

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi informasi pada era globalisasi mendorong organisasi untuk mampu mengidentifikasi dan mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis dengan memberikan respon tanggap secara cepat, efektif, dan efisien. Pengelolaan SDM sudah jauh berkembang dari sebelumnya di mana saat itu pengolahan lebih menjalankan fungsi strategis dibandingkan fungsi administrasi. Salah satu fungsi strategis *Human Resources* dalam organisasi adalah menyiapkan sumber daya manusia atau talenta di dalam organisasi yang memiliki kapasitas dan potensi untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Setiap perusahaan pasti mengharapkan kinerja yang maksimal dari seluruh karyawannya karena hal tersebut akan berdampak pada pencapaian target dan tujuan perusahaan.

Pada zaman yang modern ini perkembangan media informasi berkembang sangat pesat yang mengharuskan para karyawan perusahaan pertelevisian mampu menyajikan tayangan yang terkini, menarik, dan disukai oleh penonton. Pada perusahaan pertelevisian sangat dibutuhkan bakat dan kemampuan para karyawannya dalam menyajikan tayangan yang inovatif, unik, bermanfaat dan diminati oleh penonton. Persaingan antar stasiun televisi terjadi juga antar stasiun televisi lokal dan televisi swasta nasional. Ketatnya persaingan dengan tayangan-tayangan yang disajikan oleh televisi menuntut perusahaan pertelevisian untuk menerapkan *talent management* dan

knowledge management. Salah satu stasiun televisi lokal di Jawa Timur adalah TV9 Nusantara yang saat ini tetap eksis dalam penyajian yang bernuansa islami.

Hasil dari wawancara dengan manajer HCD TV9 Nusantara menyatakan bahwa prospek industri televisi dakwah semakin baik. Sebagai lembaga pertelevisian swasta lokal yang masih seumur jagung, eksistensi TV9 sudah bisa dirasakan dan bersaing dengan TV lokal yang lebih dulu ada sebagaimana JTV atau TV Lokal dengan permodalan besar sebagaimana SBO, MHTV, SurabayaTV, ArekTV, MNTV, dan lainnya. Dan juga peningkatan perolehan sumber pendapatan yaitu dari media sosial (youtube) dan instagram yang diperoleh pada tahun 2019 dan sedang dikembangkan. Begitu juga dengan peningkatan siaran di TV9 yang memiliki tingkat penerimaan *excellent* dan cukup baik. PWNU melalui TV9 dapat menjangkau penduduk sejumlah 9.950.761 jiwa (sebagai TV Populations). Maka dari jumlah tersebut kelompok umur tertinggi yang menonton televisi adalah yang berusia 25-34 tahun, mencapai hingga 1.962.486 jiwa, dan 3 kota terpadat penduduknya, yaitu Surabaya, Sidoarjo dan Pasuruan.

1.1 Sebaran Potensi jumlah pemirsa loyal

Daerah	Kelompok umur							Jumlah
	5-14	15-24	25-34	35-44	45-54	56-64	65 lebih	
Surabaya	426018	488319	557961	454613	322971	175338	123084	2548304
Gresik	208534	185953	217379	195011	138934	74310	56195	1076316
Sidoarjo	333152	310868	370766	349251	229135	104819	79958	1777947
Kab. Moker	172224	162984	170832	171568	130544	71438	62428	941982
Kota. Moker	19872	18697	121335	19121	15613	8622	6654	109914
Kab. Pasuruan	263675	258468	264761	246652	185911	98136	75129	1392732
Kota. Pasuruan	33841	31253	34021	34021	34021	34021	34021	34021
Jombang	208962	187916	192259	187063	151869	86961	87911	1102941
Bangkalan	188334	163167	133172	118214	102181	62450	62478	829996
Jumlah	1.854.612	1.807.589	1.962.486	1.770.122	1.299.674	693.899	562.379	9.950.761

(Sumber: Nielsen, 2008)

Sesuai hasil survey AGB Nielsen tentang pemirsa TV9 di Surabaya pada Agustus 2008, menyatakan bahwa *TV Populations* keseluruhan hampir mencapai 10 juta pemirsa atau 9.950.761 jiwa, dan pemirsa TV Lokal mencapai 2.288.000 viewers atau 24%, dan pemirsa TV9 mencapai 8% dari total 9.950.761 *TV Populations* yang ada atau sekitar 796.061 pemirsa. Jumlah itu bisa mencapai angka 1 juta pemirsa untuk beberapa program unggulan seperti KISWAH Gus Ali, Apa Kata Bunyai bersama Nyai Ucik Nur Hidayati. Sedangkan untuk kota Surabaya sendiri, pemirsa TV9 bisa mencapai 203.864 jiwa dari total 2.548.304 penduduk . Sidoarjo mencapai 142.236 *viewers* dari 1.777.947 penduduk. TV9 berpotensi mengambil pemirsa TV lokal lainnya, yakni sebesar 2.288.183 viewers 24%.

Peningkatan kinerja karyawan juga dibuktikan dengan program *in house* (produksi sendiri), baik diproduksi *indoor* (di studio) dan *outdoor* di luar studio dengan system pengayaan program, dalam pengertian pergantian. Pada tahun 2018-2019 ada program baru yang diproduksi *in house* yaitu musik religi (jam 06.00-07.30). Sementara kiswah interaktif atau ngaji sore adalah kelanjutan dari program program tabuh magrib (sebelum berbuka puasa). Hasil kerja tersebut sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan yaitu menyediakan nuansa dan *content* tayangan yang kuat dan berkarakter 'Santun Menyejukkan' digerakkan dengan kearifan lokal dan pandangan Islam moderat dan yang pasti digemari oleh masyarakat diberbagai kalangan. Karyawan yang hasil kerjanya baik tentunya dapat menghasilkan berbagai macam program baru yang lebih menarik pula.

Keberhasilan yang dicapai oleh TV9 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 tayangan-tayangan yang berkualitas, bermanfaat, menarik dan diminati oleh khalayak umum. Sedangkan dalam mempertahankan eksistensi sebuah stasiun televisi bergantung dengan seberapa baik dan menariknya program-program yang disajikan. Hal tersebut tidak lepas dari tugas karyawan untuk menciptakan berbagai macam program dengan kreativitas dan inovasi dari para karyawan tersebut. Sehingga perusahaan harus memiliki karyawan yang memiliki talenta yang mampu untuk menyajikan program-program yang sesuai dengan keinginan perusahaan dan dapat membantu untuk meningkatkan daya Tarik pemirsanya. Bakat dan kemampuan karyawan yang dikelola dengan baik dapat menjadikan stasiun televisi tersebut *up date* dan diminati oleh penonton. Strategi yang dapat di gunakan oleh suatu perusahaan atau organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitifnya adalah dengan menerapkan *talent management* dan *knowledge* dalam mengelola karyawannya.

Penerapan *talent management* dalam sebuah organisasi tidak sebatas kemampuan organisasi dalam berusaha menarik dan merekrut orang-orang yang terbaik untuk bekerja sama dengan mereka, namun lebih pada sebuah proses timbal balik dan berkesinambungan dimana perusahaan harus melakukan tindakan pencarian, perekrutan, pengembangan, sehingga mampu membuat mereka tetap berada di perusahaan dengan rasa nyaman, memberikan promosi jabatan, sekaligus memastikan bahwa mereka masih

masuk dalam kriteria atau standar perusahaan. Maka dari itu, *talent management* tidak hanya mengontrol siapa yang masuk ke dalam perusahaan, tetapi juga siapa yang harus keluar dari perusahaan. Menciptakan sebuah karya yang inovatif, unik dan mampu memikat hati penonton memang bukan masalah yang mudah, dibutuhkan sebuah bakat dan pengetahuan dalam menciptakan ide-ide terbaru. Perusahaan harus mampu membangun, mengembangkan serta mempertahankan sumber aliran bakat yang baik. Mempertahankan karyawan yang berbakat juga bukan masalah yang mudah. Karyawan yang memiliki *talent* terbaik harus mampu dipertahankan oleh perusahaan, agar karyawan tersebut tetap menyalurkan ide-ide kreatifnya dalam mencapai kinerja organisasi yang efektif.

Pengembangan karyawan yang berbakat juga perlu dilakukan oleh perusahaan untuk menambah wawasan dan pengetahuannya agar semakin produktif dalam menjalankan tugasnya. Pada TV9 Nusanatara, beberapa karyawan diikutkan program seminar dari pihak luar (misalnya ada yg diikutkan program (Voice of America), PWI (Persatuan Wartawan Indonesia), IJTI (Ikatan Jurnalis Televisi Indonesia), NTRA (National Television Radio Administration) China, KPI (Komisi Penyiaran Indonesia) daerah Jatim.

Sumber daya manusia merupakan faktor strategis yang berfungsi sebagai penentu arah kebijakan atau keputusan dan kinerja organisasi dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Tujuan organisasi dapat tercapai apabila kinerja karyawan dapat dimaksimalkan semaksimal mungkin. Mahmudi dalam Nisa, 2016 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 di dalamnya termasuk pengetahuan dan talenta sebagai kemampuan yang dimiliki individu sejak lahir”. Setiap perusahaan mengharapkan mempunyai sumber daya manusia yang unggul atau karyawan yang bertalenta, sehingga dari sini muncul kebutuhan untuk menjaga dan mengelola *talent* yang dimiliki oleh perusahaan dalam strategi *talent management*. Organisasi yang mempunyai karyawan yang bertalenta sesuai dengan kebutuhan organisasi atau perusahaan akan membuat perusahaan lebih berkompeten dan siap untuk bersaing dengan keadaan apapun. Tekanan kompetitif atau persaingan dalam dunia kerja menuntut organisasi untuk memikirkan bagaimana cara organisasi menyesuaikan dengan lingkungan yang senantiasa berubah. Dengan semakin besar kesadaran perusahaan-perusahaan akan *talent* tersebut, maka dewasa ini mereka bersaing untuk mendapatkan karyawan yang bertalenta tinggi, baik dengan mencari dari luar maupun dari pelatihan dan kaderisasi. Kekurangan *talent* merupakan hal serius bagi pertumbuhan organisasi di masa depan. Dengan demikian merekrut dan mempertahankan orang-orang yang memiliki *talent* menjadi hal yang sangat penting untuk mencapai kinerja yang baik dalam perusahaan. Menurut Hilma (2018) “*Talent management* adalah serangkaian proses yang dilakukan perusahaan untuk mengidentifikasi, mengembangkan, mempertahankan, dan menempatkan orang yang tepat di tempat yang tepat”. Menurut keterangan HCD TV9 Nusantara diketahui bahwa penyebab meningkatnya kinerja karyawan diindikasikan karena adanya penerapan manajemen bakat yang mencakup beberapa faktor pada tabel berikut:

Tabel 1.2 Faktor *Talent Management* Yang Mempengaruhi Meningkatnya Kinerja Karyawan PT Dakwah Inti Media Tv9 Nusantara

No	Faktor <i>Talent Management</i> Yang Mempengaruhi Meningkatnya Kinerja Karyawan	Presentase
1.	Rekrutmen dan seleksi	70%
2.	Strategi mempertahankan karyawan berbakat	40%
3.	Pelatihan dan pengembangan bakat	60%

Sumber: HCD PT. Dakwah Inti Media TV9 Nusantara tahun 2019

Tabel 1.2 di atas berisi tentang presentase faktor-faktor *talent management* yang mempengaruhi meningkatnya kinerja karyawan TV9 Nusantara. Besar presentase pada tabel tersebut merupakan hasil dari wawancara HCD TV9 Nusantara di Surabaya yang menunjukkan bahwa faktor rekrutmen dan seleksi berpengaruh sebesar 70%. Selanjutnya, faktor strategi mempertahankan karyawan berbakat diindikasikan berpengaruh sebesar 40% terhadap meningkatnya kinerja karyawan dan yang terakhir adalah faktor pelatihan dan pengembangan bakat karyawan diindikasikan berpengaruh sebesar 60% terhadap meningkatnya kinerja karyawan.

Rekrutmen dan seleksi merupakan faktor yang memiliki presentase paling besar yakni 70%, menurut wawancara dengan HCD TV9 Nusantara menerangkan bahwa mereka sangat memperhatikan proses rekrutmen dan seleksi karena merupakan tahapan awal dipilihnya karyawan untuk menjadi anggota baru yang kemudian diseleksi sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan *passion* yang mereka miliki.

Selain *talent*, pengetahuan atau *knowledge* turut berperan penting dalam mempersiapkan SDM yang mampu bersaing dan berkualitas. Ketatnya kompetensi dalam era globalisasi ini mendorong perusahaan untuk terus meningkatkan kinerja perusahaannya. SDM yang baik dan berkualitas dengan *knowledge* yang luas menjadi pilihan yang penting yang harus dilakukan untuk mencapai visi perusahaan. *knowledge* menjadi hal penting yang sangat menentukan arah kedepannya perusahaan dan sebagai sumber utama yang penting untuk mempertahankan keunggulan kompetitif, oleh karena itu perlu pengelolaan yang baik dalam pemanfaatannya dalam konteks peningkatan kinerja karyawan. Priva dalam Endriana (2014) menyebutkan bahwa “Organisasi harus memiliki *knowledge* dalam bentuk dan konten yang diinginkan dalam semua keadaan agar menjadi organisasi yang sukses”.

Tiwana dalam Tobing (2017:23) menyatakan “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”. Seiring dengan berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi hingga saat ini, banyak fenomena-fenomena yang menjadi konsekuensi logis dari adanya dinamika hidup manusia yang meingkat dan selalu berkembang, maka inovasi yang mampu dihasilkan oleh manusiaapun semakin berkembang. Untuk menjaga agar proses munculnya inovasi dan pembaharuan tetap berkembang dan berkesinambungan, dibutuhkan sarana atau kegiatan yang mampu menjadi wadah yang memfasilitasi setiap individu dan kelompok organisasi untuk menyampaikan gagasan dan pemikirannya. Menurut Satiarso

dalam Saefullah & Rusdiana, (2016:165) Hasil riset *Delphi group* menunjukkan bahwa “pengetahuan atau *knowledge* dalam organisasi, 42% tersimpan dan tertstruktur dipikiran karyawan, 26% dalam dokumen kertas, dan 12% pada dokumen elektronik”. Untuk meningkatkan sumber daya manusia yang berdaya saing tinggi diperlukan pengelolaan *knowledge* disetiap perusahaan. Pengelolaan *knowledge* sangatlah bermanfaat bagi kelangsungan organisasi atau perusahaan, karena *knowledge* merupakan sumber yang menjadi penggerak organisasi, sehingga menjadi organisasi yang kompetitif dan berdaya saing tinggi. Seperti yang dikatakan Nonaka dalam Desi (2017), pengetahuan atau *knowledge* merupakan suatu alat yang efektif dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk melaksanakan tindakan yang tepat. Menurut keterangan HCD TV9 Nusantara diketahui bahwa penyebab meningkatnya kinerja karyawan karena adanya penerapan *Knowledge Management* yang mencakup beberapa faktor pada tabel berikut:

Tabel 1.3 Faktor *Knowledge Management* Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Pada PT Dakwah Inti Media TV9 Nusantara

No	Faktor <i>Knowledge Management</i> Yang Mempengaruhi Meningkatnya Kinerja Karyawan	Presentase
1.	Identifikasi pengetahuan	50%
2.	Refleksi pengetahuan	40%
3.	Berbagi pengetahuan	40%
4.	Penggunaan pengetahuan	70%

Sumber: HCD PT Dakwah Inti Media TV9 Nusantara tahun 2019

Tabel 1.2 di atas berisi tentang presentase faktor-faktor *Knowledge Management* yang mempengaruhi meningkatnya kinerja karyawan TV9

Nusantara. Besar presentase pada tabel tersebut merupakan hasil dari wawancara pada HCD TV9 Nusantara yang menyatakan bahwa faktor Identifikasi pengetahuan atau *knowledge* berpengaruh sebesar 50% terhadap meningkatnya kinerja karyawan. Selanjutnya faktor refleksi pengetahuan atau *knowledge* dan berbagi pengetahuan sama-sama berpengaruh sebesar 40% terhadap meningkatnya kinerja karyawan. Kemudian yang terakhir faktor penggunaan pengetahuan atau *knowledge* berpengaruh sebesar 70% terhadap meningkatnya kinerja karyawan.

Penggunaan pengetahuan atau *knowledge* merupakan faktor yang memiliki presentase tertinggi yaitu sebesar 70%, menurut keterangan dari HCD TV9 Nusantara menjelaskan bahwa karyawan pada TV9 Nusantara condong menggunakan pengetahuannya untuk melaksanakan tugas , sehingga ada kreativitas yang muncul dan nilai lebih ketika karyawan tersebut melaksanakan tugas sesuai dengan pengetahuanya.

Adanya *talent management* dan *knowledg* yang dilakukan dengan baik oleh perusahaan, diharapkan mampu membuat para karyawanya 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.

Pada PT. Dakwah Inti Media TV9 Nusantara diindikasikan telah menerapkan *talent management* dan *knowledge* yang baik, sehingga kinerja karyawan mengalami peningkatan. Berdasarkan uraian pada latar belakang penelitian di atas, maka peneliti mengambil judul “Pengaruh *Talent Management* Dan *Knowledge* Terhadap Kinerja Studi Pada Karyawan PT. Dakwah Inti Media TV9 Nusantara”

1.2 Rumusan Masalah

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

1. Apakah *talent management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Dakwah Inti Media TV9 Nusantara ?
2. Apakah *knowledge management* berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Dakwah Inti Media TV9 Nusantara?
3. Apakah *talent management* dan *knowledge* berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. Dakwah Inti Media TV9 Nusantara?
4. Diantara kedua variabel, manakah yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PT Dakwah Inti Media TV9 Nusantara?

1.3 Tujuan penelitian

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

1. Untuk mengetahui apakah *talent management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Dakwah Inti Media TV9 Nusantara

2. Untuk mengetahui apakah *knowledge* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Dakwah Inti Media TV9 Nusantara
3. Untuk mengetahui *talent management dan knowledge* berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. Dakwah Inti Media TV9 Nusantara
4. Untuk mengetahui manakah variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PT Dakwah Inti Media TV9 Nusantara

1.4 Manfaat Penelitian

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

1. Bagi perusahaan

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kritik dan saran mengenai pengaruh *talent management dan knowledge* terhadap Kinerja Karyawan di PT. Dakwah Inti Media TV9 Nusantara sehingga dapat menjadi pertimbangan dalam melaksanakan kebijakan-kebijakan yang diambil dari perusahaan di masa yang akan datang.

2. Bagi peneliti

Penelitian ini dapat menambah pengetahuan baik teori maupun praktek bidang sumber daya manusia khususnya tentang pengaruh *talent management dan knowledge* terhadap Kinerja Karyawan selain itu bermanfaat sebagai sarana untuk mengaplikasikan teori yang didapat dari materi perkuliahan.

3. Bagi akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan referensi untuk mengadakan penelitian berkaitan dengan *talent management* dan *knowledge* dan pengaruhnya terhadap Kinerja karyawan dalam perusahaan.

4. Bagi Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan 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 penelitian selanjutnya .