**PENGARUH MANAJEMEN BAKAT DAN PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT JAWA POS MEDIA TELEVISI (JTV) DI SURABAYA**

**S. Anugrahini Irawati**

**Bambang Sudarsono**

**Lela Lestari**

[s\_anugrahini@yahoo.co.id](mailto:s_anugrahini@yahoo.co.id)

anugrahini.1962@gmail.com

Staf Pengajar Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,

Universitas Trunojoyo Madura

***Abstract***

*(The Effect of Talent Management and Human Resources Management on Employees Performance At PT Jawa Pos Media Television (JTV) in Surabaya)*

*The purposes of this research are to determine the effect of talent management and human resources management (HRM) variables on employees performance at PT Jawa Pos Media Televisi (JTV) in Surabaya, partially and simultaneously.*

*This research used a quantitative method. The number of population is 252 employees. Using Slovin formula, it found a number of sample is 72 respondents. Data obtained from the interviews, observations, and questionnaires response from respondents. At last, the data were analyzed using multiple linear regression analysis. Using this analysis, the results indicate that: (1) talent management variable has positive and significant effect on employees performance (2) Human resource management variable has positive and significant effect on employees performance, (3) Talent management and human resource management variables have positive and significant effect on the employees performance variable as much as 67.6%, (4) human resource management variable is the dominant effect on employees performance variable.*

***Keywords****: Talent Management, Human Resource Management, Employees Performance*

**Abstrak**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh secara parsial maupun simultan variabel bebas manajemen bakat dan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) terhadap variabel terikat kinerja karyawan pada PT Jawa Pos Media Televisi (JTV) di Surabaya, serta untuk mengetahui manakah diantara kedua variabel bebas tersebut yang berpengaruh dominan terhadap variabel terikatnya. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, populasi sebesar 252 karyawan dan sampel sebesar 72 responden, teknik pengambilan sampel menggunakan *proportional stratified random sampling* yang dihitung menggunakan rumus slovin. Data diperoleh dari proses wawancara, observasi, dan penyebaran kuesioner kepada responden, data dianalisis menggunakan analisis regresi linier berganda untuk menjawab hipotesis.

Hasil dari penelitian ini adalah: (1) variabel manajemen bakat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; (2) variabel pengelolaan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; (3) variabel manajemen bakat dan pengelolaan SDM berpengaruh positif dan signifikan secara bersama-sama atau simultan terhadap kinerja karyawan sebesar 67,6%; (4) variabel pengelolaan SDM berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.

**Kata Kunci**: Manajemen Bakat, Pengelolaan SDM, Kinerja Karyawan

**PENDAHULUAN**

Sumber daya utama pada perusahaan adalah Sumber Daya Manusia (SDM), maka dari itu perusahaan harus mampu mengelola sumber daya manusianya dengan baik agar dapat mecapai 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. Strategi untuk sumber daya manusia yang harus 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 supaya 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.

Karyawan yang hasil kerja dan kualitas kerjanya bagus tentunya dapat menghasilkan berbagai program baru yang lebih menarik pula. 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 berkompetensi untuk mengisi tanggung jawab pada posisi tertentu karena menyangkut tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Perencanaan suksesi bagi karyawan berbakat yang dilakukan oleh JTV di Surabaya ini diindikasikan dapat meningkatkan kinerja karyawannya.

Menurut Kusumowardani (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. Pengintegrasian antara perusahaan dan dengan karyawan yang dilakukan oleh JTV di Surabaya melalui *sharing hearing* antara karyawan dan pimpinan juga diindikasikan mampu membuat kinerja karyawan meningkat. Program tersebut tentunya sangat membantu perusahaan untuk mengetahui keinginan karyawan dan begitupun sebaliknya. Berdasarkan uraian 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”.**

**Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan di atas, maka rumusan masalah dalam penyusunan penelitian ini adalah: (1) Apakah manajamen 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?

**Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah: untuk mengetahui apakah manajemen bakat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, untuk mengetahui apakah pengelolaan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, untuk mengetahui apakah manajemen bakat dan pengelolaan sumber daya manusia secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan untuk mengetahui manakah variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PT Jawa Pos Media Televisi (JTV) di Surabaya.

**TINJAUAN PUSTAKA**

1. **Manajemen Bakat**

Menurut Pella dan Afifah (2011: 81), manajemen talenta dapat juga dideskripsikan sebagai suatu proses komprehensif dan dinamis untuk mengembangkan sekumpulan manusia berpotensi tertinggi dalam organisasi melalui pengembangan yang searah dan terintegrasi, yang praktiknya dilakukan para pemimpin yang terkait dalam perusahaan, berkaitan dengan aktivitas menarik pegawai bertalenta, menyeleksinya, mengembangkannya, dan memeliharanya. Kemudian menurut Armstrong (2006: 168) manajemen talenta sebagai proses mengidentifikasi, mengembangkan, merekrut, mempertahankan, dan menyebarkkan orang-orang bertalenta. Simalango dalam Endratno (2011) menjelaskan bahwa manajemen bakat adalah suatu proses manajemen SDM terkait tiga proses. Pertama, mengembangkan dan memperkuat karyawan baru pada proses pertama kali masuk perusahaan (*on-boarding*). Kedua, memelihara dan mengembangkan pegawai yang sudah ada di perusahaan. Ketiga, menarik sebanyak mungkin pegawai yang memiliki kompetensi, komitmen dan karakter bekerja pada perusahaan. Berdasarkan beberapa pendapat para ahli tentang definisi manajemen bakat di atas, maka peneliti menyimpulkan bahwa manajemen bakat (*talent management*) dapat diartikan sebagai proses atau strategi yang digunakan organisasi untuk mengelola talenta-talenta yang ada di dalamnya dengan tujuan untuk menyelaraskan orang yang tepat dengan pekerjaan yang tepat sehingga perusahaan mampu mencapai tujuan dan cita-citanya. Selain untuk mencapai tujuan perusahaan, manajemen bakat juga merupakan proses yang dapat digunakan karyawan untuk mengembangkan kemampuannya melalui program pelatihan dan pengembangan dari perusahaan.

**Karakteristik Manajemen Bakat**

Menururt Pella dan Afifah (2011: 89) karakteristik perusahaan yang berhasil mengelola talenta adalah sebagai berikut:

1. Memiliki *Development Mindset.*

Perusahaan yang berhasil mengelola program manajemen talenta mengembangkan pola pikir pengembangan (*development mindset*), yaitu suatu pola pikir yang mengutamakan pengembangan pribadi-pribadi pegawai yang ada dalam perusahaan.

1. Mengimplementasikan *High Performance Culture.*

Perusahaan yang berhasil mengelola program manajemen talenta memiliki, menghayati, dan mengimplementasikan budaya kinerja yang tinggi (*high performance culture*). Ini adalah suatu situasi ketika perusahaan senantiasa berusaha menemukan indikator kinerja setiap posisi, menjadikannya sebagai dasar untuk menilai keberhasilan seseorang serta sebagai alat ukur dalam memberikan kompensasi kepada setiap orang.

1. Memiliki *Executive Sponsorship.*

Perusahaan yang berhasil mengelola program manajemen talenta selalu memiliki eksekutif puncak, *board of director,* atau pemimpin senior yang terdiri atas direksi atau *general manager* (GM) secara sengaja mengabdikan waktunya untuk memberikan pembimbingan, pendidikan, dan pemberdayaan kepada pegawai-pegawai yang dipersepsi sebagai calon pemimpin masa depan.

1. Menerapkan *Good* HR *Information System.*

Perusahaan yang bagus dalam mengelola program manajemen talenta ditandai dengan hadirnya infrastruktur, investasi, dan sistem informasi SDM yang akurat. Secara terus menerus perusahaan perusahaan memelihara dan memperbarui data pegawai. HRD dan pemimpin unit kerja bahu-membahu melakukan pemeliharaan dan perbaruan data untuk merekam posisi pegawai berada, pernah ke posisi dan penugasan mana saja, dan kemana seharusnya pegawai dipindahkan dalam rangka pengembangan kompetensi pegawai tersebut setiap waktu.

Demikian juga menurut Wellins dalam Ramdana(2015), untuk menghasilkan *talent management* yang efektif diperlukan komponen kunci atau karakteristik sebagai berikut:

1. Kejelasan antara *strategic* bisnis organisasi saat ini dan yang akan datang
2. Mengidentifikasikan jarak antara *talent* yang ada dengan *talent* yang dibutuhkan untuk membawa kesuksesan bisnis perusahaan.
3. *Talent management* yang ada juga harus diintegrasikan dengan strategi perencanaan bisnis
4. Keputusan perekrutan dan promosi yang akurat
5. Keterkaitan antara tujuan individu dan tim untuk menghasilkan tujuan yang sama dan menghasilkan harapan yang jelas serta *feedback* untuk mengatur kinerja
6. Mengembangkan *talent* untuk meningkatkan kinerja dan posisi yang ada, sebagaimana ketersediaan untuk transisi ke tingkat selanjutnya
7. Fokus tidak hanya pada strategi *talent* itu sendiri, tetapi juga elemen-elemen yang dibutuhkan untuk mencapai kesuksesan
8. Dampak terhadap bisnis dan pengukuran keefektifan tenaga kerja selama dan setelah impelementasi.

**Proses Manajemen Bakat**

Secara umum perusahaan akan melakukan sebuah proses manajemen bakat yang terdiri atas beberapa proses menurut Pella dan Afifah (2011: 82):

1. Menarik dan merekrut kandidat yang memenuhi syarat dengan latar belakang yang kompetitif
2. Memperbesar peluang pelatihan dan pengembangan
3. Mengelola proses manajemen kinerja
4. Mengelola program retensi
5. Mengelola program promosi dan transisi
6. Mengelola dan menentukan gaji yang kompetitif.

Demikian juga dalam mengimplementasikan *talent management,* perusahaan perlu memiliki *tools* atau dikatakan sebagai strategi untuk dapat mewujudkannya. Terdapat empat langkah atau proses seperti yang dikemukakan oleh Berger & Berger (2008: 27-28), antara lain:

1. Mengembangkan alat dan skala *assessment,* yaitu:
2. Menyusun definisi kompetensi dan skala pengukurannya
3. Mengembangkan sistem evaluasi kinerja dan skala pengukurannya
4. Mengembangkan perkiraan potensi *talent* dan skala pengukurannya
5. Mengaplikasikan skala pengukuran tersebut pada setiap pekerjaan
6. Mengembangkan alat pelatihan dan pengembangan, yaitu:
7. Menyusun petunjuk pelaksanaan pembimbingan (*coaching*)
8. Menyusun direktori program pelatihan dan pengembangan yang terkait dengan kompetensi
9. Menyusun direktori buku yang terkait dengan pengembangan setiap jenis kompetensi
10. Melakukan evaluasi setiap karyawan dengan alat-alat tersebut
11. Menyiapkan rencana tindakan, yaitu:
12. Menyusun ikhtisar kekuatan karyawan
13. Menyusun formulir dan rencana pengembangan kompetensi yang merupakan talenta individu.
14. **Pengelolaan Sumber Daya Manusia (MSDM)**

Kata “pengelolaan” dapat disamakan dengan manajemen, yang kemudian dapat diartikan pula sebagai pengaturan atau pengurusan. Manajemen banyak diartikan sebagai pengaturan, pengelolaan, dan pengadministrasian yang menjadi pengertian populer pada saat ini. Pengelolaan diartikan sebagai suatu rangkaian pekerjaan atau usaha yang dilakukan oleh sekelompok orang untuk melakukan serangkaian kerja dalam mencapai tujuan tertentu Siagian (2011: 31). Selanjutnya, menurut Wright (2000: 34), bahwa pengelolaan sumber daya manusia adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan tenaga kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan atau sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat. Definisi pengelolaan sumber daya manusia menurut para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia dapat diartikan sebagai suatu cara atau proses yang digunakan oleh perusahaan dalam mengatur karyawannya mulai dari proses perencanaan sampai dengan pemutusan hubungan kerja antara karyawan dengan perusahaan. Cara atau proses yang digunakan perusahaan dalam mengelola karyawan tersebut bertujuan untuk tercapainya keinginan perusahaan, karyawan, dan masyarakat secara luas.

**Tantangan dalam Pengelolaan SDM**

Menurut Winardi (2007) tantangan dalam pengelolaan SDM dapat ditinjau dari dua aspek yaitu: 1) Tantangan Internal (posisi organisasi, fleksibilitas, pengurangan tenaga kerja, tantangan restrukturisasi, bisnis kecil, budaya organisasi, teknologi, serikat pekerja, tantangan individu/ profesionalitas); 2) Tantangan Eksternal (perubahan lingkungan bisnis yang cepat, keragaman tenaga kerja, globalisasi, peraturan pemerintah, perkembangan pekerjaan dan peranan keluarga, kekurangan tenaga kerja yang terampil). Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2006: 46) tantangan manajemen sumber daya manusia adalah lingkungan yang mempengaruhi perubahan yang signifikan sebagai berikut:

1. Perubahan ekonomi dan teknologi
2. Ketersediaan dan kualitas angkatan kerja
3. Pertumbuhan angkatan kerja tidak tetap
4. Persoalan demografi
5. Penyeimbangan pekerjaan atau keluarga
6. Penyusunan ulang organisasional dan merger/akuisisi.
7. **Kinerja Karyawan**

Definisi kinerja karyawan yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2005: 9) adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sementara itu, menurut Simamora dalam Wijaya (2012) kinerja adalah kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk pekerjaan karyawan dan merefleksikan seberapa baik karyawan yang memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Sedarmayanti dalam Suwondo (2015) menjelaskan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja karyawan yakni sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan yang hasil kerjanya tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur. Kesimpulan yang dapat diambil dari definisi kinerja menurut para ahli di atas bahwa kinerja karyawan dapat didefinisikan sebagai hasil kerja atau pencapaian oleh karyawan untuk memenuhi tanggung jawab dalam memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan juga merupakan refleksi yang membuktikan seberapa baik karyawan tersebut memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan.

**Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Porter-Lawrer dalam Wijaya (2012) menjelaskan kinerja personel ditentukan oleh tiga faktor yaitu bakat dan kemampuan, persepsi tentang peran, dan usaha. Kinerja tinggi dihasilkan oleh personel yang memiliki bakat dan kemampuan serta memiliki peran yang jelas dalam organisasi, namun bakat dan kemampuan serta peran saja tidak cukup untuk menghasilkan kinerja yang tinggi,untuk menghasilkan kinerja yang tinggi personel harus dimotivasi untuk berusaha. Menurut Simamora dalam Mangkunegara (2005: 14), kinerja atau *performance* dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

1. Faktor individual yang terdiri dari:

* Kemampuan dan keahlian
* Latar belakang
* Demografi

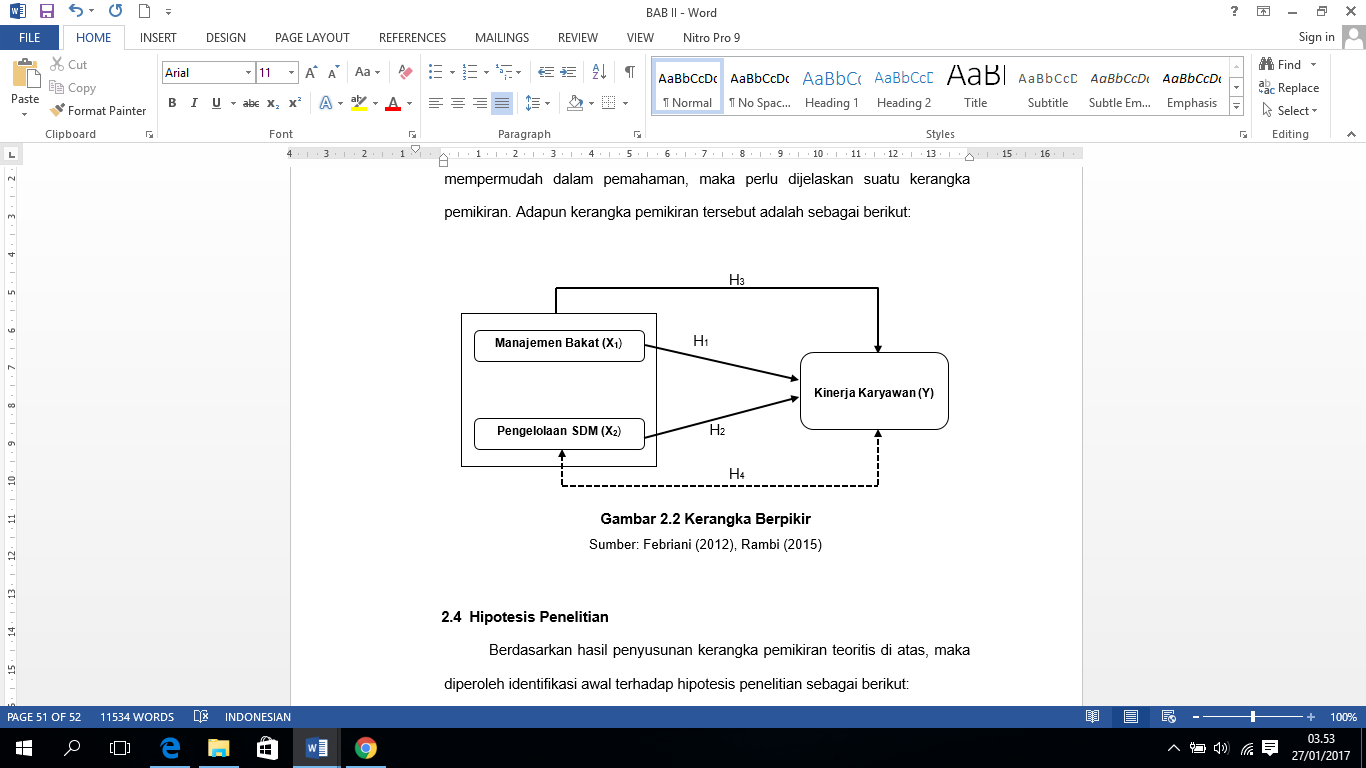
1. Faktor psikologis yang terdiri dari:

* Persepsi
* *Attitude*
* *Personality*
* Pembelajaran
* Motivasi

1. Faktor organisasi yang terdiri dari:

* Sumber daya
* Kepemimpinan
* Penghargaan
* Struktur
* *Job design*

**Kerangka Berpikir**



**Hipotesis**

1. H1: diduga bahwa manajemen bakat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Jawa Pos Media Televisi (JTV) di Surabaya.
2. H­2: diduga bahwa pengelolaan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Jawa Pos Media Televisi (JTV) di Surabaya.
3. H3: diduga bahwa manajemen bakat dan pengelolaan sumber daya manusia secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Jawa Pos Media Televisi (JTV) di Surabaya.
4. H4: diduga bahwa pengelolaan sumber daya manusia berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PT Jawa Pos Media Televisi (JTV) di Surabaya.

**METODE PENELITIAN**

Objek penelitian ini bertempat di PT Jawa Pos Media Televisi (JTV) yang beralamat di Kompleks Graha Pena, Jl. Ahmad Yani 88, Surabaya, Jawa Timur. Jenis penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kuantitatif, menurut Sugiyono (2011: 8), metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu.

**Populasi dan Sampel**

Sugiyono (2011: 117) menjelaskan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan JTV di Surabaya sebanyak 252 karyawan. Menurut Istijanto (2005: 109), sampel adalah bagian yang diambil dari jumlah keseluruhan semua anggota yang diteliti. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *proportional stratified random sampling* yaitu teknik yang digunakan jika populasi mempunyai anggota/unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional. Sampel dalam penelitian ini dihitung menggunaka rumus Slovin dan didapatkan sebanyak 72 responden.

**Teknik Pengumpulan Data**

Menurut Arikunto (2002: 126), pengumpulan data adalah prosedur yang sistematik dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan. Data yang telah dikumpulkan dari hasil riset penelitian digunakan untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Peneliti mengumpulkan data dengan cara wawancara, data-data perusahaan, observasi, serta menggunakan alat pengumpulan data berupa kuesioner yang diisi oleh responden.

**Teknik Analisis Data**

Penelitian ini menggunakan metode analisis kuantitatif, yaitu cara menganalisis data yang berbentuk angka yang dibandingkan antara yang satu dengan yang lain. Analisa kuantitatif paling banyak dipraktekkan dengan menggunakan analisis statistik. Penggunaan analisis statistik ini berguna dalam pemanfaatan hasil pengukuran, sebab penelitian tidak hanya berlandaskan pada nilai absolut, namun juga melihat makna yang tersirat dari hasil analisis. Program komputer yang digunakan dalam analisis statistik penelitian ini adalah SPSS.

**Uji Kualitas Data**

**Uji Validitas**

Uji validitas ini digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner untuk dijadikan dasar bagi penelitian. Suatu instrumen yang valid atau sahih mempunyai validitas tinggi, sedangkan instrumen yang kurang valid berarti memiliki validitas rendah. Menurut Sugiyono (2014: 121), hasil penelitian yang valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan korelasi item total (*corrected item-total correlation*). Menurut Priyatno (2010: 91), jika nilai signifikasi ≤ 0,05 maka variabel atau indikator tersebut valid, jika signifikasi ≥ 0,05 maka variabel atau indikator tersebut tidak valid. Uji validitas dapat diperoleh dengan menggunakan bantuan program SPSS.

**Uji Reliabilitas**

Uji realibilitas ini dilakukan untuk mengetahui apakah hasil dari kuesioner yang ada dapat dipercaya untuk diolah menjadi hasil penelitian. Menurut Aaker dalam Priansa (2011), reliabilitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpulan data karena instrumen tersebut sudah baik. Uji realibilitas ini dilakukan dengan menguji konsitensi hasil pengukuran jika dilakukan pengukuran ulang. Menurut Priyatno (2010: 98) jika nilai cronbach’s alpha item > 0,6 maka reliabel, sedangkan jika nilai cronbach’s alpha item < 0,6 maka tidak reliabel. Uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS.

**Uji Asumsi Klasik**

**Uji Normalitas**

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal seperti diketahui bahwa uji t dan f mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Ada dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik (Ghozali, 2006).

**Uji Multikolineritas**

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen (Ghozali, 2011: 105). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat problem multikolinearitas.

**Uji Heteroskedastisitas**

Tujuan dari pengujian ini adalah untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Cara untuk mengetahui ada tidaknya heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik plot. Apabila terdapat pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu (bergelombang, melebar kemudian menyempit) maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali,2011: 139).

**Analisis Regresi Linier Berganda**

Menurut Ghozali (2005), persamaan regresi linear berganda adalah sebagai berikut:

Y = α + β1X1 + β2X2 + e

Keterangan:

Y = Kinerja karyawan

α = Konstanta

X1 = Manajemen bakat

X2 =Pengelolaan sumber daya manusia

Β1,β2 = Koefisien garis regresi

e = error / variabel pengganggu

**Uji Hipotesis**

**Uji Parsial (Uji t)**

Uji signifikansi pengaruh parsial (uji t) digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antara variabel X dan variabel Y, apakah variabel X1 dan X2 (manajemen bakat dan pengelolaan sumber daya manusia) benar-benar berpengaruh terhadap variabel Y (kinerja karyawan) secara terpisah atau parsial.

**Uji Simultan (Uji F)**

Penelitian ini menggunakan uji F untuk mengetahui tingkat siginifikansi pengaruh variabel-variabel independen secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen (Ghozali, 2005).

**Uji Koefisien Dererminasi (R2)**

Koefisien determinasi (R2) pada intinya mengkur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R² yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel-variabel dependen. Kelemahan mendasar penggunaan koefisien determinasi adalah bias terhadap jumlah variabel independen yang dimasukkan ke dalam model, setiap tambahan satu variabel independen maka R² pasti meningkat tidak perduli apakah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen. Oleh karena itu banyak peneliti menganjurkan untuk menggunakan nilai Adjusted R² saat mengevaluasi model regresi terbaik (Ghozali,2011: 97).

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Hasil Uji Validitas**

Uji validitas variabel manajemen bakat, pengelolaan SDM, dan kinerja karyawan menunjukkan bahwa dari semua pernyataan mempunyai nilai rhitung > rtabel, dengan demikian semua item pernyataan pada kuesioner seluruhnya valid.

**Uji Reliablitas**

Uji reliabilitas variabel manajemen bakat, pengelolaan SDM, dan kinerja karyawan menunjukkan bahwa dari semua variabel mempunyai nilai *cronbach’s alpha* > 0,6 dengan demikian semua item pernyataan pada kuesioner seluruhnya reliabel dan dapat digunakan dalam penelitian.

**Uji Asumsi Klasik**

**Uji Normalitas**

Hasil uji normalitas dengan Normal P-plot adalah penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal grafik tidak menyebar jauh dari garis diagonal atau mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Hasil uji normalitas dengan grafik histogram menunjukkan bahwa data mengikuti arah grafik histogramnya, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

**Uji Multikolineritas**

Hasil uji multikolineritas menunjukkan bahwa variabel manajemen bakat (X1) dan pengelolaan SDM (X2) memiliki nilai *tolerance* sebesar 0,442. Nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) dari variabel manajemen bakat (X1) dan pengelolaan SDM (X2) adalah 2,265. Nilai *tolerance* dari kedua variabel tersebut lebih dari 0,1 dan nilai VIF tidak lebih dari 10, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolineritas antar variabel independen dalam model regresi atau tidak terdapat masalah multikolineritas antar variabel independen dalam regresi tersebut.

**Uji Heteroskedastisitas**

Uji heteroskedastisitas dengan *scatterplot* bahwatidak membentuk pola tertentu serta titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 sumbu Y, sehingga menunjukkan bahwa hasil dari uji tersebut tidak terjadi heteroskedastisitas.

**Analisis Regresi**

Hasil persamaan regresi:

keterangan:

3,992 : konstanta

0,399 dan 0,792: koefisien/

slope/kepekaan

X1 : manajemen bakat

X2 : pengelolaan SDM

Y : kinerja karyawan

e :tingkat error/

variabel pengganggu

**Pengujian Hipotesis**

**Uji t (Parsial)**

Variabel manajemen bakat memiliki nilai thitung sebesar 2,385 yang lebih besar dari nilai ttabel yaitu 1,99444 kemudian nilai signifikansinya 0,020 yang lebih kecil dari 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa manajemen bakat secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya variabel pengelolaan SDM memiliki nilai thitung sebesar6,200 yang lebih besar dari nilai ttabel yaitu 1,99444 kemudian nilai signifikansinya 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan SDM secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

**Uji F (simultan/bersama-sama)**

Variabel manajemen bakat dan pengeloaan SDM berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan yang dibuktikan oleh nilai Fhitung yaitu 74,993 yang lebih besar dari nilai Ftabel yaitu 3,13 dan signifikansinya sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05.

**Pengujian Hipotesis Penentuan Variabel yang Berpengaruh Dominan**

Nilai Beta variabel pengelolaan SDM sebesar 0,630 dan variabel manajemen bakat sebesar 0,243. Variabel pengelolaan SDM berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan yang dibuktikan dengan nilai Beta (*Standardized Coefficients*) yang lebih besar daripada nilai Beta variabel manajemen bakat.

**Uji Koefisien Determinasi (R2)**

Diketahui bahwa *adjusted R square* (R2) sebesar 0,676 atau 67,6%. Hasil ini menunjukkan bahwa kedua variabel bebas yang terdiri dari manajemen bakat dan pengelolaan SDM dapat menjelaskan variabel dependennya yaitu kinerja karyawan sebesar 67,6%. Sedangkan sisanya sebesar 32,4% yang dijelaskan oleh variabel lainnya tidak diteliti dalam penelitian ini.

**Simpulan**

1. Secara parsial variabel manajemen bakat (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Jawa Pos Media Televisi (JTV) di Surabaya.
2. Secara parsial variabel pengelolaan sumber daya manusia (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Jawa Pos Media Televisi (JTV) di Surabaya.
3. Secara bersama-sama atau simultan variabel manajemen bakat dan pengelolaan SDM berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Jawa Pos Media Televisi (JTV) di Surabaya.
4. Variabel pengelolaan sumber daya manusia (X2) berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PT Jawa Pos Media Televisi ( JTV) di Surabaya. **Saran**
5. Penerapan manajemen bakat pada PT Jawa Pos Media Televisi (JTV) di Surabaya ini sudah baik, namun untuk pelatihan dan pengembangan karyawan berbakat membutuhkan perhatian khusus. Salah satu cara meningkatkan strategi pelatihan dan pengembangan karyawan berbakat adalah dengan memetakan atau mengelompokkan karyawan sesuai dengan bakatnya, kemudian dapat ditentukan program pelatihan dan pengembangan yang cocok dan sesuai bakat karyawan.
6. Pengelolaan sumber daya manusia yang dilakukan oleh pihak PT Jawa Pos Media Televisi (JTV) di Surabaya terhadap karyawannya sudah baik. Namun, yang perlu lebih diperhatikan adalah tentang perencanaan dan pengembangan karir bagi karyawan, sebaiknya pengelola karyawan lebih serius dalam merencanakan dan mengembangkan karir karyawan yang ada pada perusahaan. Salah satu cara yang dapat digunakan untuk merencanakan dan mengembangkan karir karyawan adalah dengan membuat daftar tahapan-tahapan yang harus dicapai oleh karyawan pada saat baru mulai bekerja pada perusahaan. Hal ini dapat membantu karyawan dalam menentukan apa saja yang harus mereka penuhi sesuai dengan syarat dari perusahaan.
7. Bagi peneliti selanjutnya sebaiknya menambah variabel yang tidak diteliti dalam penelitian ini, guna memperluas wawasan dalam keilmuan bidang manajemen sumber daya manusia.

**DAFTAR PUSTAKA**

Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT Rineka Cipta

Berger, Lance dan Dorothy R. Berger. 2007. *Best Practices on Talent Management.* Terjemahan. Jakarta: PT Warna Gemilang

Endratno, Hermin. 2011. *Talent Management* Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi. *Karya Ilmiah*. Purwokerto: Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Purwokerto.

Fakultas Ekonomi Universitas Trunojoyo Madura. 2012. *Buku Pedoman Penulisan Karya Ilmiah (Skripsi dan Tugas Akhir)*. Bangkalan: Universitas Trunojoyo Madura

Febriani, Ambia Dhinnar. 2012. Pengaruh *Talent Management* Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pusat Bank X. *Karya Ilmiah*. Depok: Universitas Indonesia

Istijanto. 2005. *Riset Sumber Daya Manusia.* Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama

Kusumowardani, Ayu. 2016. Analisis Pengaruh Manajemen Talenta dan *Global Mindset* Terhadap Kinerja Karyawan Dan *Turnover Intention* Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT. Cipta Busana Mandiri Demak). *Karya Ilmiah*. Semarang : Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Diponegoro.

Limawandoyo, Eric Alamzah dan Agustinus Simanjutak. 2013. Pengelolaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada PT. Aneka Sejahtera Engineering. *Jurnal Manajemen Bisnis Petra,* Vol. 1 No.2 Tahun 2013

Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Cetakan kelima. Bandung: PT Refika Aditama

Mathis, Robert L dan Jackson John H. 2006. *Human Resource Management, terjemahan.* Jakarta: Salemba Empat

Pella, Darmin Ahmad & Afifah Inayati. 2011. *Talent Management Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima.* Jakarta: PT Gramedia

Priansa, Donni Juni. 2011. Pengaruh Manajemen Pengetahuan, Manajemen Bakat Terhadap Kinerja Organisasi dan Dampaknya Pada Citra Organisasi Perguruan Tinggi Swasta di Kota Bandung (Studi terhadap Presepsi Dosen PTS di Kota Bandung)*. Karya Ilmiah.* Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia

Priyatno, Duwi. 2010. *Teknik Mudah dan Cepat Melakukan Analisis Data Penelitian dengan SPSS dan Tanya Jawab Ujian Pendadaran.* Yogyakarta: Gaya Media.

Rambi, Rainer, Victor P.K. Lengkong, Rotinsulu Jopie Jorie. 2015. Pengaruh Praktek-Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sulutenggo. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi,* Vol. 15 No. 05 Tahun 2015

Ramdana, Adi Dadan, 2015. Analisis Penerapan *Talent Management* dan *Performance Appraisal* Terhadap *Employee Engangement* (Studi Kasus Pada Kantor Pusat PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten, Tbk). *Karya Ilmiah.*  Bandung: Magister Manajemen Universitas Widyatama.

Siagian, Sondang P. 2011. *Peranan Staff dan Management.* Jakarta: Gunung Agung

Sugiyono. 2001. *Statistika Untuk Penelitian.* Cetakan Keempat Belas. Bandung: CV. Alfabeta

Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D.* Bandung: CV. Alfabeta

Suwondo, Diah Indriani dan Eddy Madiono Sutanto. 2015. Hubungan Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, dan Kinerja Karyawan.Universitas Kristen Petra, Vol. 17 No. 2 Tahun 2015

Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Edisi Ketiga Cetakan Ke-7. Jakarta: Rajawali Pers

Wijaya, Andree. 2012. Pengaruh Kemampuan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. Semarang: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Manggal

Winardi, J. 2007. *Motivasi dan Permotivasian.* Jakarta: Raja Grafindo Persada

Wright, Pattrick M, Timothy M. Gardner. 2000. *Strategic Human Resource Management, Edisi Bahasa Indonesia.* Semarang: Barokah Ilmu.