BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Siapa yang tidak menyadari pentingnya sumber daya manusia? Organisasi harus mengganti persepsi tentang manusia. Manusia bukan lagi makhluk pasif yang bekerja karena disuruh dan bekerja lebih giat karena diupah. Manusia berperan sebagai kunci utama kesuksesan serta kemajuan organisasi.

Di dalam studi manajemen, menurut Hasibuan dalam Wirasaputra terdapat enam unsur yang harus diperhatikan dalam organisasi di antaranya; *man, money, method, materials, machine, dan market*.[1] Manusia adalah salah satu unsur yang sangat berpengaruh dan tidak bisa tergantikan, karena kelima unsur lainnya dikendalikan oleh satu unsur tersebut, yaitu manusia.

Manusia mempunyai peranan penting dalam segala aspek kehidupan, karena manusia diciptakan berbeda dengan makhluk lainnya. Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, dan karya (rasio, rasa, dan, karsa).[2] Keberadaan sumber daya manusia merupakan kekuatan dan aset utama organisasi untuk membantu instansi mencapai visi dan misi organisasi. Predikat sebagai manusia yang mempunyai akal dan pikiran menuntut manusia untuk terus mengembangkan pengetahuan dari keanekaragaman

[1] Priana Wirasaputra, 2006, *Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Layanan Pengelolaan Sampah (Studi Pada Kebersihan Kota Bandung),* Tesis Mahasiswa Universitas Indonesia Esa Program Pasca Sarjana Magister Manejemen, Jakarta, hal. 33.
[2] Edy Sutrisno, 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* Kencana Prenada Media Group, Jakarta, hal. 3.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ciptaan Tuhan di alam semesta ini, karena hanya manusia yang mempunyai potensi untuk mengembangkan hal tersebut dibandingkan dengan makhluk-makhluk yang lain.

Setiap organisasi baik perusahaan maupun lembaga mempunyai peran besar dalam mengembangkan sumber daya manusia. Proses pengembangan sumber daya manusia merupakan starting point di mana organisasi ingin meningkatkan dan mengembangkan *skill, knowledge, dan ability* individu sesuai dengan kebutuhan masa kini maupun masa mendatang.[3] Di era awal industri, organisasi dituntut untuk menempatkan pekerja harus sesuai prinsip "*The Right Man in the Right Pleace*". Namun zaman sekarang, terdapat tuntutan yang juga jauh lebih penting. Organisasi juga memerlukan pekerja yang mampu memajukan dan menumbuh-kembangkan lingkungan kerjanya, yakni pekerja yang menjadi "*The Man that Can Make the Place Develop and Grow*".[4]

Kecanggihan teknologi serta cepatnya perubahan dinamika lingkungan sosial memaksa organisasi untuk menyiapkan atau mempertahankan sumber daya manusia yang siap membaca masa depan dan sedia menerima tantangan. Organisasi harus berinisiatif untuk mengembangkan individu di dalamnya menjadi pribadi yang mempunyai talenta sehingga dapat bersaing di ranah lokal maupun global. Pengembangan sumber daya manusia seharusnya disesuaikan dengan kebutuhan dan kemampuan pegawai supaya dapat memaksimalkan potensi yang ada di

[3] Edy Sutrisno, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta, hal. 61.
[4] Sanerya Hendrawan, Indraswari, Sylvia Yazid, 2012, *Pengembangan Human Capital Perspektif Nasional, Regional, dan Global*, Graha Ilmu, Yogyakarta, hal. 3.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dalam dirinya. Salah satu bentuk pengembangan sumber daya manusia yang sangat penting guna menunjang kemampuan karyawan ialah dengan mengembangkan talenta atau potensi karyawan supaya dapat memaksimalkan perannya sesuai dengan tugas yang diembannya.

Setiap organisasi seharusnya mempunyai sistem manajemen talenta guna menyiapkan individu yang terampil dan mempunyai pengetahuan yang luas sehingga mempunyai kualitas diri supaya dapat menyesuaikan dengan perubahan zaman yang tak terduga. Adanya individu-individu yang mempunyai talenta, maka organisasi akan mendapatkan keuntungan untuk tetap mempertahankan karyawan maupun anggota demi tercapainya tujuan organisasi. Salah satu penelitian menyebutkan bahwa manajemen talenta mempunyai dampak positif terhadap kinerja karyawan sebesar 0,19 dan nilai T sebesar 1,98. Riset tersebut menunjukkan bahwa setiap terjadi kenaikan atau peningkatan dari nilai manajemen talenta maka akan terjadi kenaikan atau peningkatan pula pada nilai kinerja karyawan.[5]

Pengembangan talenta harus menjadi prioritas utama organisasi supaya menghasilkan individu-individu yang mempunyai pengetahuan serta bakat yang terampil. Manajemen talenta memang sangat tidak terasa penting, namun baru dipandang penting pada saat kita sudah tidak bisa membenahinya dalam waktu singkat karena bersifat jangka panjang, bertumbuh, dan kultural.[6]

---

[5] Putiri Bhuana, Nuraida Wahyuni, Muhammad Wildan, 2005, *Pengaruh Manajemen Talenta dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan*, Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Sultan Ageng Tirtayasa Cilegon-Banten, Materi ini disampaikan pada Seminar Nasional IENACO, hal. 7.

[6] Eileen Rachman, 2015, *Asah Talenta*, Kompas, 14 Maret, hal. 33.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Mengimplementasikan manajemen talenta memang membutuhkan komitmen tinggi dan perubahan mindset pengelolaan sumber daya organisasi di dalam organisasi, tetapi implementasi manajemen talenta yang baik memastikan organisasi memiliki sumber daya manusia yang siap untuk mengeksekusi strategi dan terus menumbuhkan organisasi menjadi lebih baik.[7]

Pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan di berbagai macam tempat baik di perusahaan maupun lembaga sosial. Akan menjadi topik menarik apabila pengembangan sumber daya manusia dilakukan di lembaga sosial apalagi berbasis pondok pesantren. Selain lembaga ini berbentuk non profit, juga manusia yang bakal dikembangkan talentanya adalah santriwan dan santriwati sebagai aset utama lembaga.

Perusahaan mengadakan pengembangan berbasis talenta jelas demi tujuan organisasi atau individu untuk tetap mempertahankan karyawan supaya menetap dalam organisasi tersebut dan tidak kalah pada kompetitor. Lebih jauh manfaat yang dilakukan di pesantren, karena pengembangan tersebut mengacu pada pengembangan talenta yang tidak hanya demi kepentingan lembaga namun juga sebagai talenta diri setiap individu yang bisa digunakan pada saat keluar dari lembaga tersebut. Tidak ada ikatan atau kontrak kerja seperti yang dilakukan perusahaan pada umumnya.

Salah satu pondok pesantren yang menggunakan pengembangan sumber daya manusia berbasis talenta adalah Pondok Pesantren Al-Jihad Surabaya. Pondok pesantren ini merupakan lembaga sosial yang berada di

[7] Handoko Said, 2015, *Mengimplementasi Manajemen Talenta*, Kompas, 20 Juni, hal. 33.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sekitar lingkungan kampus UIN Sunan Ampel Surabaya. Jelas, santriwan dan santriwati berasal dari mahasiswa/i yang sedang menempuh pendidikan di area kampus tersebut. Uniknya, santri yang berada di dalamnya bukan hanya dari UIN Sunan Ampel Surabaya, tetapi juga dari kampus lain.

Pondok Pesantren Al-Jihad Surabaya memiliki program pengembangan yang sangat variatif. Seperti, bahasa, seni (bernyanyi dan banjari), jurnalistik, serta kajian keilmuan. Santriwan dan santriwati bebas memilih program pengembangan talenta yang telah disediakan oleh pengurus pondok pesantren. Program pengembangan bisa berubah-ubah setiap tahunnya. Selain karena pergantian kepengurusan, juga disesuaikan dengan kebutuhan santriwan dan santriwati.

Sejauh ini pengembangan sumber daya manusia di Al-Jihad Surabaya mendapat hasil yang positif baik bagi lembaga maupun santrinya itu sendiri. Banyak santriwan ataupun santriwati yang terlibat dalam acara atau kegiatan di luar lembaganya sendiri. Hal itu menunjukkan bahwa program pengembangan talenta menuai prestasi bukan hanya bagi individu namun juga lembaganya.

Hal tersebut menunjukkan bahwa Pondok Pesantren Al-Jihad Surabaya memang peduli terhadap talenta santri-santrinya. Maka dari itu, penelitian ini dilakukan untuk menemukan proses pengembangan sumber daya manusia berbasis talenta dalam proses pengembangan tersebut dengan maksud untuk menggambarkan talenta santri yang telah dikembangkan di lembaga tersebut walaupun bentuk pengembangan talenta dan teknisnya berbeda-beda.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagaimana berikut:

1. Apa saja jenis talenta yang dimiliki santri Al-Jihad Surabaya?
2. Bagaimanakah pengembangan sumber daya manusia berbasis talenta di Pondok Pesantren Al-Jihad Surabaya?

C. Tujuan Penelitian

Dengan mengacu pada rumusan masalah penelitian yang telah dibahas sebelumnya, riset ini bertujuan untuk:

1) Mengklasifikasi bentuk-bentuk bakat santri di Pondok Pesantren Al-Jihad
2) Menemukan model proses pengembangan sumber daya manusia berbasis talenta di Pondok Pesantren Al-Jihad Surabaya

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini dilakukan diharapkan dapat memberi manfaat baik secara teoritis maupun praktis. Adapuhn manfaat dalam riset ini sebagaimana berikut :

1) Manfaat Teoritis
   a. Penelitian ini diharapkan dapat memberi wawasan bagi pengembangan ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan pengembangan sumber daya manusia dan manajemen talenta.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Menjadi masukan bagi pihak-pihak tertentu guna menjadikan penelitian ini sebagai referensi untuk penelitian lanjutan yang belum dibahas dalam riset ini.

2) Manfaat Praktis

a. Menambah wawasan bagi praktisi manajemen, bahwa pengembangan sumber daya manusia berbasis talenta memberikan dampak besar terhadap organisasi baik lembaga profit atau non profit.

b. Dengan riset ini, diharapkan dapat memberikan informasi kepada pengelola lembaga tentang pentingnya pengembangan sumber daya manusia berbasis talenta.

c. Memberikan wawasan yang luas terkait pengembangan sumber daya manusia berbasis talenta yang dapat diterapkan di lembaga manapun.

E. Definisi Konseptual

Untuk mencegah adanya kesalahan persepsi di dalam memahami judul penelitian, maka perlu dijelaskan konsep teoritis tentang judul yang diangkat dalam penelitian ini sebagaimana berikut:

1. Pengembangan dan Sumber Daya Manusia

Pengembangan adalah mengajarkan keahlian yang diperlukan baik untuk pekerjaan saat ini maupun di masa mendatang kepada para manager profesional.[8] Tujuan dari pengembangan adalah untuk ditingkatkannya kemampuan, keterampilan, dan sikap anggota

[8] Ricky W Griffin, 2004, *Manajemen*, Erlangga, Jakarta, terj. Gina Gania, ed. 7, hal, 426.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

organisasi sehingga lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi. Andrew E. Sikola menyebutkan delapan jenis tujuan pengembangan, yakni meliputi: produktivitas personil dan organisasi, kualitas produk organisasi, perencanaan sumber daya manusia, semangat personil dan iklim organisasi, meningkatkan kompensasi secara tidak langsung, kesehatan mental dan fisik, pencegahan merosotnya kemampuan personil, dan pertumbuhan kemampuan personil secara individual.[9]

Sumber daya manusia diartikan sebagai sumber dari kekuatan yang berasal dari manusia-manusia yang dapat didayagunakan oleh organisasi.[10] Menurut Ruki dalam Sutrisno menyebutkan bahwa ada tiga sumber daya strategis lain yang mutlak harus dimiliki oleh organisasi supaya menjadi organisasi yang unggul. Di antaranya *pertama, financial resource* yaitu sumber daya yang berbetuk dana/modal yang dimiliki. Sedangkan *kedua, human resource* yakni sumber daya yang berbentuk dan berasal dari manusia. Adapun yang ketiga ialah *informational resource,* sumber daya ini berasal dari berbagai informasi yang diperlukan untuk membuat keputusan strategis ataupun taktis.[11]

Dari ketiga sumber yang bersifat strategis tersebut, hampir semua pimpinan perusahaan besar dan modern sekarang mengakui bahwa paling sulit diperoleh dan dikelola adalah *human resource*, yaitu

[9] Susilo Martoyo, 1996, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE-Yogyakarta, Yogyakarta, ed.3, hal. 60.
[10] Meldona, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, UIN-Malang Press, Malang, hal. 15.
[11] Edy Sutrisno, 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta, hal. 5.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sumber daya manusia modal insani yang mempunyai kualitas yang pas dengan yang diinginkan oleh perusahaan.

Pengembangan sumber daya manusia yang dimaksud dalam penelitian ini adalah terkait program tahunan Pondok Pesantren Al-Jihad yang ditujukan untuk semua santri yang ada di lembaga tersebut. Jadi sumber daya manusia yang akan dikembangkan melalui program-program pesantren adalah tak lain santriwan dan santriwati yang merupakan aset dari pondok pesantren tersebut. Bentuk pengembangan sumber daya manusia yang dimaksud dalam penelitian ini adalah program tahunan yang direncanakan oleh pengurus pondok pesantren. Program tahunan tersebutlah yang menjadi wadah bagi santri untuk berkreasi serta berprestasi sesuai program pengembangan yang diminati oleh para santri.

2. Talenta

Talenta adalah faktor pembeda kinerja organisasi. Perusahaan yang ingin bertumbuh dan meningkatkan bisnis mau tidak mau secara sadar harus memfokuskan dirinya mencari, menarik, dan mempertahankan orang-orang terbaik. Faktor pendorong dalam pertumbuhan organisasi yaitu talenta terbaik dalam jumlah yang memadai, posisi karyawan yang tepat, pendayagunaan sumber daya manusia optimal.[12]

Talenta merupakan objek utama dalam penelitian ini. Salah satu pengembangan sumber daya manusia yang dapat dilakukan oleh lembaga baik profit atau non profiy yaitu dengan mengyediakan

[12] Darmin Ahmad Pella, 2011, *Talent Management : Mengembangkan Sumber Daya Manusia Untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, hal. 25.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

talenta-talenta karyawan supaya bisa berkompetisi baik dalam kancah lokal maupun internasional. Maka dari itu, penelitian dimaksudkan untuk mengetahui proses manajemen talenta dari program pengembangan di Pondok Pesantren Al-Jihad Surabaya baik dari segi jenis talenta maupun proses dari manajemen talenta itu sendiri.

3. Pondok Pesantren

M. Arifin dalam Irhamni mendefinisikan pondok pesantren sebagai suatu lembaga pendidikan agama Islam yang tumbuh serta diakui masyarakat sekitar dengan sistem asrama, kemudian santri menerima kegiatan pendidikan agama melalui sistem pengajian atau madrasah yang sepenuhnya di bawah kedaulatan pimpinan atau biasa disebut kiai.[13]

Ahmad Qadri Abdillah Azizy dalam Irhamni Rahman membagi pondok pesantren atas dasar kelembagaannya yang dikaitkan dengan sistem pengajarannya menjadi lima kategori.[14] *Pertama*, pondok pesantren yang menyelenggarakan pendidikan formal dengan menerapkan kurikulum nasional, baik yang hanya memiliki sekolah keagamaan maupun sekolah formal. Kemudian *kedua*, pondok pesantren yang menyelenggarakan pendidikan keagamaan dalam bentuk-bentuk madrasah dan mengajarkan ilmu-ilmu umum meski tidak menerapkan kurikulum nasional. Sedangkan yang *ketiga* ialah pondok pesantren yang hanya mengajarkan ilmu-ilmu agama dalam bentuk madrasah diniyah. *Keempat* adalah pesantren yang hanya

[13] Irhamni Rahman, 2010, *Pondok Pesantren Darul Muttaqien Parung Jawa Barat, Skripsi Mahasiswa Fakultas Ilmu Pengetahuan Budaya Universitas Indonesia*, Depok, hal. 26.
[14] Irhamni Rahman, *Pondok Pesantren Darul Muttaqien Parung Jawa Barat*, hal. 23.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sekedar menjadi tempat pengajian atau yang biasa disebut majlis ta'lim. Adapun yang terakhir yakni pondok pesantren untuk anak-anak belajar sekolah umum dan mahasiswa.

F. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan merupakan urutan sekaligus kerangka berpikir dalam penulisan skripsi. Dalam penelitian ini, peneliti mengklasifikasikan kajian penelitian hingga menjadi lima bab, yang masing-masing babnya mengandung susunan pembahasan.

Bab pertama adalah pendahuluan, yang terdiri dari pembahasan latar belakang masalah, permasalahan, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan definisi konseptual. Pada bab pertama ini kemudian diakhiri dengan sub bab mengenai sistematika pembahasan yang menggambarkan isi dari penelitian secara sistematis dan menyeluruh.

Bab kedua adalah kajian teoritik, yang mana dalam bab ini berisikan tentang kajian kepustakaan yang meliputi: penelitian terdahulu yang relevan, pengertian sumber daya manusia, teori human capital, pengertian pengembangan sumber daya manusia, proses pengembangan sumber daya, manusia, tujuan pengembangan sumber daya manusia, bentuk-bentuk pengembangan sumber daya manusia, pengertian manajemen talenta, proses manajemen talenta, dan perspektik Islam mengenai pengembangan sumber daya manusia berbasis talenta.

Selanjutnya bab ketiga disini membahas tentang metode penelitian, yang di dalamnya menjelaskan tentang pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, jenis dan sumber data, tahap-tahap penelitian, teknik pengumpulan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

data, teknik validitas data. Pembahasan ini sengaja disajikan untuk memberikan gambaran secara utuh mengenai metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini, sehingga hasil penelitian yang digunakan dalam penelitian nantinya diharapkan dapat menjawab rumusan masalah yang telah dirancang pada sub bab rumusan masalah di atas.

Sedangkan bab keempat adalah hasil penelitian yang meliputi penyajian dan analisis data. Pada bab ini menjelaskan mengenai gambaran umum lokasi penelitian yaitu Pondok Pesantren Al-Jihad Surabaya, penyajian data yang memaparkan fakta-fakta mengenai masalah yang diangkat dan analisa data. Data yang telah dianalisa dan diuji keabsahan datanya dibandingkan dengan teori. Hasil uraian tersebut ditulis dalam sub bab pembahasan.

Adapun bab kelima meliputi penutup yang memaparkan tentang kesimpulan serta saran dan rekomendasi dari penelilian ini.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id