaan bagi <i>the best talent</i>	8	26	22	6	1		223	3,54	SEDANG
22	<i>External training</i> yang disediakan perusahaan termasuk kepada pelatihan di luar negeri	14	23	19	4	3		230	3,65	SEDANG
TOTAL									3,84	TINGGI
JUMLAH KESELURUHAN		291	576	339	88	29		4981	3,73	TINGGI

Sumber : Data Primer yang Diolah Tahun 2019

Berdasarkan tabel 4.8 di atas dapat terlihat bahwa poin pernyataan 21 dan 22 dideskripsikan pada kategori sedang. Dalam mendeskripsikannya, dapat terlihat pada poin pernyataan 21 bahwa jawaban pernyataan tersebut sebenarnya didominasi pada pilihan setuju tetapi masih menunjukkan hasil pada kategori sedang. Hal ini dikarenakan bahwa masih banyaknya karyawan yang belum mendapatkan *external training* dari perusahaan. Hal ini terlihat dari banyaknya

jawaban karyawan pada kolom netral. Sedangkan pada poin perta 22, sama seperti pada poin pernyataan nomor 21, tetapi yang membedakan adalah *external training* yang dimaksud yakni pelatihan di luar negeri. Hal ini berarti masih banyak karyawan yang belum mendapat kesempatan mengikuti *external training* di luar negeri.

Berikut merupakan kaitan *talent management* pada aspek *retain* terhadap umur yakni :

Tabel 4.9. Kaitan *Talent Management 3 (Developing)* Terhadap Umur

UMUR	TALENT MANAGEMENT 3 (DEVELOPING)		
	RENDAH	SEDANG	TINGGI
< DARI 30 TAHUN	2	13	13
31 - 35 TAHUN	0	8	6
36 - 40 TAHUN	0	1	3
41 - 45 TAHUN	0	0	4
46 - 50 TAHUN	0	0	2
> DARI 51 TAHUN	0	1	10
TOTAL	2	23	38

Sumber : Data Primer yang Diolah Tahun 2019

Berdasarkan tabel 4.9 di atas pada aspek *talent management (developing)* dapat terlihat bahwa rentang rendah, sedang dan tinggi di dominasi oleh karyawan yang berumur < dari 30 tahun dengan jumlah karyawan yang masuk dalam rentang skala rendah yakni 2 karyawan, rentang skala sedang yakni 13 karyawan dan rentang skala tinggi yakni 13 karyawan. Maka jumlah seluruh sampel karyawan pada aspek *talent management (developing)* yang masuk dalam rentang skala rendah yakni 2 karyawan, rentang skala sedang yakni 23 karyawan dan rentang skala tinggi yakni 38 karyawan.

Selain varibel *talent management*, adapun variabel *knowledge management* yang dianalisis secara deskriptif seperti pada tabel berikut ini :

Tabel 4.10. Hasil Analisis Deskriptif *Knowledge Management*  
(*Knowledge Discovery*)

NO	INDIKATOR	PERTANYAAN	TANGGAPAN					TOTAL	RATA-RATA	KATEGORI			
			SS	S	N	TS	STS						
			5	4	3	2	1						
1	<i>Knowledge Discovery</i>	Saya memperoleh pengetahuan dari pengalaman kerja yang dimiliki	29	30	3	1	0	276	4,38	TINGGI			
2		Saya memperoleh pengetahuan dari magang yang pernah diikuti sebelum bekerja	12	33	14	4	0				242	3,84	TINGGI
3		Saya memperoleh kemudahan mengakses data perusahaan untuk memperoleh informasi	19	28	14	2	0	253	4,02	TINGGI			
4		Rotasi pekerjaan memberikan pengetahuan baru bagi Saya	18	33	11	1	0						
		TOTAL						4,08	TINGGI				

Sumber : Data Primer yang Diolah Tahun 2019

Berdasarkan tabel 4.10 di atas dapat terlihat bahwa seluruh poin pernyataan dideskripsikan pada kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan telah mengimplementasikan *knowledge discovery*.



Untuk aspek *knowledge management* yang selanjutnya yakni *knowledge capture* yang terdeskripsikan sebagai berikut :

Tabel 4.11. Hasil Analisis Deskriptif *Knowledge Management*  
(*Knowledge Capture*)

NO	INDIKATOR	PERTANYAAN	TANGGAPAN					TOTAL	RATA-RATA	KATEGORI
			SS	S	N	TS	STS			
			5	4	3	2	1			
5	<i>Knowledge Capture</i>	Saya diikutsertakan dalam pelatihan	20	27	12	4	0	252	4,00	TINGGI
6		Saya diikutsertakan dalam seminar	17	19	19	7	1	233	3,70	TINGGI
7		Saya diikutsertakan dalam <i>workshop</i>	16	25	17	4	1	240	3,81	TINGGI
8		Saya diikutsertakan dalam studi banding	14	18	21	9	1	224	3,56	SEDANG
9		Tersedia fasilitas intranet untuk mendapatkan informasi	36	20	6	1	0	280	4,44	TINGGI
10		Tersedia fasilitas internet untuk mendapatkan informasi	36	24	2	1	0	284	4,51	TINGGI
TOTAL								4,00	TINGGI	

Sumber : Data Primer yang Diolah Tahun 2019

Berdasarkan tabel 4.11 di atas dapat terlihat bahwa poin pernyataan 8 dideskripsikan pada kategori sedang. Dalam mendeskripsikannya, dapat terlihat bahwa jawaban pertanyaan tersebut didominasi pada pilihan netral, dan untuk pilihan terbanyak kedua dan ketiga yakni setuju dan sangat setuju. Hal ini berarti masih banyak karyawan yang belum diikutsertakan dalam studi banding.

Untuk aspek *knowledge management* yang selanjutnya yakni *knowledge sharing* yang terdeskripsikan sebagai berikut :

Tabel 4.12. Hasil Analisis Deskriptif *Knowledge Management*  
(*Knowledge Sharing*)

NO	INDIKATOR	PERTANYAAN	TANGGAPAN					TOTAL	RATA-RATA	KATEGORI
			SS	S	N	TS	STS			
			5	4	3	2	1			
11	<i>Knowledge Sharing</i>	Adanya budaya berbagi pengetahuan antar karyawan	24	30	7	2	0	265	4,21	TINGGI
12		Pimpinan berbagi pengetahuan kepada Saya	18	34	10	0	1	257	4,08	TINGGI
13		Organisasi mengkomunikasikan informasi baru kepada karyawan	18	32	12	1	0	256	4,06	TINGGI
14		Tersedia grup media sosial sebagai tempat bertukar informasi	21	34	7	1	0	264	4,19	TINGGI
TOTAL								4,13	TINGGI	

Sumber : Data Primer yang Diolah Tahun 2019

Berdasarkan tabel 4.12 di atas dapat terlihat bahwa seluruh poin pernyataan dideskripsikan pada kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan telah mengimplementasikan *knowledge sharing*.

Untuk aspek *knowledge management* yang selanjutnya yakni *knowledge application* yang terdeskripsikan sebagai berikut :

Tabel 4.13. Hasil Analisis Deskriptif *Knowledge Management*  
(*Knowledge Application*)

NO	INDIKATOR	PERTANYAAN	TANGGAPAN					TOTAL	RATA-RATA	KATEGORI			
			SS	S	N	TS	STS						
			5	4	3	2	1						
15	<i>Knowledge Application</i>	Pengetahuan yang Saya miliki memudahkan Saya dalam bekerja	26	31	5	1	0	271	4,30	TINGGI			
16		Pengetahuan yang Saya miliki membantu Saya dalam pengambilan keputusan	23	34	6	0	0				269	4,27	TINGGI
17		Tersedia media untuk mengumpulkan pengetahuan baru yang didapatkan karyawan	19	31	12	1	0						
TOTAL								4,22	TINGGI				
JUMLAH KESELURUHAN			366	483	178	40	4	4380	4,09	TINGGI			

Sumber : Data Primer yang Diolah Tahun 2019

Berdasarkan tabel 4.13 di atas dapat terlihat bahwa seluruh poin pernyataan dideskripsikan pada kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan telah mengimplementasikan *knowledge application*.

Secara keseluruhan, hasil analisis deskriptif berdasarkan olah data variabel *knowledge management* menunjukkan hasil pada rentang skala tinggi di mana hal tersebut berarti perusahaan telah menerapkan atau mengimplementasikan sebagian besar *knowledge management*.

Selain variabel *knowledge management*, adapun variabel kinerja karyawan yang dianalisis secara deskriptif seperti pada tabel berikut ini :

Tabel 4.14. Hasil Analisis Deskriptif Kinerja Karyawan (Kualitas)

NO	INDIKATOR	PERTANYAAN	TANGGAPAN					TOTAL	RATA-RATA	KATEGORI
			SS	S	N	TS	STS			
			5	4	3	2	1			
1	Kualitas	Saya merapkan target kinerja berdasarkan aspek-aspek yang ada di dalam <i>balanced score card</i>	14	28	21	0	0	245	3,89	TINGGI
2		Saya menetapkan pembobotan besaran persentase aspek-aspek <i>balanced score card</i>	16	27	20	0	0	248	3,94	TINGGI
3		Output yang Saya hasilkan memiliki tingkat keakurasian yang tinggi	10	30	22	1	0	238	3,78	TINGGI
4		Saya selalu menghasilkan ide-ide yang inovatif	8	31	23	0	1	234	3,71	TINGGI
5		Ide inovatif yang Saya hasilkan tersebut kemudian Saya terapkan di dalam melakukan pekerjaan	10	32	20	0	1	239	3,79	TINGGI
TOTAL									3,82	TINGGI

Sumber : Data Primer yang Diolah Tahun 2019

Berdasarkan tabel 4.14 di atas dapat terlihat bahwa seluruh poin pernyataan dideskripsikan pada kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan pada aspek kualitas terkategori tinggi.

Untuk aspek kinerja karyawan yang selanjutnya yakni kuantitas yang terdeskripsikan sebagai berikut :

Tabel 4.15. Hasil Analisis Deskriptif Kinerja Karyawan (Kuantitas)

NO	INDIKATOR	PERTANYAAN	TANGGAPAN					TOTAL	RATA-RATA	KATEGORI
			SS	S	N	TS	STS			
			5	4	3	2	1			
6	Kuantitas	Output yang Saya hasilkan memenuhi target kinerja Saya	13	35	15	0	0	250	3,97	TINGGI
TOTAL								3,97	TINGGI	

Sumber : Data Primer yang Diolah Tahun 2019

Berdasarkan tabel 4.15 di atas dapat terlihat bahwa seluruh poin pernyataan dideskripsikan pada kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan pada aspek kuantitas terkategori tinggi.

Untuk aspek kinerja karyawan yang selanjutnya yakni ketepatan waktu yang terdeskripsikan sebagai berikut :

Tabel 4.16. Hasil Analisis Deskriptif Kinerja Karyawan (Ketepatan Waktu)

NO	INDIKATOR	PERTANYAAN	TANGGAPAN					TOTAL	RATA-RATA	KATEGORI
			SS	S	N	TS	STS			
			5	4	3	2	1			
7	Ketepatan Waktu	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sebelum waktunya	16	32	15	0	0	253	4,02	TINGGI
8		Saya selalu menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya	16	35	12	0	0	256	4,06	TINGGI
9		Saya tidak pernah menunda pekerjaan yang	19	32	11	0	1	257	4,08	TINGGI



Lanjutan Tabel 4.16

		telah diberikan oleh atasan								
TOTAL									4,05	TINGGI
JUMLAH KESELURUHAN			122	282	159	1	3	2220	3,91	TINGGI

Sumber : Data Primer yang Diolah Tahun 2019

Berdasarkan tabel 4.16 di atas dapat terlihat bahwa seluruh poin pernyataan dideskripsikan pada kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan pada aspek ketepatan waktu terkategori tinggi.

Secara keseluruhan, hasil analisis deskriptif berdasarkan olah data variabel kinerja karyawan menunjukkan hasil pada rentang skala tinggi di mana hal tersebut berarti kinerja karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Semarang telah terkategori tinggi.

#### 4.3.2. Uji Hipotesis Regresi Linier Berganda

Seperti yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya mengenai uji regresi linier berganda, berikut merupakan hasil dari uji tersebut menggunakan alat SPSS 2.4 dengan perintah *analyze – regression – linier*, dengan kinerja karyawan sebagai variabel dependen dan *talent management* serta *knowledge management* sebagai variabel independen nya. Hasil analisis tersebut nantinya akan diimplementasikan pada rumus :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Berikut merupakan hasil analisis regresi linier berganda guna menguji hipotesis penelitian pertama dan kedua dengan uji t :

Tabel 4.17. Hasil Uji t

Model		Unstandardized B	Coefficients Std.Error	Standardized Coefficients Beta	T	Sig.
1	(Constant)	,404	,356		1,134	,261
	TALENT_MANAGEMENT	,523	,110	,505	4,770	,000
	KNOWLEDGE_MANAGEMENT	,385	,112	,363	3,428	,001

Dependen Variabel : Kinerja Karyawan

Sumber : Data Primer yang Diolah Tahun 2019

Berdasarkan tabel hasil uji t di atas dengan nilai signifikansi  $0 < 0,05$  dan nilai t sebesar  $4,770 >$  dari nilai pada tabel t pada  $n=63$  yakni  $1,669$  maka hal tersebut memberikan kesimpulan bahwa *Talent Management* berpengaruh kepada Kinerja Karyawan. Hal tersebut berarti :

Ho : Tidak Ada Pengaruh *Talent Management* Terhadap Kinerja Karyawan (Ditolak)

Ha : Ada Pengaruh *Talent Management* Terhadap Kinerja Karyawan (Diterima)

Begitu pula dengan hasil variabel *Knowledge Management* dengan nilai signifikansi  $0,01 < 0,5$  dan nilai pada tabel t sebesar  $3,428 >$  dari tabel t pada  $n=63$  yakni  $1,669$  maka hal tersebut memberikan kesimpulan bahwa *Knowledge Management* juga memberikan pengaruh kepada Kinerja Karyawan. Jadi, berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa :

Ho : Tidak Ada Pengaruh *Knowledge Management* Terhadap Kinerja Karyawan (Ditolak)

Ha : Ada Pengaruh *Knowledge Management* Terhadap Kinerja Karyawan (Diterima)

Setelah masing-masing variabel independen diuji secara tunggal / individu, maka selanjutnya kedua variabel independen tersebut diuji kembali tetapi dengan cara bersama-sama sehingga nantinya dapat memberikan hasil terhadap pertanyaan mengenai adanya pengaruh antara *Talent Management* dan *Knowledge Management* terhadap Kinerja Karyawan. Mengingat hal tersebut maka diperoleh hasil olah data sebagai berikut :

Tabel 4.18. Hasil Uji F

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14,109	2	7,055	51,744	,000 <sup>b</sup>
	Residual	8,180	60	,136		
	Total	22,289	62			

a. Dependent Variable: KINERJA\_KARYAWAN

b. Predictors: (Constant), KNOWLEDGE\_MANAGEMENT, TALENT\_MANAGEMENT

Sumber : Data Primer yang Diolah Tahun 2019

Berdasarkan hasil uji F pada tabel di atas, menunjukkan bahwa nilai signifikansi  $0 < 0,05$  dengan nilai  $F 51,744 >$  dari nilai pada tabel F pada  $n=63$  yakni 3,14 memberikan kesimpulan bahwa *Talent Management* dan *Knowledge Management* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut dijelaskan pada penerimaan hipotesis sebagai berikut :

Ho : Tidak Ada Pengaruh *Talent Management* dan *Knowledge Management* Terhadap Kinerja Karyawan (Ditolak)

Ha : Ada Pengaruh *Talent Management* dan *Knowledge Management* Terhadap Kinerja Karyawan (Diterima)

Dengan diperolehnya hasil seperti di atas maka dapat dimasukkan ke dalam rumus sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

$$Y = 0,404 + 0,523X_1 + 0,385X_2 + e$$

Keterangan :

Y = Kinerja karyawan

a = konstanta

b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub> = koefisien regresi

X<sub>1</sub> = Talent Management

X<sub>2</sub> = Knowledge Management

e = Error

#### **4.4. Pembahasan**

##### **4.4.1. Pengaruh Talent Management Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan teori menurut (Pella & Afifah, 2011:75) dalam (Febriani, 2012), mengemukakan bahwa adanya pengaruh positif antara *talent management* terhadap kinerja karyawan. Teori yang kedua mendukung teori pertama yakni yang dikemukakan oleh (Davis, 2009:2) dalam (Harahap, 2018) yang menyatakan bahwa *talent management* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian sebelumnya mengenai pengaruh *talent management* terhadap kinerja karyawan oleh (Sadri et al., 2015) dan (Febriani, 2012) telah menunjukkan hasil penelitian di mana adanya pengaruh positif *talent management* terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan teori, penelitian terdahulu, dan hasil dari penelitian ini yang telah dijelaskan melalui uji regresi linier berganda membuktikan bahwa adanya pengaruh *talent management* terhadap kinerja karyawan.

#### **4.4.2. Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan teori menurut (Armstrong, 2009:149) dalam (Harahap, 2018) mengungkapkan bahwa adanya pengaruh positif antara *knowledge management* terhadap kinerja karyawan. Teori yang kedua yang mendukung teori pertama menurut (Tobing, 2007:23) dalam (Astuti, Minarsih, & Hasiholan, 2018) mengemukakan bahwa adanya pengaruh positif *knowledge management* terhadap kinerja karyawan.

Selain daripada teori, terdapat juga penelitian sebelumnya mengenai pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja karyawan oleh (Saeed, 2016) dan (Kosasih & Budiani, 2007) yang memberikan hasil bahwa adanya pengaruh positif *knowledge management* terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan teori, penelitian terdahulu, dan hasil dari penelitian ini yang telah dijelaskan melalui uji regresi linier berganda membuktikan bahwa adanya pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja karyawan.

#### **4.4.3. Pengaruh Talent Management dan Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan teori-teori yang terdapat pada penelitian sebelumnya mengenai pengaruh *talent management* dan *knowledge management* terhadap kinerja karyawan yang dibuktikan dengan penelitian (Harmen & Darma, 2018) dan (Harahap, 2018), memberikan hasil bahwa adanya pengaruh positif *talent management* dan *knowledge management* terhadap kinerja karyawan.



Berdasarkan hasil dari penelitian ini yang telah dijelaskan melalui uji regresi linier berganda membuktikan bahwa adanya pengaruh *talent management* dan *knowledge management* terhadap kinerja karyawan.

