

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya utama pada perusahaan adalah Sumber Daya Manusia (SDM), maka dari itu perusahaan harus mampu mengelola sumber daya manusianya dengan baik agar dapat mencapai tujuan dan cita-cita perusahaan. Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif sangatlah penting untuk bisa sukses dalam pasar yang sangat kompetitif saat ini. Hal yang harus dilakukan untuk mengelola sumber daya manusia dengan efektif meliputi semua aktivitas yang digunakan perusahaan untuk mempengaruhi kompetensi, perilaku, dan motivasi semua orang yang bekerja bagi perusahaan tersebut. Hal-hal tersebut mempengaruhi profitabilitas, kepuasan pelanggan, dan berbagai pengukuran penting untuk efektivitas perusahaan, maka mengelola sumber daya manusia merupakan tantangan strategis utama bagi perusahaan. Mengelola sumber daya manusia dengan baik sangat penting bagi semua orang dalam perusahaan agar tujuan dan cita-cita dari individu maupun perusahaan dapat tercapai secara bersama-sama.

Para pemimpin memandang SDM sebagai aset yang harus dikelola secara hati-hati dan sejalan dengan kebutuhan perusahaan. Perusahaan-perusahaan yang bersaing harus berusaha untuk memastikan bahwa saat ini dan satu dekade dari sekarang mereka memiliki pegawai yang mau dan mampu menghadapi tantangan persaingan yang utama. Hal ini berarti bahwa menarik dan mempertahankan bakat yang unggul serta mendorong karyawan untuk bekerja dengan kinerja terbaik. Ketika kekuatan otak mengendalikan bisnis, perusahaan

mempertahankan bakat intelektual yang besar menjadi sebuah kebutuhan. Layanan pelanggan penting bagi bisnis yang tantangan utamanya adalah menarik dan mempertahankan karyawan yang memberikan performa terbaik, jadi dibutuhkan strategi pengelolaan karyawan yang baik ketika banyak faktor yang mempengaruhi keberhasilan suatu perusahaan, karena sangat sulit untuk berhasil tanpa mengelola SDM secara efektif.

Manusia merupakan salah satu faktor kunci keberhasilan jalannya bisnis suatu organisasi atau perusahaan. Hal ini dikarenakan manusia dapat menemukan ide-ide yang kemudian ditransformasikan ke dalam suatu tindakan agar tujuan organisasi atau perusahaan dapat tercapai. Pada dasarnya, setiap perusahaan ingin agar bisnis yang dijalannya dapat terus tumbuh, berkembang, dan meningkat seiring dengan perubahan zaman dan perkembangan teknologi. Kemajuan perusahaan tersebut sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan yang bersifat internal maupun eksternal. Perusahaan yang berusaha untuk tumbuh dan berkembang di tengah perubahan lingkungan eksternal yang sangat pesat, dituntut untuk mampu memfokuskan diri kepada perubahan faktor internalnya yaitu untuk mencari, menarik, dan mempertahankan orang-orang terbaik bagi perusahaan. Hanya orang-orang terbaik, dalam jumlah yang cukup, pada posisi yang tepat dan dengan pendayagunaan yang optimal dapat mendorong perusahaan untuk terus berkembang. Hal ini berlaku umum dan sama bagi setiap perusahaan, baik perusahaan yang bergerak dalam bidang produk maupun jasa.

Strategi untuk sumber daya manusia yang harus lebih diperhatikan oleh manajemen sumber daya manusia adalah dengan memperhatikan tingkat keterampilan karyawan, kemampuan karyawan, dan kapabilitas manajemen dengan keterkaitannya dalam pembuatan strategi sumber daya manusia. Menurut

Cahyani dalam Limawandoyo (2013), dengan mengetahui tingkat keterampilan dan kemampuan karyawan maka perusahaan dapat menentukan arah strategi sumber daya manusia, dan berikut adalah tiga konsep utama dalam strategi sumber daya manusia mencakup pada keunggulan kompetitif, kapabilitas khusus, dan kesesuaian. Konsep tersebut harus benar-benar diperhatikan agar strategi yang dipilih atau ditetapkan oleh suatu perusahaan dapat berjalan dengan efektif.

Pada zaman yang modern ini perkembangan media informasi berkembang sangat pesat yang mengharuskan para karyawan perusahaan pertelevisian mampu menyajikan tayangan yang *up to date*, menarik, dan disukai oleh penonton. Oleh karena itu perusahaan harus selalu mampu mempertahankan SDM terbaik dan tercerdas yang mereka miliki, yaitu karyawan yang memiliki kemampuan untuk selalu bekerja keras, mengembangkan keahliannya, dan mampu bersaing dalam kemajuan teknologi yang semakin pesat ini.

Pada perusahaan pertelevisian sangat dibutuhkan bakat dan kemampuan yang baik para karyawannya dalam menyajikan tayangan yang inovatif, unik, bermanfaat, dan diminati oleh penonton. Persaingan antar stasiun televisi juga terjadi antara stasiun televisi lokal dengan televisi swasta nasional. Ketatnya persaingan dengan tayangan-tayangan yang disajikan oleh stasiun televisi, menuntut perusahaan pertelevisian baik lokal maupun swasta untuk menerapkan manajemen bakat yang baik dalam pengelolaan karyawannya. Salah satu stasiun televisi lokal terkemuka di Jawa Timur adalah JTV (Jawa Pos Media Televisi) yang saat ini tetap eksis dalam menyajikan berbagai macam program yang tentunya mempunyai khas tersendiri.

Keberhasilan yang dicapai oleh JTV tidak lepas dari kerja keras para karyawannya yang berbakat dalam menciptakan berbagai program yang dapat

memikat hati para pemirsanya. Karyawan yang berbakat ini tentunya harus dikelola dengan baik oleh perusahaan agar semakin produktif dalam menyajikan tontonan yang berkualitas, bermanfaat, dan diminati oleh pemirsanya. Sedangkan, dalam mempertahankan eksistensi sebuah stasiun televisi bergantung pada program-program yang disajikan. Pihak yang bertugas menciptakan program tersebut adalah para karyawannya yang harus memiliki bakat dalam menciptakan acara yang inovatif, kreatif, bermanfaat, dan juga diminati oleh pemirsanya. Bakat dan kemampuan karyawan yang dikelola dengan baik dapat menjadikan stasiun televisi tersebut eksis dan tetap diminati oleh penonton.

Menciptakan acara yang inovatif, kreatif, bermanfaat, dan juga diminati oleh pemirsanya diperlukan bakat tersendiri dalam proses pembentukan program yang akan ditayangkan. Namun, jika ditemukan posisi karyawan yang bekerja belum sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya, maka dikhawatirkan karyawan tersebut tidak mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan maksimal. Sehingga terdapat adanya indikasi turunnya kinerja karyawan yang dikarenakan bakat karyawan tidak sesuai dengan pekerjaan pada posisinya.

Tantangan terbesar perusahaan stasiun televisi ini adalah menyajikan acara yang diminati oleh masyarakat secara luas yang memiliki manfaat dan mampu menghibur, sedangkan saat ini banyak stasiun televisi yang melakukan berbagai inovasi menarik untuk membuat program acara yang unik dan beda dengan yang biasanya. Solusi dari tantangan ini adalah dengan pengelolaan sumber daya manusia agar mampu mengembangkan bakatnya dalam menciptakan berbagai program yang inovatif, unik, dan mampu memikat hati penonton.

Menurut hasil wawancara dengan HRD PT Jawa Pos Media Televisi (JTV) di Surabaya yang dilakukan pada tanggal 14 November 2016 menyatakan bahwa selama satu tahun terakhir terjadi peningkatan kinerja karyawan. Hal tersebut dibuktikan dengan meningkatnya presentase program yang ditayangkan berupa produksi sendiri (*in house*) pada tahun ini meningkat sebesar 15%, sehingga presentase program yang ditayangkan menjadi 95% produksi sendiri dan mengudara selama 22 jam sehari. Berikut adalah tabel presentase program produksi sendiri dan lama tayang dalam satu hari stasiun televisi JTV:

Tabel 1.1 Presentase Program Produksi Sendiri dan Jam Tayang Pada PT Jawa Pos Media Televisi (JTV) Tahun 2014-2016

Tahun	Presentase Program Produksi Sendiri	Jam Tayang
2014	70%	19 jam/hari
2015	80%	20 jam/hari
2016	95%	22 jam/hari

Sumber: HRD PT Jawa Pos Media Televisi (JTV) Surabaya Tahun 2016

Tabel 1.1 di atas menunjukkan bahwa pada tahun 2014 program yang ditayangkan berupa program produksi sendiri sebesar 70% dan tayang selama 19 jam/hari, kemudian pada tahun 2015 meningkat menjadi 80% program produksi sendiri dan tayang selama 19 jam/hari, selanjutnya pada tahun 2016 terjadi peningkatan pula yaitu menjadi 95% program produksi sendiri dan mengudara selama 22 jam/hari.

Menurut hasil penelitian Febriani (2012) menyatakan bahwa indikator kinerja karyawan dapat diukur dari kualitas kerja karyawan, kesesuaian hasil kerja karyawan, tanggung jawab karyawan, kerjasama antar karyawan, dan inisiatif karyawan. Indikator pengukur kinerja karyawan tersebut sebagian besar terlaksana dengan baik di PT Jawa Pos Media Televisi (JTV) di Surabaya. Berdasarkan informasi yang diperoleh dari HRD JTV di Surabaya diketahui bahwa

selama ini peningkatan kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa dimensi yang tersaji pada tabel di bawah ini:

Tabel 1.2 Dimensi-Dimensi Kinerja Karyawan PT Jawa Pos Media Televisi (JTV) di Surabaya

No.	Dimensi Penyebab Meningkatnya Kinerja Karyawan	Presentase
1	Kualitas kerja karyawan	30%
2	Kesesuaian hasil kerja karyawan	30%
3	Tanggung jawab karyawan	15%
4	Kerjasama antar karyawan	15%
5	Inisiatif karyawan	10%
Total		100%

Sumber: HRD PT Jawa Pos Media Televisi (JTV) Surabaya Tahun 2016

Tabel 1.2 tersebut menunjukkan bahwa sebesar 30% meningkatnya kinerja karyawan disebabkan kualitas kerja karyawan, sebesar 30% pula meningkatnya kinerja karyawan dikarenakan oleh kesesuaian hasil kerja karyawan, yaitu hasil kerja karyawan yang sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Sementara itu, sebesar 15% meningkatnya kinerja karyawan disebabkan oleh tanggung jawab karyawan, sebesar 15% disebabkan oleh kerjasama antar karyawan, dan sebesar 10% peningkatan kinerja karyawan disebabkan oleh inisiatif karyawan.

Peningkatan kinerja karyawan PT Jawa Pos Media Televisi (JTV) di Surabaya pada tahun 2016 ini menurut tabel di atas paling dipengaruhi oleh tanggung jawab karyawan yaitu sebesar 15%. Hal tersebut dikarenakan karyawan yang sangat bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaannya dan berusaha menciptakan inovasi-inovasi program baru agar lebih diminati oleh penonton, ini tampak pada tingkat kehadiran karyawan yang tinggi dan selalu masuk kerja untuk melaksanakan kewajibannya dalam menyelesaikan pekerjaan. Selanjutnya, tanggung jawab karyawan juga terlihat ketika melaksanakan pekerjaannya dengan sangat cekatan dan tanggap. Terlihat pula saat jam kerja berlangsung tidak ada karyawan yang santai dan bermalas-malasan, semua sibuk melaksanakan pekerjaannya.

Selain itu, kerjasama antar karyawan yang berpengaruh sebesar 15% juga mampu membuat kinerja karyawan pada perusahaan meningkat pada tahun ini. Kerjasama karyawan JTV di Surabaya yang baik ini terlihat ketika peneliti melakukan observasi di perusahaan, tampak para karyawan sedang bekerja dengan kompak dalam menjalankan program yang akan disiarkan mulai dari persiapan hingga membawa perlengkapan yang dibutuhkan. Kinerja karyawan yang meningkat ini merupakan keberhasilan dari perusahaan yang mampu menyusun strategi yang baik dalam merekrut dan menyeleksi karyawan baru yang berbakat. Hal tersebut selanjutnya didukung oleh pemanfaatan sumber daya manusia yang dilakukan secara optimal guna mencapai keunggulan kompetitif perusahaan.

Inisiatif karyawan yaitu sebesar 10% juga merupakan faktor yang berpengaruh atas meningkatnya kinerja karyawan JTV di Surabaya, tampak pada karyawan yang selalu berusaha menciptakan gagasan-gagasan baru guna meningkatkan kualitas program yang ditayangkan. Selain itu, inisiatif karyawan juga tampak ketika mereka menyelesaikan pekerjaannya tanpa harus diingatkan oleh pemimpin. Keterangan dari HRD menjelaskan bahwa sebelum pimpinan meminta laporan hasil kerja, karyawan yang bersangkutan telah menyelesaikan laporan tersebut dan sudah siap ketika diminta oleh pimpinan.

Kualitas kerja dan kesesuaian hasil kerja karyawan merupakan faktor penyebab meningkatnya kinerja karyawan yang dominan yaitu masing-masing sebesar 30%. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang kualitas kerja dan hasil kerjanya baik diindikasikan memiliki bakat yang sesuai dengan bidang pekerjaan yang sedang diembannya. Hal ini tampak pada karyawan JTV Surabaya yang mampu menciptakan program acara yang selalu diperbaharui dan mengikuti

arus zaman, terbukti pada tahun ini per bulan November, JTV telah menayangkan 11 program baru yaitu Wanita dan Kekuatannya, Warna-Warni Nusantara, Destinasi Wisata Jawa Timur, Bumi Hijau, Qarnaval Qeluarga Qtela, Tarung Dangdut, Alamku Keren, *Event, Talk Show* Jawa Pos TV, Ngobrol Pinter Bareng Pakde Karwo, Panggung Aspirasi dan Obrolan Malam. Hasil kerja tersebut sesuai dengan yang diinginkan perusahaan yaitu meningkatkan minat penonton untuk menyaksikan program yang disiarkan di stasiun JTV. Kualitas kerja karyawan yang meningkat juga tampak pada tayangan program memiliki kualitas pengambilan gambar yang baik dan materi yang disampaikan lebih menarik dan bermanfaat.

Karyawan yang hasil kerja dan kualitas kerjanya bagus tentunya dapat menghasilkan berbagai program baru yang lebih menarik pula. Pencapaian dalam membuat program baru pastinya tidak lepas dari bakat dan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Strategi yang dapat digunakan oleh suatu perusahaan atau organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitifnya adalah dengan menerapkan manajemen bakat atau talenta dalam mengelola karyawannya. Manajemen bakat yang diterapkan dalam suatu perusahaan dapat membantu untuk mengatur para karyawan berbakatnya dalam menghasilkan kinerja yang diharapkan oleh perusahaan. Kinerja yang baik ini akan membantu perusahaan dalam mencapai tujuan dan cita-citanya.

Manajemen bakat sangat berkaitan dengan proses seleksi hingga proses pengembangan yang dilakukan pada karyawan. Tujuan untuk mampu menghasilkan organisasi yang berkualitas tinggi harus melalui proses-proses yang sangat panjang dan berfokus kepada karyawan yang memiliki kinerja bagus. Proses pengembangan dan peningkatan kompetensi karyawan dibutuhkan proses yang mampu menciptakan perubahan pada karyawan. Salah satu upaya

yang digunakan untuk mengembangkan karyawan dengan pola pikir dari manajemen diri dan manajemen perusahaan dalam menghadapi meningkatnya persaingan yang semakin ketat.

Penerapan manajemen bakat di dalam sebuah organisasi tidak hanya sebatas kemampuan organisasi dalam berusaha menarik atau merekrut orang-orang terbaik untuk bekerja kepada mereka, namun lebih pada sebuah proses yang berkesinambungan dimana perusahaan atau organisasi harus melakukan pencarian, perekrutan, pengembangan, sehingga membuat mereka tetap berada di perusahaan, memberikan promosi jabatan, sekaligus memastikan bahwa mereka masih masuk dalam kriteria atau standar perusahaan. Maka dari itu, manajemen talenta tidak hanya mengontrol siapa yang masuk ke dalam perusahaan, tetapi juga siapa yang keluar.

Menciptakan sebuah karya yang inovatif, unik, dan mampu memikat hati penonton memang bukan masalah yang mudah, dibutuhkan sebuah bakat dalam menciptakan ide-ide yang segar dan lain daripada yang lain. Perusahaan harus mampu membangun dan mempertahankan sumber aliran bakat atau talenta. Perusahaan harus merekrut, melatih, mengelola kinerja mereka, memberikan kompensasi dan penghargaan, serta mempertahankan talenta yang paling baik.

Menurut Moeheriono dalam Kusumowardani (2016) setiap karyawan memiliki keahlian khusus untuk menyelesaikan tugas yang telah dibebankan kepadanya, oleh sebab itu perusahaan sebaiknya memilih karyawan yang berkompentensi untuk mengisi tanggung jawab pada posisi tertentu karena menyangkut tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Ketidaksesuaian bakat karyawan dengan kemampuan yang dibutuhkan perusahaan merupakan masalah yang banyak dihadapi oleh perusahaan dalam proses perekrutan

karyawan. Namun, perusahaan mempunyai strategi masing-masing dalam merekrut dan menseleksi karyawan-karyawan yang bertalenta. Hal tersebut menuntut perusahaan untuk mengetahui keterampilan yang dimiliki oleh karyawannya, sehingga dapat menempatkan posisi karyawan tersebut pada posisi yang sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya.

Mempertahankan karyawan berbakat dalam suatu perusahaan juga bukan merupakan masalah yang mudah. Karyawan yang memiliki bakat terbaik harus mampu dipertahankan oleh perusahaan, agar karyawan tersebut tetap menyalurkan ide-ide kreatifnya dalam mencapai kinerja organisasi yang efektif. Berbagai macam cara untuk mempertahankan karyawan berbakat agar tidak berpindah ke lain perusahaan, mulai dari strategi pemberian kompensasi, penghargaan, promosi jabatan, dan lain sebagainya.

Pengembangan karyawan yang berbakat juga perlu dilakukan oleh perusahaan untuk menambah wawasan dan kemampuannya agar semakin produktif dalam menyelesaikan pekerjaannya. Pelatihan eksternal maupun internal perlu dilakukan oleh perusahaan untuk semakin mengeksplorasi bakat dan kemampuan yang dimiliki oleh karyawannya yang bertalenta. Program pelatihan yang dipilih juga harus merupakan program yang tepat dan sesuai dengan tingkatan dan kebutuhan karyawan-karyawan dalam perusahaan. Pada JTV di Surabaya ini, pelatihan yang diberikan perusahaan untuk mengembangkan bakat karyawan dilakukan dengan pelatihan internal dari perusahaan melalui pembinaan dari pimpinan, mengikutsertakan karyawan dalam pelatihan di luar perusahaan seperti *workshop* atau pelatihan kerja menggunakan akademi *trainer*. Menurut keterangan HRD JTV di Surabaya diketahui bahwa penyebab meningkatnya

kinerja karyawan diindikasikan karena adanya penerapan manajemen bakat pada perusahaan yang mencakup beberapa faktor pada tabel berikut:

Tabel 1.3 Indikasi Faktor Manajemen Bakat yang Mempengaruhi Meningkatnya Kinerja Karyawan PT Jawa Pos Media Televisi (JTV) di Surabaya

No.	Faktor Manajemen Bakat yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan	Presentase
1	Perencanaan suksesi	55%
2	Strategi mempertahankan karyawan berbakat	15%
3	Pelatihan dan pengembangan bakat karyawan	30%
Total		100%

Sumber: HRD PT Jawa Pos Media Televisi (JTV) Surabaya Tahun 2016

Tabel 1.4 di atas berisi tentang presentase faktor-faktor manajemen bakat yang diindikasikan mempengaruhi meningkatkan kinerja karyawan JTV di Surabaya. Besar presentase pada tabel tersebut merupakan hasil dari wawancara pada HRD JTV di Surabaya yang menunjukkan bahwa faktor perencanaan suksesi bakat karyawan berpengaruh sebesar 55%. Selanjutnya, faktor strategi mempertahankan karyawan berbakat diindikasikan berpengaruh 15% terhadap meningkatkannya kinerja karyawan. Kemudian yang terakhir adalah faktor pelatihan dan pengembangan bakat karyawan diindikasikan berpengaruh sebesar 30% terhadap meningkatnya kinerja karyawan JTV di Surabaya.

Perencanaan suksesi merupakan faktor yang memiliki presentase paling besar yaitu sebesar 55%, menurut wawancara dengan HRD JTV di Surabaya menerangkan bahwa mereka sangat memperhatikan perencanaan suksesi untuk karyawannya. Bentuk perencanaan suksesi yang dilakukan oleh pihak HRD yaitu dengan cara melakukan penempatan karyawan pada posisi sesuai dengan bakatnya. Setelah proses rekrutmen dan seleksi, karyawan baru harus melalui masa *training*, dari proses inilah pihak HRD dapat mengetahui pada posisi manakah karyawan tersebut harus ditempatkan. Selain itu dilakukan pula proses

pemantauan secara ketat terhadap karyawan baru sebelum ditempatkan pada posisi tertentu. Selain itu, perencanaan suksesi juga dilakukan kepada karyawan-karyawan berbakat yang telah ada pada perusahaan.

Selain manajemen bakat, pada JTV di Surabaya ini juga diindikasikan adanya pengelolaan sumber daya manusia yang baik. Hal ini dibuktikan dengan tanggung jawab karyawan merupakan faktor yang berpengaruh dominan dalam meningkatnya kinerja karyawan JTV di Surabaya. Karyawan yang bertanggung jawab dapat dibentuk melalui budaya organisasi yang baik pada perusahaan. Menurut Moeliono dalam Mangkunegara (2010: 28), pembentukan kinerja yang baik dihasilkan jika terdapat komunikasi antara seluruh karyawan sehingga membentuk internalisasi budaya perusahaan yang kuat dan dapat dipahami sesuai dengan nilai-nilai organisasi yang dapat menimbulkan persepsi yang positif antara semua tingkatan karyawan untuk mendukung dan mempengaruhi iklim kepuasan yang berdampak pada kinerja karyawan.

Selain memperhatikan manajemen bakat yang diterapkan dalam perusahaan, pengelolaan sumber daya manusia juga perlu diatur sedemikian rupa agar mampu mencapai keunggulan kompetitif perusahaan. Karyawan yang dikelola dengan baik oleh perusahaan akan mampu menghasilkan kinerja yang produktif bagi perusahaan, sehingga perusahaan mampu mencapai tujuan dan cita-citanya.

Menurut Kusumawardani (2016) perusahaan yang baik mengerti bahwa pengelolaan SDM yang efektif bukan sekedar berfokus pada karyawan yang ada saat ini, tapi membutuhkan sudut pandang jangka panjang yang peka terhadap permintaan karyawan saat ini, karyawan di masa mendatang, dan karyawan di masa lalu yang tidak lagi bekerja untuk perusahaan. Strategi pengelolaan sumber

daya manusia yang diterapkan dalam perusahaan menentukan hasil kerja para karyawannya. Hal tersebut dapat dilakukan dengan menciptakan kompetisi antar karyawan agar menghasilkan kinerja yang lebih baik. Karyawan diharapkan mampu berlomba-lomba dalam menyelesaikan tugasnya dengan sebaik mungkin untuk mencapai target yang ditentukan oleh perusahaan. Karyawan yang mampu berkompetisi dengan baik akan meningkatkan semangat kerja untuk mencapai hasil kerja yang terbaik. Hal ini terlihat ketika peneliti melakukan observasi, peneliti melihat para karyawan yang sedang berdiskusi dalam meningkatkan kualitas program acara yang sedang dijelankannya agar dapat lebih bagus dan diminati oleh penonton.

Pengelolaan karyawan dalam perusahaan juga dapat dilakukan dengan pengintegrasian antara perusahaan dan karyaannya. Karyawan yang berkinerja tinggi tentunya mampu membuat tujuan perusahaan dapat dicapai dengan mudah, maka dari itu perusahaan harus menerapkan budaya organisasi sebaik mungkin agar para karyawannya memiliki kinerja yang baik pula. Hal ini terlihat dari observasi yang peneliti lakukan, peneliti melihat para karyawan JTV Surabaya membudayakan komunikasi yang baik dan bertanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan. Selain itu, pimpinan perusahaan menurut keterangan yang didapat memberikan contoh yang baik kepada bawahannya dengan sikap yang ramah dan rajin berkomunikasi dengan bawahan serta memberi contoh selalu disiplin dalam menyelesaikan tugasnya. Menurut keterangan dari HRD JTV Surabaya diketahui bahwa meningkatnya kinerja karyawan diindikasikan dengan adanya pengelolaan sumber daya manusia yang diaplikasikan pada perusahaan dengan baik yang mencakup beberapa faktor berikut:

Tabel 1.4 Indikasi Faktor Pengelolaan Sumber Daya Manusia yang Mempengaruhi Meningkatnya Kinerja Karyawan PT Jawa Pos Media Televisi (JTV) di Surabaya

No.	Faktor Pengelolaan SDM yang Mempengaruhi Meningkatnya Kinerja Karyawan	Presentase
1	Pemeliharaan SDM	25%
2	Perencanaan dan pengembangan karir karyawan	20%
3	Pengintegrasian antara perusahaan dan karyawan	30%
4	Pemberian kompensasi finansial dan non finansial	25%
Total		100%

Sumber: HRD PT Jawa Pos Media Televisi (JTV) Surabaya Tahun 2016

Tabel 1.5 di atas berisi tentang presentase faktor-faktor pengelolaan sumber daya manusia yang diindikasikan mempengaruhi meningkatnya kinerja karyawan JTV di Surabaya. Besar presentase pada tabel tersebut merupakan hasil dari wawancara pada HRD JTV di Surabaya yang menunjukkan bahwa faktor pemeliharaan SDM berpengaruh sebesar 25%. Selanjutnya, faktor perencanaan dan pengembangan karir berpengaruh sebesar 15% terhadap meningkatnya kinerja karyawan. Kemudian faktor pengintegrasian antara perusahaan dan karyawan diindikasikan berpengaruh sebesar 30%, dan yang terakhir faktor pemberian kompensasi finansial dan non finansial berpengaruh sebesar 25% terhadap meningkatnya kinerja karyawan JTV di Surabaya.

Pengintegrasian antara perusahaan dan karyawan merupakan faktor yang memiliki presentase tertinggi yaitu sebesar 30%, menurut keterangan dari HRD JTV di Surabaya menjelaskan bahwa perusahaan selalu mencoba memahami keinginan karyawan, hal tersebut dilakukan dengan program *sharing hearing* antara karyawan dan pimpinan per divisi yang kemudian akan disampaikan kepada pihak HRD sebagai pengelola karyawan. Program tersebut tentunya

sangat membantu perusahaan untuk mengetahui keinginan karyawan dan begitupun sebaliknya.

Selanjutnya, perusahaan dalam mengelola karyawannya dengan cara memeliharanya dengan baik, hal tersebut dilakukan dengan cara pimpinan memberikan motivasi dan arahan dengan ramah kepada bawahannya. Komunikasi antara pimpinan dan bawahan yang harmonis ini tentunya dapat membuat karyawan lebih nyaman dan bersemangat saat bekerja. Kemudian untuk pemberian kompensasi finansial yang diberikan perusahaan kepada karyawannya adalah dengan memberikan kompensasi sesuai dengan posisi/jabatan dan paling rendah mengikuti upah minimum kota/kabupaten (UMK) Kota Surabaya, bonus/insentif dan tunjangan-tunjangan. Kompensasi non finansial yang diberikan perusahaan berupa penghargaan atau *reward* untuk karyawan teladan dan berprestasi setiap tahunnya yang diadakan oleh divisi masing-masing. Selain itu, perusahaan juga melakukan perencanaan dan pengembangan karir untuk karyawannya yang dilakukan dengan cara rotasi jabatan, hal ini dilakukan agar karyawan memiliki masa depan yang baik dan mampu berkembang.

Adanya manajemen bakat dan pengelolaan sumber daya manusia yang dilakukan dengan baik oleh perusahaan, diharapkan mampu membuat para karyawannya berkinerja tinggi dan mampu mencapai tujuan perusahaan. Kinerja karyawan dapat dilihat oleh perusahaan melalui penilaian kinerja, sehingga perusahaan dapat mengetahui karyawan yang memiliki kinerja tinggi dan sebaliknya. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kualitas hasil kerja yang dihasilkannya, ide inovatif, dan kemampuannya dalam mencapai target. Selain itu, kuantitas hasil kerja karyawan juga merupakan indikator untuk mengetahui kinerja

karyawan. Kesalahan yang dilakukan dalam menyelesaikan pekerjaan juga akan mempengaruhi penilaian kinerja karyawan.

Uraian di atas menjelaskan hubungan antara manajemen bakat dan pengelolaan sumber daya manusia dengan kinerja karyawan. Perusahaan yang menerapkan manajemen bakat dan pengelolaan sumber daya manusia yang tepat diharapkan mampu menghasilkan karyawan yang berkinerja tinggi. Karyawan berkinerja tinggi ini sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan dan cita-cita perusahaan.

Pada PT Jawa Pos Media Televisi (JTV) di Surabaya diindikasikan telah menerapkan manajemen bakat dan pengelolaan sumber daya manusia yang baik, sehingga kinerja karyawan mengalami peningkatan. Berdasarkan uraian pada latar belakang penelitian di atas, maka peneliti mengambil judul **“Pengaruh Manajemen Bakat Dan Pengelolaan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan PT Jawa Pos Media Televisi (JTV) Di Surabaya”**.

1.2 Rumusan Masalah

Atas dasar identifikasi permasalahan di atas, rumusan masalah dalam penyusunan penelitian ini dapat ditetapkan sebagai berikut:

1. Apakah manajemen bakat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Jawa Pos Media Televisi (JTV) di Surabaya?
2. Apakah pengelolaan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Jawa Pos Media Televisi (JTV) di Surabaya?

3. Apakah manajemen bakat dan pengelolaan sumber daya manusia berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan PT Jawa Pos Media Televisi (JTV) di Surabaya?
4. Diantara kedua variabel, manakah yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PT Jawa Pos Media Televisi (JTV) di Surabaya?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian yang disusun ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui apakah manajemen bakat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Jawa Pos Media Televisi (JTV) di Surabaya.
2. Untuk mengetahui apakah pengelolaan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Jawa Pos Media Televisi (JTV) di Surabaya.
3. Untuk mengetahui apakah manajemen bakat dan pengelolaan sumber daya manusia secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Jawa Pos Media Televisi (JTV) di Surabaya.
4. Untuk mengetahui manakah variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PT Jawa Pos Media Televisi (JTV) di Surabaya.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian tersebut di atas, maka penelitian ini memiliki manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan-masukan mengenai pengaruh manajemen bakat dan pengelolaan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan PT Jawa Pos Media Televisi (JTV) di Surabaya sehingga dapat menjadi pertimbangan dalam melaksanakan kebijakan-kebijakan yang diambil oleh perusahaan di masa yang akan datang.

2. Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat menambah pengetahuan baik teori maupun praktek di bidang sumber daya manusia khususnya tentang pengaruh manajemen bakat dan pengelolaan sumber daya manusia terhadap kinerja perusahaan. Selain itu, bermanfaat pula sebagai sarana untuk mengaplikasikan teori yang didapat pada materi perkuliahan.

3. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan referensi untuk mengadakan penelitian berkaitan dengan manajemen bakat dan pengelolaan sumber daya manusia dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan dalam perusahaan.

4. Bagi Universitas Trunojoyo Madura

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai sumber informasi untuk menambah pengetahuan dan sebagai referensi bagi pihak yang berkepentingan. Selain itu, diharapkan pula dapat menambah kelengkapan hasil penelitian dan sebagai bahan pertimbangan bagi peneliti yang lain dengan masalah yang sama.