BAB II

KAJIAN TEORI

A. Kajian Terdahulu yang Relevan

Tema pengembangan sumber daya manusia bukanlah hal baru dalam studi manajemen, begitu pun dengan perusahaan atau lembaga baik skala nasional maupun internasional. Model pengembangan sumber daya manusia bervariasi, salah satunya berbasis talenta. Di tahun 2012, N. Venkateswaran melakukan riset tentang strategi manajemen talenta di perusahaan.[15] Hasil penelitiannya menyebutkan bahwa perusahaan yang memiliki karyawan atau pegawai yang mempunyai talenta akan mempunyai keuntungan secara finansial dan non finansial.

Persamaan dengan penelitian ini adalah keduanya membahas tentang manajemen talenta. Sedangkan letak perbedaannya adalah terdapat pada lokasi penelitian. Dalam riset di atas, lokasi penelitian dilakukan di perusahaan. Sedangkan penelitian ini mengambil lokasi di pondok pesantren.

Pada tahun 2015, peneliti lain Roosje Kalangi melakukan riset tentang pengembangan sumber daya manusia, Ia mengaitkan sistem tersebut dengan kinerja karyawan di arapat Sipil Negara.[16] Persamaan dalam penelitian ini ialah keduanya meneliti tentang sumber daya manusia. Namun hal yang dikaitkan mempunyai objek yang berbeda. Dalam penelitian yang dilakukan Roosje,

---

[15] N. Venkateswaran, 2012, *Stategi Untuk Menerapkan Talent Management (Manajemen Talenta) Dalam Perusahaan, International Journal of Management, Economics and Social Sciences*, Vo. 1, No. 2, India.

[16] Roosje Kalangi, 2005, *Pengmbangan Sumber Daya Manusia dengan Kinerja Aparat Sipil Negara di Kabupaten Kepulauan Sangihe Provinsi Sulawesi Utara*, Jurnal Bidang EkoSosBudKum (Ekonomi, Sosial, Budaya, dan Hukum), Vol. 2, No. 1, Institut Pmerintahan dalam Negeri (IDPN) Kampus Sulawesi Utara.

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

pengembangan sumber daya manusia dikaitkan dengan kinerja. Namun dalam riset ini kaitannya dengan talenta yang dimiliki manusia.

Pada tahun 2010, Faransina Wattimena juga melakukan penelitian seputar pengembangan sumber daya manusia, namun sampel yang diambil adalah dosen dari salah satu perguruan tinggi di Ambon.[17] Ia melakukan penelitian tentang implementasi strategi pengembangan sumber daya manusia dan dukungan organisasi terhadap peningkatan kualitas dosen. Persamaan dari penelitian ini tentang pengembangan sumber daya manusia. Namun informan yang diteliti berbeda. Informan dari penelitian ini tertuju pada santriwan-santriwati, sedangkan peneliti di atas adalah dosen. Penelitian di atas mengaitkan dengan kualitas, namun penelitian ini lebih condong pada talenta.

Dengan adanya pengembangan tersebut maka diharapkan seseorang mempunyai kemampuan kerja yang serbaguna dan dapat bekerja sesuai dengan kebutuhan serta tuntutan organisasi dimana ia bekerja. Setiap organisasi apapun bentuknya senantiasa akan berupaya dapat tercapainya tujuan organisasi yang bersangkutan dengan efektif dan efisien. Efisiensi maupun efektivitas organisasi sangat bergantung pada baik buruknya pengembangan sumber daya manusia organisasi itu sendiri. Ini berarti bahwa sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut secara proposional harus diberikan pelatihan dan pendidikan sebaik-sebaiknya, bahkan sesempurna mungkin.[18]

---

[17] Fransina Wattamena, 2010, *Implementasi Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dengan Dukungan Organisasi Terhadap Peningkatan Kualitas Dosen Fakultas Ekonomi di Universitas Pattimura Ambon*, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol. 12, No. 2.

[18] Sedarmayanti, 2004, *Pengembangan Kepribadian Pegawai*, CV. Mandar Maju, Bandung, hal 118.

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. Pengembangan Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia

Dalam diri setiap manusia pada umumnya mempunyai kemampuan untuk berkembang dan bertindak secara kreatif serta berpikir untuk memecahkan masalah/mengambil keputusan, walaupun setiap individu mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda. Istilah pengembangan sumber daya manusia merupakan topik yang tidak asing bagi organisasi. Namun banyak organisasi yang mempunyai visi dan misi besar, tetapi sangat jarang mencantumkan semangat mengembangkan sumber daya manusia sebagai prioritas utama.

Hal yang harus diingat oleh organisatoris adalah segala sarana yang dimiliki organisasi seperti peraturan, prosedur, metode, struktur organisasi hanya benda mati dan hanya akan bermanfaat apabila dikelola oleh pikiran yang memiliki pengetahuan luas dan keterampilan yang tinggi, serta disiplin dan dedikasi yang besar.[19] Organisasi harus mengisi dengan manusia yang cukup, efektif, dan siap menghadapi tantangan di masa depan karena dinamika lingkungan yang selalu berubah dan tak terduga.

R. Wayne Mondy mengatakan bahwa definisi pengembangan sumber daya manusia adalah sebagaimana berikut:

> "Pengembangan sumber daya manusia adalah fungsi manajemen sumber daya manusia utama yang tidak hanya terdiri atas pelatihan dan pengembangan namun juga aktivitas-aktivitas perencanaan dan

[19] Sedarmayanti, 2004, *Pengembangan Kepribadian Pegawai*, CV. Mandar Maju, Bandung, hal 118.

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

> pengembangan karier individu, pengembangan organisasi, serta manajemen dan penilaian kinerja".[20]

Dari penjelasan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengembangan Pengembangan sumber daya manusia merupakan cara yang sangat penting guna mengembangkan individu dan organisasi supaya mencapai tujuan yang selaras dengan visi dan misi organiasai. Fokus dari pengembangan pula bukan hanya untuk masa sekarang tetapi juga untuk jangka yang lebih panjang.

Pengembangan sumber daya manusia merupakan sebuah alat untuk meningkatkan kualitas dan profesionalitas individu sesuai dengan pekerjaan yang diembannya. Hal ini selaras dengan definisi yang dikemukan oleh B.Prihatnityas sebagai dikutip oleh Sahat Siregar,

> "Pengembangan sumber daya manusia mengandung tugas untuk mendayagunakan sumber daya manusia yang dimiliki oleh suatu lembaga secara optimal, sehingga sumber daya manusia dapat bekerja secara maksimal untuk mencapai tujuan organisasi secara bersama-sama".[21]

Gauzali Saydam juga mendefinisikan pengembangan sumber daya manusia merupakan kegiatan yang dilaksanakan agar pengetahuan (*knowladge)*, kemampuan (*ability*), keterampilan (*skill*), bakat (*talent*) dan pengalaman (*experience*) karyawan sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang diembannya.[22]

Dengan adanya pengembangan tersebut maka diharapkan seseorang mempunyai kemampuan kerja yang serbaguna dan dapat

---

[20] R. Wayne Mondy, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Erlangga*, Jakarta, terj. Bayu Airlangga, hal. 5.

[21] Sahat Siregar, 2009, *Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Dinas Perhubungan Kota Medan*), Mahasiswi Universitas Sumatera Utara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, hal. 13-14.

[22] Gauzali Saydam, 1996, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Djambatan, Jakarta, hal. 496.

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

bekerja sesuai dengan kebutuhan serta tuntutan organisasi dimana ia bekerja. Setiap organisasi apapun bentuknya senantiasa akan berupaya dapat mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan dengan efektif dan efisien. Efisiensi maupun efektivitas organisasi sangat bergantung pada baik buruknya pengembangan sumber daya manusia organisasi itu sendiri. Ini berarti bahwa sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut secara proposional harus diberikan pelatihan dan pendidikan sebaik-sebaiknya, bahkan sesempurna mungkin.[23]

2. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Tujuan dari pengembangan sumber daya manusia menurut Andrew E. Sikula dalam Susilo Martoyo menyebutkan 8 (delapan) tujuan yang diinginkan. Yaitu, produktivitas personil dalam 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.[24]

3. Macam-macam Pengembangan

Berikut adalah macam-macam pengembangan menurut Susilo Martoyo, Ia berpendapat bahwa ada dua macam pengembangan:[25]

---

[23] Sedarmayanti, 2004, *Pengembangan Kepribadian Pegawai*, CV. Mandar Maju, Bandung, hal 118.
[24] Susilo Martoyo, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE-Yogyakarta, Yogyakarta, hal. 68.
[25] Susilo Martoyo, 1996, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE-Yogyakarta, Yogyakarta, hal. 79-80.

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

a. Pengembangan Karier Secara Individual

T. Hani Handoko mengemukakan bahwa terdapat 6 (enam) kegiatan pengembangan karier yang dapat dilakukan masing-masing individu. *Pertama* yakni prestasi kerja. Kemajuan karier seseorang tergantung pada prestasi kerjanya, maka kegiatan ini dilakukan untuk memajukan karier individu supaya dapat memperoleh prestasi dan dapat mengembangkan kariernya dalam jangka waktu yang lama. *Kedua*, exposure. Yaitu kemajuan yang diperoleh melalui promosi, transfer dan kesempatan-kesempatan karier lainnya.

Kemudian *ketiga*, permintaan berhenti. Hal ini merupakan cara untuk mencapai sasaran karier apabila ada kesempatan karier di tampat lain yang dianggap dapat meningkatkan profesioanatitas karier individu. Sedangkan *keempat*, kesetiaan organisasional. Setiap individu dalam kegiatan ini bertugas dan ikut andil dalam menentukan kemajuan karier yang bersangkutan.

Adapun kegiatan *kelima* yaitu mentors dan sponsor. Kedua unsur ini mempunyai pengaruh yang besar terhadap pengembangan karier individu. Mentor adalah pembimbing untuk pengembangan karier, sedangkan sponsor orang dalam organisasi yang dapat menciptakan kesempatan-kesempatan pengembangan karier orang lain. Adakalanya yang menjadi sponsor adalah mentor atau pembimbing dari mereka. Dan keenam adalah kesempatan-

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

kesempatan untuk tumbuh. Hal ini terjadi apabila seseorang meningkatkan kemampuan mereka.

b. Pengembangan secara orgaisasional

Selain bentuk pegembangan secara individu. Organisasi mempunyai tugas untuk menadi wadah bagi individu untuk mengembangkan kemampuan mereka guna kepentingan organisasi itu sendiri. Maka pihak organisasi, khususnya bagian personalian harusnya melakukan kegiatan pengembangan karier untuk sumber daya manusia di dalamnya. Misalnya dengan mengadakan program-program latihan, kursus, dan lain sebagainya. Maka individu secara otomatis akan memiliki kemampuan guna meningkatkan organisasi menjadi lebih baik dan maju. Pengembangan tersebut bukan hanya didapatkan oleh individu itu sendiri, namun demi kepentingan organisasi dalam jangka waktu yang panjang.

C. Manajemen Talenta

1. Pengertian Talenta

U.S. Office of Education mendefinisikan anak berbakat adalah sebagai berikut:

> "Anak berbakat adalah mereka yang oleh orang-orang profesional diidentifikasi sebagai anak yang mampu mencapai prestasi yang tinggi karena mempunyai kemampuan-kemapuan yang unggul. Anak-anak tersebut memerlukan program pendidikan yang berdiferensiasi dan/atau pelayanan di luar jangkaun program sekolah biasa agar dapat merealisasikan sumbangan mereka terhadap masyarakat maupun untuk

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

pengembangan diri-sendiri. Kemampuan-kemampuan tersebut baik secara potensial maupun yang telah nyata, meliputi; intelektual umum, akademik khusus, berpikir kreatif-produktif, kemampuan memimpin, kemampuan dalam salah satu bidang seni, dan kemampuan psikomotor."[26]

2. Macam-macam Talenta

G. Frederic Kuder dan Blance B. Poulson menyebutkan macam-macam talenta sebagaimana berikut:[27]

a) Talenta Mekanik : talenta tersebut tumbuh pada orang-orang yang suka mengoleksi alat-alat mesin dan menggunakan perlengkapan dalam membongkar dan memasangnya kembali.
b) Talenta Bilangan : Talenta ini dimiliki oleh seseorang yang suka angka-angka dan soal berhitung.
c) Talenta Persuasi : Tipe talenta seperti ini dimiliki oleh orang yang suka bergaul dan mempunyai jiwa sosial.
d) Talenta Seni : Orang ini mencipta seni, seperti melukis, menari, bernyanyi, dan sebagainya.
e) Talenta Sastra: Orang yang mempunyai talenta ini mempunyai keahlian dalam penggunaan bahasa dalam berbicara dan ungkapan.
f) Talenta Musik : Talenta yang dimiliki orang yang gemar dengerin musik atau bahkan memainkan alat musik.

[26] Utami Munandar, 2002, *Kreativitas dan Keberbakatan : Strategi Mewujudkan Potensi Kreatif dan Bakat*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, hal. 30.
[27] G. Frederic Kuder dan Blance B. Poulson, 1982, *Mencari Bakat Anak-Anak*, N.V. Bulan Bintang, Jakarta, terj. Zakiah Daradjat, hal. 32-35.

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

g) Bakat Tulis-Menulis : Talenta yang biasanya mengerjakan surat-menyurat, mengagendakan dan membalas surat, nyusun surat-surat, mengetik, dan sebagainya.

h) Talenta Pengabdian Kepada Masyarakat : Orang yang suka bekerja untuk kepentingan orang lain.

i) Talenta Ilmu : Seseorang yang menyukai penemuan data-data baru dan suka melakukan percobaan dan pengkajian.

3. Peran Lingkungan dan Pembawaan Talenta

Czeizel dalam Munandar mengatakan bahwa faktor pribadi atau pembawaan dapat menentukan talenta setiap orang, meskipun setiap orang mempunyai kadar yang berbeda-beda.[28] Di sisi lain, faktor lingkungan juga mempunyai peran bukan hanya dalam menumbuhkan talenta, bahkan juga dalam menghambat talenta. Monks dan Ypenburg juga berpendapat demikian bahwa untuk mengembangkan talenta yang optimal harus terdapat interaksi yang serasi antara pribadi dan lingkungan dengan adanya kompetensi sosial.[29]

4. Pengertian Manajemen Talenta

Salah satu dari bentuk pengembangan sumber daya manusia adalah bakat (*talent*). Pengembangan talenta seharusnya dimulai pada saat individu masuk dalam organisasi, namun tidak semua organisasi

[28] Utami Munandar, 2002, *Kreativitas dan Keberbakatan : Strategi Mewujudkan Potensi Kreatif dan Bakat*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, hal. 34.
[29] Utami Munandar, *Kreativitas dan Keberbakatan : Strategi Mewujudkan Potensi Kreatif dan Bakat*, hal. 35.

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

dapat mempraktikannya. Pengembangan talenta sesungguhnya perlu didukung oleh sistem dan semua proses. Karena manusia dengan talenta yang dikembangkan dapat hidup di era yang seperti sekarang ini. Manajemen talenta adalah proses dimana organisasi mengidentifikasi, mengelola dan mengembangkan orang-orangnya sekarang dan untuk masa depan.[30]

Hal yang harus senantiasa diingat serta diwaspadai oleh organisasi maupun individu adalah pengembangan talenta, regenerasi, dan pembaharuan, perusahaan bisa menjaga produktivitasnya dan individu sangat berperan di dalamnya.[31] Bila sistem pengembangan manusia tidak diprioritaskan, akan terbengkalailah manajemen talenta serta organisasi akan menderita. Maka, organisasi memang harus mempersiapkan pengembangan talenta demi kebaikan organisasi dan tujuan yang diharapkannya.

Manajemen talenta memberikan peluang terhadap individu maupun organisasi untuk siap bersaing dengan kompetitor dan siap pula menghadapi tantangan apapun. Dengan talenta, manusia juga sudah dibekali daya lenting yang kuat untuk membawa perusahaan atau lembaga maju dan bertahan, serta setiap individu akan merasa percaya diri dengan potensi yang mereka miliki sehingga tak gentar ketika dihadapkan pada situasi dan kondisi apapun.

---

[30] Jamed A. Canon dan Rita Mcgee, 2007, *Talent Management and Succesion Planning, The Chartered Institute of Personel and Development*, London, hal. 10.
[31] Alieen 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

5. Manfaat Manajemen Talenta

Berikut adalah manfaat manajemen talenta menurut Pella dan Inayati:[32]

a. Tersedianya terus-menerus karyawan yang mencapai potensi terbaik mereka masing-masing
b. Membantu perusahaan untuk menjawab tantangan bisnis
c. Dapat memasuki wilayah pasa baru dan bisa bersaing dengan kompetitor
d. Mampu mengembangkan reputasi publik untuk menjadi tempat kerja yang bagus
e. Memupuk loyalitas para karyawan yang telah bekerja di perusahaaan.

6. Tahapan Program Manajemen Talenta

Tahapan program manajemen talenta memiliki berbagai variasi. Menurut Pella dan Inayati ada lima tahapan program dalam manajemen talenta, di antaranya sebagaimana berikut:[33]

[32] Darmin Ahmad Pella dan Afifah Inayati, 2011, *Talent Management: Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, hal. 87-89.
[33] Darmin Ahmad Pella dan Afifah Inayati, *Talent Management: Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima*, hal. 117-118.

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

Tabel 1.1

Tahapan Proses Program Manajemen Talenta

No	Tahapan Proses Manajemen Talenta
1	Menetapkan Kriteria Talenta
2	Menyeleksi Kelompok Pusat Pengembangan Talenta
3	Membuat Program Percepatan Pengembangan Talenta
4	Menugaskan Posisi Kunci
5	Mengevaluasi Kemajuan Program

Berikut adalah penjelasan dari tabel di atas mengenai tahapan proses program manajemen talenta:

a. Menetapkan kriteria talenta

Dalam menetapkan program kegiatan, tentunya ada beberapa hal yang harus diperhatikan oleh perusahaan atau lembaga, diantaranya; langkah-langkah untuk mencapai sasaran, personil yang akan bertanggung jawab, serta urutan kegiatan yang ssitematis pada setiap langkah. Berikut langkah-langkah dalam penetapan kriteria talenta:[34]

1) Mengidentifikasi kebutuhan kunci organisasi

Adanya program manajemen talenta dilakukan untuk menjawab kebutuhan organisasi. Maka dari itu, perusahaan

[34] Darmin Ahmad Pella dan Afifah Inayati, *Talent Management: Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima*, hal. 123-124.

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

atau pun lembaga harusnya mengetahui tentang kebutuhan organisasi sehingga lebih mudah untuk menentukan program talenta. Ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam mengidentifikasi kebutuhan organisasi karena harus disesuaikan dengan perusahaan itu sendiri. Diantaranya, sesuai dengan visi dan misi perusahaan, seberapa besar talenta mempengaruhi bisnis, dan budaya atau nilai-nilai yang akan dikembangkan.[35]

2) Menetapkan kelompok level untuk pusat pengembangan talenta

Sebelum proses seleksi pusat pengembangan talenta, kita perlu membuat kesepakatan dalam organisasi perihal berapa banyak level pusat pengembangan talenta. Hal itu sangat berpengaruh untuk perusahaan atau lembaga guna menghasilkan jumlah kader yang cukup. Penetapan kelompok level dibagi menjadi dua bagian. *Pertama*, berdasarkan level jabatan yaitu untuk melahirkan pemimpin di setiap level jabatan struktural. Sedangkan *kedua*, berdasarkan jalur karier fungsional, level ini untuk memperkuat kompetensi inti organisasi.[36]

[35] Darmin Ahmad Pella dan Afifah Inayati, *Talent Management: Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima*, hal. 124.
[36] Darmin Ahmad Pella dan Afifah Inayati, *Talent Management: Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima*, hal. 131-133.

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

3) Menetapkan kriteria kompetensi sasaran pengembangan pusat pengembangan talenta

Dalam tahap ini, organisasi dan lembaga seharusnya menetapkan kriteria yang sesuai denga visi dan misi organisasi. Sasaran atau target yang ingin dicapai hendaknya diseleraskan dengan tujuan organisasi. Tujuan dan sasaran tersebut harus ditulis supaya dapat dipantau. Para penyelia harus tegas dalam menentukan tujuan dan sasaran secara terperinci. Sasaran dan tujuan tersebut harus dapat diukur, dan berjenjang waktu yang mendukung tercapainya tujuan tersebut.[37]

b. Rekrutmen dan Seleksi Pengembangan Talenta

1) Rekruitmen

a) Pengertian rekrutmen

Rekrutment merupakan proses menarik-menarik orang-orang pada waktu yang tepat, dalam jumlah yang cukup, dan dengan persyaratan yang layak, untuk mengisi lowongan dalam organisasi.[38] Singodimedjo dalam Sutrisno mengatakan bahwa rekrutmen adalah proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi.[39]

---

[37] Michael Allison dan Jude Kaye, 2005, *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Nirlaba : Pedoman Praktis dan Buku Kerja*, Yayasan Pustaka Obor Indonesia, Jakarta, hal. 168-170.
[38] R. Wayne Mondy, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Erlangga, Jakarta, terj. Bayu Airlangga, hal. 132.
[39] Edy Sutrisno, 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta, hal. 45.

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) Tujuan Adanya Rekrutmen

Secara umum, tujuan dari rekrutmen adalah menyediakan suatu pool calon karyawan yang memenuhi syarat bagi perusahaan.[40]

c) Metode Rekrutmen

Iriani Ismail menyebutkan bahwa terdapat 7 (tujuh) metode dalam proses rekrutmen.[41] *Pertama* iklan/advertensi, metode ini biasanya dilakukan dengan pemasangan iklan baik yang menggunakan media. Biasanya medianya berupa media cetak seperti koran.

Kedua, kantor penempatan kerja. Artinya kantor tenaga kerja meskipun dilakukan oleh pihak swasta. Namun sistem kantor seperti ini nampaknya kurang berfungsi. *Ketiga,* rekomendasi dari karyawan yang sedang bekerja. Karyawan yang merekomendasikan orang lain tentunya mempunyai kepercayaan terhadap orang tersebut.

Kemudian *keempat,* lembaga pendidikan. Semakin berkembangnya zaman tentunya perusahaan membutuhkan karyawan yang lulusan dari sekolah dan universitas. Maka dari itu lembaga banyak yan membina hubungan untuk mempermudah memperoleh karyawan.

---

[40] Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad ke 21*, Erlangga, Jakarta, hal. 228.

[41] Iriani Ismail, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Lembaga Penerbitan Universitas Brawijaya Malang, Malang, hal. 68-69.

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

Kelima, lamaran yang masuk secara kebetulan. Apabia ada pelamar yang datang sendiri atau lewat surat, dan ternyata perusahaan menerima pelamar karena sesuai dengan keinginan perusahaan. Meski pun perusahaan tidak mengumumkan lowongan pekerjaan. Sedangkan *keenam* adalah nepotisme. Pemeberian jabatan berdasarkan sanak keluarga yang biasanya lebih dipercaya.

Berikutnya *ketujuh,* tenaga honorer. Pekerja yang ditarik sebagai tenaga honorer biasanya dipekerjakan dalam jangka pendek. Dan kedelapan, serikar buruh. Biasanya metode ini digunakan leh negara-negara yang sudah memiliki serikat buruh yang kuat.

2) Seleksi

a) Pengertian Seleksi

Seleksi merupakan proses identifikasi dan pemilihan orang-orang dari sekelompok pelamar yang paling cocok atau yang paling memenuhi syarat untuk jabatan atau posisi tertentu.[42] Kemudian definisi dari Dale Yoder dalam Saydam mengatakan bahwa seleksi merupakan proses kegiatan untuk menentukan para pelamar diterima atau ditolak.[43]

b) Tujuan Seleksi

Tujuan seleksi adalah mengidentifikasikan para pelamar berdasarkan aspek-aspek yang telah ditentukan perusahaan atau

[42] Marwansyah, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alfabeta, Bandung, hal. 128.
[43] Gauzali Saydam, 1996, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Djambatan, Jakarta, hal.101.

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

lembaga seperti pengetahuan, keterampilan, kemampuan, atau karakteristik lain yang penting untuk menjalankan sebuah pekerjaan dengan baik.[44]

Sistem seleksi tidah hanya bertujuan untuk mencari pelamar yang paling berkualitas namun juga mencari kesesuaian optimal antara pekerjaan dengan karakteristik tertentu yang dimiliki oleh pelamar baik kemampuan, pengalaman, dan sebagainya.[45] Identifikasi program seleksi dimaksudkan supaya para pemar mencapai atau melebihi standar kinerja yang ditetapkan organisasi.

c) Metode Seleksi

Manullang menyebutkan bahwa ada 2 (dua) metode cara mengadakan seleksi.[46] *Pertama*, cara seleksi berdasarkan ilmu pengetahuan. Cara ini juga disebut cara ilmiah, cara seleksi ini berdasarkan pada data yang diperoleh *job specification*. Dalam *job specification* tersebut terdapat persyaratan-persyaratan yang harus dipenuhi oleh calon karyawan, supaya sesuai dengan keinginan organisasi.

Dan *kedua*, cara non ilmiah. Cara seleksi seperti ini dengan mempertimbangkan data-data seperti; surat lamaran, ijazah sekolah dan daftar nilai, surat keterangan pekerjaan,

[44] Marwansyah, 2012, Manajemen Sumber Daya Manusia, Alfabeta, Bandung, hal. 128.
[45] Marwansyah, Manajemen Sumber Daya Manusia, hal. 128.
[46] Susilo Martoyo, 1996, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE-Yogyakarta, Yogyakarta, hal. 47-48.

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

wawancara langsung, rekomendasi dari pihak yang dapat dipercaya. Namun kelemahan dari metode ini adalah tercapainya objektivitas yang prima yang belum tentu dapat diandalkan.

Klinger dalam Sulistiyani dan Rosidah juga mengemukakan tentang metode seleksi dengan beberapa aspek, yaitu; tinjauan data biografis, tes bakat/ketangkasan, tes-tes kemampuan, ujian-ujian penampilan, referensi-referensi, evaluasi kinerja, wawancara, pusat-pusat penilaian, dan masa percobaan.[47]

d) Tahap-tahap seleksi

Proses seleksi merupakan langkah-langkah para pelamar dari pengajuan lamaran hingga keputusan diterima atau ditolak. Rivai dalam Meldona menjelaskan tahap-tahap seleksi terdiri dari;[48] surat-surat rekomendasi, format lamaran, tes kemampuan, tes potensi akademik, tes kepribadian, tes psikologi, wawancara seleksi pendahuluan, wawancara, wawancara dengan supervisor, evaluasi medis kesehatan, *assessment center*, *drug test*, keputusan penerimaan.

[47] Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*, Graha Ilmu, Yogyakarta, hal. 161.
[48] Meldona, 2009, *Manajemen Sumner Daya Manusia Perspektif Integratif*, UIN-Malang Press, Malang, hal. 162.

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

c. Program Percepatan Pengembangan Talenta

Untuk mempercepat proses pengembangan dalam manajemen talenta, ada tiga langkah kelompok pengembangan diantaranya: [49]

1) Pelatihan

a) Pengertian Pelatihan

Pelatihan merupakan sebuah proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan karyawan baru untuk melakukan pekerjaannya.[50]

b) Jenis-Jenis Pelatihan

Pelatihan dapat dirancang untuk memenuhi sejumlah tujuan yang berbeda dan dapat diklasifikasikan dalam berbagai cara. Berikut adalah jenis-jenis pelatihan:

1. Pelatihan yang dibutuhkan dan rutin : Dilakukan untuk memenuhi syarat berbagai syarat hukum yang diharuskan dan berlaku sebagai pelatihan untuk semua karyawan baru.
2. Pelatihan pekerjaan :karyawan yang diberikan pekerjaan, tugas, tanggung jawab dengan baik.
3. Pelatihan antar pribadi dan pemecahan masalah : Pelatihan untuk masalah operasional dan antarpribadi serta meningkatkan hubungan dalam pekerjaan organisasional.

---

[49] Darmin Ahmad Pella dan Afifah Inayati, 2011, *Talent Management: Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, hal. 87-89.

[50] Gary Dessler, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Indeks, Jakarta, terj. Paramita Rahayu, hal. 280.

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

4. Pelatihan perkembangan dan inovatif : Pelatihan untuk jangka panjang untuk meningkatkan kualitas pribadi karyawan dan organisasional untuk masa depan.

c) Metode Pelatihan

Metode pelatihan harus disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan daan bebarapa faktor, diantaranya waktu, biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan, latar belakang, dan sebagainya.[51] Beberapa metode pelatihan menurut Adrew F. Sikula dalam Suwatno dan Priansa antara lain:[52]

1) *On The Job Training* : Pelatihan dengan sistem ini dikenal dengan pelatihan langsung kerja.[53] Manfaat dari pelatihan ini adalah peserta pelatihan dapat belajar dengan perlengkapan yang nyata dan dalam lingkungan pekerjaan yang jelas.[54] Jenis pelatihan yang terkenal dalam metode ini adalah metode *coaching* (membimbing) atau *understudy* (sambil belajar).[55]
2) *Vestibule* : Pelatihan yang diberikan bukan dari atasan melainkan pelatih khusus. Salah satu bentuk pelatihan dalam metode ini adalah simulasi. Artinya peniruan dari

[51] Suwatno dan Donni Juni Priansa, 2013, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, Alfabeta, Bandung, hal. 113.
[52] Suwatno dan Donni Juni Priansa, M*anajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis,* hal. 113.
[53] Gary Dessler, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Indeks, Jakarta, terj. Paramita Rahayu, hal. 285.
[54] Anwar Prabu Mangkunegara, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung, hal. 53.
[55] Gary Dessler, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Indeks, Jakarta, terj. Paramita Rahayu, hal. 285.

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

perilaku tertentu sehingga para peserta pelatihan dapat merealisasikan di tempat kerjanya.

3) *Apprenticeship* : Pelatihan ini dilakukan dengan sistem pemagangan. Biasanya ini digunakan untuk pekerjaan-pekerjaan yang membutuhkan keterampilan yang relatif tinggi. Program magang ini adalah kombinasi antara *on the job training* dengan pengalaman.

4) *Spesialist Course* : Merupakan bentuk pelatihan yang lebih mirip pendidikan. Sistem ini menggunakan kursus-kursus yang biasanya diadakan untuk memenuhi minat para karyawan dalam bidang-bidang tertentu atau bahkan di luar bidang pekerjaannya.

2) Melakukan pembimbingan

Pembimbingan merupakan pelatihan tenaga kerja langsung oleh atasannya.[56] Metode ini dipandang sangat efektif dalam proses percepatan pengembangan program talenta karena dilakukan oleh atasan langsung yang sangat mengetahui keterampilan bawahannya.

3) Merancang dan mengimplementasikan pengayaan pengalaman

Program percepatan dengan sistem ini adalah segala aktivitas yang memperkaya pengalaman peserta program talenta. Program pengembangan untuk menunjang kegiatan ini adalah penugasan manajemen (penugasan berupa aktivitas proyek

[56] Wilson Bangun, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Erlangga, Jakarta, hal. 210.

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

tertentu), pemagangan (peluang mendapatkan pengalaman pendahuluan sebelum mengisi posisi), dan sebagainya.

d. Penugasan Posisi Kunci

Tahapan ini merupakan langkah untuk memastikan bahwa program percepatan pengembangan bisa ikut andil secara langsung dalam pemecahan masalah, penyelesaian tantangan, pemenuhan tujuan strategis, dan pencapaian target organisasi.[57] Penugasan posisi kunci ini merupakan langkah lebih lanjut dalam program talenta, baik selama peserta di dalam atau telah menyelesaikan program percepatan talenta.

e. Evaluasi Program

1) Pengertian evaluasi

Evaluasi pekerjaan *(job evaluation*) adalah menilai berat atau ringan, mudah atau sukar, besar atau kecil risiko pekerja an dan memberikan nama, ranking (peringkat), serta harga atau gaji suatu jabatan.[58]

Evaluasi merupakan langkah akhir dari proses perencanaan. Dalam evaluasi tentunya langkah yang efektif adalah pemeriksaan, yaitu memantau proses perencanaan baik program maupun teknisnya sesuai dengan proyeksinya atau target yang telah ditentukan dalam perencanaan awal. Evaluasi hadir sebagai koreksi

[57] Darmin Ahmad Pella dan Afifah Inayati, 2011, *Talent Management: Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, hal.287.
[58] Malayu S.P. Hasibuan, 2000, Manajemen Sumber Daya Manusia, Bumi Aksara, Jakarta, hal. 35.

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

bagi perusahaan supaya mengetahui tingkat keberhasilan atau kegagalan dari seluruh program.

2) Tujuan evaluasi

Evaluasi pada program manajemen talenta bertujuan memberikan cerminan, refleksi, umpan balik, *feedback,* dan masukan untuk terus-menerus melakukan perbaikan.[59]

3) Tahapan evaluasi

Pella dan Inayati merekomendasikan beberapa tahapan evaluasi dalam program manajemen talenta yakni dengan tiga pendekatan, diantaranya;[60]

a) Menetapkan indikator keberhasilan

Penetapan indikator keberhasilan program manajemen talenta tentuya harus direfleksikan dengan para sakeholder perusahaan atau lembaga supaya mendapatkan sistem evaluasi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Indikator-indikator untuk mengukur keberhasilan program meliputi; jumlah karyawan yang menjadi peserta, kepuasan peserta, presentase turnover peserta, dan sebagainya. Perusahaan atau lembaga seyogyanya dapat menentukan indikator keberhasilan sendiri

[59] Darmin Ahmad Pella dan Afifah Inayati, 2011, *Talent Management: Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, hal. 295
[60] Darmin Ahmad Pella dan Afifah Inayati, *Talent Management: Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima*, hal. 295

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

selagi benar-benar mengukur efektifitas dan efisiensi program talenta.[61]

b) Mengumpulkan data

Data yang digunakan dalam proses mengevaluasi program manajemen talenta bisa didapatkan dari beberapa sumber yang bersifat primer dan sekunder. Data primer yakni data yang didapat melalui upaya penyelenggara sendiri. Dan data sekunder diperoleh dari pihak lain, bisa dari individu, departemen, divisi, atau unit organisasi.[62]

c) Membuat perbaikan dan penyempurnaan program

Proses evaluasi dengan cara perbaikan dan penyempurnaan program merupakan upaya untuk meningkatkan efektivitas percepatan pengembangan talenta setiap tahunnya. Evaluasi yang komprehensif dan penyempurnaan program adalah salah satu langkah yang bertujuan untuk mengoordinasikan dan menyinergikan pelaksanaan program manajemen talenta sehingga dapat merumuskan solusi terkait efektifitas program, dan kemudian dapat dirumuskan pula dalam bentuk kebijakan dan strategi program.[63]

---

[61] Darmin Ahmad Pella dan Afifah Inayati, *Talent Management: Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima*, hal. 296.
[62] Darmin Ahmad Pella dan Afifah Inayati, *Talent Management: Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima*, hal. 299.
[63] Darmin Ahmad Pella Afifah Inayati, *Talent Management: Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima*, hal. 303.

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

D. Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Talenta menurut Perspektif Islam

Manusia dalam Al-Qur'an dipandang sebagai makhluk yang mulia yang memiliki kehormatan dan berbeda dengan makhluk lainnya. Manusia diciptakan dengan mempunyai akal yang dapat berpikir. Manusia mempunyai keahlian dibandingkan dengan makhluk Tuhan lainnya. Dalam dunia kerja, tentunya penempatan kerja seorang karyawan haruslah berdasarkan pada kemampuan dan keahlian. Dalam Al-Qur'an sudah menjelaskan perihal tersebut dalam Q.S. Yusuf: 55 yang artinya:

> "*Berkata Yusuf: "Jadikanlah Aku bendaharawan negara (Mesir); Sesungguhnya Aku adalah orang yang pandai menjaga, lagi berpengetahuan*".

Riwayat dalam Al-Qur'an juga menyebutkan bahwa para rosul bukan sekedar unggul dalam kehidupan spritual, tetapi juga dalam keilmuan dan keahlian. Sebagai contoh, selain kekuatan fisik, Nabi Adam dibekali sejumlah pengetahuan yang luas (Al-asma'aa Kullaha), Nabi Nuh memiliki keahlian kontruksi, Nabi Yusuf mempunyai bakat kuat dalam agronomi, Nabi Daud dalam metalurgi.[64]

[64] Jusmaliani, 2011, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, Bumi Aksara, Jakarta, hal. 100.

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