

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Penelitian**

Dalam era modernisasi seperti saat ini, sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional merupakan kunci utama dalam berkembangnya suatu organisasi. Oleh karena itu sumber daya manusia perlu dikelola secara optimal agar kuantitas dan kualitas sumber daya manusia yang ada pada organisasi dapat benar-benar sesuai dengan kebutuhan dan dapat menjadi aset untuk organisasi dalam mencapai tujuannya.

Mengikuti berkembangnya zaman, teknologi menjadi semakin maju serta canggih dan menyebabkan persaingan antar individu maupun kelompok semakin ketat. Hal ini melahirkan berbagai macam upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki organisasi. Masalah yang muncul yaitu ketika anggota organisasi tidak memberikan hasil yang maksimal dalam beraktivitas di dalam organisasi. Untuk mencapai tujuannya, organisasi perlu unsur penggerak yaitu sumber daya manusia yang kompeten dan memiliki semangat serta daya saing yang tinggi dalam mengelola sumber daya manusia yang dimiliki (Hidayat, 2014: 1).

Hal tersebut pun terjadi di berbagai organisasi yang berkecimpung di bidang dakwah. Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan, yakni mengikuti berbagai macam kegiatan dakwah, seringkali peneliti menemukan adanya berbagai hambatan dalam sumber daya manusia yang berperan sebagai

penyelenggara. Mulai dari jumlah sumber daya manusia yang kurang memadai, kemampuan sumber daya manusia yang kurang kompeten, hingga kurangnya semangat sumber daya manusia. Sehingga tidak jarang pula peneliti menemukan kasus terhambatnya proses dakwah yang dilakukan. Hal tersebut memicu peneliti untuk melakukan wawancara serta observasi ke salah satu organisasi dakwah, yaitu rohis KRM Al-Fikr di SMP Negeri 8 Bandung yang sumber daya manusia mentor nya berada di bawah naungan Yayasan Pemuda ITSAR Bandung pada hari Kamis, 20 Juli dan Sabtu, 17 September 2022, mengenai penyebab mengapa hambatan-hambatan di atas dapat timbul.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Fauziah Salsabila sebagai koordinator mentor di rohis SMP Negeri 8 Bandung pada hari yang sama, dapat peneliti duga bahwa penyebab adanya hambatan-hambatan tersebut ada beberapa hal. Pertama, faktor yang terbaru adalah adanya pandemi COVID-19 yang mengakibatkan antar sumber daya mentor memiliki kesenjangan dalam berkomunikasi. Kedua, proses rekrutmen dan seleksi sumber daya mentor yang masih belum berjalan dengan efektif. Ketiga, pelatihan pengembangan kemampuan mentor yang masih belum diadakan secara rutin oleh Yayasan Pemuda ITSAR Bandung. Dan keempat, pemeliharaan hubungan melalui motivasi yang masih belum terlalu menarik.

*Talent management* adalah salah satu cabang dari manajemen sumber daya manusia yang memfokuskan pada rekrutmen, pengelolaan, pengembangan, dan pemanfaatan kemampuan, potensi, dan keberhasilan individu dalam organisasi. Oleh karena itu, *talent management* ini peneliti rasa sangat cocok untuk

digunakan dalam mengkaji proses rekrutmen sumber daya mentor sebagai pelaku dakwah di Yayasan Pemuda ITSAR Bandung. Karena dengan mengkaji proses rekrutmen berdasarkan *talent management* ini, pihak yang bersangkutan dapat langsung mengetahui kelebihan dan kekurangan dari proses rekrutmen sumber daya manusia yang sudah diterapkan dan menjadikannya sebagai bahan evaluasi serta dasar untuk membentuk sumber daya manusia yang lebih baik lagi.

Manajemen sumber daya manusia yang baik ditujukan kepada peningkatan kontribusi yang dapat diberikan oleh para anggota dalam organisasi ke arah tercapainya tujuan organisasi. Dibentuknya sebuah organisasi yang mengelola sumber daya manusia yang dimaksudkan bukan sebagai tujuan, melainkan sebagai alat untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan (Siagian, 2019: 29).

Sumber daya manusia atau *talent* sangat penting bagi kesuksesan sebuah organisasi. Manusia merancang dan membuat organisasi sehingga dapat bertahan serta berhasil mencapai tujuan. *Talent management* sangat penting karena memberikan manfaat bagi organisasi dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas, serta mempertahankan dan mengembangkan keunggulan kompetitif sumber daya manusia. Apabila sumber daya manusia terabaikan, maka organisasi tidak akan berhasil mencapai tujuan serta sasarnya (Rachmawati, 2008: 1). Oleh karena itu, suatu kebutuhan terhadap adanya manajemen atau pengelolaan yang baik terhadap sumber daya manusia sangatlah besar. Setiap organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas demi mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkannya.

Menempatkan seseorang sesuai dengan keahliannya merupakan salah satu karakteristik profesionalisme Islam. Rasulullah dan para sahabat benar-benar mengimplementasikan nilai-nilai mulia ini dalam kepemimpinannya. Pemimpin tidak perlu tahu segala cabang ilmu, tetapi harus tahu memilih tenaga yang akan ditugaskan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Lembaga atau organisasi melakukan perekrutan dan seleksi berdasarkan kompetensi atau standar yang ada, hal ini dilakukan dengan tujuan memperoleh sumber daya manusia baru yang benar-benar memiliki kemampuan handal. Penempatan sumber daya manusia harus sesuai dengan perencanaan awal dan didasarkan pada kompetensi jabatan yang dipegang. Manajemen sumber daya manusia memiliki peran penting dalam membentuk kualitas anggota organisasi, karena itu organisasi harus memiliki pengembangan karir berdasarkan kompetensi. Penempatan posisi dilakukan setelah manajer melakukan evaluasi terhadap kinerja berdasarkan kompetensi. Kompetensi sebagai acuan dasar melakukan pengelolaan sumber daya manusia, mempertahankan, mengevaluasi, menempatkan, serta mengembangkan sumber daya manusia yang dapat bersaing dengan berkembangnya zaman (Rachmawati, 2008: 23-24).

Dalam dunia dakwah, sumber daya manusia memerlukan aspek penting seperti pelatihan, pengembangan, motivasi, dan aspek-aspek lainnya. Sehingga dalam menjalankan tugas dan fungsinya secara profesional, tenaga dakwah atau da'i harus memiliki kompetensi yang diisyaratkan oleh peraturan dan kebutuhan yang ada. Untuk mencapai pembinaan aktivitas dakwah melalui sistem mentoring yang sesuai dengan kualitas yang diharapkan, dibutuhkanlah manajemen.

Manajemen merupakan proses terpenting dalam setiap organisasi, sebab pada dasarnya manajemen berurusan dengan tujuan bersama, cara-cara bekerja, dan pemanfaatan sumber-sumber daya yang ada. Pengaturan tersebut mencakup semua sumber daya yang dimiliki oleh organisasi tersebut (Fathoni, 2006: 15 dan 233).

Berdasarkan dari latar belakang diatas, peneliti bertujuan untuk mengkaji lebih lanjut dan mencoba menganalisis dengan melakukan penelitian di Yayasan Pemuda ITSAR Bandung untuk dijadikan pembahasan penelitian dan sebagai bentuk pengembangan ilmu pengetahuan dalam ranah ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai proses penetapan kriteria, rekrutmen, seleksi, pengembangan, dan motivasi sumber daya manusia dalam teori *talent management*.

## **B. Fokus Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan studi kasus, data diambil dengan melakukan wawancara, observasi, dan data verbatim mengenai proses penetapan kriteria, rekrutmen dan seleksi, pengembangan, serta pemberian motivasi terhadap mentor sebagai pelaku dakwah di Yayasan Pemuda ITSAR Bandung. Adapun penelitian yang akan dilaksanakan dan data yang akan diteliti selama penelitian tersebut adalah untuk mengetahui proses rekrutmen dalam meningkatkan kualitas mentor sebagai pelaku dakwah.

Seperti yang sudah diuraikan dalam latar belakang penelitian, maka penelitian ini berfokus pada proses rekrutmen untuk meningkatkan kualitas

mentor di Yayasan Pemuda ITSAR Bandung. Adapun sub fokus penelitian ini adalah:

1. Bagaimana proses penetapan kriteria mentor di Yayasan Pemuda ITSAR Bandung?
2. Bagaimana proses rekrutmen dan seleksi mentor di Yayasan Pemuda ITSAR Bandung?
3. Bagaimana proses pelatihan dan pengembangan mentor di Yayasan Pemuda ITSAR Bandung?
4. Bagaimana proses pemeliharaan hubungan melalui motivasi untuk mentor di Yayasan Pemuda ITSAR Bandung?

### **C. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui proses rekrutmen untuk meningkatkan kualitas sebagai pelaku dakwah sehingga dapat menanamkan nilai-nilai dan karakter muslim yang baik di usia remaja yang sangat krusial dalam pembangunan sifat dan karakter. Sesuai dengan rumusan masalah yang telah dipaparkan di atas pula, tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui proses penetapan kriteria mentor di Yayasan Pemuda ITSAR Bandung.
2. Untuk mengetahui proses proses rekrutmen dan seleksi mentor di Yayasan Pemuda ITSAR Bandung.
3. Untuk mengetahui proses pelatihan dan pengembangan mentor di Yayasan Pemuda ITSAR Bandung.

4. Untuk mengetahui proses pemeliharaan hubungan melalui motivasi untuk mentor di Yayasan Pemuda ITSAR Bandung.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian, maka manfaat penelitian ini antara lain:

1. Secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sarana untuk menambah pengetahuan, melengkapi dan memperkaya keilmuan dalam penerapan teori- teori yang sudah diperoleh terutama tentang penerapan manajemen sumber daya manusia pada lembaga dakwah.

2. Secara Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat berfungsi sebagai masukan bagi para pemangku kepentingan organisasi secara luas dalam proses penetapan kriteria, rekrutmen dan seleksi, pengembangan, dan juga pemberian kompensasi terhadap mentor sebagai pelaku dakwah di dalam naungan Yayasan Pemuda ITSAR Bandung.

#### **E. Hasil Penelitian yang Relevan**

Berdasarkan pada penelusuran pustaka yang telah dilakukan oleh peneliti, ditemukan beberapa literatur yang mempunyai relevansi dengan penelitian yang akan dilakukan, di antaranya:

*Pertama*, penelitian yang sebelumnya dilakukan oleh Yeni Anggraini dalam bentuk skripsi pada tahun 2020, Fakultas Tarbiyah Dan Keguruan Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung dengan judul: “Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Di MTs Ismaria Al-Qur’aniyyah Bandar Lampung”. Tujuan penelitian tersebut dimaksudkan untuk mengetahui bagaimana proses rekrutmen dan seleksi sumber daya manusia yang dilakukan oleh MTs Ismaria Al-Qur’aniyyah Bandar Lampung. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif analisis melalui penelitian lapangan. Hasil penelitian ini adalah dalam penerapan manajemen sumber daya manusia, MTs Ismaria Al-Qur’aniyyah Bandar Lampung sudah melaksanakan proses manajemen sumber daya manusia, salah satunya yaitu proses rekrutmen dan seleksi, dalam proses rekrutmen MTs Ismaria Al-Qur’aniyyah Bandar Lampung hanya menerapkan tiga proses rekrutmen yaitu: proses mencari tenaga pendidik baru, proses menemukan tenaga pendidik, dan proses menarik tenaga pendidik. Sedangkan proses seleksi MTs Ismaria Al-Qur’aniyyah Bandar Lampung hanya menerapkan 4 proses, yaitu: proses seleksi surat lamaran, wawancara, tes mengaji, dan keputusan penerimaan.

*Kedua*, penelitian yang sebelumnya dilakukan oleh Amirudin dan Azka Romadhona dalam bentuk jurnal ilmiah pada tahun 2022, Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Institut Agama Islam Bunga Bangsa Cirebon dengan judul: “Menciptakan Sumber Daya Manusia yang Berkualitas Melalui Proses yang Tepat”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi dan faktor dalam menciptakan Sumber Daya Manusia yang berkualitas melalui proses

rekrutmen, seleksi, dan penempatan yang tepat. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kepustakaan. Adapun teknik dan analisis data menggunakan pemeriksaan kembali data, mengorganisasikan data, melaksanakan analisis lanjutan serta dianalisis berdasarkan analisis interpretatif. Hasil penelitian ini adalah proses rekrutmen, seleksi, dan ketepatan penempatan merupakan salah satu proses penting yang saling berhubungan untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas seperti yang diharapkan oleh organisasi/institusi.

*Ketiga*, penelitian yang sebelumnya dilakukan oleh Syamsurizal, SE, MM dalam bentuk jurnal ilmiah pada tahun 2016, Universitas Dharmawangsa Medan dengan judul: “Peranan Manajemen Sumberdaya Manusia Dalam Organisasi”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peranan manajemen sumberdaya manusia dalam organisasi. Penelitian ini menggunakan metode tinjauan literatur. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai tiga fungsi yaitu fungsi manajerial, fungsi operasional, dan berfungsi mencapai tujuan organisasi secara terpadu.

Dengan demikian, penelitian-penelitian tersebut memiliki beberapa hubungan dengan judul yang peneliti angkat. Hubungan persamaan penelitian-penelitian tersebut ada pada penggunaan metode penelitian yang sama. Dan perbedaannya dengan penelitian-penelitian tersebut adalah subjek dan objek penelitian yang berbeda.

## F. Landasan Pemikiran

### 1. Landasan Teoritis

#### a. Pengertian Manajemen

Menurut George Terry, pengelolaan adalah proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menetapkan dan mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya yang lainnya. Ia pun menambahkan bahwa pengelolaan ialah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan melalui usaha bersama orang lain (Sukarna, 2011: 2).

George Terry dalam Sukarna (2011: 10), membagi fungsi dasar manajemen menjadi empat, yaitu *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Actuating* (Pelaksanaan) dan *Controlling* (Pengawasan). Keempat fungsi manajemen ini kemudian dikenal dengan singkatannya, yaitu POAC:

#### 1) *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan adalah pemilih fakta dan penghubungan fakta-fakta serta pembuatan dan penggunaan perkiraan-perkiraan atau asumsi-asumsi untuk masa yang akan datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan (Sukarna, 2011: 10).

## 2) *Organizing* (Pengorganisasian)

Pengorganisasian ialah penentuan, pengelompokkan, dan penyusunan macam-macam kegiatan yang dipeelukan untuk mencapai tujuan, penempatan orang-orang (pegawai), terhadap kegiatan-kegiatan ini, penyediaan faktor-faktor fisik yang cocok bagi keperluan kerja dan penunjukkan hubungan wewenang, yang dilimpahkan terhadap setiap orang dalam hubungannya dengan pelaksanaan setiap kegiatan yang diharapkan (Sukarna, 2011: 38).

Adapun asas-asas *organizing* yaitu *objective* atau tujuan, *departementation* atau pembagian kerja, *assign the personel* atau penempatan tenaga kerja, *authority and responsibility* atau wewenang dan tanggung jawab, *delegation of authority* atau pelimpahan wewenang, *span of authority* atau rentangan wewenang, serta *coordination* atau koordinasi (Sukarna, 2011: 46-47).

## 3) *Actuating* (Pelaksanaan)

Penggerakan atau pelaksanaan adalah membangkitkan dan mendorong semua anggota kelompok organisasi agar berkehendak dan berusaha dengan keras untuk mencapai tujuan dengan ikhlas serta serasi dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian dari pihak pimpinan (Sukarna, 2011: 82).

Tercapainya tujuan bukan hanya tergantung kepada planning dan organizing yang baik, melainkan juga tergantung pada

penggerakan dan pengawasan. Perencanaan dan pengorganisasian hanyalah berperan sebagai landasan yang kuat untuk adanya penggerakan yang terarah kepada sasaran yang dituju. Penggerakan tanpa planning tidak akan berjalan efektif karena dalam perencanaan itulah ditentukan tujuan, *budget*, standard, metode kerja, prosedur dan program (Sukarna, 2011: 82-83).

#### 4) *Controlling* (Pengawasan)

Pengawasan dapat dirumuskan sebagai proses penentuan apa yang harus dicapai yaitu standard, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan, dan bilaman perlu melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana, yaitu selaras dengan standar. Dan proses pengawasan meliputi penentuan standar atau dasar bagi pengawasan, pengukuran pelaksanaan, membandingkan pelaksanaan dengan standar dan menemukan jika ada perbedaan, serta perbaikan penyimpangan dengan cara-cara tindakan yang tepat (Sukarna, 2011: 110).

#### b. Pengertian *Talent Management*

Menurut Schuler, Dowling, Smart dan Huber dalam Priyono (2010: 4-6) manajemen sumber daya manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan penggunaan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa

SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat. Fokus manajemen SDM terletak pada upaya mengelola SDM di dalam dinamika interaksi antara organisasi-pekerja yang kerap memiliki kepentingan berbeda. Manajemen SDM meliputi penggunaan SDM secara produktif dalam mencapai tujuan organisasi dan pemuasan kebutuhan pekerja secara individual.

*Talent management* adalah salah satu cabang dari manajemen sumber daya manusia yang memfokuskan pada pengelolaan, pengembangan, dan pemanfaatan kemampuan, potensi, dan keberhasilan individu dalam organisasi. *Talent management* merupakan proses yang terus-menerus dan sistematis yang dilakukan untuk memastikan kemampuan organisasi dalam mengisi posisi kunci kepemimpinan masa depan dan posisi yang mendukung kompetensi inti organisasi (Pella dan Inayati, 2011: 82).

*Talent management* juga diartikan sebagai proses komprehensif dan dinamis untuk mengembangkan sumber daya manusia yang berpotensi tinggi dalam organisasi melalui pengembangan yang terintegrasi. Praktiknya dilakukan oleh para pemimpin yang terkait dalam organisasi mengenai aktivitas menarik sumber daya manusia yang bertalenta, menyeleksi, mengembangkannya, dan memeliharanya (Pella dan Inayati, 2011: 82-83).

Pella dan Inayati (2011: 84-86) menguraikan kerangka kerja *talent management* meliputi beberapa tahapan, yaitu:

- 1) Identifikasi kebutuhan sumber daya manusia atau penetapan kriteria

Penetapan kriteria yaitu menentukan kebutuhan sumber daya manusia yang dibutuhkan organisasi, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Dalam mengidentifikasi kebutuhan sumber daya manusia, Pella dan Inayati (2011: 124) merekomendasikan agar organisasi berfokus pada pertanyaan-pertanyaan berikut:

- a) Apa visi dan misi organisasi serta bagaimana kaitannya dengan persyaratan *talent* untuk mencapainya?
- b) Apa kunci penggerak organisasi di masa depan dan bagaimana ini memengaruhi *talent* yang dibutuhkan?
- c) Bagaimana kondisi lapangan tempat *talent* dibutuhkan?
- d) Bagaimana budaya dan nilai-nilai organisasi yang akan dikembangkan?

- 2) Rekrutmen dan seleksi

Rekrutmen dan seleksi, yaitu mencari dan menentukan individu terbaik yang sesuai dengan kebutuhan sumber daya manusia organisasi. Pella dan Inayati (2011: 118 & 188) juga merekomendasikan agar organisasi berfokus pada hal-hal berikut ini dalam melakukan rekrutmen dan seleksi *talent*:

- a) Identifikasi lowongan dengan informasi tentang analisis pekerjaan.
  - b) Menetapkan metodologi dan alat bantu seleksi.
  - c) Melaksanakan asesmen dan pengumpulan data *talent*.
  - d) Pemetaan *talent*.
- 3) Pelatihan dan pengembangan

Pelatihan dan pengembangan yaitu memberikan pelatihan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan individu dan organisasi, sehingga dapat meningkatkan kompetensi dan kemampuan individu. Pella dan Inayati (2011: 230) membagi kegiatan pengembangan menjadi tiga kelompok, yaitu:

- a) Mendesain dan melaksanakan pembelajaran formal, termasuk di dalamnya segala jenis pengembangan kompetensi melalui aktivitas pelatihan, kursus, seminar, dan sejenisnya.
- b) Merancang dan mengimplementasikan pengayaan pengalaman, termasuk di dalamnya segala aktivitas yang memperkaya pengalaman peserta program *talent*.
- c) Melakukan umpan balik dan pembimbingan, termasuk di dalamnya segala aktivitas yang mengembangkan kompetensi melalui bimbingan dari eksekutif organisasi.

#### 4) Pemeliharaan Hubungan melalui Motivasi

Sumber daya manusia atau *talent* merupakan unsur yang terpenting dalam suatu organisasi, pemeliharaan hubungan yang berkelanjutan dan serasi dengan para *talent* dalam setiap organisasi menjadi sangat penting. Motivasi dapat diartikan sebagai faktor internal yang mendorong *talent* untuk bertindak, bekerja, dan berkontribusi secara positif dalam lingkungan organisasi (Miles & Saldana, 2014: 101).

Menurut Herzberg dalam Siagian (2019: 290-291) menyebutkan bahwa faktor motivasional adalah hal-hal pendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dari dalam seseorang. Menurutnya, hal-hal yang tergolong dalam faktor motivasional antara lain ialah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karier, dan pengakuan orang lain. Organisasi berperan penting dalam mendorong keberhasilan seseorang dalam organisasinya.

Melalui motivasi, maka organisasi akan mampu membangun hubungan yang positif dengan *talent*. Selain itu juga organisasi juga mampu menciptakan sebuah iklim kerja yang mampu memotivasi dan mendukung perkembangan *talent* di organisasi. Miles & Saldana (2014: 103-104) menyebutkan bahwa hal ini dapat dilakukan dengan cara:

- a) Memberikan pengakuan dan apresiasi terhadap kinerja *talent*.
- b) Memberikan kesempatan pengembangan.
- c) Menyediakan lingkungan organisasi yang mendukung pertumbuhan dan pencapaian pribadi.

c. Pengertian Pembinaan dan Mentor

Mangunhajana (1991: 12), mengemukakan pembinaan sebagai berikut: Suatu proses belajar dengan melepaskan hak-hak yang sudah dimiliki dan dipelajari hal-hal yang baru yang belum dimiliki dengan tujuan membantu orang yang menjalaninya untuk membetulkan dan mengembangkan pengetahuan dan kecakapan yang sudah ada serta mendapatkan pengetahuan dan kecakapan baru untuk mencapai tujuan hidup dan kerja yang sudah dijalani secara lebih efektif. Tujuan dari pembinaan adalah agar tercapai kesempurnaan, artinya untuk mengadakan peningkatan dari yang sebelumnya. Bila sebelumnya kurang baik dan tidak sesuai dengan yang diinginkan, maka melalui pembinaan ini akan ditingkatkan menjadi lebih baik dan menuju arah yang diinginkan. Orang yang membina juga dikenal dengan sebutan mentor dan orang yang dibina dikenal dengan sebutan mentee.

Berikut adalah beberapa ciri mentor berkualitas menurut beberapa buku referensi:

- 1) Mempunyai integritas tinggi.

Menurut Tony Dungy (2007: 51), seorang mentor berkualitas harus memiliki integritas yang tinggi. Integritas dalam konteks ini merujuk pada konsistensi antara nilai-nilai dan tindakan mentor dalam kehidupan sehari-hari. Seorang mentor yang memiliki integritas yang tinggi berbicara dan bertindak sesuai dengan apa yang mereka percayai dan ajarkan, dan mereka selalu berusaha untuk hidup sesuai dengan standar moral dan etika yang mereka ajarkan kepada mentee mereka. Mentor yang memiliki integritas tinggi akan memberikan contoh yang baik bagi mentee-nya dalam hal perilaku, etika, dan integritas.

- 2) Pemahaman yang mendalam.

Shirley Peddy (2011: 26-27) menyebutkan bahwa seorang mentor yang berkualitas harus mempunyai pemahaman yang mendalam tentang bidang yang diajarkan. Pemahaman yang mendalam ini meliputi pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan pemahaman tentang berbagai strategi dan teknik dalam bidang yang digeluti oleh mentor tersebut dan yang hendak dibagikan kepada mentee.

Shirley Peddy (2011: 26-27) juga mengemukakan bahwa mentor yang memahami secara menyeluruh akan mampu memberikan saran dan arahan yang tepat sesuai dengan kebutuhan mentee-nya.

Selain itu, pemahaman yang mendalam juga memungkinkan mentor untuk memberikan umpan balik yang lebih efektif dan juga berharga kepada para mentee, serta dapat membimbing para mentee dalam menyelesaikan masalah mereka dan mengambil keputusan yang lebih baik.

3) Kemampuan mendengarkan yang baik.

Menurut Martin Sanders (2016: 57), seorang mentor yang berkualitas harus mempunyai kemampuan mendengarkan yang baik. Kemampuan mendengarkan yang baik ini mencakup kemampuan untuk memahami dan menghargai perspektif siswa, memberikan umpan balik yang efektif, serta dapat memahami kebutuhan dan keinginan mentee. Mentor yang memiliki kemampuan mendengarkan yang baik dapat menciptakan lingkungan yang aman dan terbuka untuk mentee, sehingga mentee merasa nyaman untuk berbicara dan berbagi pikiran dan perasaan mereka. Selain itu, mentor juga akan mampu memahami kebutuhan mentee-nya dan memberikan umpan balik yang sesuai. Kemampuan mendengarkan yang baik juga dapat membantu mentor membangun hubungan yang lebih kuat dan saling percaya dengan mentee-nya.

4) Berkomitmen.

Menurut Lois J. Zachary (2012: 37), berkomitmen adalah kualitas penting dari seorang mentor dalam membina hubungan

mentoring yang kuat dan produktif dengan mentee. Berkomitmen berarti seorang mentor siap untuk memberikan waktu, perhatian, dan dukungan yang diperlukan untuk membantu mentee mencapai tujuan mereka. Lois J. Zachary juga menyebutkan bahwa seorang mentor yang berkualitas harus berkomitmen untuk membantu mentee-nya dalam mencapai tujuannya. Mentor yang berkomitmen akan memberikan dukungan dan bimbingan yang konsisten untuk membantu mentee-nya mencapai tujuannya.

5) Memberikan motivasi.

Menurut John C. Maxwell (2005:202), memberikan motivasi berarti seorang mentor mampu memberikan semangat dan inspirasi kepada mentee untuk mencapai tujuan dan terus berkembang. Mentor yang baik mampu memberikan umpan balik yang positif, memberikan dukungan emosional, dan memperkuat kepercayaan diri mentee-nya. Dengan memberikan motivasi yang tepat, mentor dapat membantu mentee-nya meraih potensi mereka dan menjadi pribadi yang lebih baik.

d. Pengertian Dakwah

Syeikh Ali Mahfud dalam Maulana (2021: 4) mendefinisikan bahwa dakwah adalah mendorong atau memotivasi manusia untuk melakukan kebaikan dan mengikuti petunjuk juga menyuruhnya berbuat makruf dan mencegah dari perbuatan yang munkar demi memperoleh

kebahagiaan di dunia dan akhirat. Inti dari tujuan dakwah adalah mengarah pada perubahan kepribadian seseorang, kelompok dan masyarakat.

Basit (2013: 51-52) secara umum menjelaskan tujuan dakwah adalah mengajak manusia kepada jalan yang benar dan diridai Allah SWT agar bahagia dan sejahtera di dunia maupun di akhirat. Adapun tujuan dakwah secara khusus adalah sebagai berikut:

- 1) Mengubah paradigma berpikir seseorang tentang arti penting dan tujuan hidup sesungguhnya.
- 2) Menginternalisasikan ajaran Islam dalam kehidupan seorang muslim sehingga menjadi kekuatan batin yang dapat menggerakkan seseorang dalam melaksanakan ajaran Islam.
- 3) Wujud dari internalisasi ajaran Islam tersebut adalah seorang muslim memiliki keinginan untuk mengaplikasikan ajaran Islam dalam kehidupan sehari-hari.

## 2. Kerangka Konseptual

Proses rekrutmen dalam *talent management* sangat dibutuhkan di setiap organisasi karena dengan adanya manajemen sumber daya manusia yang terstruktur dengan baik dapat membantu meningkatkan kemampuan dan keterampilan sumber daya manusia. Pentingnya rekrutmen dalam *talent management* bukanlah semata-mata untuk sumber daya manusia yang bersangkutan saja, tetapi juga keuntungan untuk organisasi. Karena dengan

meningkatnya kemampuan atau keterampilan para sumber daya manusia, dapat meningkatkan produktivitas kerja sumber daya manusia.

Dalam hal ini, peneliti mencoba untuk mengkaji proses rekrutmen dalam usaha meningkatkan kualitas mentor sebagai pelaku dakwah di Yayasan Pemuda ITSAR Bandung dengan harapan mentor-mentor yang dilahirkan oleh Pemuda ITSAR Bandung dapat melakukan kegiatan dakwah sebaik mungkin sehingga sasaran dakwah para mentor dapat membentuk sikap dan karakter muslim yang baik sejak usia remaja. Karena usia remaja merupakan usia yang dipenuhi aktivitas pencarian jati diri, sehingga sikap dan karakter muslim yang baik harus ditanamkan di usia remaja ini agar para remaja tidak terjerumus ke hal-hal yang negatif.



Gambar 1.1. Kerangka Konseptual Penelitian

## G. Langkah-Langkah Penelitian

### 1. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat dimana penelitian dilakukan. Penetapan lokasi penelitian adalah tahap yang sangat krusial dalam penelitian kualitatif. Karena dengan ditetapkannya lokasi penelitian, berarti objek dan tujuan

sudah ditetapkan sehingga mempermudah penulis dalam melakukan penelitian dan penyusunan proposal. Lokasi penelitian ini bertempat di Yayasan Pemuda ITSAR Bandung dengan alamat lengkap: Komplek Bukit Pajajaran Kav 412 Pasir Impun, Kabupaten Bandung, Jawa Barat.

Adapun alasan pemilihan lokasi penelitian ini adalah Yayasan Pemuda ITSAR Bandung ini merupakan yayasan yang tergolong baru. Yayasan ini diresmikan pada bulan Mei tahun 2020 lalu, sehingga masih banyak hal yang dapat diteliti dan dikembangkan baik dari pihak dan segi internal maupun eksternal khususnya pada bagian manajemen sumber daya yang sangatlah krusial bagi lembaga organisasi manapun. Lokasi ini dipilih sebagai lokasi penelitian karena dapat diteliti secara ilmiah yang dapat mengurai ragam masalah sumber daya dalam organisasi dengan pendekatan manajemen melalui data-data dan informasi yang dibutuhkan.

## 2. Paradigma dan Pendekatan

Dalam proses penelitian yang dilakukan oleh setiap peneliti tentunya akan menggunakan paradigma atau cara pandang yang berbeda-beda. Pengertian paradigma adalah suatu konsep yang berkaitan satu sama lain untuk membentuk suatu kerangka pemikiran secara logis yang bertujuan untuk menjelaskan menafsirkan, memahami dan menjawab permasalahan yang sedang di hadapi (Putra, 2012: 89). Paradigma penelitian merupakan kerangka berpikir yang digunakan oleh peneliti dalam memandang realita suatu permasalahan dan teori atau ilmu pengetahuan.

Adapun jenis pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif, Penelitian kualitatif adalah penelitian yang berlandaskan pada filsafat post-positivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, pengambilan sumber data dilakukan secara purposive dan snowball, teknik pengumpulan dengan triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif atau kualitatif dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi (Sadiah, 2015: 19).

### 3. Metode Penelitian

Metode yang peneliti gunakan pada penelitian ini adalah metode deskriptif. Metode ini bertujuan untuk menggambarkan secara sistematis fakta atau karakteristik populasi tertentu atau bidang tertentu secara faktual dan cermat. Metode ini tidak mencari atau menjelaskan hubungan, tidak menguji hipotesis atau membuat prediksi. Dalam proses pengumpulan datanya metode ini lebih menitikberatkan pada observasi dan suasana alamiah. Sedangkan praktiknya peneliti langsung terjun ke lapangan: gejala-gejala diamati, dikategorikan, dicatat, dan sedapat mungkin diamati (Sadiah, 2015: 81). Alasan penulis menggunakan metode deskriptif ini adalah karena pada proses pengumpulan datanya bersifat observasi dan alamiah sehingga proses penelitian yang dilakukan penulis mejadi tergambar dengan jelas dan bersifat menyeluruh.

#### 4. Jenis Data dan Sumber Data

##### a. Jenis Data

Jenis data yang digunakan pada penelitian ini adalah jenis data kualitatif. Jenis data kualitatif merupakan data yang terbuat dengan menggunakan kata-kata serta kalimat. Data ini tidak disajikan dengan angka melainkan dengan kata. Dengan jenis data ini, peneliti mengumpulkan hasil wawancara, analisis dokumen, dan diskusi (Muhadir, 1996: 2).

Jenis data ini apabila dikumpulkan merupakan jawaban atas pertanyaan yang di muat dalam penelitian yaitu:

- 1) Data terkait proses penetapan kriteria sumber daya manusia di Yayasan Pemuda ITSAR Bandung.
- 2) Data terkait proses rekrutmen dan seleksi sumber daya manusia di Yayasan Pemuda ITSAR Bandung.
- 3) Data terkait proses pengembangan sumber daya manusia di Yayasan Pemuda ITSAR Bandung.
- 4) Data terkait proses pemeliharaan hubungan melalui motivasi sumber daya manusia di Yayasan Pemuda ITSAR Bandung.

##### b. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam pelaksanaan penelitian ini terdiri dari dua macam, yaitu:

### 1) Data Primer

Sumber data primer adalah sumber data dari hasil informasi tertentu mengenai suatu data dari seseorang tentang masalah yang sedang atau akan diteliti oleh seorang peneliti (*sumber informan*). Data primer merupakan ragam kasus baik berupa orang, barang, binatang, atau lainnya yang menjadi subjek penelitian, yakni sumber informasi pertama, *first hand* dalam mengumpulkan data penelitian (Sadih, 2015: 87). Dalam hal ini peneliti memperoleh data primer dari Ketua Yayasan Pemuda ITSAR Bandung dan beberapa Ketua Unit yang ada pada yayasan tersebut.

### 2) Data Sekunder

Sumber data sekunder adalah ragam kasus baik berupa orang, barang, binatang, atau lainnya yang menjadi sumber informasi penunjang (*second hand*) yang berkaitan dengan masalah penelitian. Data sekunder ini didapat untuk melengkapi pemahaman peneliti dalam menganalisis semua data yang diperoleh secara rinci dengan lingkup masalah yang diteliti (Sadih, 2015: 87).

## 5. Informan

### a. Informan Penelitian

Informan (narasumber) penelitian adalah seseorang yang, karena memiliki informasi (data) banyak mengenai objek yang sedang diteliti, dimintai informasi mengenai objek penelitian tersebut. Dalam penelitian

ini peneliti menggunakan informan untuk menjawab dan memberikan informasi kepada peneliti. Informan memiliki nilai-nilai dan motifnya sendiri. Bukan tidak mungkin akan terdapat pertentangan nilai, ataupun pertentangan maksud dan tujuan antara informan dengan peneliti. Adapun informan yang peneliti tentukan adalah:

- 1) Yahdi Siradj, Ketua Yayasan Pemuda ITSAR Bandung.
- 2) Syifa Bunga, Ketua Bidang Pembinaan Yayasan Pemuda ITSAR Bandung.
- 3) Fauziah Salsabila, Dewan Mas'ul (Koordinator Mentor) Yayasan Pemuda ITSAR Bandung di SMPN 8 Bandung.

#### b. Teknik Penentuan Informan

Penelitian kualitatif sering kali melibatkan interaksi langsung dengan informan yang memiliki pengalaman, pengetahuan, atau pemahaman yang relevan terhadap topik yang diteliti. Dalam menentukan informan untuk penelitian ini, penentuan informan sepenuhnya ditentukan oleh peneliti dengan dasar teknik pemilihan informan kunci (*key informant*). Penentuan informan dilakukan dengan cara memilih individu atau kelompok tertentu yang dianggap memiliki pengalaman, pengetahuan, atau pemahaman yang relevan dan mendalam terhadap topik yang diteliti. Informan kunci biasanya adalah tokoh atau pemimpin yang dianggap memiliki akses ke informasi penting atau memiliki wawasan yang berharga terkait dengan topik penelitian. Dalam pemilihan informan kunci, peneliti harus mempertimbangkan beberapa faktor seperti relevansi

pengetahuan dan pengalaman informan dengan topik penelitian, kemampuan informan untuk memberikan perspektif yang penting dalam penelitian, dan aksesibilitas informan. Selain itu, penting juga untuk memastikan kerahasiaan serta keamanan informan yang terlibat dalam penelitian. Dengan teknik pemilihan informan kunci, diharapkan peneliti dapat memperoleh wawasan yang mendalam dan memperoleh data yang berkualitas terkait topik penelitian (Sugiyono, 2015: 139).

#### 6. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian adalah sebagai berikut:

##### a. Observasi

Observasi merupakan pengamatan dan pencatatan yang sistematis terhadap gejala-gejala yang diteliti. Observasi dapat dilakukan secara langsung dan tidak langsung. Karena diperlukan ketelitian dan kecermatan, dalam praktiknya observasi membutuhkan sejumlah alat, seperti daftar catatan dan alat-alat perekam elektronik sesuai dengan kebutuhan. Data yang diobservasi ditujukan untuk mencari data sesuai kebutuhan peneliti dalam meneliti manajemen sumber daya manusia di Yayasan Pemuda ITSAR Bandung, baik dalam konteks hubungan personal maupun interpersonal dalam bentuk ucapan dan tindakan yang mengandung nilai-nilai religius islami (Sadiah, 2015: 87-88).

## b. Wawancara

Wawancara adalah proses tanya jawab lisan antara dua orang atau lebih yang dilakukan secara langsung wawancara dalam pengumpulan data sangat berguna untuk mendapatkan data dari tangan pertama menjadi pelengkap terhadap data yang dikumpulkan melalui alat lain dan dapat mengontrol terhadap hasil pengumpulan data alat lainnya. Karena tujuan utama wawancara adalah untuk mendapatkan informasi yang valid maka diperhatikan teknik-teknik wawancara yang baik seperti memperkenalkan diri, menyampaikan maksud-maksud wawancara, menciptakan suasana hubungan baik, rileks, nyaman, dan proses wawancara lebih banyak mendengar daripada berbicara secara terampil dalam bertanya untuk mendapatkan jawaban yang diharapkan (Sadiah, 2015: 88). Adapun yang terlibat dalam proses wawancara ini yaitu adalah Ketua Yayasan Pemuda ITSAR Bandung dan beberapa Ketua Unit yang ada pada yayasan tersebut.

## c. Data Verbatim

Data verbatim adalah penulisan teks atau kata-kata, kalimat, ataupun percakapan dari rekaman berupa audio/video. Semua data-data yang terekam dituliskan dalam bentuk teks sehingga kemudian dapat dianalisis dengan teknik-teknik analisis kualitatif (Herdiyanto & Tobing, 2016: 31).

Transkrip verbatim kemudian dibaca kembali berulang-ulang sambil mendengarkan hasil rekaman untuk menentukan tingkat saturasi data. Selain itu, peneliti menggunakan teknik triangulasi sebagai teknik untuk mengecek keabsahan data, yaitu membandingkan hasil wawancara terhadap partisipan sebagai teknik pemeriksaan keabsahan data (Moleong, 2007).

#### 7. Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan analisis data kualitatif, dimana analisis data tersebut dapat dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sehingga datanya sudah jenuh. Langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian boleh memilih salah satu tahapan berikut (Panduan Penyusunan Skripsi, 2013: 85-86):

- a. Memeriksa semua data yang terkumpul, baik melalui observasi, wawancara, angket, atau dokumentasi termasuk dilakukan editing dan penyortiran terhadap data yang tidak diperlukan. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa data yang akan dianalisis benar-benar sesuai dengan kebutuhan
- b. Membuat kategori-kategori data sesuai dengan jenis masalah yang akan dijawab dalam penelitian
- c. Pembahasan data hasil penelitian sesuai dengan pendekatan penelitian yang dilakukan

- d. Penafsiran terhadap hasil pembahasan data penelitian sehingga dapat diperoleh jawaban terhadap masalah-masalah penelitian yang diajukan.

Adapun langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam melakukan analisis data secara kualitatif dalam penelitian adalah sebagai berikut:

- a. Reduksi Data

Dalam proses reduksi data, dilakukan pencatatan di lapangan dan dirangkum dengan mencari hal-hal penting yang dapat mengungkap tema permasalahan (Sadiah, 2015: 93). Maka dari itu penelitian memerlukan langkah-langkah reduksi data yaitu dengan cara merekap dan mengambil poin-poin penting apabila data sudah terkumpul, maka selanjutnya diklasifikasikan sesuai dengan tujuan penelitian yaitu sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui bagaimana proses penetapan kriteria sumber daya manusia di Yayasan Pemuda ITSAR Bandung.
- 2) Untuk mengetahui bagaimana proses rekrutmen dan seleksi sumber daya manusia di Yayasan Pemuda ITSAR Bandung.
- 3) Untuk mengetahui bagaimana proses pengembangan sumber daya manusia di Yayasan Pemuda ITSAR Bandung.
- 4) Untuk mengetahui bagaimana proses pemeliharaan hubungan melalui motivasi sumber daya manusia di Yayasan Pemuda ITSAR Bandung.

### b. Display

Display data artinya mengelompokkan data pada satuan-satuan analisis berdasarkan fokus dan aspek permasalahan yang diteliti, atau data yang bertumpuk, laporan lapangan yang tebal, dengan sendirinya akan sukar melihat gambaran keseluruhan untuk mengambil kesimpulan yang tepat (Sadiah, 2015: 93).

### c. Mengambil Kesimpulan dan Verifikasi

Langkah terakhir adalah menyimpulkan data-data yang sudah terverifikasi dengan data yang baru di dapat dan diperoleh keabsahan penelitian. Penarikan kesimpulan dan verifikasi adalah sebagian dari kegiatan konfigurasi yang utuh. Karena itu, menyimpulkan dan verifikasi membutuhkan data-data baru yang yang memungkinkan diperoleh melalui keabsahan hasil penelitian. Oleh karena itu, data-data harus diperiksa kembali pada catatan-catatan yang telah peneliti buat dan kemudian membuat kesimpulan. Dalam menarik kesimpulan dari hasil penelitian harus sesuai dengan fakta yang ada (Sadiah, 2015: 93-94).