BAB II

KAJIAN TEORITIK

A. Kajian Terdahulu Yang Relevan

Tema pengembangan sumber daya manusia memang bukanlah hal yang baru dalam studi manajemen, begitupun dalam sebuah perusahaan atau lembaga baik dalam skala nasional maupun internasional. Model pengembangan sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan atau lembaga sangat bervariasi salah satunya bentuk pengembangan talenta sumber daya manusia. Dalam proses penelusuran karya-karya ilmiah yang sama atau mirip dengan penyusunan karya ilmiah ini, maka penulis menelusuri untuk mencari beberapa kerangka karya ilmiah diantaranya sebagai berikut:

Penelitian pertama yang relevan dengan penelitian ini oleh Irmawanty dan Mailani Hamdani, menulis penelitian yang berjudul *"Pengaruh Talent Management terhadap Pengembangan Karir Pegawai di Universitas Terbuka"* pada tahun 2014. Membahas tentang pengaruh sistem pengembangan karir pegawai berdasarkan talenta yang diterapkan di Universitas Terbuka serta tantangan yang dihadapi dalam penerapan manajemen talenta dalam pengembangannya. Persamaannya, penelitian ini menggunakan fokus atau variabel Manajemen talenta dalam pengembangan pegawai atau anggota dan menggunakan pendekatan metode penelitian kualitatif. Sedangkan perbedaan terletak pada obyek penelitian dan analisanya. Dimana Irmawanty dan Mailani Hamdani melakukan

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

penelitian di Universitas Terbuka. Dan bentuk dari model analisanya juga berbeda, dimana penelitian terdahulu berfokus pada pengaruh variabel talenta yang dominan terhadap pengembangan karir pegawai.

Penelitian kedua yang relevan dengan penelitian ini adalah *"Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Talenta di Pondok Pesantren Al-Jihad"* oleh Aini Siti Hasanatut Tholibah Al Qurratul. Jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Ampel tahun 2016. Penelitian ini menemukan bahwa bentuk talenta yang dikembangankan di pondok pesantren Al-jihad Surabaya terdapat dua kategori talenta. Manajemen talenta dalam proses pengembangan sumber daya manusia ada empat tahapan proses yang harus dilalui, akan tetapi dalam hasil penelitian yang dilakukan, ada satu tahapan yang tidak dilalui oleh ponpes Al-Jihad yaitu penugasan posisi kunci.

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama meneliti manajemen talenta dalam pengembangan sumber daya manusia. Namun obyek yang digunakan dalam penelitian berbeda, pada penelitian di atas obyek yang digunakan adalah pondok pesantren sedangkan yang akan dilakukan penelitian ini pada organisasi semi otonom DKC CBP-KPP Sidoarjo yang langsung berfokus pada program kegiatan pengembangan pendidikan dan pelatihan (DIKLAT) kepada para anggotanya.

Penelitian *ketiga* yang relevan dengan penelitian ini oleh Dini Marliani, menulis judul skripsi yang berjudul "Analisis Program Pengembangan Karir

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

melalui *Talent Management* pada Kementrian Tenaga Kegiatan Transmigrasi" pada tahun 2011. Adapun hasil penelitian yang diperoleh adalah *Talent Management* sebagai variabel atau fokus penelitian mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan *Explanatory Research*.

B. Implementasi

Implementasi adalah suatu tindakan atau pelaksanaan dari sebuah rencana yang sudah disusun secara matang dan terperinci. Implementasi biasanya dilakukan setelah perencanaan sudah dianggap sempurna. Menurut Nurdin Usman, implementasi adalah bermuara pada aktivitas, aksi, tindakan atau adanya mekanisme suatu sistem, implementasi bukan sekedar aktivitas, tapi suatu kegiatan yang terencana dan untuk mencapai tujuan kegiatan.[19] Guntur Setiawan berpendapat, implementasi adalah perluasan aktivitas yang saling menyesuaikan proses interaksi antara tujuan dan tindakan untuk mencapainya serta memerlukan jaringan pelaksana, birokrasi yang efektif.[20]

Dari pengertian-pengertian di atas memperlihatkan bahwa kata implementasi bermuara pada mekanisme suatu sistem. Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan implementasi adalah suatu kegiatan yang terencana, bukan hanya suatu aktifitas dan dilakukan secara sungguh-sungguh berdasarkan acuan norma-norma tertentu untuk mencapai tujuan kegiatan. Oleh

[19] Nurdin Usman, 2002, *Konteks Implementasi berbasis Kurikulum*, Garsindo, Jakarta,hal 70
[20] Guntur Setiawan, 2004, *Implentasi dalam Birokrasi Pengembangan*, Balai Pustaka, Jakarta, hal 39

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

karena itu, impelementasi tidak berdiri sendiri akan tetapi dipengaruhi oleh objek berikutnya.

C. Pengembangan Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Mansuia

Pada dasarnya pengembangan merupakan kesempatan-kesempatan belajar yang didesain guna membantu para pekerja ataupun pegawai atau sumber daya manusia dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Pengembangan sumber daya manusia merupakan keharusan mutlak dan pembahasannya tidak asing lagi bagi organisasi. Investasi di dalam pengembangan sumber daya manusia merupakan pengeluaran yang ditunjukkan untuk memperbaiki dan mengembangkan dengan baik kapasitas produktif dari individu di dalam organisasi.

Dalam Kadarisman, Gouzali menegemukakan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah sebagaimana berikut:

> "Pengembangan SDM (Sumber Daya Manusia) merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan organisasi, agar pengetahuan *(knowledge)*, kemampuan *(ability)*, dan keterampilan *(skill)* mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Dengan kegiatan pengembangan ini, maka diharapkan dapat memperbaiki dan mengatasi kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan yang lebih baik, sesuai dengan perkembangan ilmu dan teknologi yang digunakan oleh organisasi"[21]

[21] Kadarisman, 2014, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Rajawali Pers, 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

Dari penjelasan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan sebuah cara atau langkah yang sangat penting dilaksanakan organisasi guna mengembangkan individu dan organisasi agar pencapaiannya sesuai dengan tujuan serta visi-misi organisasi. Pengembangan juga diharapkan dapat memaksimalkan dan memperbaiki kekurangan dalam pelaksanaan pekerjaan yang lebih baik. Fokus pengembangan sumber daya manusia pula bukan hanya untuk masa sekarang, akan tetapi untuk jangka yang lebih panjang.

Pengembangan karyawan dalam pelaksanaannya seringkali dilakukan untuk membantu karyawan memasuki dunia kerja yang kompetitif yang berbeda dari kondisi kehidupan sebelumnya. Karyawan yang akan mengikuti program pengembangan adalah karyawan baru agar memahami, terampil, dan ahli dalam menyelesaikan pekerjaannya, dan karyawan lama supaya mereka lebih memahami *technical skill*, *human skill*, *conceptual skill*, dan *managerial skill*. [22]

Pengembangan karyawan dimaksudkan untuk menyiapkan karyawan untuk memegang tanggung jawab pekerjaan di masa yang akan datang. Pengembangan karyawan bisa dilakukan secara formal maupun informal. Secara formal berarti karyawan ditugaskan oleh perusahaan. Sedangkan secara

[22] Henry Simamora, 1995 *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi I, Cetakan ke-1, Penerbit : STIE YKPN, Yogyakarta, hal. 168

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

informal berarti karyawan melatih dan mengembangkan dirinya atas keinginan dan inisiatif sendiri tanpa ditugaskan oleh perusahaan.

Program pengembangan karyawan akan membuat karyawan semakin produktif sehingga memungkinkan organisasi atau perusahaan mempertimbangkan untuk melakukan pengembangan karir karyawan, menurut Nawawi pengembangan karyawan memiliki alternatif yaitu:[23]

a. Organisasi mempertahankanya pada jabatan semula dalam jangkan waktu tertentu
b. Organisasi perlu memindahkan pekerja pada jabatan atau posisilain secara horizontal
c. Organisasi perlu mempromosikan pekerja secara vertikal.

Program pengembangan karyawan seringkali dilakukan secara bersamaan dengan pelatihan dan pendidikan. Menurut Singodimedjo dalam Sutrisno mengemukakan bahwa.

> "Pengembangan sumber daya manusia adalah proses persiapan individu-individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi, biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik." [24]

Pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi dipandang sebagai peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui program-program pelatihan dan pendidikan. Pengembangan tersebut membutuhkan kolaborasi

[23] Hadari Nawawi dan Martini Hadari. 1990. *Administrasi Personel Untuk Peningkatan Produktifitas Kerja*, Jakarta, Haji Masagung, hal. 292
[24] Edi Sutrisno,2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kencana Prenada, Jakarta, hal 62

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

dengan program-program manajemen sumber daya manusia (MSDM) lainnya untuk memaksimalkan dan mencapai tujuan serta hasil yang diingikan organisasi.[25]

Pengembangan sumber daya manusia diperlukan organisasi setiap saat, baik diberikan untuk karyawan baru maupun karyawan lama. Karyawan baru memerlukan berbagai program pengembangan, pelatihan maupun pendidikan sebagai pengenalan untuk keterampiralannya sebelum melaksanakan tugas dan kewajiban. Sedangkan karyawan lama membutuhkan pelatihan dan pengembangan, karena adanya tuntutan baru dari tugasnya yang selalu berkembang seiring kemajuan teknologi yang dihadapi dalam masa sekarang dan yang akan datang.[26]

2. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Keterampilan karyawan merupakan salah satu faktor utama dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Tujuan pokok dalam program pengembangan sumber daya manusia adalah meningkatkan kemampuan, keterampilan, sikap dan tanggung jawab karyawan, sehingga lebih efektif dan efisien dalam mencapai sasaran program dan tujuan organisasi.[27]

---

[25] Edi Sutrisno, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kencana Prenada, Jakarta, hal 62

[26]Diah Rusmianingsih,2010, *"Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Cakra Guna Cipta Malang",* Jurnal Ekonomi Modernisasi, Vol 6, No 1, Fakultas Ekonomi, Universitas Kanjuruhan Malang, hal 24

[27] Diah Rusmianingsih, 2010, "*Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Cakra Guna Cipta Malang",* Jurnal Ekonomi Modernisasi, Vol 6, No 1, Fakultas Ekonomi, Universitas Kanjuruhan Malang, 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

Tujuan pengembangan sumber daya manusia menurut Andrew E Sikula dalam Burhanuddin Yusuf menyebutkan, bahwasannya ada 8 (delapan) tujuan yang diinginkan yaitu.

a. *Productivity* (dicapainya produktivitas karyawan dan organisasi)
b. *Quality* (Kualitas dalam meningkatkan produk)
c. *Human resource planning* (melaksanakan perencanaa sumber daya manusia
d. Moral (meningkatkan semangat dan tanggung jawab karyawan)
e. *Indirect compensation* (meningkatkan kompensasi secara tidak langsung)
f. *Health and safety* (memelihara kesehatan mental dan fisik)
g. *Obselesence prevention* (mencegah menurunnya kemampuan karyawan)
h. *Personal growth* (meningkatkan kemampuan individual karyawan)[28]

Tujuan utama pengembangan sumber daya manusia adalah untuk dapat memperbaiki efektifitas dan efisiensi kerja karyawan dalam mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan. Perbaikan efektifitas dan efisiensi kerja dapat dilakukan dengan cara memperbaiki pengetahuan karyawan, keterampilan

[28] Burhanuddin Yusuf, 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*, Jakarta, Rajawali Pres, hal 135

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

karyawan, kualitas karyawan maupun sikap karyawan terhadap tugas dan kewajiban yang diberikan organisasi.[29]

D. Manajemen Talenta

1. Pengertian Talenta

Talenta merupakan bentuk kemampuan khusus dimana seseorang menunjukkan potensi untuk mengembangkan kecakapannya dalam suatu bidang tertentu.[30]Salah satu dari bentuk pengembangan sumber daya manusia adalah bakat *(talent).* Pengembangan sumber daya manusia seharusnya dimulai pada saat individu masuk dalam organisasi, tetapi pada nyatanya tidak semua organisasi dapat mempraktikannya. Pengembangan sumber daya manusia dengan mengetahui talenta individu saat awal masuk organisasi dimaksudkan untuk mengetahui bakat atau talenta mana yang dimiliki oleh individu dalam pekerjaannya. G. Frederic Kuder dan Blance B. Poulson menyebutkan macam-macam talenta sebagaimana berikut:[31]

a) Talenta Mekanik : Talenta yang tumbuh pada orang-orang yang suka mengoleksi alat-alat mesin dan menggunakan perlengkapan mesin dalam membongkar dan memasangnya kembali.

---

[29] Rusmianingsih, Diah, 2010, "*Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Cakra Guna Cpta Malang",* Jurnal Ekonomi Modernisasi, Vol 6, No 1, Fakultas Ekonomi, Universitas Kanjuruhan Malang, hal 25

[30] Kbbi.web.id/talenta

[31] 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

b) Talenta Bilangan : Talenta ini dimiliki oleh seseorang yang menyukai 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.

Pengembangan telenta sesungguhnya perlu didukung oleh sistem dan semua proses. Karena pengembangan telenta pada masa sekarang, dirasa penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan atau jabatan sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan di antara organisasi yang sejenis. Manajemen talenta adalah kemampuan mengubah potensi menjadi kompetensi, bakat menjadi keahlian dan talenta menjadi sebuah kekuatan.[32] Dengan talenta, pegawai dapat lebih percaya diri dengan potensi yang mereka miliki dalam pribadi dirinya dalam melakukan semua kewajiban pekerjaannya sehingga tak ada lagi takut dan gentar ketika dihadapkan pada situasi atau kondisi apapun.

[32] Umbu Tagela, *Manjemen Talenta dalam Perusahaan dan Implikasinya dalam Birokrasi Pemerintah*, Widya sari, Vol.15, No.1, Januari 2013: 60-77

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

Manajemen talenta adalah serangkaian proses SDM organisasi terpadu yang dirancang untuk mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan produktif, terhadap karyawan yang terlibat. Tujuan dari manajemen bakat adalah untuk menciptakan kinerja tinggi, organisasi berkelanjutan yang memenuhi tujuannya strategis dan operasional.[33] 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.[34] 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 adalah proses analisis, pengembangkan, dan pemanfaatan talenta yang berkelanjutan dan efektif untuk memenuhi kebutuhan bisnis. Hal ini melibatkan proses tertentu yang membandingkan talenta saat ini di suatu departemen dengan kebutuhan strategi bisnisnya. Hasil ini mengarah pada pengembangan dan implementasi strategi yang sesuai untuk mengatasi kesenjangan atau surplus talenta. Talenta merupakan faktor pembeda kinerja setiap pegawai atau anggota di dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Jika sebuah perusahaan ingin meningkatkan profit dalam lini bisnis yang sedang dijalani dan terus menumbuhkembangkan perusahaan yang ada, maka perusahaan

[33] Darmin Ahmad Palleh & afifah inayah, 2011 *Talent management*, Pt. Gramedia pustaka, Jakarta, hal. 83
[34] Alieen Rachman, 2015, Asah Tlenta, 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

wajib memfokuskan kepada mencari, menarik dan mempertahankan pegawai - pegawai yang terbaik. Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang visi, misi dan nilai perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya dijalankan oleh sejumlah pegawai yang bertalenta yang bekerja secara bersama-sama dan bersinergi.[35]

Pegawai atau anggota yang memiliki talenta inilah yang harus dikelola oleh perusahaan dengan baik dan dengan sistem manajamen yang baik pula. Sistem manajemen talenta yang dilaksanakan secara terpadu dan selaras dengan fungsi manajemen lainnya akan memberikan peningkatan kinerja bisnis dan kinerja pegawai yang nyata. Budaya pengembangan talenta pegawai terdiri dari program-program yang secara spesifik terdiri dari strategi perusahaan dalam memilih pegawai yang tepat, menempatkan pegawai sesuai dengan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki, memberikan pelatihan dan pengembangan pegawai sehingga dapat meningkatkan kinerja di dalam bekerja dan mempertahankan para pegawai dengan memberikan kompensasi.

Manajemen talenta di dalam sebuah perusahaan memiliki dua peran utama, peran pertama yaitu menjadi *value creator* dan peran kedua menjadi *value protector*. Sebagai *value creator*, tugas setiap manajer dan pimpinan di sebuah perusahaan adalah menghasilkan manusia-manusia yang memiliki nilai. Model *value creator* membuat setiap individu di dalam perusahaan bernilai tinggi yang kemudian menyebarkan nilai dalam hitungan deret ukur ke segala arah untuk

[35] Darmin Ahmad Palleh & afifah inayah, 2011 *Talent management*, Pt. Gramedia pustaka, Jakarta, hal. 70

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

menghasilkan momentum perubahan berskala besar. Sebagai *value protector* berarti bahwa perusahaan melakukan segala macam cara untuk melindungi individu dengan talenta bernilai tinggi yang dihasilkan agar tidak hilang ditelan godaan organisasi lainnya.[36]

Model pengelolaan *talent* dikemukakan oleh Jody walstroom dalam darmin dan afifah (2011) yang dituangkan dalam Konsep manajemen talenta (*talent management*) menggambarkan bagaimana sebuah organisasi mendapatkan (*acquire*), membangun (*develop*), dan mempertahankan(*retain*) talenta pegawai.[37]

2. Manfaat Manajemen Talenta

Berikut adalah manfaat manajemen talenta menurut Pella dan Inayati.[38]

a. Tersedianya terus-menerus karyawan yang mencapai potensi terbaik mereka masing-masing.
b. Membantu perusahaan untuk wilayah pasar baru dan bisa bersaing dengan competitor
c. Mampu menggembangkan reputasi public untuk menjadi tempat kerja yang bagus
d. Memupuk loyalitas para karyawan yang telah bekerja di perusahaan.

[36] Darmin Ahmad Palleh & afifah inayah, 2011 *Talent management*, Pt. Gramedia pustaka, Jakarta, hal. 75-77
[37] Darmin Ahmad Palleh & afifah inayah, 2011 *Talent management*, Pt. Gramedia pustaka, Jakarta, hal. 87
[38] Darmin Ahmad Palleh & afifah inayah, 2011 *Talent management*, Pt. Gramedia pustaka, Jakarta, hal. 89

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. Proses Program Manajemen Talenta

Tahapan program manajemen talenta memiliki berbagai variasi, Menurut Pella dan Inayati ada beberapa tahapan program dalam manajemen talenta, di antaranya sebagaimana berikut.[39]

a. Proses Rekrutmen dan Seleksi Anggota Kompetitif

1) Rekrutmen

Rekrutmen merupakan proses mencari, mengadakan, menemukan dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi.[40] Menurut Irawan dalam Ellyta bahwa rekrutmen adalah suatu proses untuk mendapatkan tenaga yang berkualitas guna bekerja dalam perusahaan atau organisasi.[41] Dan Singodimedjo dalam Sutrisno mengatakan bahwa rekrutmen adalah proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi.[42]

Tujuan Rekrutmen menurut Henry Simarora, ada 3 tujuan utama diadakannya proses rekrutmen yaitu.[43]

a) Untuk memikat sekumpulan besar pelamar kerja sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan

[39]Darmin Ahmad Palleh & afifah inayah, 2011 *Talent management*, Pt. Gramedia pustaka, Jakarta, hal. 89
[40] Edi Sutrisno,2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kencana Prenada, Jakarta, hal 45
[41] Ellyta Yullianti, 2009,"*Analisis Proses Rekrutmen dan Seleksi pada Kinerja Pegawai*", Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi, Vol 16 No 3, Bisnis dan Biroksi, hal 132
[42] Edi Sutrisno,2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, J,Kencana Prenada, Jakarta, hal 45
[43] Henry Simamora, 1995 *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi I, Cetakan ke-1, Penerbit : STIE YKPN, Yogyakarta, hal. 214

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

pemilihan terhadap calon-calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi.

b) Tujuan pasca pengangkatan (*post-hiring goals*) adalah penghasilan karyawan-karyawan yang merupakan pelaksana-pelaksana yang baik dan akan tetap bersama dengan perusahaan sampai jangka waktu yang masuk akal.

c) Upaya-upaya perekrutan hendaknya mempunyai efek luberan (*spillover effects*) yakni citra umum organisasi haruslah menanjak, dan bahkan pelamar-pelamar yang gagal haruslah mempunyai kesan-kesan positif terhadap perusahaan.

Tujuan utama rekrutmen adalah mendapatkan calon karyawan yang memungkinkan pihak manajemen untuk memilih atau menyeleksi calon sesuai kualifikasi yang dibutuhkan oleh organisasi.[44]

Menurut Sutrisno, ada dua cara atau teknik yang digunakan dalam proses rekrutmen yaitu Mencari calon dari dalam dan dari luar. Adapun yang dimaksud dengan mencali dari dalam adalah pencarian angota baru dalam memanfaatkan sumber-sumber atau cara yang sudahh tersedia dalam organisasi sebelum mencarinya di luar atau keluar organisasi. Sedangkan yang dimaksud dengan mencari dari luar adalah

[44] Burhanuddin Yusuf, 2015, M*anajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*, Jakarta, Rajawali Pres, hal 95

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

cara dan teknik yang umum digunakan organisasi untuk mencari calon anggota atau karyawan dari sumber-sumber luar.[45]

2) Seleksi

Seleksi merupakan proses memilih dari para pelamar melalui tahapan-tahapan tes, hingga diperoleh sejumlah pelamar yang memenuhi kriteria yang teah ditetapkan dan dinyatakan diterima oleh organisasi. Menurut Siagian dalam Yulianti menyebutkan bahwa seleksi adalah berbagai langkah spesifik yang diambil untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima dan pelamar mana yang akan ditolak. Proses seleksi dimulai dari penerimaan lamaran dan berakhir dengan keputusan terhadap lamaran tersebut[46]

Tujuan seleksi adalah untuk mendapatkan tenaga kerja yang memenuhi syarat dan memiliki kualifikasi yang sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang ada atau sesuai dengan kebutuhan organisasi.[47]Dalam proses seleksi, calon anggota harus mendapatkan kesempatan seluas-luasnya untuk mengetahui lapangan kerja yang paling cocok agar dapat lebih mengembangkan bakatnya yang tersembuyi.

---

[45] Edi Sutrisno,2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Kencana, hal 46-48
[46] Ellyta Yullianti, 2009*,"Analisis Proses Rekrutmen dan Seleksi pada Kinerja Pegawai"*, Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi, Vol 16 No 3, Bisnis dan Biroksi, hal 132
[47] Burhanuddin Yusuf, 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah,* Jakarta, Rajawali Pres, hal 115

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) Kriteria dan Teknik Seleksi

Organisasi tentu akan mengharapkan para pelamar yang datang memiliki prestasi yang memuaskan dalam pekerjaannya. Kriteria seleksi menurut Simamora, pada umumnya dapat dirangkum dalam beberapa kategori yaitu, Pendidikan, pengalaman kerja, kondisi fisik dan kepribadian.[48]

Sebelum organisasi memutuskan karakteristik seleksi yang digunakan, maka oirganisasi sebaiknya memilih kriteria khusus yang telah ditetapkan sebelumnya untuk menentukan cara memprediksi pelamar mana yang mencapai tingkat yang diharapkan. Burhanuddin menyebutkan bahwa ada dua teknik seleksi yang bisa digunakan, yaitu: *pertama.* Tenik seleksi menggunakan *interview* dan *kedua,* teknik seleksi dengan menggunakan *Assesment center.*[49]

b. Proses Orientasi dan Identifikasi Talenta

Proses orientasi yang merupakan terkait organisasi merancang program untuk menyamput talenta baru dalam organisasi, identifikasi talenta dan memetakkan anggota berbakat. Langkah identifikasi dapat dijalankan dengan mengamati, memperhatikan dan melihat sikap maupun perilaku karyawan. Tentu saja dengan melihat dampak dari perilaku tersebut. Bakat

[48] Henry Simamora, 1995 *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi I, Cetakan ke-1, Penerbit STIE YKPN, Yogyakarta, hal. 217

[49]Burhanuddin Yusuf, 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah,* Jakarta, Rajawali Pres, hal 126-127

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

yang dimiliki seorang karyawan harus dipelihara, dibina dan dikembangkan. Dengan demikian karyawan berbakat tetap bermotivasi dan memiliki komitmen untuk memberikan pekerjaan dan hasil terbaik. Pemetaan bakat membantu organisasi fokus dalam sasaran jangka pendek tanpa kehilangan arahan atau gambaran besar sasaran jangka panjang. Dengan kata lain, membantu strategi organisasi jangka panjang serta menentukan bakat apa yang perlu ditambahkan untuk menjamin keberlangsungan suksesnya organisasi di masa depan.[50]

c. *Talent Pool* (Pengelompokan Talenta)

Proses berikutnya yang penting adalah menyusun dan menyiapkan program pengembangan khusus bagi calon pemimpin masa depan yang ada dalam *talent pool* tersebut. Talent Pool merupakan sebuah hasil saringan dari para talent terbaik disetiap kelompoknya. Program ini dirancang secara khusus, tidak hanya sekedar program pelatihan tradisional, tapi juga mencakup hal-hal praktis yang dapat secara langsung memberikan dampak peningkatan *skills* dan pembentukan *behaviours* yang diharapkan.[51] *Talent pool* berkaitan dengan tujuan strategis organisasi untuk menjamin kesinambungan kesuksesan organisasi dalam jangka panjang. Organisasi kemudian mengidentifikasi kemampuan apa yang penting untuk mendukung

[50] Darmin Ahmad Palleh & afifah inayah, 2011 *Talent management*, Pt. Gramedia pustaka, Jakarta, hal. 85
[51] Darmin Ahmad Palleh & afifah inayah, 2011 *Talent management*, Pt. Gramedia pustaka, Jakarta, hal. 86

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

keberhasilan jangka panjang organisasi. Kemudian, dilihat posisi-posisi apa yang kritikal dalam organisasi yang dituntut untuk memiliki kemampuan atau kompetensi yang penting tersebut.

Perlu juga diperhatikan evaluasi hasil pengembangan *talent pool* dengan mengukur dampak program *talent management* yang ada tersebut terhadap hasil akhir organisasi. Jikalau tidak meningkatkan hasil akhir organisasi, maka sudah pasti penerapan *talent management* tersebut perlu dirancang ulang agar dapat memberikan *high impact* bagi organisasi.

d. Proses Pengembangan Kaderisasi

Proses yang terkait dengan bagaimana organisasi dalam mengembangkan rencana strategis untuk meminimalkan gangguan yang dihasilkan dari kosongnya posisi penting, kritis dan memiliki dampak tinggi terhadap naik turunnya kinerja organisasi. Proses ini juga terkait bagaimana organisasi berinvestasi dalam pengembangan pemimpin dan anggota masa depan dalam memenuhi kesenjangan yang ada antara *suplay* dan *demand* talenta baru dalam organisasi.[52]

e. Mengevaluasi Kemajuan Program

Tahapan terakhir yang bertujuan memberi cerminan, refleksi dan masukan untuk melakukan perbaikan ke-depannya.

4. Prinsip pengelolaan Manajemen Talenta

[52] Darmin Ahmad Palleh & afifah inayah, 2011 *Talent management*, Pt. Gramedia pustaka, Jakarta, hal. 85

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 pelaksanaanya, ada beberapa prinsip yang perlu dijalankan dalam pengelolaan manajemen talenta di setiap organisasi. Prinsip yang dijadikan dasar sebagai pembeda dengan program pengembangan sumber daya manusia yang lain. Menurut Pella dan Inayati ada enam prinsip yang perlu dijalankan dalam pengelolaanya, diantaranya sebagai berikut.[53]

Table 2.1

Prinsip Pengelolaan Manajemen Talenta

No.	**Prinsip Pengelolaan Manajemen Talenta**
Prinsip 1	Manajemen talenta dimulai dari pimpinan tertinggi
Prinsip 2	Memperjelas kebutuhan talenta dalam organisasi
Prinsip 3	Kepesertaan program talenta bersifat fleksibel
Prinsip 4	Pemantauan program manajemen talenta
Prinsip 5	Keberhasilan program manajemen talenta dimonitor dengan seksama
Prinsip 6	Program manajemen talenta berbasis kompetensi

E. Pengembangan Talenta Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Islam

Manusia adalah salah satu dimensi penting dalam sebuah organisasi. Oleh karena itu, berjalan atau tidaknya sistem yang dibuat dalam sebuah organisasi semata-mata bergantung pada sumber daya manusia yang ada di dalamnya.

[53] Ahmad Palleh, darmin & afifah inayah, *Talent management*, 2011, (Jakarta : Pt. Gramedia pustaka), hal 111

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

Sebagai manusia yang beragama, memang diperlukan syarat lain yang dinggap menjadi pembedanya yaitu tumbuhnya kepribadian yang religious dan berakhlakul karimah, sehinggga kualitas diri yang dimiliki dapat diimbangi dengan ketahanan mental dan kemakmuran spiritual yang handal.[54]

Manusia dalam Al-Qur'an dipandang sebagai makhluk Allah yang paling mulia yang memiliki kehormatan, kesantunan dan berbeda dengan makhluk yang lainnya. Manusia diciptakan oleh Allah SWT sebagai khalifah di bumi untuk mengelola bumi dan sumber daya yang dalamnya demi kesejahteraan manusia sendiri, makhluk dan seluruh alam semesta. Dalam dunia kerja maupun dalam organisasi, tentunya penempatan kerja seorang karyawan seharusnya berdasarkan pada bakat, kemampuan dan keahlian. Dalam Al-Qur'an menjelaskan perihal tersebut dalam Q.S Al-Israa' 84.

قُلْ كُلٌّ يَعْمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِ فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَىٰ سَبِيلًا

"*Katakanlah: tiap-tiap orang berbuat menurut keadaannya masing-masing. Maka tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya"*

Hamka, menjelaskan bahwa kata syakilah yang terdapat pada ayat di atas diartikan sebagai bawaan atau bakat. Beliau menjelaskan lebih lanjut, bahwa tiap-tiap manusia itu ada pembawaannya masing-masing yang telah ditentukan oleh Allah sejak sebelum lahir.[55]

---

[54] Muhammad Tholhah Hasan, 2003, *Islam dan Masalah Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Lantabora Press, hal 67

[55] Hamka, *Tafsir al-Azhar*, Pustaka Panjimas, Jakarta:1983, Hal 39-41

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

Dengan demikian, pada diri manusia sudah melekat satu potensi atau bakat kebenaran. Sehingga, dalam hal konteks pengembangan sumber daya manusia hal ini dirasa penting dalam prakteknya, guna memaksimalkan potensi SDM untuk kebutuhan individu masing-masing dan organisasi. Pengembangan bakat juga diharapkan dapat memaksimalkan dan memperbaiki kekurangan dalam pelaksanaan pekerjaan yang lebih baik.

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