

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Sebuah ironi, meskipun korelasi positif antara pendidikan dan kemajuan bangsa telah diakui secara luas, pendidikan justru kerap tidak menempati posisi sebagai prioritas utama terutama di negara-negara berkembang seperti Indonesia. Amanat konstitusi yang mewajibkan alokasi anggaran sebesar 20% untuk sektor pendidikan,<sup>1</sup> nyatanya belum sepenuhnya dijalankan dengan sungguh-sungguh. Panggung wacana nasional masih didominasi oleh hiruk-pikuk persoalan politik, ekonomi, kriminalitas, dan hiburan. Isu pendidikan baru mencuat ke permukaan ketika muncul kasus-kasus yang bersifat sensasional. Namun setelah pemberitaan mereda, persoalan-persoalan tersebut perlahan menghilang dari perhatian publik, untuk kemudian muncul kembali ketika kasus serupa berulang seolah telah menjadi rutinitas yang tidak pernah benar-benar terselesaikan secara sistemis.

Kondisi ini pada dasarnya mencerminkan lemahnya perhatian terhadap dimensi yang paling fundamental dalam sistem pendidikan, yaitu sumber daya manusia (SDM) yang menggerakkannya.<sup>2</sup> Kemajuan pendidikan suatu bangsa tidak akan pernah dapat diraih secara berkelanjutan apabila manusia-manusia

---

<sup>1</sup> Gufron Ihsan, "Efisiensi Anggaran Berdasarkan Inpres No. 1 Tahun 2025 Terhadap Hak Konstitusional Pendidikan Warga Negara," *Jurnal Interpretasi Hukum* 6, no. 2 (2025): 328–39, <https://doi.org/https://doi.org/10.22225/juinhum.6.2.2025.328-339>.

<sup>2</sup> Desiana Astika Ratna Kumala, "Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia," *Jurnal Penelitian Dan Pengembangan Sains Dan Humaniora* 6, no. 2 (2022): 254–61, <https://doi.org/https://doi.org/10.23887/jppsh.v6i2.50493>.

yang berada di balik sistem tersebut, yaitu para tenaga pendidik dan kependidikan tidak dikelola, dikembangkan, dan diberdayakan secara optimal. SDM pendidikan bukan sekadar pelaksana teknis kebijakan, melainkan aktor utama yang menentukan apakah visi pendidikan nasional dapat benar-benar diwujudkan di ruang-ruang kelas dan lingkungan sekolah.

Meskipun secara teoritis profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan diakui memiliki hubungan positif terhadap peningkatan kualitas pendidikan, namun dalam tataran implementasi, profesionalisme justru kerap tidak mendapatkan perhatian yang proporsional dan memadai.<sup>3</sup> Kebijakan sertifikasi pendidik yang secara ideal dirancang untuk meningkatkan dan menetapkan standar kompetensi dalam empat domain, pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional, namun nyatanya tidak selalu berjalan sesuai dengan tujuan yang dicita-citakan.

Di lapangan, sertifikasi lebih banyak dimaknai sebagai instrumen untuk memperoleh kenaikan gaji atau peningkatan taraf hidup, bukan sebagai konsep transformatif yang semestinya dipahami secara komprehensif. Wacana peningkatan profesionalisme melalui jalur sertifikasi pun lebih banyak diwarnai oleh keresahan dan tuntutan terkait aspek finansial, ketimbang dorongan untuk mewujudkan transparansi dalam proses perolehan sertifikasi itu sendiri, serta bagaimana kompetensi tersebut benar-benar diaplikasikan dan dievaluasi

---

<sup>3</sup> Sedy Santosa, "Profesionalisme Pendidik dan Tenaga Kependidikan Berbasis Sistem dan Kreatifitas," *Al-Bidayah: Jurnal Pendidikan Dasar Islam* 2, no. 2 (Desember 2018), <https://doi.org/10.14421/albidayah.v2i2.8977>.

setelah proses sertifikasi selesai.<sup>4</sup> Hingga saat ini, belum tersedia mekanisme atau regulasi yang secara spesifik mengatur standar kompetensi pendidik pasca-sertifikasi, termasuk sistem sanksi yang mengikat, kecuali kepastian mengenai kenaikan gaji atau tunjangan yang menyertainya.

Lebih jauh, harus diakui bahwa profesionalisme pada dasarnya masih merupakan konsep yang relatif baru dalam lanskap pendidikan Indonesia. Menggunakan istilah yang dikemukakan oleh Dedy Supriyadi, profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan di Indonesia masih berada pada fase *emerging profession*, yakni tahap yang sedang tumbuh dan belum sepenuhnya mapan.<sup>5</sup> Kondisi ini sangat kontras apabila dibandingkan dengan profesi-profesi lain yang telah lebih dahulu membangun ekosistem profesionalismenya, seperti dunia medis, arsitektur, maupun hukum, yang memiliki standar, etika, dan mekanisme evaluasi yang jauh lebih terstruktur dan tegas.

Kendati demikian, sebagian besar praktisi pendidikan mulai menaruh harapan yang positif terhadap mulai dirintisnya kesadaran akan pentingnya profesionalisme bagi tenaga pendidik dan kependidikan. Salah satu indikator yang dapat diamati adalah semakin maraknya karya ilmiah yang secara khusus mengkaji berbagai dimensi dan persoalan seputar profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan. Hal ini mencerminkan adanya kesadaran kolektif yang mulai tumbuh di kalangan akademisi dan praktisi pendidikan mengenai betapa krusialnya isu ini untuk segera ditangani secara serius.

---

<sup>4</sup> Asep Yudi Permana dan Supratman Agus, "Membangunan Profesionalisme Tenaga Kependidikan Melalui Sertifikasi: Antara Harapan dan Realita," 2006, 53.

<sup>5</sup> Santosa, "Profesionalisme Pendidik dan Tenaga Kependidikan Berbasis Sistem dan Kreatifitas."

Namun demikian, kesadaran dan harapan saja tidak cukup. Terdapat kesenjangan yang antara idealitas profesionalisme yang diharapkan dengan realitas yang terjadi di lapangan. Kesenjangan ini tidak semata-mata bersumber dari individu tenaga pendidik dan kependidikan itu sendiri, melainkan juga berakar pada lemahnya sistem pengelolaan SDM di tingkat kelembagaan. Banyak lembaga pendidikan yang belum memiliki mekanisme terstruktur untuk mengidentifikasi potensi terbaik tenaga pendidiknya, mengembangkan kompetensi, maupun mempertahankan individu-individu unggul agar tetap berkontribusi secara optimal.<sup>6</sup> Akibatnya, upaya peningkatan profesionalisme lebih banyak bersifat reaktif dan sporadis yang bergantung pada inisiatif individu, alih-alih digerakkan oleh sistem yang terencana dan berkelanjutan di tingkat lembaga.

Evans mendefinisikan profesionalisme sebagai “*professionalism is demanded, prescribed and enacted*” atau sesuatu perihal yang dituntut, ditentukan, dan yang diterapkan.<sup>7</sup> Maka kemudian, bagi tenaga pendidik dan kependidikan dikonsepsikan sebagai profesionalisme kerja yang berasal dari manifestasi profesionalisme integratif antara kompetensi, komitmen etik, dan kapasitas diri yang diinternalisasi dalam praktik kerja (kinerja). Bertumpu pada konsep *total quality management* (TQM), maka sesuatu hal dalam hal ini profesionalisme harus diupayakan untuk mencapai titik absolut (kesempurnaan)

---

<sup>6</sup> Ramdanil Mubarak, “Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam,” *AL-FAHIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 3, no. 2 (September 2021): 131–46, <https://doi.org/10.54396/alfahim.v3i2.183>.

<sup>7</sup> Linda Evans, “Professionalism, Professionality and the Development of Education Professionals,” *British Journal of Educational Studies* 56, no. 1 (2008): 20–38.

yang terpadu dan menyeluruh. Sebagaimana diterangkan dalam al-Qur'an pada surat Al Baqarah ayat 208:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا ادْخُلُوا فِي السِّلْمِ كَافَّةً

Ayat diatas memuat dua konsep yang berkaitan dengan mutu terpadu, yaitu lafaz “السلم” dan “كافة”. Kata “silm” memiliki makna yang lebih luas, seperti kesejahteraan, keselamatan, kemakmuran, dan kualitas, yang mengarah pada pencapaian kebaikan pada tingkat yang lebih tinggi. Sementara itu, lafaz “Kaffah” bermakna menyeluruh atau totalitas.<sup>8</sup> Dalam diskursus personalia lembaga pendidikan, setiap tenaga pendidik dan kependidikan yang berada di lembaga pendidikan dalam berbagai aspek harus diupayakan mencapai profesionalisme yang tinggi. Penguatan kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan perlu dilaksanakan secara sistematis, terencana, terarah, dan berkelanjutan. Pandangan demikian didasarkan pada keyakinan bahwa percepatan pencapaian tujuan pendidikan sangat dipengaruhi oleh tingkat profesionalisme kerja tenaga pendidik dan kependidikan.<sup>9</sup>

Oleh sebab itu, di sinilah letak urgensi penerapan manajemen talenta sebagai pendekatan strategis dalam pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan. Manajemen talenta hadir sebagai sistem yang secara proaktif dan terstruktur mampu mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan individu-individu dengan potensi dan kompetensi terbaik demi pencapaian

<sup>8</sup> Achyar Zein, *Ayat-Ayat Alquran Tentang Manajemen Pendidikan Islam*, I (Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia, 2017), 185.

<sup>9</sup> Deni Pandu Putra Kusuma dan Ahmad Nasrulloh, “Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia di Sekolah,” *Al-Fahim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 4, no. 2 (2022): 142–57.

tujuan lembaga secara berkelanjutan. Pengelolaan talenta dipandang sebagai langkah strategis yang berperan penting untuk mendorong transformasi lembaga pendidikan guna meningkatkan kinerja secara optimal.<sup>10</sup> Pengelola lembaga perlu menyadari bahwa keberhasilan institusi tidak bergantung pada sistem dan kebijakan, namun juga pada kualitas talenta SDM terbaik.

Apabila profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan hendak ditingkatkan secara sungguh-sungguh, maka lembaga pendidikan tidak bisa lagi hanya mengandalkan kebijakan sertifikasi yang bersifat eksternal dan administratif lembaga perlu mengambil peran aktif dalam mengelola perjalanan profesional setiap individu yang ada di dalamnya melalui praktik manajemen talenta yang sistematis, terencana, dan berorientasi jangka panjang. García dan Sese dalam risetnya menunjukkan bahwa penerapan manajemen talenta pada tenaga pendidik berkontribusi dalam membangun budaya keunggulan serta meningkatkan kualitas layanan pendidikan bagi peserta didik.<sup>11</sup>

Transformasi pendidikan hanya dapat terwujud apabila tenaga pendidik dan kependidikan diperoleh dibina dan dipertahankan sebagai talenta-talenta profesional yang benar-benar berkualitas. Hal ini memerlukan dukungan kepemimpinan dan manajemen yang mampu secara konsisten mengelola tenaga pendidik dan kependidikan yang memiliki kompetensi unggul dan kinerja optimal. Salah satu pendekatan strategis yang dapat diterapkan adalah melalui

---

<sup>10</sup> Muhammad Ramaditya dkk., "Reinventing Talent Management: How to Maximize Performance in Higher Education," *Frontiers in Education* Volume 7-2022 (2022).

<sup>11</sup> Nathalie Liechti García dan Albert Sesé, "Measuring the Teachers' Talent Management," *International Journal of Educational Management* 38, no. 2 (2024): 568–86.

penerapan manajemen talenta.<sup>12</sup> Sebuah proses yang dirancang oleh lembaga untuk menjawab kebutuhan akan sumber daya manusia berkualitas secara sistematis dan berkelanjutan.

Manajemen talenta dapat dipahami sebagai proses terstruktur dan berkesinambungan yang berfokus pada upaya mengidentifikasi individu yang paling sesuai, meningkatkan kapasitas dan kapabilitas mereka, serta memberikan dukungan yang diperlukan agar mampu bertahan dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan lembaga dalam jangka panjang.<sup>13</sup> Mekanisme tersebut membantu lembaga pendidikan dalam memperjelas nilai dan tujuan inti, menyelaraskan perencanaan dengan kebutuhan, menjamin ketersediaan talenta terbaik, serta mengembangkan potensi individu yang tepat sesuai dengan tuntutan.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa penerapan manajemen talenta sebagai strategi organisasi mampu menghasilkan kinerja yang melampaui rata-rata. Untuk menghadapi dinamika dan perubahan dunia, manajemen talenta berperan sebagai pendekatan strategis yang menekankan pada kejelasan arah dan penguatan proses-proses mendasar guna meningkatkan kualitas lembaga secara terus-menerus.<sup>14</sup> Keberadaan kepemimpinan yang efektif dalam

---

<sup>12</sup> Ramaditya dkk., "Reinventing Talent Management: How to Maximize Performance in Higher Education."

<sup>13</sup> Maja Rožman dkk., "Competitiveness Through Development of Strategic Talent Management and Agile Management Ecosystems," *Global Journal of Flexible Systems Management* 24, no. 3 (2023): 373–93.

<sup>14</sup> Rofi'ah Rofi'ah dkk., "Penggunaan Manajemen Talenta pada Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai Strategi Organisasi," *Articles, Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)* 6, no. 3 (2022).

pengelolaan talenta menjadi sangat krusial, terutama dalam menetapkan arah yang selaras dengan tujuan lembaga pendidikan.<sup>15</sup>

Isu manajemen talenta pada mulanya berkembang di sektor swasta, namun seiring waktu konsep ini juga diadopsi oleh sektor publik dan terbukti memberikan manfaat yang signifikan.<sup>16</sup> Saat ini, manajemen talenta dipandang sebagai aspek strategis yang memperoleh perhatian serius dari berbagai organisasi, perusahaan, bahkan di lembaga pendidikan. Upaya untuk menjamin proses rekrutmen dan mempertahankan personalia yang berpengalaman serta memiliki kualifikasi tinggi diyakini mampu meningkatkan modal pengetahuan yang dimiliki oleh sekolah.<sup>17</sup>

Selain itu, efektivitas manajemen talenta dalam mendorong profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan tidak semata-mata bergantung pada seberapa baik sistem rekrutmen, pengembangan, dan retensi dirancang. Terdapat satu dimensi yang kerap luput dari perhatian para pengelola lembaga pendidikan, yakni kondisi psikologis internal setiap individu yang menjalani proses tersebut. Dalam hal ini, kepuasan kerja memainkan peran yang sangat menentukan. Kepuasan kerja dapat dipahami sebagai tingkat pemenuhan yang dirasakan individu dalam peran profesionalnya, khususnya dalam kaitannya dengan kondisi kerja dan ekspektasi yang dimilikinya. Lebih spesifik

---

<sup>15</sup> Dimitrios Kafetzopoulos dan Katerina Gotzamani, "The Effect of Talent Management and Leadership Styles on Firms' Sustainable Performance," *European Business Review* 34, no. 6 (2022): 837–57.

<sup>16</sup> Teresa Galanti dan Stefania Fantinelli, "Managing the Future of Talents: Digital Innovation in Learning Organizations," *The Learning Organization* 32, no. 4 (2025): 554–80.

<sup>17</sup> Kafetzopoulos dan Gotzamani, "The Effect of Talent Management and Leadership Styles on Firms' Sustainable Performance"; Ramaditya dkk., "Reinventing Talent Management: How to Maximize Performance in Higher Education."

dalam konteks pendidikan, kepuasan ini adalah sebagai rasa terpenuhi dan terpuaskan yang lahir dari pengalaman menjalani profesi sebagai pendidik dan tenaga kependidikan.<sup>18</sup>

Ketika seorang tenaga pendidik dan kependidikan merasakan kepuasan dalam pekerjaannya, ia tidak hanya menjalankan tugasnya secara mekanis, tetapi menginvestasikan keseluruhan kapasitas dirinya (kognitif, emosional, dan etik) ke dalam praktik profesionalnya. Sebaliknya, manajemen talenta yang dirancang sebaik apapun secara teknis, akan menemui hambatan yang signifikan apabila para tenaga pendidik dan kependidikan menjalaninya dalam kondisi psikologis yang tidak terpenuhi. Penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang turut mempengaruhi keberhasilan pengelolaan talenta dalam organisasi, karena individu yang puas cenderung lebih terlibat, produktif, dan mampu berkontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan lembaga.<sup>19</sup>

Kepuasan kerja bukanlah sekadar kondisi emosional yang bersifat subjektif dan sementara, melainkan sebuah konstruk psikologis yang berakar pada pemenuhan kebutuhan-kebutuhan mendasar manusia. Herzberg menegaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh dua kelompok faktor, yaitu motivators seperti pengakuan, pencapaian, dan pertumbuhan profesional yang mendorong kepuasan sejati serta *hygiene factors* seperti gaji dan kondisi kerja

---

<sup>18</sup> Päivi Hökkä dkk., "School Staff Members' Professional Agency in Finland, Scotland and Sweden – A Comparative Study," *Teaching and Teacher Education* 159 (Juni 2025): 104998, <https://doi.org/10.1016/j.tate.2025.104998>.

<sup>19</sup> Naimatullah Shah dkk., "Developing Organizational Performance Through Talent Management Practices: Employee Satisfaction's Mediating Role in Learning Organizations," *Business Process Management Journal* 30, no. 3 (Mei 2024): 641–70, <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2023-0208>.

yang mencegah ketidakpuasan.<sup>20</sup> Sementara itu, SDT menyatakan bahwa motivasi otonom tumbuh melalui terpenuhinya tiga kebutuhan psikologis dasar, yaitu kompetensi (*competence*), kemandirian (*autonomy*), dan keterhubungan (*relatedness*) dan ketika ketiganya terpenuhi dalam lingkungan kerja, individu terbukti lebih termotivasi secara otonom, berkinerja lebih baik, dan memiliki kesejahteraan yang lebih tinggi.<sup>21</sup> Sehingga, dapat dipahami bahwa upaya lembaga pendidikan dalam mengelola talenta akan benar-benar menghasilkan profesionalisme yang autentik ketika ia berjalan seiring dengan perhatian yang sungguh terhadap kepuasan kerja para tenaga pendidik dan kependidikan.

Madrasah Aliyah (MA) Al-Hidayah adalah lembaga pendidikan Islam swasta di bawah naungan Yayasan Al-Mannan dan Pondok Pesantren Tarbiyyatul Qur'an (PPTQ) Al-Mannan Kauman, Kabupaten Tulungagung. Dari hasil pengamatan peneliti di lapangan menunjukkan bahwa MA Al-Hidayah mengadopsi sistem kepegawaian yang mengacu pada konsep manajemen talenta. Proses rekrutmen, pengembangan, hingga retensi SDM dikelola dengan prinsip yang kuat, sehingga mampu mendapatkan para tenaga pendidik dan kependidikan yang berkualitas dan kompeten di bidangnya. Adapun, mekanisme konkret dari pengelolaan talenta atau SDM tertuang dalam

---

<sup>20</sup> Yongbeom Hur, "Testing Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation in the Public Sector: Is It Applicable to Public Managers?," *Public Organization Review* 18, no. 3 (September 2018): 329–43, <https://doi.org/10.1007/s11115-017-0379-1>.

<sup>21</sup> Edward L. Deci dan Richard M. Ryan, *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior* (New York: Plenum Press, 1985).

buku pedoman SDM dan kepegawaian Lembaga Pendidikan Islam (LPI) Al-Hidayah<sup>22</sup>

Model rekrutmen MA Al-Hidayah sangat mempertimbangkan kualifikasi, kompetensi dan komitmen dari para calon, mulai dari linieritas, ijazah, kemampuan mengajar, hingga sikap dan kepribadian. Berbagai program pengembangan telah dilakukan melalui pelatihan, *workshop* dan *upgrading skill*. MA Al-Hidayah juga secara terbuka memberikan kesempatan bahkan dorongan bagi para tenaga pendidik dan kependidikan untuk melanjutkan studi lanjut, baik S2 maupun S3 dan sertifikasi PPG.

Adapun, sebagian besar para tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di MA Al-Hidayah masih tergolong *fresh graduate*, artinya SDM masih dalam kategori muda. Pada aspek kesejahteraan, MA Al-Hidayah berkomitmen untuk memberikan gaji dan tunjangan para pegawainya dengan layak dan tepat waktu. Hal tersebut merupakan salah satu upaya retensi yang dilakukan oleh lembaga terhadap SDM yang berada di MA Al-Hidayah Kauman Tulungagung.

Dari data observasi awal, peneliti menemukan bukti keberhasilan dari praktik manajemen talenta yang diimplementasikan.<sup>23</sup> Hal tersebut tercermin dari profesionalisme kerja para tenaga pendidik dan kependidikan mencakup kompetensi, komitmen dan kinerja mereka yang berhasil meraih berbagai prestasi siswa dan prestasi sekolah. Meskipun baru berdiri sejak 2021, MA Al-Hidayah mampu mendapatkan akreditasi A, dan belum lama ini meraih juara

---

<sup>22</sup> Data observasi lapangan Madrasah Aliyah Al-Hidayah Kauman Tulungagung, pada 15 Januari 2026.

<sup>23</sup> Data observasi lapangan Madrasah Aliyah Al-Hidayah Kauman Tulungagung, pada 16 Januari 2026.

umum dalam ajang lomba inovasi dan tata kelola tingkat madrasah aliyah swasta se-Tulungagung. Hal tersebut menunjukkan adanya komitmen dan kesungguhan yang kuat dari para aktor di dalamnya

Berdasarkan uraian latar belakang dan hasil observasi awal yang telah dipaparkan sebelumnya terkait manajemen talenta serta mutu tenaga pendidik dan kependidikan, hal tersebut menjadi landasan utama bagi peneliti untuk melakukan penelitian yang berjudul “Manajemen Talenta dan Kepuasan Kerja Sebagai Determinan Peningkatan Profesionalisme Tenaga Pendidik dan Kependidikan”

## **B. Batasan Penelitian**

Agar penelitian ini dapat terarah dan menghindari penyimpangan ataupun pelebaran pokok masalah, maka peneliti melakukan pembatasan masalah supaya tujuan penelitian dapat tercapai. Beberapa batasan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Penelitian ini dilakukan terbatas hanya pada satu lokus di Madrasah Aliyah (MA) Al-Hidayah Tulungagung.
2. Fokus pada mekanisme manajemen talenta, dan persepsi kepuasan kerja tenaga pendidik dan kependidikan
3. Membatasi dampak pada profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan pada dimensi, kompetensi, komitmen. dan kinerja..
4. Menggunakan desain penelitian *sequential exploratory mixed method* (campuran kualitatif dan kuantitatif) untuk memperoleh hasil yang mendalam.

### **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan batasan masalah di atas, maka dapat diuraikan rumusan masalah penelitian sebagai berikut.

1. Bagaimana proses identifikasi talenta tenaga pendidik dan kependidikan di Madrasah Aliyah Al-Hidayah Tulungagung?
2. Bagaimana upaya pengembangan talenta tenaga pendidik dan kependidikan di Madrasah Aliyah Al-Hidayah Tulungagung?
3. Bagaimana upaya retensi talenta tenaga pendidik dan kependidikan di Madrasah Aliyah Al-Hidayah Tulungagung?
4. Bagaimana kepuasan kerja tenaga pendidik dan kependidikan di Madrasah Aliyah Al-Hidayah Tulungagung?
5. Bagaimana dampak manajemen talenta terhadap peningkatan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan di Madrasah Aliyah Al-Hidayah Tulungagung?
6. Apa saja faktor-faktor yang mendukung dan menghambat praktik manajemen talenta untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan di Madrasah Aliyah Al-Hidayah Tulungagung?

### **D. Tujuan Penelitian**

Mengacu pada rumusan masalah penelitian yang dipaparkan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengetahui proses identifikasi talenta tenaga pendidik dan kependidikan di Madrasah Aliyah Al-Hidayah Tulungagung.

2. Untuk mengetahui proses pengembangan talenta tenaga pendidik dan kependidikan di Madrasah Aliyah Al-Hidayah Tulungagung.
3. Untuk mengetahui upaya retensi talenta tenaga pendidik dan kependidikan di Madrasah Aliyah Al-Hidayah Tulungagung.
4. Untuk menganalisis bentuk kepuasan kerja tenaga pendidik dan kependidikan di Madrasah Aliyah Al-Hidayah Tulungagung.
5. Untuk menganalisis dampak manajemen talenta terhadap peningkatan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan di Madrasah Aliyah Al-Hidayah Tulungagung.
6. Untuk menganalisis faktor-faktor yang mendukung dan menghambat praktik manajemen talenta untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan di Madrasah Aliyah Al-Hidayah Tulungagung

## **E. Manfaat Penelitian**

### **1. Manfaat Teoritis**

Manfaat teoritis yang diharapkan dari hasil penelitian ini diantaranya sebagai berikut:

- a. Melalui penelitian ini, diharapkan berkontribusi terhadap pengembangan teori manajemen talenta di sektor pendidikan, khususnya dalam upaya mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan sumber daya manusia tenaga pendidik dan kependidikan.

- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan acuan oleh peneliti selanjutnya yang menelaah praktik manajemen talenta di berbagai institusi pendidikan pada tingkat sekolah dan perguruan tinggi.

## 2. Manfaat Praktis

Berdasarkan beberapa pemaparan sebelumnya, maka penelitian ini juga bernilai dan bermanfaat secara praktis. Adapun yang diharapkan dari hasil penelitian ini diantaranya sebagai berikut:

### 1) Bagi Pihak Yayasan Al-Mannan

Lembaga/Yayasan dapat memahami fungsi manajemen talenta secara utuh, sehingga mampu untuk memperbaiki dan mengembangkan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan sebagai personalia yang menyokong peningkatan kualitas lembaga secara menyeluruh.

### 2) Bagi Kepala Madrasah Aliyah Al-Hidayah

Penelitian ini memberikan landasan strategis sekaligus sumbangan pemikiran, baik kepala madrasah atau *stakeholder* terkait tentang manajemen talenta serta profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan, sehingga dapat mengambil keputusan yang tepat dalam mencapai target-target atau tujuan tertentu.

### 3) Bagi Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi tenaga pendidik dan kependidikan dalam memahami manajemen talenta, sehingga memahami tugas dan tanggung jawabnya untuk terus meningkatkan kapasitas diri, kinerja, dan pengembangan karier. Seperti

halnya gambaran strategi pengelolaan potensi diri, peningkatan kompetensi, serta penguatan komitmen ke lembaga.

#### 4) Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan menjadi referensi ilmiah dan dasar pengembangan kajian lebih lanjut terkait manajemen talenta dalam bidang pendidikan. Penelitian ini pasti memiliki keterbatasan, maka membuka peluang bagi penelitian berikutnya untuk menyempurnakan hasil daripada penelitian ini.

### F. Penelitian Terdahulu

Kajian atas penelitian-penelitian terdahulu pada sub ini dianalisis secara sistematis guna memperoleh *state of the art* penelitian yang bermanfaat untuk memetakan studi, menentukan tujuan riset dan mengelaborasi perkembangan riset terkini. Adapun telah teridentifikasi beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini, diantaranya sebagai berikut..

**Tabel 1.1 Identifikasi Penelitian Terdahulu**

No.	Identitas Penelitian	Fokus
1	Tesis berjudul “Analisis Implementasi Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara dalam Upaya Pengembangan Karier Pegawai pada Instansi Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan” oleh Afriyanto Dwi Basuki. Tahun 2024.	Implementasi manajemen talenta ASN untuk optimalisasi pengembangan karier berbasis sistem merit di instansi pemerintah
2	Tesis berjudul “Manajemen Peningkatan Mutu Tenaga pendidik dan kependidikan di MIN 1 Kapuas” oleh Tuti Herawati. Tahun 2020.	Pengelolaan peningkatan mutu tenaga pendidik dan kependidikan melalui strategi manajerial di lembaga pendidikan dasar
3	Tesis berjudul “Perancangan Manajemen Talenta dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan PT BPR Karya Utama Jabar” oleh Nurul Asfia Yuliani. Tahun 2024.	Perancangan sistem manajemen talenta berbasis kompetensi guna meningkatkan kinerja karyawan sektor perbankan
4	Tesis berjudul “Implementasi Manajemen Bakat terhadap Generasi Milenial dalam Mewujudkan Keberlanjutan Kinerja	Implementasi manajemen bakat pada generasi milenial untuk menjaga keberlanjutan kinerja organisasi start-up

No.	Identitas Penelitian	Fokus
	Organisasi pada Perusahaan Start-Up Ayzett” oleh Silvia Katharina. Tahun 2022.	
5	Tesis berjudul “Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan melalui Pengembangan Karier dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi Akademi Kepolisian Semarang)” oleh Anugrah Buyung Prakoso. Tahun 2023.	Pengaruh manajemen talenta terhadap keunggulan kompetitif melalui mediasi pengembangan karier dan komitmen organisasi
6	Artikel jurnal berjudul “The Influence Of Talent Management Strategies Towards Employee Satisfaction.” Oleh Aziz, W. A. W. A., & Hajan, R. Tahun 2023.	Pengaruh strategi manajemen talenta terhadap kepuasan karyawan melalui variabel kompetensi dan pengembangan karier
7	Artikel jurnal berjudul “Measuring the teachers’ talent management.” Oleh Liechti García, N., & Sesé, A. Tahun 2024.	Pengukuran efektivitas manajemen talenta guru melalui pengembangan instrumen evaluatif berbasis psikometrik
8	Artikel jurnal berjudul “Religious-Based Talent Management Through the Expertise of Foster Guardians at Pesantren.” Oleh Abdullah, Kadi, Umar, & Ula. Tahun 2023.	Implementasi manajemen talenta berbasis nilai religius dalam pembinaan kompetensi dan karakter di pesantren
9	Artikel jurnal berjudul “Strategi Manajemen Talenta untuk Mengembangkan Tenaga Pendidik Berkualitas di MIS Miftahul Huda Kabupaten Nganjuk.” Oleh Hayatunnufus & Amalia. Tahun 2024.	Strategi manajemen talenta dalam meningkatkan kualitas tenaga pendidik melalui pelatihan dan evaluasi kinerja
10	Artikel jurnal berjudul “Teachers' Talent Management and Personal Quality Ensure a Better Tomorrow in Education.” Koh, A. S., & Abdul Razak, A. Z. Tahun 2024	Relasi antara manajemen talenta guru dan peningkatan kualitas personal untuk keberlanjutan mutu pendidikan

(Sumber: Analisis literatur diolah peneliti, 2026)

Berdasarkan hasil identifikasi penelitian terdahulu di atas, maka dapat diuraikan lebih dalam pada pemaparan berikut ini:

1. Afryantho Dwi Basuki, dalam risetnya menitikberatkan kajian pada implementasi manajemen talenta Aparatur Sipil Negara di lingkungan Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan sebagai instrumen akseleratif pengembangan karier pegawai. Pendekatan penelitian yang digunakan cenderung kualitatif deskriptif melalui teknik wawancara mendalam, observasi institusional, serta telaah dokumen kebijakan internal. Temuan riset menunjukkan bahwa sistem manajemen talenta telah

terstruktur melalui pemetaan kompetensi dan identifikasi potensi pegawai, namun masih dijumpai hambatan pada aspek integrasi sistem informasi dan konsistensi evaluasi kinerja. Basuki menggarisbawahi bahwa optimalisasi pengembangan karier memerlukan sinkronisasi antara perencanaan talenta dan kebutuhan organisasi berbasis merit sistem.<sup>24</sup>

2. Tuti Herawati memfokuskan penelitian pada peningkatan mutu tenaga pendidik dan kependidikan di MIN 1 Kapuas melalui pengelolaan manajerial berbasis kualitas. Metode yang diterapkan berupa pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus, memanfaatkan wawancara, observasi partisipatif, dan dokumentasi administratif. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa peningkatan mutu dilakukan melalui pelatihan berkelanjutan, supervisi akademik, serta penguatan budaya organisasi pendidikan. Herawati mengidentifikasi adanya peningkatan kompetensi pedagogi dan profesional tenaga pendidik, meskipun terdapat keterbatasan pada aspek sarana pendukung dan distribusi beban kerja.<sup>25</sup>
3. Nurul Asfia Yuliani, mengkaji perancangan manajemen talenta dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan pada PT BPR Karya Utama Jabar. Pendekatan penelitian menggunakan metode campuran (*Mixed Method explanatory*) yang menggabungkan analisis kuantitatif melalui survei karyawan dan eksplorasi kualitatif melalui wawancara manajerial. Hasil

---

<sup>24</sup> Afryantho Dwi Basuki, "Analisis Implementasi Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara dalam Upaya Pengembangan Karir Pegawai pada Instansi Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan" (Masters Thesis, Politeknik STIA LAN Jakarta, 2024).

<sup>25</sup> Tuti Herawati, "Manajemen Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan di MIN 1 Kapuas" (Masters Thesis, IAIN Palangkaraya, 2020).

penelitian mengindikasikan bahwa desain sistem manajemen talenta berbasis kompetensi mampu meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja karyawan. Yuliani juga menemukan bahwa keberhasilan implementasi sangat dipengaruhi oleh komitmen pimpinan serta kejelasan jalur karier yang terstruktur.<sup>26</sup>

4. Silvia Katharina meneliti implementasi manajemen bakat pada generasi milenial dalam konteks keberlanjutan kinerja organisasi pada perusahaan start-up Ayzett. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik survei dan analisis statistik inferensial. Temuan menunjukkan bahwa strategi manajemen bakat yang adaptif terhadap karakteristik milenial, seperti fleksibilitas kerja dan pengembangan berbasis digital, mampu meningkatkan *engagement* dan performa kerja. Katharina juga menyoroti bahwa keberlanjutan kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh retensi talenta muda melalui sistem penghargaan yang inovatif.<sup>27</sup>
5. Anugrah Buyung Prakoso menginvestigasi pengaruh manajemen talenta terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan melalui variabel intervening berupa pengembangan karier dan komitmen organisasi di Akademi Kepolisian Semarang. Pendekatan kuantitatif digunakan melalui penyebaran kuesioner dan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen talenta memiliki pengaruh

---

<sup>26</sup> Nurul Asfia Yuliani, "Perancangan Manajemen Talenta dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan PT. BPR Karya Utama Jabar" (Masters Thesis, Universitas Pasundan, 2024).

<sup>27</sup> Silvia Katharina, "Implementasi Manajemen Bakat terhadap Generasi Milenial dalam Mewujudkan Keberlanjutan Kinerja Organisasi pada Perusahaan Start-Up Payzett" (Masters Thesis, Universitas Mercu Buana, 2022).

signifikan terhadap keunggulan kompetitif, baik secara langsung maupun melalui mediasi pengembangan karier dan komitmen organisasi. Prakoso menegaskan pentingnya integrasi strategi talenta dalam membangun daya saing institusional.<sup>28</sup>

6. Aziz dan Hajan berfokus pada pengaruh strategi manajemen talenta terhadap kepuasan karyawan dalam konteks sektor pendidikan di Malaysia. Penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan sampel 180 responden dan analisis regresi berganda menggunakan perangkat lunak statistik. Hasil penelitian mengungkap bahwa pemetaan kompetensi, pengembangan karier, serta manajemen kinerja berkontribusi signifikan terhadap kepuasan karyawan, sementara keterlibatan karyawan tidak menunjukkan pengaruh signifikan. Studi ini memperlihatkan urgensi perancangan strategi talenta yang sistematis untuk meningkatkan kepuasan kerja.<sup>29</sup>
7. Liechti García & Sesé mengkaji pengukuran manajemen talenta guru melalui pendekatan kuantitatif berbasis instrumen evaluatif. Metode penelitian melibatkan pengembangan skala pengukuran dan analisis psikometrik untuk menguji validitas serta reliabilitas konstruk. Temuan menunjukkan bahwa dimensi manajemen talenta seperti identifikasi potensi, pengembangan profesional, dan retensi guru memiliki kontribusi

---

<sup>28</sup> Anugrah Buyung Prakosa, "Pengaruh Manajemen Talenta, Terhadap Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan Melalui Pengembangan Karir, Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Bagi Institusi Pendidikan (Studi Akademi Kepolisian Semarang)," *Journal Of Economics And Business Ubs* 12, no. 5 (2023): 2830–40.

<sup>29</sup> Wan Asri Wan Ab Aziz dan Rahmatunisah Hajan, "The Influence of Talent Management Strategies Towards Employee Satisfaction," *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*, advance online publication, 2023, <https://doi.org/https://doi.org/10.15405/epsbs.2023.11.02.32>.

signifikan terhadap kualitas pendidikan. Penelitian ini memberikan kerangka evaluatif yang sistematis untuk menilai efektivitas manajemen talenta dalam sektor pendidikan.<sup>30</sup>

8. Abdullah, Kadi, Umar, dan Ula menyoroti manajemen talenta berbasis religius melalui peran wali asuh di pesantren. Pendekatan kualitatif digunakan melalui observasi dan wawancara mendalam dalam lingkungan pendidikan berbasis keagamaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa integrasi nilai religius dalam pengelolaan talenta mampu membentuk karakter dan kompetensi santri secara holistik. Model ini memperlihatkan bahwa pembinaan berbasis spiritualitas dapat memperkuat kapasitas individu sekaligus keberlanjutan lembaga pendidikan<sup>31</sup>
9. Hayatunnufus Amalia meneliti strategi manajemen talenta untuk mengembangkan tenaga pendidik berkualitas di MIS Miftahul Huda Kabupaten Nganjuk. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui teknik wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi utama meliputi pelatihan berkelanjutan, mentoring, serta evaluasi kinerja berbasis kompetensi. Temuan juga mengindikasikan bahwa dukungan kepemimpinan menjadi faktor determinan dalam keberhasilan implementasi strategi tersebut.<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup> Liechti García dan Sesé, "Measuring the Teachers' Talent Management."

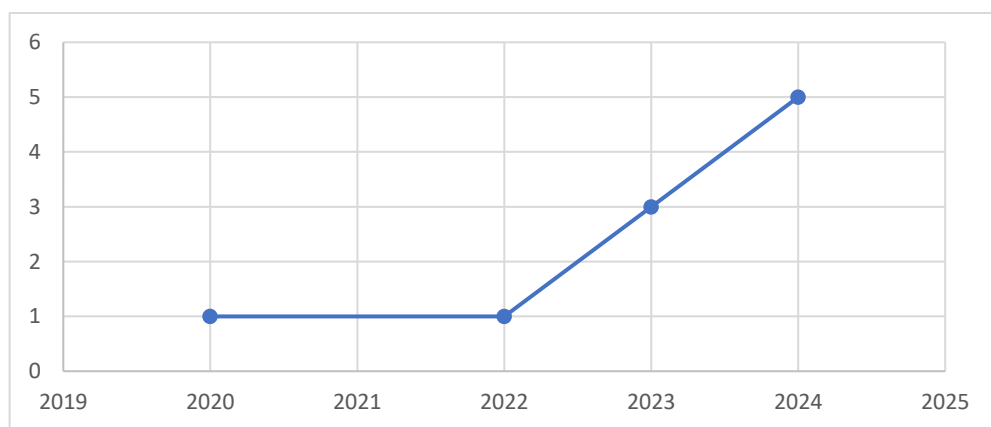
<sup>31</sup> Abdullah Abdullah dkk., "Religious-Based Talent Management Through the Expertise of Foster Guardians at Pesantren," *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 7, no. 1 (2023): 218–30.

<sup>32</sup> Hayatunnufus Anggun dan Ulfi Amalia Fitrotun, "Strategi Manajemen Talenta untuk Mengembangkan Tenaga Pendidik Berkualitas di MIS Miftahul Huda Kabupaten Nganjuk," *Articles, MARAS : Jurnal Penelitian Multidisiplin* 2, no. 1 (2024): 551–58.

10. Koh Abdul Razak mengkaji hubungan antara manajemen talenta guru dan kualitas personal dalam menjamin masa depan pendidikan yang lebih baik. Pendekatan kuantitatif digunakan dengan analisis statistik untuk menguji hubungan antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen talenta yang efektif berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kualitas personal guru, yang pada akhirnya berdampak pada kualitas pembelajaran. Studi ini menegaskan bahwa investasi pada talenta pendidik merupakan strategi esensial dalam pembangunan pendidikan berkelanjutan.<sup>33</sup>

Guna mempermudah pemetaan riset dan menemukan celah penelitian maka dapat diidentifikasi dalam beberapa klasifikasi berikut ini:

**Gambar 1. 1 Tren Riset Manajemen Talenta 5 Tahun Terakhir**



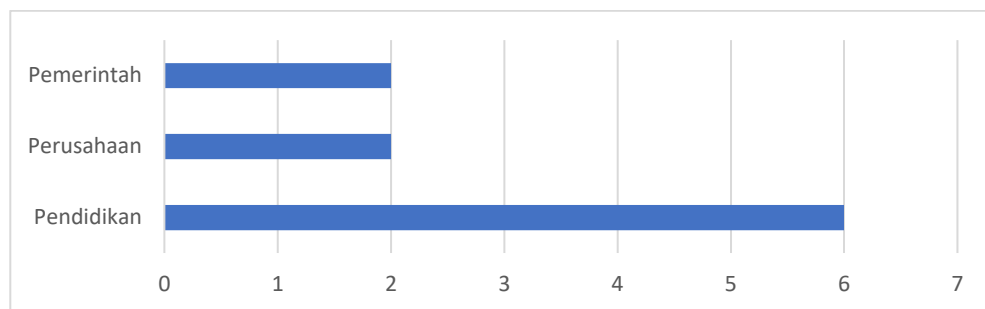
(Sumber: Analisis literatur diolah peneliti, 2026)

Distribusi gambar 1.1 memperlihatkan konsentrasi penelitian pada periode mutakhir, khususnya tahun 2023–2024. Intensifikasi ini mencerminkan meningkatnya atensi akademik terhadap manajemen talenta sebagai strategi

<sup>33</sup> Aik Siong Koh dan Ahmad Zabidi Abdul Razak, “Teachers’ Talent Management and Personal Quality Ensure a Better Tomorrow in Education,” *International Journal of Educational Management* 38, no. 5 (2024): 1540–57, <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2023-0523>.

penguatan mutu sumber daya manusia. Hal ini mengindikasikan bahwa topik manajemen talenta masih relevan untuk dikaji lebih lanjut.

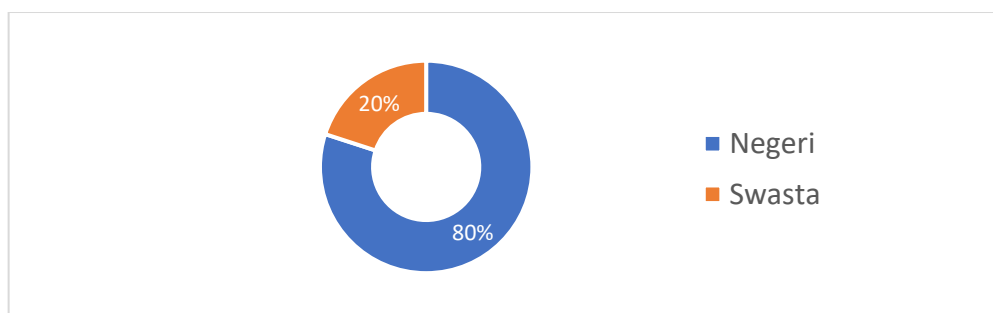
**Gambar 1. 2 Tren Riset Berdasarkan Lembaga**



(Sumber: Analisis literatur diolah peneliti, 2026)

Gambar 1.2 menunjukkan bahwasanya sektor pendidikan masih mendominasi dalam beberapa lanskap penelitian yang telah dikaji, hal demikian menunjukkan perhatian besar terhadap pengembangan talenta dalam institusi pendidikan sebagai fondasi peningkatan kualitas sumber daya manusia. Maka, penelitian ini hadir untuk mengkaji pada lembaga pendidikan.

**Gambar 1. 3 Tren Riset Berdasarkan Sektor**



(Sumber: Analisis literatur diolah peneliti, 2026)

Proporsi penelitian pada institusi negeri menunjukkan adanya kesenjangan kajian pada sektor swasta. Hal ini menempatkan penelitian ini untuk mengisi kekosongan literatur terkait implementasi manajemen talenta di

lembaga pendidikan swasta. Karakteristik otonomi kelembagaan, fleksibilitas pengelolaan sumber daya, serta dinamika kebijakan internal pada madrasah swasta membuka ruang analisis yang lebih variatif dalam merancang model pengembangan mutu tenaga pendidik dan kependidikan.

**Tabel 1. 1 Tren Riset Berdasarkan Metode Penelitian**

<b>Metode Penelitian</b>	<b>Jumlah Riset</b>
<i>Kuantitatif</i>	5
<i>Kualitatif</i>	4
<i>Mixed Method</i>	1
<b>Total</b>	<b>10</b>

(Sumber: Analisis literatur diolah peneliti, 2026)

Distribusi metode menunjukkan dominasi pendekatan kuantitatif dan kualitatif, sementara penggunaan *Mixed Method* masih terbatas. Hal ini memperkuat urgensi penelitian ini dengan mengadopsi desain *sequential exploratory mixed method*, karena pendekatan tersebut mampu mengelaborasi fenomena manajemen talenta secara lebih komprehensif. Konteks lembaga pendidikan swasta (Madrasah Aliyah Al-Hidayah) memerlukan eksplorasi mendalam terhadap praktik pengelolaan sekaligus memvalidasi secara empiris terhadap model yang dihasilkan, sehingga penelitian ini relevan secara metodologis yang lebih kompleks dibandingkan pendekatan tunggal.

*State of the art* penelitian ini terletak pada integrasi pendekatan *sequential exploratory mixed method* dalam mengkaji manajemen talenta pada konteks lembaga pendidikan swasta berbasis madrasah, yang sebelumnya lebih banyak ditelaah secara parsial melalui pendekatan kuantitatif atau kualitatif serta dominan pada institusi berstatus Negeri. Penelitian terdahulu menunjukkan kecenderungan fokus pada pengaruh variabel atau deskripsi implementatif,

sementara studi ini mengembangkan konstruksi yang lebih komprehensif melalui eksplorasi mendalam praktik manajemen talenta, kemudian dilanjutkan dengan pengujian empiris untuk memvalidasi pengembangan mutu tenaga pendidik dan kependidikan. Lokus Madrasah Aliyah di bawah naungan pesantren menjadi keunikan tersendiri dalam menghadirkan dimensi nilai religius dan karakter kelembagaan swasta, sehingga menghasilkan formulasi manajemen talenta yang lebih kontekstual, adaptif, dan relevan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia pendidikan.