

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Manajemen Talenta

Pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan merupakan faktor strategis dalam upaya peningkatan mutu pendidikan. Upaya pengembangan tersebut dapat diwujudkan melalui berbagai kegiatan, antara lain pelatihan, pendidikan berkelanjutan, serta program sertifikasi. Peningkatan kompetensi pedagogi, kepribadian, profesional, dan sosial dapat ditempuh melalui seminar, lokakarya, maupun pelatihan yang dirancang khusus untuk memperbaiki kualitas pembelajaran dan pengelolaan lembaga pendidikan.

Kaitannya dengan kerangka tersebut, manajemen talenta berperan untuk mengidentifikasi potensi serta kebutuhan pengembangan setiap tenaga pendidik dan kependidikan. Manajemen talenta diarahkan pada pengelolaan individu-individu berbakat agar kontribusinya terhadap mutu pendidikan dapat dioptimalkan. Melalui pengelolaan talenta yang sistematis dan terencana, tenaga pendidik dapat mengembangkan kompetensinya secara maksimal, sedangkan tenaga kependidikan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja dalam mendukung proses pembelajaran.³⁴

³⁴ Rofi'ah Rofi'ah dkk., "Penggunaan Manajemen Talenta pada Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai Strategi Organisasi."

1. Pengertian Manajemen Talenta

Talenta dipahami sebagai individu dalam suatu organisasi yang mampu menghadirkan pengaruh substansial terhadap capaian kinerja organisasi, baik melalui kontribusi aktual maupun melalui potensi jangka panjang yang ditunjukkan dengan tingkat komitmen yang tinggi terhadap institusi. Sebagai sebuah pendekatan strategis, manajemen talenta telah diposisikan sebagai instrumen utama organisasi yang mencakup serangkaian proses, mulai dari perencanaan kebutuhan tenaga kerja, identifikasi dan akuisisi talenta, pengembangan kapasitas, pengelolaan kinerja, perencanaan suksesi, hingga retensi talenta unggul guna menjamin keberlanjutan dan performa optimal organisasi di masa mendatang.³⁵

Sebagai strategi pengembangan sumber daya manusia, manajemen talenta dapat dimanfaatkan oleh organisasi untuk mengoptimalkan potensi setiap karyawan. Strategi ini dikonstruksikan oleh Tony Davis sebagai pendekatan terpadu yang mengoordinasikan pengelolaan kemampuan, kompetensi, dan keunggulan individu agar organisasi mampu mencapai performa terbaiknya.³⁶ Tantangan utama manajemen saat ini ditandai oleh fenomena perang talenta, di mana organisasi berlomba-lomba memperoleh individu terbaik yang tersedia di pasar tenaga kerja.³⁷

³⁵ Aziz dan Hajan, "The Influence of Talent Management Strategies Towards Employee Satisfaction."

³⁶ Tony Davis dkk., "The Concept of Talent Management," dalam *Talent Assessment* (Routledge, 2016), 19–44.

³⁷ Anugrah Buyung Prakosa, "Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan melalui Pengembangan Karir dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi Akademi Kepolisian Semarang)" (Masters Thesis, Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2023).

Keterkaitan manajemen talenta dengan strategi organisasi menjadikannya sebagai prioritas yang harus dikelola secara efisien dan terarah. Proses ini mencakup penempatan individu yang tepat pada posisi yang sesuai dan pada waktu yang tepat, disertai upaya berkelanjutan untuk menjamin kesinambungan kepemimpinan dan pengisian posisi strategis. Selain itu, organisasi dituntut untuk memberdayakan karyawan serta menarik dan mempertahankan talenta unggul melalui sistem insentif yang kompetitif, dengan dukungan perangkat strategis dan pendekatan praktis yang sejalan dengan kebutuhan manajemen sumber daya manusia.³⁸

Sopiah dan Sangadji menyatakan bahwa manajemen talenta mencakup tiga tahapan utama, yakni pelatihan karyawan baru melalui program orientasi, pengembangan dan retensi karyawan yang telah ada, serta upaya menarik individu berbakat yang memiliki potensi dan komitmen tinggi.³⁹ Armstrong memaknai manajemen talenta sebagai proses pengelolaan portofolio talenta yang meliputi jumlah, jenis, dan kualitas karyawan guna mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif.⁴⁰ Berdasarkan pandangan tersebut, manajemen talenta pada dasarnya diposisikan sebagai model pengembangan sumber daya manusia yang berorientasi pada pengelolaan bakat.

³⁸ Rofi'ah Rofi'ah dkk., "Penggunaan Manajemen Talenta pada Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai Strategi Organisasi."

³⁹ Sopiah dan Etta Mamang, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik* (Yogyakarta: Andi, 2018), 46.

⁴⁰ Armstrong Michael, *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action* (Kogan Pag Publisherse, 2008), 16.

Berbagai perspektif ahli mengenai manajemen talenta dapat diadaptasi ke dalam konteks pendidikan sebagai strategi terpadu untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan sumber daya manusia yang memiliki potensi unggul. Mekanisme manajemen talenta tidak selalu diarahkan pada perekrutan dan retensi tenaga pendidik yang berkualitas saja, melainkan juga mencakup pengembangan melalui pelatihan dan penempatan personel secara tepat sesuai dengan kebutuhan institusional. Oleh karena itu, proses identifikasi, pengembangan, dan pengelolaan talenta menjadi fondasi strategis dalam menjamin mutu pendidikan, sehingga manajemen talenta berfungsi sebagai model pengembangan sumber daya manusia yang menopang pencapaian tujuan pendidikan melalui penguatan bakat, komitmen, dan kompetensi secara berkesinambungan.

2. Tujuan Manajemen Talenta

Tujuan utama manajemen talenta, sebagaimana dikemukakan oleh Smilansky, diarahkan pada pembentukan tim unggul yang mampu bertahan dan bersaing dalam dinamika kompetisi bisnis yang semakin intensif.⁴¹ Salah satu sasaran strategis dari manajemen talenta adalah tersedianya kandidat suksesi yang siap mengisi posisi-posisi strategis. Melalui mekanisme ini, kesinambungan kepemimpinan dapat dijaga dan potensi perubahan dalam struktur manajerial dapat diantisipasi.

⁴¹ Jonathan Smilansky, "Developing Executive Talent: Metode Efektif Untuk Mengidentifikasi dan Mengembangkan Pemimpin dalam Perusahaan," *Jakarta: PPM Manajemen*, 2008, 37.

Di samping itu, pengembangan jalur karier yang sesuai menjadi tujuan penting dalam manajemen talenta guna mempertahankan sekaligus menarik eksekutif terbaik. Melalui ketersediaan jalur karier yang terstruktur, individu berpotensi tinggi diberi ruang untuk berkembang dan meningkatkan kontribusinya bagi organisasi.⁴² Tujuan lainnya diarahkan pada pembentukan budaya organisasi yang kondusif bagi peningkatan kinerja eksekutif unggulan, sehingga potensi terbaik yang dimiliki dapat dimunculkan secara berkelanjutan.

Manajemen talenta juga difungsikan untuk menjamin tersedianya peluang akselerasi karier bagi karyawan bertalenta, mulai dari level awal hingga menduduki posisi strategis dalam organisasi. Melalui kesempatan pengembangan tersebut, potensi optimal karyawan dapat dimanfaatkan secara maksimal oleh organisasi. Selain itu, tujuan lain dari manajemen talenta adalah mendorong keberagaman dalam jajaran eksekutif kunci, yang mencakup perbedaan gender, latar belakang etnis, dan rentang usia, agar organisasi mampu merepresentasikan karakteristik pelanggan serta spektrum talenta yang lebih luas.⁴³

Lebih lanjut, manajemen talenta berperan dalam merancang proses asesmen karyawan yang objektif dan komprehensif, sehingga evaluasi terhadap calon eksekutif tidak semata-mata bergantung pada penilaian atasan langsung. Pendekatan ini memungkinkan diperolehnya gambaran

⁴² Kafetzopoulos dan Gotzamani, "The Effect of Talent Management and Leadership Styles on Firms' Sustainable Performance."

⁴³ Yuliani, "Perancangan Manajemen Talenta dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan PT. BPR Karya Utama Jabar."

yang lebih holistik mengenai potensi individu.⁴⁴ Tujuan manajemen talenta merefleksikan perannya sebagai strategi yang mampu meningkatkan kinerja organisasi melalui integrasi pengelolaan sumber daya manusia ke dalam kerangka strategis yang lebih luas dan selaras dengan sasaran jangka panjang organisasi.

3. Prinsip Manajemen Talenta

Manajemen talenta memiliki dua prinsip yang menjadi pendekatan utama, yaitu eksklusif (*exclusive approach*) dan inklusif (*inclusive approach*). Kedua pendekatan tersebut dikembangkan sebagai kerangka strategis dalam mengelola sumber daya manusia berdasarkan cara organisasi memaknai dan mendistribusikan potensi talenta yang dimiliki.

a. Prinsip Eksklusif

Diorientasikan pada pengelolaan diferensial terhadap karyawan yang dikategorikan sebagai individu berpotensi tinggi. Pada prinsip ini, perlakuan yang berbeda dirancang dan diberikan kepada kelompok tertentu melalui sistem penghargaan, pengembangan, serta peluang karier yang bersifat selektif. Posisi-posisi strategis dalam organisasi terlebih dahulu diidentifikasi, kemudian individu dengan kinerja unggul dan potensi tinggi diseleksi untuk dimasukkan ke dalam *talent pool*.

Kelompok ini terdiri atas karyawan yang sedang menduduki jabatan (*incumbent*) maupun kandidat potensial yang diproyeksikan

⁴⁴ Shamsul Huq Bin Shahriar, "Future of Work and Talent Development Realities: A Qualitative Analysis from a Developing Country Perspective," *Journal of Management Development* 44, no. 2 (2025): 178–93.

untuk mengisi posisi kunci di masa depan. Selanjutnya, program pengembangan yang terstruktur disusun secara spesifik, sering kali melalui pendampingan oleh mentor yang kompeten, sehingga kesiapan talenta dalam mengisi jabatan strategis dapat dipastikan.⁴⁵

b. Prinsip Inklusif

Prinsip inklusif dikonstruksikan dengan asumsi bahwa potensi talenta tidak terbatas pada kelompok tertentu, melainkan dapat ditemukan pada seluruh anggota organisasi. Oleh karena itu, pengembangan talenta dilakukan secara menyeluruh dengan melibatkan seluruh karyawan tanpa diferensiasi yang ketat. Pada prinsip ini, peningkatan kompetensi, perluasan wawasan, serta penguatan kapasitas individu difasilitasi melalui program pengembangan yang bersifat merata.⁴⁶

Adapun dampak yang diharapkan adalah transformasi kolektif yang berkontribusi terhadap performa organisasi secara keseluruhan. Selain itu, lingkungan kerja yang kondusif cenderung terbentuk melalui pendekatan ini, yang ditandai dengan meningkatnya keterbukaan, kepercayaan, serta kesejahteraan karyawan.

4. Strategi Manajemen Talenta

Manajemen talenta pada hakikatnya diposisikan sebagai pendekatan pengembangan sumber daya manusia yang menitikberatkan pada

⁴⁵ Pernilla Bolander, Andreas Werr, dan Kajsa Asplund, "The Practice of Talent Management: A Framework and Typology," *Personnel Review* 46, no. 8 (2017): 1523–51.

⁴⁶ Nicky Dries, "The Psychology of Talent Management: A Review and Research Agenda," *Human Resource Management Review* 23, no. 4 (2013): 272–85.

pengelolaan bakat atau kapasitas spesifik individu. Talenta didefinisikan sebagai kualitas khas yang melekat pada individu tertentu dan dipandang memiliki nilai strategis bagi keberlanjutan organisasi. Berbagai pandangan lain menempatkan talenta sebagai individu-individu unggul yang secara sistematis dibina dan dikembangkan oleh organisasi untuk kepentingan jangka panjang. Talenta tidak dibatasi oleh bidang kerja, namun dapat ditemukan pada berbagai level dan fungsi organisasi.⁴⁷

Talenta dapat direkrut baik dari dalam organisasi maupun dari sumber eksternal, dan strategi pengelolaan yang efektif akan mempertimbangkan kedua alternatif tersebut secara seimbang. Namun demikian, dalam praktiknya, sumber internal sering kali lebih diprioritaskan karena karyawan yang telah berada di dalam organisasi dianggap telah memiliki pemahaman awal mengenai budaya, sistem, dan tujuan organisasi.⁴⁸ Talenta dalam suatu organisasi memperlihatkan karakteristik tertentu yang membedakannya dari karyawan pada umumnya. Pegawai yang bertalenta memiliki ciri-ciri khusus yang menjadi pembeda utama dalam kontribusi dan potensinya terhadap organisasi, yaitu:⁴⁹

⁴⁷ Arjuna Rizaldi, "Implementasi Manajemen Talenta dan Kerjasama Tim dalam Meningkatkan Performa Karyawan," *JIPAGS (Journal of Indonesian Public Administration and Governance Studies)* 4, no. 2 (2020).

⁴⁸ Kevin Till dan Joseph Baker, "Challenges and [Possible] Solutions to Optimizing Talent Identification and Development in Sport," *Frontiers in Psychology* Volume 11-2020 (2020).

⁴⁹ Rizaldi, "Implementasi Manajemen Talenta dan Kerjasama Tim dalam Meningkatkan Performa Karyawan."

a. Kemampuan menjalankan peran

Kemampuan ini ditunjukkan melalui kapasitas karyawan dalam menghasilkan kinerja yang unggul pada berbagai peran yang dipercayakan kepadanya. Karakteristik ini membedakan karyawan bertalenta karena mereka memiliki keterampilan yang luas dan adaptif.

b. Kemampuan dalam menghadapi perubahan

Penerimaan terhadap perubahan sebagai bagian dari dinamika organisasi menjadi ciri penting yang melekat pada karyawan bertalenta. Perubahan dipersepsikan sebagai tantangan sekaligus peluang untuk menampilkan kompetensi dan kapabilitas yang dimiliki. Ketika perubahan terjadi, upaya pencarian pendekatan baru akan dilakukan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

c. Kapasitas untuk belajar

Kemampuan dalam menguasai pengetahuan serta keterampilan baru merupakan unsur utama dalam proses pengembangan diri karyawan bertalenta. Upaya perluasan wawasan dilakukan secara aktif, disertai dengan kemampuan intelektual dalam menyerap konsep dan teknik baru secara efektif.

d. Profil pribadi

Profil personal karyawan bertalenta tercermin melalui sejumlah karakteristik berikut:

- 1) Kepercayaan diri dibangun atas dasar kemampuan dalam menguasai perubahan terkini, yang diperoleh melalui penerapan teknik analisis

tugas serta pengembangan proses kerja yang efektif untuk mencapai kinerja optimal.

- 2) Kemampuan berkomunikasi secara lisan maupun tertulis ditunjukkan dengan baik, sehingga gagasan yang disampaikan dapat dipahami dan diterima oleh organisasi.
- 3) Kepercayaan diri dan kemampuan komunikasi dikombinasikan dengan kapasitas penalaran logis, yang memungkinkan penerapan pendekatan pemecahan masalah secara tepat dan sistematis.
- 4) Fokus dan kemampuan diarahkan pada faktor-faktor kunci yang berkontribusi secara langsung terhadap keberhasilan kinerja.

Strategi manajemen talenta menurut Lockwood, diarahkan pada lima aspek pokok, yaitu penarikan (*attracting*), seleksi (*selecting*), pelibatan (*engaging*), pengembangan (*development*), dan retensi (*retaining*) karyawan bertalenta.⁵⁰ Definisi tersebut menegaskan urgensi penerapan pendekatan yang terstruktur dan terkoordinasi dalam pengelolaan talenta. Meskipun individu-individu berbakat dapat muncul secara alamiah, akan tetapi potensi belum tentu dikelola melalui mekanisme yang benar.

Oleh sebab itu, agar individu-individu unggul tetap dapat dipertahankan dalam organisasi, diperlukan pengelolaan talenta yang dirancang secara lebih terencana. Maka, strategi manajemen talenta dipahami sebagai pendekatan yang terorganisasi dan terstruktur dalam

⁵⁰ Nancy R. Lockwood, "Talent Management: Driver for Organizational Success," *HR magazine* 51, no. 6 (2006): 1–11.

merekrut, mengembangkan, serta mempertahankan karyawan bertalenta, di mana talenta tidak dibatasi oleh bidang tertentu maupun jenjang jabatan tertentu, melainkan tersebar pada seluruh tingkat dan fungsi organisasi.

5. Dimensi Manajemen Talenta

Setelah kebutuhan talenta masa depan ditetapkan, tahapan berikutnya diarahkan pada penentuan model manajemen talenta yang akan diterapkan. Kock dan Burke dalam Istikhah mengembangkan suatu model manajemen talenta yang dikenal sebagai *talent wheel*, yang terdiri atas lima dimensi dengan *employee engagement* sebagai inti prosesnya, yang dijalankan secara sistematis dan berkelanjutan melalui dimensi-dimensi berikut:

- a. *Talent planning*, yang dalam konteks lembaga pendidikan diwujudkan melalui perencanaan kebutuhan serta ketersediaan talenta, khususnya tenaga pendidik dan kependidikan, untuk mengisi posisi strategis atau krusial di sekolah.
- b. *Talent identification*, yaitu proses penilaian untuk mengukur potensi dan kesiapan tenaga pendidik dalam pengembangan karier, baik secara vertikal maupun horizontal, yang sekaligus mencakup evaluasi kinerja tenaga pendidik dan kependidikan.
- c. *Talent categorization*, yang dilakukan melalui pengelompokan hasil penilaian terhadap potensi sumber daya manusia dan kinerja tenaga pendidik di lingkungan sekolah.

- d. *Career management*, yaitu rangkaian kegiatan pengembangan pegawai yang disesuaikan dengan kesenjangan talenta masing-masing tenaga pendidik melalui integrasi pengembangan talenta ke dalam jalur karier.
- e. *Talent balance sheet*, yang berupa penyajian serta analisis data komprehensif mengenai pegawai atau tenaga pendidik bertalenta yang dimiliki oleh sekolah.⁵¹

Secara umum, berbagai model manajemen talenta memiliki kesamaan persepsi mengenai proses pengelolaan talenta, yang mencakup tahapan identifikasi (termasuk proses asesmen), pengembangan, dan retensi talenta yang dimiliki organisasi.⁵² Proses manajemen talenta tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Identifikasi Talenta

Perolehan pegawai bertalenta menjadi salah satu elemen krusial yang dapat bersumber dari internal maupun eksternal organisasi. Namun demikian, dalam praktiknya, sumber internal lebih banyak dimanfaatkan karena pegawai yang telah ada umumnya telah memiliki pemahaman awal mengenai budaya, sistem, dan dinamika organisasi. Proses identifikasi talenta dilaksanakan melalui pemetaan pegawai yang bertujuan untuk mengklasifikasikan individu berdasarkan kriteria tertentu. Pemetaan ini memiliki signifikansi strategis dalam

⁵¹ Yuni Istikhah, Erny Roesminingsih, dan Umi Anugerah Izzati, "Pengembangan Model Talent Management Untuk Meningkatkan Kinerja Tenaga Pendidik Di PPTQ Darul Fikri Sidoarjo," *Jurnal Ilmiah Mandala Education* 8, no. 2 (2022).

⁵² Tony Davis, *Talent Assessment, Mengukur, Menilai, dan Menyeleksi Orang-Orang Terbaik dalam Perusahaan (terjemahan)* (Jakarta: PPM, 2009), 77.

pembentukan *talent pool*, yaitu sekumpulan pegawai potensial yang dapat dikembangkan dan diposisikan sebagai aset strategis organisasi.

Pemetaan pegawai dilakukan dengan memanfaatkan kriteria objektif, seperti pengalaman kerja, profil individu, dan kualifikasi formal, untuk menilai kinerja masa lalu, serta kriteria subjektif, seperti keterampilan, potensi, dan kuantifikasi tertentu, guna memproyeksikan kinerja di masa mendatang. Kinerja merepresentasikan capaian aktual yang telah dihasilkan, sedangkan potensi mencerminkan kapasitas individu untuk berkembang dan menduduki posisi yang lebih tinggi. Kedua aspek tersebut kemudian dikombinasikan dalam suatu matriks pemetaan pegawai yang dikenal sebagai *talent search matrix*, di mana hasil akhirnya berupa *talent pool* yang perlu dikembangkan dan dipertahankan.⁵³

b. Pengembangan Talenta

Pada berbagai model manajemen talenta, unsur pengembangan talenta selalu menempati posisi sentral sebagai komponen utama. Kendati demikian, pengembangan talenta tidak dapat dioperasionalkan secara mandiri tanpa sokongan sistem penilaian kinerja dan perencanaan suksesi yang memadai. Upaya pengembangan akan mengalami stagnasi apabila proses identifikasi tidak ditopang oleh evaluasi kinerja yang objektif, serta kehilangan relevansinya apabila tidak diintegrasikan dengan mekanisme suksesi yang tepat. Oleh sebab itu, pengembangan

⁵³ Ibid, 89.

talenta diarahkan pada pendekatan yang mempertimbangkan karakteristik individual sumber daya manusia dalam organisasi.

Pandangan McKinsey yang dikemukakan oleh Mantow, dijelaskan sejumlah pendekatan yang membedakan praktik pengembangan pegawai dalam kerangka manajemen talenta dengan model pengembangan pada paradigma konvensional.⁵⁴ Diferensiasi tersebut tercermin pada pergeseran fokus pengembangan yang menekankan pada optimalisasi kekuatan individu.

Tabel 2. 1 Pendekatan Pengembangan Pegawai

Pendekatan Lama	Pendekatan Baru
Pengembangan pegawai dianggap terjadi secara alamiah tanpa perencanaan yang jelas.	Pengembangan pegawai diposisikan sebagai bagian strategis dan integral dari kebijakan organisasi.
Pengembangan pegawai diidentikkan dengan kegiatan pelatihan formal semata.	Pengembangan diarahkan melalui pengalaman kerja yang menantang, <i>coaching</i> , umpan balik berkelanjutan, dan <i>mentoring</i> .
Pegawai bertalenta cenderung terikat pada unit kerja tertentu sehingga mobilitas antar-unit sangat terbatas.	Organisasi memberi ruang bagi pegawai bertalenta dan calon talenta untuk berpindah dan berkembang lintas unit kerja.
Pengembangan hanya difokuskan pada pegawai yang dinilai berkinerja rendah atau bermasalah.	Setiap pegawai memperoleh kesempatan pengembangan yang disesuaikan dengan kebutuhan dan potensinya masing-masing.
Hanya sebagian pegawai yang beruntung mendapatkan pendampingan dari mentor.	Setiap pegawai bertalenta secara sistematis didampingi oleh mentor yang ditugaskan secara khusus.

Pelaksanaan program pengembangan talenta dalam organisasi diawali dengan pemahaman yang komprehensif terhadap karakteristik setiap talenta. Tahap ini dimaksudkan untuk menginternalisasi langkah-langkah strategis yang perlu ditempuh agar pegawai mampu

⁵⁴ Hana Angelica Daniella Mantow dan B. Medina Nilasari, "The Effect of Knowledge Management and Talent Management on Employee Performance," *Jurnal Manajemen* 26, no. 1 (2022): 51–66.

mengaktualisasikan keunggulan yang dimilikinya serta menunjukkan kinerja superior pada bidang tertentu. Melalui pendampingan seorang mentor, pegawai bertalenta diharapkan dapat mengidentifikasi potensi laten yang sebelumnya belum terdeteksi. Berikutnya adalah pemberian motivasi yang dirancang secara eksplisit, sehingga pegawai memahami manfaat yang diperoleh dari keterlibatan dalam program pengembangan serta konsekuensi yang muncul apabila tidak berpartisipasi.⁵⁵

Program pengembangan berbasis pelatihan seyogianya diarahkan pada eksplorasi pengetahuan dan keterampilan baru yang relevan dengan tuntutan pekerjaan. Bentuk pelatihan ini dapat diwujudkan melalui *action learning* dan *project assignment*. Pendekatan *action learning*, kesalahan masih dipandang sebagai bagian dari proses pembelajaran, sedangkan pada *project assignment*, setiap kekeliruan dituntut untuk dipertanggungjawabkan secara profesional. Pada tahap implementasi, toleransi semakin dibatasi karena kesalahan yang terjadi akan berdampak langsung terhadap proses kerja organisasi.⁵⁶

Penerapan pengembangan talenta dalam sistem manajemen talenta harus dilandasi oleh sikap proaktif, di mana setiap program pengembangan dirancang selaras dengan jalur karier pegawai. Keberhasilan implementasi sangat ditentukan oleh tingkat keterpaduannya dengan sistem dan program organisasi lainnya,

⁵⁵ Muhlis Irfan, "Mewujudkan Sistem Perencanaan Suksesi Nasional Melalui Pembangunan Manajemen Talenta di Lingkungan Instansi Pemerintah," *Civil Service* 14, no. 1 (2020): 55–68.

⁵⁶ Basuki, "Analisis Implementasi Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara dalam Upaya Pengembangan Karir Pegawai pada Instansi Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan."

sehingga tercipta sinergi yang secara kolektif berkontribusi pada pencapaian kinerja unggul organisasi.

c. Mempertahankan Talenta

Salah satu isu strategis dalam manajemen talenta terletak pada kemampuan organisasi untuk menjaga keberlangsungan keberadaan pegawai bertalenta sambil tetap mendorong pengembangan kapasitas mereka secara berkelanjutan.⁵⁷ Seiring dengan semakin terbukanya sistem karier lintas organisasi, peluang bagi pegawai untuk beralih ke institusi lain semakin luas. Oleh karena itu, pengembangan program sumber daya manusia perlu dirancang secara arif dan strategis, dengan tujuan mempertahankan talenta yang dimiliki, sekaligus juga memastikan pertumbuhan kompetensi mereka.

Davis mengemukakan bahwa strategi retensi talenta erat kaitannya dengan aspek kompensasi dan pengembangan jalur karier.⁵⁸ Namun demikian, efektivitas upaya mempertahankan talenta tidak semata-mata ditentukan oleh faktor material, melainkan juga dipengaruhi oleh dimensi non-finansial, seperti kenyamanan lingkungan kerja, ketersediaan fasilitas, serta kualitas interaksi antar-karyawan. Sejumlah faktor esensial yang berperan dalam mempertahankan talenta meliputi hal-hal berikut:⁵⁹

⁵⁷ Liechti García dan Sesé, "Measuring the Teachers' Talent Management."

⁵⁸ Davis, *Talent Assessment, Mengukur, Menilai, dan Menyeleksi Orang-Orang Terbaik dalam Perusahaan (terjemahan)*.

⁵⁹ Prakosa, "Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan melalui Pengembangan Karir dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi Akademi Kepolisian Semarang)."

1) Kesempatan pengembangan diri

Memperluas keterampilan dan memperkaya pengetahuan harus difasilitasi oleh organisasi agar pegawai bertalenta mampu mengaktualisasikan potensi yang dimilikinya secara optimal.

2) Kesempatan pengembangan karier

Perlu dipandang sebagai investasi jangka panjang organisasi, di mana kedua belah pihak memperoleh manfaat melalui penyusunan pola karier dan sistem suksesi yang mendukung perencanaan karier talenta.

3) Peluang promosi

Mekanisme promosi hendaknya dilaksanakan secara terbuka dan transparan dengan berlandaskan pada kinerja serta kompetensi, serta dalam kondisi tertentu dapat diterapkan jalur percepatan karier (*fast track*) bagi talenta dengan potensi unggul.

4) Sistem penggajian

Sistem gaji perlu dirancang secara jelas, terbuka, dan bersifat memotivasi bagi pegawai bertalenta. Selain itu, usia turut memengaruhi preferensi program retensi, di mana pada rentang usia 25–30 tahun pegawai cenderung mengharapkan pelatihan atau pendidikan lanjutan, usia 30–45 tahun lebih berorientasi pada kemajuan karier melalui promosi, sedangkan pada usia di atas 45 tahun prioritas beralih pada kenyamanan kerja, seperti manfaat kesehatan dan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi.

6. Faktor Keberhasilan Manajemen Talenta

Keberhasilan implementasi manajemen talenta ditentukan oleh sejumlah faktor kunci yang saling berkaitan dan berbasis pada praktik manajemen sumber daya manusia strategis.⁶⁰ Beberapa literatur menunjukkan bahwa efektivitas manajemen talenta tidak hanya bergantung pada sistem, tetapi juga pada dukungan organisasi, kualitas program, dan kondisi kerja yang mendukung. Berikut lima faktor utama yang memengaruhi keberhasilan manajemen talenta:

a. Dukungan kepemimpinan (*leadership support*)

Kepemimpinan berperan sebagai penggerak utama dalam implementasi manajemen talenta melalui alokasi sumber daya, keterlibatan aktif, dan komunikasi program.⁶¹ Organisasi dengan dukungan pimpinan yang kuat menunjukkan peningkatan efektivitas manajemen talenta secara signifikan karena adanya arah strategis yang jelas dan konsistensi kebijakan .

b. Budaya organisasi (*organizational culture*)

Budaya yang kolaboratif, inovatif, dan inklusif memperkuat keberhasilan manajemen talenta karena menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan individu.⁶² Budaya organisasi yang positif

⁶⁰ Ramazan Ozkan Yildiz dan Soner Esmer, "Talent Management Strategies and Functions: A Systematic Review," *Industrial and Commercial Training* 55, no. 1 (2023): 93–111.

⁶¹ Kafetzopoulos dan Gotzamani, "The Effect of Talent Management and Leadership Styles on Firms' Sustainable Performance."

⁶² Dale M. Brethower dkk., "A History of Organizational Behavior Management," *Journal of Organizational Behavior Management* 42, no. 1 (2022): 3–35, <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/01608061.2021.1924340>.

terbukti meningkatkan keterlibatan karyawan serta mempercepat internalisasi nilai-nilai organisasi dalam praktik kerja .

c. Program pengembangan talenta (*talent development program*)

Program pengembangan yang relevan, terstruktur, dan berkelanjutan meningkatkan kompetensi individu serta kesiapan menghadapi tuntutan organisasi.⁶³ Pengembangan talenta yang terarah berkontribusi langsung terhadap peningkatan kapasitas dan kinerja pegawai .

d. Sistem penghargaan dan retensi (*compensation and retention system*)

Sistem kompensasi yang adil, kompetitif, dan transparan memperkuat retensi talenta. Praktik tersebut membantu organisasi mempertahankan individu berpotensi tinggi serta meningkatkan loyalitas dan stabilitas tenaga kerja .

e. Komitmen organisasi (*organizational commitment*)

Komitmen organisasi menjadi faktor kunci yang memperkuat keberhasilan manajemen talenta karena mendorong keterikatan emosional dan kesediaan individu untuk berkontribusi secara optimal.⁶⁴ Manajemen talenta yang efektif terbukti meningkatkan komitmen karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja dan keberlanjutan organisasi.

⁶³ Lockwood, "Talent Management: Driver for Organizational Success."

⁶⁴ Roberto Luna-Arocas dkk., "Talent Management and Organizational Commitment: The Partial Mediating Role of Pay Satisfaction," *Employee Relations: The International Journal* 42, no. 4 (2020): 863–81.

B. Profesionalisme Tenaga Pendidik dan Kependidikan

1. Pengertian Profesionalisme

Istilah profesionalisme berakar dari kata dasar *profession* (profesi), yang dalam bahasa Inggris secara leksikal merujuk pada sifat atau karakter seorang profesional.⁶⁵ Profesionalisme mencakup seperangkat perilaku, orientasi tujuan, dan kualitas yang menjadi penanda khas suatu profesi. Individu yang mengemban nilai-nilai profesional akan menampilkan karakteristik yang secara substansial berbeda dari individu yang tidak profesional, bahkan ketika keduanya menjalankan jenis pekerjaan yang sama dalam satu lingkungan kerja yang identik.

Profesionalisme merepresentasikan suatu pandangan terhadap keahlian spesifik yang menjadi prasyarat dalam bidang kerja tertentu, di mana keahlian tersebut hanya dapat dikuasai melalui jalur pendidikan formal atau pelatihan yang terstruktur dan intensif. Pada kerangka ini, profesionalisme mengarah pada komitmen berkelanjutan para anggota suatu profesi untuk menguatkan kapabilitas profesionalnya sekaligus mengembangkan strategi-strategi baru yang relevan dalam menjalankan tugas sesuai profesi yang diembannya.⁶⁶ Profesionalisme kemudian dipahami sebagai kapasitas seseorang untuk melaksanakan pekerjaan yang

⁶⁵ Elvira Luthan, Syahril Ali, dan Ety Hairaty, "The Professionalism, Competence, Organizational Commitment & Job Satisfaction on the Performance of Auditor," *The International Journal of Business Review (The Jobs Review)* 2, no. 2 (2019): 89–106, <https://doi.org/https://doi.org/10.17509/tjr.v2i2.21345>.

⁶⁶ Rusma, *Menjadi Guru Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), hlm. 17.

bertumpu pada keterampilan dan pengetahuan yang mumpuni, serta ditopang oleh sikap kerja yang sesuai dengan tuntutan profesi tersebut.⁶⁷

Tjokrowinoto merumuskan profesionalisme sebagai kemampuan menjalankan tugas dan menyelenggarakan layanan dengan mutu tinggi, ketepatan waktu, dan prosedur yang efisien.⁶⁸ Pembentukan kemampuan dan keahlian profesional mensyaratkan adanya perubahan iklim kelembagaan yang lebih adaptif meninggalkan pola birokrasi yang rigid dan tidak responsif. Kapasitas untuk merespons dinamika global serta aspirasi pemangku kepentingan secara responsif, inovatif, dan efektif telah menjadi tuntutan mendasar bagi setiap individu yang bergerak dalam lingkup profesional, dengan tetap mengacu pada visi dan nilai-nilai organisasi.

Seseorang yang mengenali secara mendalam keahlian dan kapabilitas dirinya akan lebih cakap dalam mengeksekusi tanggung jawab profesionalnya dibandingkan mereka yang kurang memiliki kesadaran atas potensi yang dimiliki. Kompetensi profesional meliputi integritas etis, kemampuan interpersonal, dan orientasi terhadap perbaikan berkelanjutan yang tercermin dalam kualitas kinerja terukur dan konsisten.⁶⁹ Relevan dengan hal tersebut, Evans merumuskan ulang konsepsi profesionalisme melalui tiga dimensi yang saling berkelindan: *demanded professionalism* (profesionalisme yang dituntut), *prescribed professionalism*

⁶⁷ Wibowo, *Perilaku dalam Organisasi* (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), hlm. 72.

⁶⁸ Moeljarto Tjokrowinoto, *Birokrasi dalam Polemik* (Malang: Pustaka Pelajar, 2011), hlm. 31.

⁶⁹ Peter Paul Canuto, Marites Choycawen, dan Randy Pagdawan, "The Influence of Teaching Competencies on Teachers' Performance and Students' Academic Achievement in Primary Science Education," *Problems of Education in the 21st Century* 82, no. 1 (Februari 2024): 29–47, <https://doi.org/10.33225/pec/24.82.29>.

(profesionalisme yang ditentukan), dan *enacted professionalism* (profesionalisme yang diwujudkan dalam praktik).⁷⁰ Merujuk pada kerangka konseptual tersebut, profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan dalam penelitian ini dikonsepsikan sebagai manifestasi mutu integratif yang terbentuk dari konvergensi kompetensi, komitmen etik, dan kapasitas diri yang terinternalisasi dalam praktik kerja nyata.

OECD mengafirmasi bahwa standar profesional perlu dirumuskan secara sistemik melalui kerangka kompetensi yang komprehensif, mekanisme evaluasi kinerja yang terstruktur, serta program pengembangan yang bersifat berkelanjutan.⁷¹ Tenaga pendidik dan kependidikan diposisikan sebagai agen strategis yang menjamin konsistensi sistem mutu pendidikan, di mana praktik kerja berbasis standar diinternalisasi melalui budaya mutu organisasi, kemudian termanifestasi dalam sikap kerja yang produktif dan orientasi pada peningkatan kualitas layanan secara berkelanjutan.

Kapasitas profesional tersebut dapat dibangun dan diperkuat melalui pelatihan terprogram, pembinaan yang bersifat formatif, serta evaluasi berbasis kinerja yang terukur. Mutu tenaga pendidik dan kependidikan pada hakikatnya berakar pada konstruksi filosofis yang menempatkan profesionalisme sebagai inti praksis kerja, suatu sistem koheren yang memadukan standar, kompetensi, dan perbaikan berkelanjutan, sehingga

⁷⁰ Evans, "Professionalism, Professionality and the Development of Education Professionals."

⁷¹ Fabian Barrera-Pedemonte, *High-Quality Teacher Professional Development and Classroom Teaching Practices: Evidence from TALIS 2013*, 2016.

kualitas pendidikan dihasilkan melalui kerja profesional yang terukur, reflektif, dan berorientasi pada kebutuhan pengguna layanan.⁷²

2. Karakteristik Profesionalisme

Tingkat profesionalisme seseorang pada dasarnya ditentukan oleh kapabilitas dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab sesuai bidang keahlian, hierarki jabatan, serta porsi kewenangan yang melekat padanya. Kualitas hasil kerja dinilai secara menyeluruh dari berbagai dimensi yang relevan, meliputi kesesuaian dengan objek tugas, konsistensi pelaksanaan dalam berbagai situasi dan kondisi, serta ketepatan penyelesaian dalam rentang waktu yang telah ditetapkan.⁷³ Hal ini mengisyaratkan bahwa profesionalisme bukan semata kapasitas teknis yang bersifat statis, melainkan suatu kualitas kerja yang terus direproduksi secara konsisten dalam setiap konteks pelaksanaan tugas profesional.

Profesionalisme sebagai konstruksi nilai dapat diidentifikasi melalui sejumlah karakteristik fundamental yang selaras dengan prinsip-prinsip *good governance*. Kurniawan Agung menguraikan tiga karakteristik utama yang menjadi landasan profesionalisme dalam tata kelola yang baik.

⁷² Kamil Arif Kırkıç dkk., "Teacher's Professional Development Competencies Scale (TPDCS)," *SAGE Open* 15, no. 3 (Juli 2025): 21582440251382637, <https://doi.org/10.1177/21582440251382637>.

⁷³ Santosa, "Profesionalisme Pendidik dan Tenaga Kependidikan Berbasis Sistem dan Kreatifitas."

a. *Equality*

Merujuk pada penerapan perlakuan yang setara dan berkeadilan dalam setiap pemberian layanan kepada seluruh elemen masyarakat tanpa diskriminasi. Prinsip kesetaraan ini menempatkan setiap individu penerima layanan pada posisi yang sederajat, sehingga kualitas dan standar pelayanan yang diberikan bersifat konsisten dan tidak berpihak.

b. *Loyalty*

Mencakup komitmen kesetiaan yang diorientasikan secara simultan kepada konstitusi, regulasi hukum, pimpinan, bawahan, maupun rekan sejawat. Berbagai dimensi kesetiaan tersebut bersifat saling terhubung dan membentuk suatu kesatuan yang utuh, sehingga tidak satupun dari dimensi tersebut dapat diprioritaskan secara absolut seraya mengabaikan dimensi lainnya.

c. *Accountability*

Artinya bahwa setiap individu yang mengemban amanah profesional wajib menerima dan mempertanggungjawabkan sepenuhnya segala konsekuensi dari setiap tindakan dan keputusan yang diambil dalam pelaksanaan tugasnya.⁷⁴

3. Pengertian Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Tenaga pendidik merupakan individu yang memiliki tanggung jawab utama dalam melaksanakan kegiatan pendidikan, mulai dari mendidik,

⁷⁴ Agung Kurniawan, *Transformasi Pelayanan Publik* (Pembaruan, 2005), hlm. 65, <https://books.google.co.id/books?id=6ZU8NQAACAAJ>.

mengajar, membimbing, hingga melakukan penilaian terhadap peserta didik. Sistem pendidikan nasional di Indonesia memandang bahwa tenaga pendidik mencakup guru, dosen, serta pendidik lainnya yang memiliki kewajiban untuk mengembangkan potensi peserta didik secara menyeluruh.

Berdasarkan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003, pendidik didefinisikan sebagai tenaga kependidikan yang memiliki kualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, maupun sebutan lain yang sesuai dengan bidang keahliannya, serta berperan aktif dalam penyelenggaraan pendidikan.⁷⁵ Pendidik dipandang sebagai tenaga profesional yang memiliki tugas untuk merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, melakukan penilaian terhadap hasil belajar, melaksanakan kegiatan bimbingan dan pelatihan, serta menjalankan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, khususnya bagi pendidik di lingkungan perguruan tinggi.

Di sisi lain, tenaga kependidikan merupakan seluruh personel yang berperan dalam mendukung terselenggaranya proses pendidikan, namun tidak terlibat secara langsung dalam aktivitas pembelajaran. Tenaga kependidikan meliputi kepala sekolah, tenaga administrasi, pustakawan, laboran, tenaga teknologi informasi, serta unsur lain yang berkontribusi dalam pengelolaan dan penyelenggaraan lembaga pendidikan.⁷⁶ Tugas

⁷⁵ “Sisdiknas dan Peraturan Pemerintah Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan,” Peraturan, Bandung: Citra Umbara, 2010.

⁷⁶ Siti Romadhotul Kholifah dkk., “Optimalisasi Kepengawasan Pendidikan Pesantren dalam Manajemen Keuangan Lembaga dan Santri melalui Aplikasi Junio Smart,” *Proceedings Series of Educational Studies*, 2025.

utama tenaga kependidikan mencakup kegiatan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, serta pelayanan teknis yang bertujuan menunjang kelancaran proses pendidikan pada satuan pendidikan.⁷⁷ Keberadaan tenaga kependidikan yang profesional juga sangat menentukan efektivitas penyelenggaraan pendidikan, sebab tanpa dukungan mereka, proses pendidikan tidak dapat berjalan secara optimal meskipun tenaga pendidik telah melaksanakan tugasnya dengan baik.⁷⁸

Tenaga pendidik memiliki peran utama dalam pelaksanaan proses pembelajaran yang meliputi kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran. Tanggung jawab tersebut mencakup penyusunan perangkat pembelajaran, pelaksanaan kegiatan pengajaran di kelas, pemberian bimbingan kepada peserta didik, serta pelaksanaan penilaian terhadap hasil belajar. Melalui penerapan berbagai metode dan pendekatan pembelajaran yang inovatif, pendidik dituntut untuk menciptakan suasana belajar yang kondusif guna mendukung perkembangan peserta didik secara menyeluruh, baik dari aspek akademik maupun non akademik.⁷⁹

Adapun peran dan tugas tenaga kependidikan sebagaimana diatur dalam Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003, Bab XI Pasal 39 tentang tenaga pendidik dan kependidikan, adalah sebagai berikut:

⁷⁷ Syarifuddin dan Asrul, *Manajemen Kepegawasan Pendidikan* (Citapustaka Media, 2014).

⁷⁸ Jauharotul Muniroh dan Muhyadi Muhyadi, "Manajemen pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri Kota Yogyakarta," *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan* 5, no. 2 (2017): 161–73.

⁷⁹ Shinta Nento dan Abdul Haris Abdullah, "Analisis Faktor Penghantar Upaya Peningkatan Kompetensi Profesional Guru," *J-PAI: Jurnal Pendidikan Agama Islam* 8, no. 2 (2022).

- a. Tenaga kependidikan memiliki tugas melaksanakan kegiatan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, serta pelayanan teknis yang bertujuan untuk menunjang terselenggaranya proses pendidikan pada satuan pendidikan.
- b. Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertanggung jawab dalam merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, melakukan penilaian terhadap hasil belajar, memberikan bimbingan dan pelatihan, serta melaksanakan kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, khususnya bagi pendidik yang berada di lingkungan perguruan tinggi.⁸⁰

Selain itu, seluruh unsur tenaga kependidikan dan tanggung jawab yang melekat di dalamnya saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan. Pada praktiknya, setiap tenaga kependidikan umumnya menjalankan tugas administratif, berperan dalam pengelolaan serta pengembangan institusi pendidikan, merespons dinamika dan perubahan melalui kegiatan pengembangan, serta melaksanakan fungsi pengawasan sebagai bentuk tanggung jawab profesional dalam bidang pendidikan.⁸¹

4. Standar Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Pada Permen Dikdasmen No.21 Tahun 2025 dijelaskan bahwa standar tenaga kependidikan terdiri atas standar pendidik dan standar tenaga

⁸⁰ “Sisdiknas dan Peraturan Pemerintah Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan.”

⁸¹ Okhaifi Prasetyo dan Aulia Rahman, “Analisis Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) pada Mata Pelajaran Sejarah sebagai Perbandingan terhadap Implementasi Kurikulum Merdeka (IKM),” *Publikasi Berkala Pendidikan Ilmu Sosial* 3, no. 1 (2023): 56–66.

kependidikan selain pendidik.⁸² Adapun standar pendidik sebagaimana dimaksud merupakan kriteria minimal kompetensi dan kualifikasi yang dimiliki pendidik untuk melaksanakan tugas dan fungsinya. Secara eksplisit dijelaskan bahwa standar mutu tenaga pendidik dan kependidikan mengacu pada kriteria kualifikasi dan kompetensi, diantaranya sebagai berikut:

a. Tenaga Pendidik

Kualifikasi sebagaimana dimaksud merupakan kualifikasi akademik minimal yang harus dipenuhi oleh Pendidik yang dibuktikan dengan beberapa hal sebagai berikut:

- 2) Ijazah, paling rendah sarjana (S-1) atau diploma empat (D-IV) dari perguruan tinggi dan program studi yang terakreditasi.
- 3) ijazah dan Sertifikat Kompetensi (memiliki sertifikat pendidik).⁸³

Selain itu beberapa standar kompetensi juga harus dimiliki oleh pendidik (guru) sebagai sebuah ukuran baku yang harus dilaporkan, adapun diantaranya sebagai berikut:

- 1) Kompetensi pedagogik, merupakan kemampuan pendidik dalam mengelola proses pembelajaran. Kompetensi ini mencakup pemahaman terhadap teori belajar, perkembangan dan karakteristik peserta didik, pengembangan potensi, kemampuan berkomunikasi

⁸² Menteri Pendidikan Dasar Dan Menengah Republik Indonesia, Peraturan Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah Republik Indonesia Nomor. 21 Tahun 2025 tentang Standar Tenaga Kependidikan pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, dan Jenjang Pendidikan Menengah, (Dikdasmen: Jakarta, 2025)

⁸³ Menteri Pendidikan Dasar Dan Menengah Republik Indonesia, Peraturan Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah Republik Indonesia Nomor. 21 Tahun 2025 tentang Standar Tenaga Kependidikan pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, dan Jenjang Pendidikan Menengah, (Dikdasmen: Jakarta, 2025)

dengan peserta didik, pengembangan kurikulum, teknik penilaian dan evaluasi, pelaksanaan pembelajaran yang mendidik, serta penguasaan berbagai model dan metode pembelajaran.

- 2) Kompetensi kepribadian adalah kemampuan pendidik untuk memiliki kepribadian yang mantap, arif, dan berwibawa sehingga mampu menjadi teladan bagi peserta didik. Seorang pendidik dituntut memiliki sikap dan perilaku yang baik, mengingat perannya sebagai figur yang digugu dan ditiru oleh peserta didik.
- 3) Kompetensi sosial merupakan kemampuan pendidik dalam berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif, efisien, dan santun dengan peserta didik, orang tua atau wali, serta masyarakat secara luas. Kompetensi ini tercermin melalui penciptaan suasana kelas yang harmonis dan menyenangkan.
- 4) Kompetensi profesional adalah kemampuan pendidik dalam menguasai materi pembelajaran secara luas dan mendalam. Kompetensi ini berkaitan dengan pemahaman terhadap struktur dan konsep keilmuan, pola pikir ilmiah, standar kompetensi dan kompetensi dasar, penguasaan serta pengembangan materi ajar, pengembangan profesional secara berkelanjutan, serta pemanfaatan teknologi informasi dalam pembelajaran.⁸⁴

b. Tenaga Kependidikan

⁸⁴ Menteri Pendidikan Dasar Dan Menengah Republik Indonesia, Peraturan Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah Republik Indonesia Nomor. 21 Tahun 2025 tentang Standar Tenaga Kependidikan pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, dan Jenjang Pendidikan Menengah, (Dikdasmen: Jakarta, 2025)

Bagi tenaga kependidikan, kompetensi yang harus dimiliki meliputi kemampuan dalam mengelola administrasi pendidikan, menyediakan dan memelihara sarana serta prasarana pendidikan, serta memberikan dukungan kepada tenaga pendidik agar proses pendidikan dapat berjalan secara efektif dan efisien. Di samping itu, tenaga kependidikan juga dituntut memiliki keterampilan komunikasi yang baik, kemampuan bekerja sama, serta kecakapan dalam mendukung pelaksanaan fungsi manajerial guna menjamin kelancaran operasional sekolah atau lembaga pendidikan.⁸⁵

Mengacu pada Permen Dikdasmen Nomor. 21 Tahun 2025, standar kompetensi tenaga kependidikan yang dimaksud mengacu pada seperangkat kriteria yang dirumuskan dan ditetapkan berdasarkan pertimbangan sumber daya, prosedur, serta sistem manajemen yang efektif., diantaranya sebagai berikut:

- 1) Kompetensi kepribadian merupakan kemampuan personal yang mencerminkan perilaku berintegritas, bertanggung jawab, kematangan spiritual, moral, dan emosional dalam mendukung peningkatan pengelolaan kegiatan dan/atau layanan satuan pendidikan.
- 2) Kompetensi sosial merupakan kemampuan membangun komunikasi efektif dan kolaborasi harmonis dengan warga satuan pendidikan

⁸⁵ Suci Rahmawati, Mujiati Mujiati, dan Rahmawati M, "Competence of Administrative Personnel in Improving the Quality of Education Administration," Articles, *Jurnal Pendidikan dan Pengajaran (JPP)* 2, no. 2 (Desember 2024): 90–102.

dan masyarakat dalam mendukung peningkatan pengelolaan kegiatan dan/atau layanan satuan pendidikan.

- 3) Kompetensi profesional merupakan kemampuan penguasaan pengetahuan, keahlian, dan keterampilan teknis dalam mendukung kualitas pengelolaan kegiatan dan/atau layanan sesuai peran, tugas, dan tanggung jawabnya di satuan pendidikan.⁸⁶

5. Dimensi Profesionalisme Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Evans mendefinisikan profesionalisme sebagai “*professionalism is demanded, prescribed and enacted*” atau sesuatu perihal yang dituntut, ditentukan, dan yang diterapkan.⁸⁷ 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).

a. Kompetensi

Spencer dalam Moehariono mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik mendasar individu yang memiliki relasi kausal terhadap efektivitas kinerja dalam konteks pekerjaan tertentu, mencakup kapasitas untuk berkinerja prima dan superior sesuai kriteria acuan yang berlaku.⁸⁸ Hutapea dan Thoaha menjelaskan kompetensi sebagai

⁸⁶ Menteri Pendidikan Dasar Dan Menengah Republik Indonesia, Peraturan Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah Republik Indonesia Nomor. 21 Tahun 2025 tentang Standar Tenaga Kependidikan pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, dan Jenjang Pendidikan Menengah, (Dikdasmen: Jakarta, 2025)

⁸⁷ Linda Evans, “Professionalism, Professionality and the Development of Education Professionals,” *British Journal of Educational Studies* 56, no. 1 (2008): 20–38.

⁸⁸ Moehariono, *Pengukuran Kinerja* (Depok: RajaGrafindo Persada, 2009), hlm. 3.

gambaran tentang apa yang perlu dikuasai dan dilakukan seseorang agar mampu menjalankan pekerjaannya secara optimal, yang mencakup dua ranah utama. *Hard competency* berkaitan dengan penguasaan pengetahuan dan keahlian teknis yang spesifik pada suatu bidang pekerjaan, sedangkan *soft competency* mencakup kapasitas relasional dan manajerial seperti komunikasi efektif, kolaborasi, serta pengelolaan pekerjaan secara adaptif.⁸⁹

Michael Zwell dalam Wibowo mengidentifikasi delapan faktor determinan yang membentuk dan memengaruhi kompetensi individu dalam organisasi. 1) Keyakinan dan nilai-nilai membentuk landasan perilaku seseorang, karena persepsi individu terhadap dirinya maupun orang lain secara signifikan mengarahkan cara bertindak dalam konteks kerja. 2) Keterampilan yang dikembangkan secara spesifik berpotensi memberikan dampak positif terhadap kompetensi individual sekaligus memperkuat budaya organisasi secara keseluruhan. 3) Pengalaman menjadi modal penting dalam membangun keahlian, khususnya dalam aspek koordinasi, komunikasi publik, dan penyelesaian persoalan kompleks. 4) Karakteristik kepribadian turut membentuk kompetensi manajerial dan interpersonal, meliputi kapasitas penyelesaian konflik, kepedulian terhadap sesama, kemampuan bekerja dalam tim, serta kecakapan membangun relasi kerja yang produktif. 5) Motivasi yang

⁸⁹ Parulian Hutapea dan MBA Nurianna Thoha, *Kompetensi Plus* (Gramedia Pustaka Utama, 2008), hlm. 53.

diperkuat melalui apresiasi, pengakuan, dan perhatian personal dari pimpinan terbukti berpengaruh positif terhadap performa bawahan. 6) Isu emosional perlu dikelola secara konstruktif karena hambatan emosional berpotensi menghambat aktualisasi kompetensi secara optimal. 7) Kemampuan intelektual mencakup kecakapan berpikir konseptual dan analitis yang menjadi fondasi penguasaan kompetensi kognitif. 8) Budaya organisasi memiliki pengaruh menyeluruh terhadap kompetensi SDM melalui praktik rekrutmen, sistem penghargaan, mekanisme pengambilan keputusan, filosofi organisasi, serta komitmen kelembagaan terhadap program pelatihan dan pengembangan.⁹⁰

Spencer dalam Moehariono menetapkan lima indikator utama kompetensi yang mencerminkan karakteristik mendasar individu dalam kaitannya dengan efektivitas kinerja.

- 1) Keterampilan (*skill*) merupakan kapabilitas yang tercermin dalam urutan perilaku fungsional yang terarah pada pencapaian target kinerja sesuai standar yang berlaku dalam bidang tertentu.
- 2) Pengetahuan (*knowledge*) meliputi keseluruhan informasi dan pemahaman substantif yang dikuasai seseorang dalam domain profesionalnya, yang menjadi prasyarat bagi pelaksanaan tugas yang kompeten.

⁹⁰ Michael Zwell dan Wibowo, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik* (Jakarta: Kencana, 2007), hlm. 126.

- 3) Konsep diri (*self-concept*) merepresentasikan persepsi dan penilaian individu terhadap kapabilitas, karakteristik, serta kepribadiannya sendiri, yang terbentuk melalui akumulasi pengalaman personal dan interaksi sosial, serta secara langsung memengaruhi pola pikir, respons afektif, dan perilaku kerja sehari-hari.
- 4) Sifat (*traits*) merujuk pada disposisi karakter yang menentukan respons individu dalam situasi kerja tertentu, seperti kepercayaan diri, pengendalian diri, dan ketangguhan dalam menghadapi tekanan.
- 5) Motif (*motives*) merupakan dorongan internal yang secara konsisten mengarahkan dan memilih perilaku menuju tujuan tertentu, sehingga berperan sebagai penggerak fundamental di balik setiap tindakan profesional.

b. Komitmen

Komitmen oleh John P. Meyer dan Natalie J. Allen dikonsepsikan sebagai suatu kondisi psikologis yang merepresentasikan relasi antara individu dan organisasi, yang kemudian berimplikasi pada keputusan individu untuk mempertahankan keberlanjutan keanggotaannya dalam organisasi tersebut.⁹¹ Komitmen juga mencerminkan keterikatan afektif, tingkat partisipasi, serta kesiapan individu untuk memberikan kontribusi bagi organisasi. Terbentuknya komitmen organisasi yang kuat, loyalitas

⁹¹ Natalie J. Allen dan John P. Meyer, "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity," *Journal of Vocational Behavior* 49, no. 3 (Desember 1996): hlm. 64, <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>.

individu terhadap organisasi akan cenderung menguat dan keinginan untuk tetap bertahan dalam organisasi pun semakin tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa komitmen organisasi memiliki peran strategis dalam menjaga stabilitas serta kontinuitas eksistensi organisasi.

Meyer dan Allen mengidentifikasi sejumlah faktor determinan yang membentuk komitmen organisasi, dalam hal ini komitmen tenaga pendidik dan kependidikan yang bersumber dari dimensi personal maupun situasional dalam lingkungan kerja.

- 1) Karakteristik pribadi tenaga pendidik dan kependidikan seperti usia, lama pengabdian, jenjang pendidikan, serta orientasi nilai turut membentuk derajat komitmen terhadap lembaga. Tenaga pendidik yang telah lama bertugas di suatu madrasah atau sekolah cenderung memperlihatkan keterikatan yang lebih kuat, karena nilai-nilai kelembagaan telah terinternalisasi secara mendalam melalui akumulasi pengalaman profesional.
- 2) Pengalaman kerja yang dialami tenaga pendidik dan kependidikan selama bertugas memiliki pengaruh signifikan terhadap terbentuknya komitmen afektif. Iklim kerja yang suportif, dukungan dari pimpinan madrasah, hubungan kolegial yang sehat antarsesama pendidik, rasa keadilan dalam pengelolaan organisasi, serta kepuasan dalam menjalankan tugas edukatif, secara kolektif menguatkan keterikatan pendidik terhadap lembaga tempatnya mengabdikan.

- 3) Karakteristik kelembagaan turut menentukan sejauh mana komitmen organisasi dapat tumbuh dan berkembang. Lembaga pendidikan yang memiliki tata kelola yang transparan, budaya akademik yang kondusif, serta kepemimpinan kepala sekolah atau madrasah yang apresiatif dan suportif, lebih berpotensi menumbuhkan rasa memiliki dan loyalitas pada diri tenaga pendidik dan kependidikan.
- 4) Pertimbangan investasi personal juga berkontribusi dalam mempertahankan komitmen tenaga pendidik. Semakin besar dedikasi yang telah dicurahkan, baik berupa waktu, energi, kontribusi profesional, maupun pengembangan kompetensi dalam lingkup lembaga, semakin kuat kecenderungan tenaga pendidik untuk tetap bertahan dan berkontribusi secara berkelanjutan.
- 5) Nilai moral dan norma sosial yang dihayati oleh tenaga pendidik dan kependidikan membentuk komitmen yang bersifat normatif. Rasa tanggung jawab terhadap amanah pendidikan, kesadaran atas kewajiban moral kepada peserta didik dan lembaga, serta etos pengabdian yang tertanam kuat, mendorong tenaga pendidik untuk tetap konsisten menjalankan tugas profesionalnya meski menghadapi berbagai tantangan kelembagaan.

Steers dalam Ria Mardiana Yusuf dan Darman Syarif mengklasifikasikan komitmen organisasi ke dalam tiga dimensi fundamental, yakni identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas.

1) Identifikasi

Penerimaan tujuan organisasi oleh seluruh anggotanya merupakan inti dari dimensi identifikasi, sekaligus menjadi tahap paling mendasar dalam pembentukan komitmen organisasi. Kebijakan organisasi disetujui, dipahami, dan diinternalisasi oleh anggota sebagai bagian dari proses identifikasi tersebut. Visi dan misi organisasi dijadikan acuan utama dalam setiap orientasi kerja anggota. Penyesuaian nilai-nilai pribadi terhadap nilai-nilai organisasional turut berlangsung dalam dimensi ini, sehingga rasa kebanggaan sebagai bagian dari organisasi tumbuh secara organik.

2) Keterlibatan

Kesungguhan anggota dalam berkontribusi bagi organisasi tercermin melalui dimensi keterlibatan. Kesiediaan untuk berupaya secara maksimal demi kepentingan organisasi menjadi indikator utama yang dapat diamati pada dimensi ini. Peran dan tanggung jawab diemban oleh anggota yang memiliki komitmen organisasional yang kokoh. Seluruh tugas yang dibebankan kepada mereka pun diterima dan dilaksanakan tanpa penolakan.

3) Loyalitas

Keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dalam jangka panjang merupakan esensi dari dimensi loyalitas. Dimensi ini difungsikan sebagai tolok ukur evaluatif terhadap tingkat komitmen yang dimiliki anggota. Ikatan emosional yang terjalin antaranggota

organisasi turut menjadi manifestasi konkret dari loyalitas tersebut. Anggota yang memiliki komitmen organisasional tinggi pada umumnya menunjukkan loyalitas yang kuat disertai rasa kepemilikan terhadap sesama anggota dalam organisasi.⁹²

c. Kinerja

Kinerja tenaga pendidik dan kependidikan merupakan wujud dari pelaksanaan tanggung jawab yang diamanahkan oleh institusi pendidikan dalam upaya mewujudkan sasaran yang telah ditetapkan. Pencapaian seorang pendidik dikategorikan sebagai kinerja apabila fungsi kependidikannya terlaksana secara optimal, baik dari sisi kualitas pedagogis maupun kuantitas capaian pembelajaran.⁹³ Moheriono merumuskan kinerja sebagai tolok ukur keberhasilan tenaga pendidik dan kependidikan dalam menuntaskan tugas-tugas fungsional maupun struktural, yang mencerminkan performa personal sekaligus kolektif dalam ekosistem lembaga pendidikan.⁹⁴ Kontribusi seluruh sumber daya manusia di satuan pendidikan turut terakomodasi dalam ruang lingkup kinerja tersebut.

Mangkunegara membedakan faktor pemengaruh kinerja ke dalam dua kategori utama:

⁹² R. M. Yusuf dan D. Syarif, *Komitmen Organisasi* (Nas Media Pustaka, 2018), hlm. 33.

⁹³ Muhammad Arifin Ritonga dan Muhammad Anggung Manumanoso Prasetyo, "Peningkatan Kinerja Guru Pesantren Melalui Sistem Reward dan Punishment," *Idarah (Jurnal Pendidikan dan Kependidikan)* 3, no. 1 (Juni 2019): 37–51, <https://doi.org/10.47766/idarah.v3i1.495>.

⁹⁴ Moheriono, *Pengukuran Kinerja*, hlm. 34.

- 1) Faktor internal (Disposisional, bersumber dari karakteristik pribadi tenaga pendidik dan kependidikan, mencakup kapasitas intelektual, etos kerja, serta motivasi profesional. Kinerja yang unggul lazimnya bersumber dari kompetensi tinggi yang disertai dedikasi kerja yang konsisten.
- 2) Faktor eksternal, bersumber dari kondisi lingkungan kerja di satuan pendidikan, meliputi perilaku dan sikap rekan sejawat, pimpinan, serta ketersediaan fasilitas penunjang dan iklim organisasi yang kondusif bagi pengembangan profesionalisme pendidik.⁹⁵

Robbins memaparkan enam indikator pengukuran kinerja tenaga pendidik dan kependidikan sebagai berikut:

- 1) Kualitas Kerja

Kualitas kerja tenaga pendidik tercermin dari ketepatan, ketelitian, serta kompetensi teknis dalam pelaksanaan tugas pembelajaran dan administrasi kependidikan. Kesesuaian antara output kerja dan standar institusional menjadi parameter utama penilaian dimensi ini.

- 2) Kuantitas Kerja

Volume tugas kependidikan yang berhasil diselesaikan dalam kurun waktu tertentu menjadi acuan pengukuran kuantitas kerja. Produktivitas aktual tenaga pendidik dan kependidikan tergambar

⁹⁵ A. A. P. Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2015), hlm. 112, <https://books.google.co.id/books?id=WpohOAAACAAJ>.

dari intensitas dan frekuensi penyelesaian beban kerja dalam lingkup tugasnya.

3) Ketepatan Waktu

Kemampuan tenaga pendidik dan kependidikan dalam menyelesaikan tugas sesuai tenggat yang ditetapkan mencerminkan kompetensi manajemen waktu yang mumpuni. Penyelarasan aktivitas kerja dengan jadwal institusional menjadi penanda kesiapan profesional dalam merespons dinamika tuntutan pendidikan.

4) Efektivitas

Efektivitas kerja tenaga pendidik dan kependidikan terwujud melalui optimalisasi seluruh sumber daya yang tersedia, baik tenaga, anggaran, maupun sarana pembelajaran, demi menghasilkan luaran pendidikan yang maksimal dan terukur.⁹⁶

C. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Konsep kepuasan kerja dipahami sebagai kondisi afektif yang merefleksikan bagaimana individu menilai pekerjaannya secara menyeluruh. Thompson melihat kepuasan kerja sebagai kondisi psikologis yang bersifat *multificated* (multidimensional), karena pengalaman kerja setiap individu dipengaruhi oleh karakter personal serta dinamika

⁹⁶ Stephen P. Robbins dan Timothy Judge, *Organizational Behavior* (Pearson South Africa, 2009), hlm. 173.

lingkungan kerja yang melingkupinya.⁹⁷ Perspektif ini dipertegas oleh Sutrisno yang memaknai kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang dapat bersifat menyenangkan ataupun tidak menyenangkan ketika karyawan mengevaluasi pekerjaannya, sehingga sikap positif terhadap tugas dan lingkungan kerja akan ditampilkan apabila perasaan yang muncul bersifat konstruktif.⁹⁸

Pandangan lain dikemukakan oleh Robbins, mengartikan kepuasan kerja sebagai sikap umum terhadap pekerjaan yang terbentuk dari perbandingan antara imbalan yang diterima dan harapan yang diinginkan.⁹⁹ Keith Davis yang menggambarkan “*job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employeess view their work*” kepuasan kerja sebagai tingkat dukungan atau ketidakdukungan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya¹⁰⁰ Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, kepuasan kerja dapat dimengerti sebagai sikap dan respons emosional individu terhadap pekerjaan yang mencerminkan evaluasi subjektif atas pengalaman kerja, baik secara keseluruhan maupun pada aspek-aspek tertentu di dalamnya.

Pada penelitian ini kepuasan kerja tenaga pendidik dan kependidikan diasumsikan melalui keberhasilan proses implementasi manajemen talenta di MA Al-Hidayah Tulungagung. Aktualisasi proses pengembangan talenta

⁹⁷ David P. Thompson, James F. McNamara, dan John R. Hoyle, “Job Satisfaction in Educational Organizations: A Synthesis of Research Findings,” *Educational Administration Quarterly* 33, no. 1 (1997): 7–37.

⁹⁸ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana, 2011), Hal. 75.

⁹⁹ Robbins dan Judge, *Organizational Behavior*. Hal. 112.

¹⁰⁰ Keith Davis, “A Journey Through Management in Transition,” dalam *Management Laureates* (Routledge, 2018), 266–300.

yang mencakup program orientasi, pembinaan, pelatihan, dorongan studi lanjut dan sertifikasi, serta penilaian kinerja yang optimal dirasa mampu memicu kepuasan kerja. Selain itu, aktualisasi dalam proses retensi talenta seperti jaminan jenjang karier, kesejahteraan, dan kondusifitas lingkungan kerja menjadi stimulus kepuasan tenaga pendidik dan kependidikan.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Teori dua faktor yang dikemukakan oleh Herzberg menjelaskan bahwa kepuasan kerja dibentuk oleh dua kelompok variabel utama, yaitu *satisfiers* dan *dissatisfiers*. Faktor *satisfiers* diposisikan sebagai determinan internal yang mampu memunculkan kepuasan kerja, karena unsur-unsur seperti *achievement, recognition, advancement, the work itself, growth*, dan *responsibility* diinternalisasi dalam pengalaman kerja individu sehingga mendorong aktualisasi diri serta peningkatan kinerja.

Sebaliknya, *hygiene factors* dikonstruksi sebagai faktor eksternal yang tidak secara langsung menciptakan kepuasan, tetapi ketiadaannya akan memicu ketidakpuasan, meliputi *company policy and administration, supervision quality, relationship with supervisor, salary, interpersonal relations, working conditions, job security*, dan status. Relasi kedua faktor tersebut dipahami sebagai mekanisme dualistis, di mana kepuasan kerja akan dihasilkan melalui penguatan *motivators*, sementara stabilitas kondisi kerja akan dijaga melalui optimalisasi *hygiene factors*.¹⁰¹

¹⁰¹ Samira Alrawahi dkk., "The Application of Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation to Job Satisfaction in Clinical Laboratories in Omani Hospitals," *Heliyon* 6, no. 9 (2020),.

Menurut Gilmer, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, diantaranya sebagai berikut.

- a. Kesempatan untuk maju. Peluang pengembangan karier mencerminkan ada atau tidaknya kesempatan memperoleh pengalaman baru dan peningkatan kompetensi selama bekerja.
- b. Keamanan kerja. Rasa aman dalam pekerjaan memengaruhi kondisi psikologis karyawan saat menjalankan tugasnya. Stabilitas kerja akan membentuk perasaan tenang dan meningkatkan kenyamanan bekerja.
- c. Gaji. Imbalan finansial lebih sering menjadi sumber ketidakpuasan dibandingkan kepuasan kerja. Nilai kompensasi jarang dijadikan ekspresi utama kepuasan oleh karyawan.
- d. Manajemen. Organisasi dan sistem manajerial berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang stabil dan terstruktur. Kondisi tersebut akan memengaruhi persepsi terhadap kualitas tempat kerja.
- e. Pengawasan. Kualitas supervisi menentukan efektivitas pelaksanaan kerja karyawan. Pengawasan yang kurang optimal dapat memicu meningkatnya absensi dan *turnover*.
- f. Faktor intrinsik dari pekerjaan. Karakteristik tugas seperti tingkat kesulitan dan nilai kebanggaan terhadap pekerjaan memengaruhi kepuasan kerja. Persepsi terhadap makna pekerjaan akan memperkuat atau melemahkan motivasi internal.

- g. Kondisi kerja. Lingkungan fisik kerja mencakup aspek seperti ruang kerja, ventilasi, pencahayaan, hingga fasilitas pendukung sehingga berkontribusi terhadap kenyamanan dan produktivitas karyawan.
- h. Aspek sosial dalam pekerjaan. Interaksi sosial di tempat kerja menjadi elemen yang sulit diukur secara konkret, namun dipandang sebagai faktor penting yang memengaruhi tingkat kepuasan kerja.¹⁰²
- i. Komunikasi. Kelancaran komunikasi antara karyawan dan manajemen memperkuat hubungan kerja yang harmonis, hal ini sering dijadikan alasan utama dalam mempertahankan kepuasan terhadap pekerjaan.
- j. Fasilitas. Ketersediaan fasilitas seperti layanan kesehatan, cuti, dana pensiun, dan perumahan menjadi indikator kualitas jabatan. Pemenuhan fasilitas tersebut akan meningkatkan rasa puas dalam bekerja.

3. Dimensi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat dilihat dari sejauh mana keberhasilan manajemen dalam memberikan hal-hal yang dinilai esensial bagi pegawai. Lutans dan Lee menjelaskan bahwa kepuasan kerja disusun oleh beberapa dimensi diantaranya sebagai berikut.

- a. Kepuasan terhadap pekerjaan (*work itself*)

Indikator ini merefleksikan sejauh mana individu menikmati tugas yang dijalankan serta merasakan makna dari pekerjaannya. Persepsi

¹⁰² Nairi Gilmer, Benjamin Jarvis, dan Rachel Christina, *Differences in Reported Levels of Job Satisfaction, Burnout, AND Work-Related Stress in Educators Based on Experience Level Following an Adverse Event*, 2022.

positif akan muncul ketika pekerjaan dianggap menarik, menantang, dan memberikan peluang aktualisasi diri.¹⁰³

b. Kepuasan terhadap gaji (*pay*)

Aspek ini menunjukkan tingkat penerimaan individu terhadap kompensasi yang diperoleh dibandingkan dengan harapan dan kontribusi yang diberikan. Kesesuaian antara imbalan dan beban kerja akan memengaruhi persepsi keadilan serta stabilitas kepuasan kerja.

c. Kepuasan terhadap pimpinan (*supervision*)

Indikator ini menggambarkan penilaian karyawan terhadap gaya kepemimpinan, dukungan, serta kualitas interaksi dengan atasan. Hubungan yang harmonis dan adanya kepercayaan terhadap supervisor akan memperkuat kenyamanan kerja serta meningkatkan komitmen.

d. Kepuasan terhadap rekan kerja (*coworkers*)

Dimensi ini berkaitan dengan kualitas hubungan interpersonal antar karyawan dalam lingkungan kerja. Interaksi yang kooperatif, saling mendukung, dan minim konflik akan menciptakan suasana kerja yang kondusif serta meningkatkan kepuasan secara kolektif.¹⁰⁴

D. Kerangka Berpikir

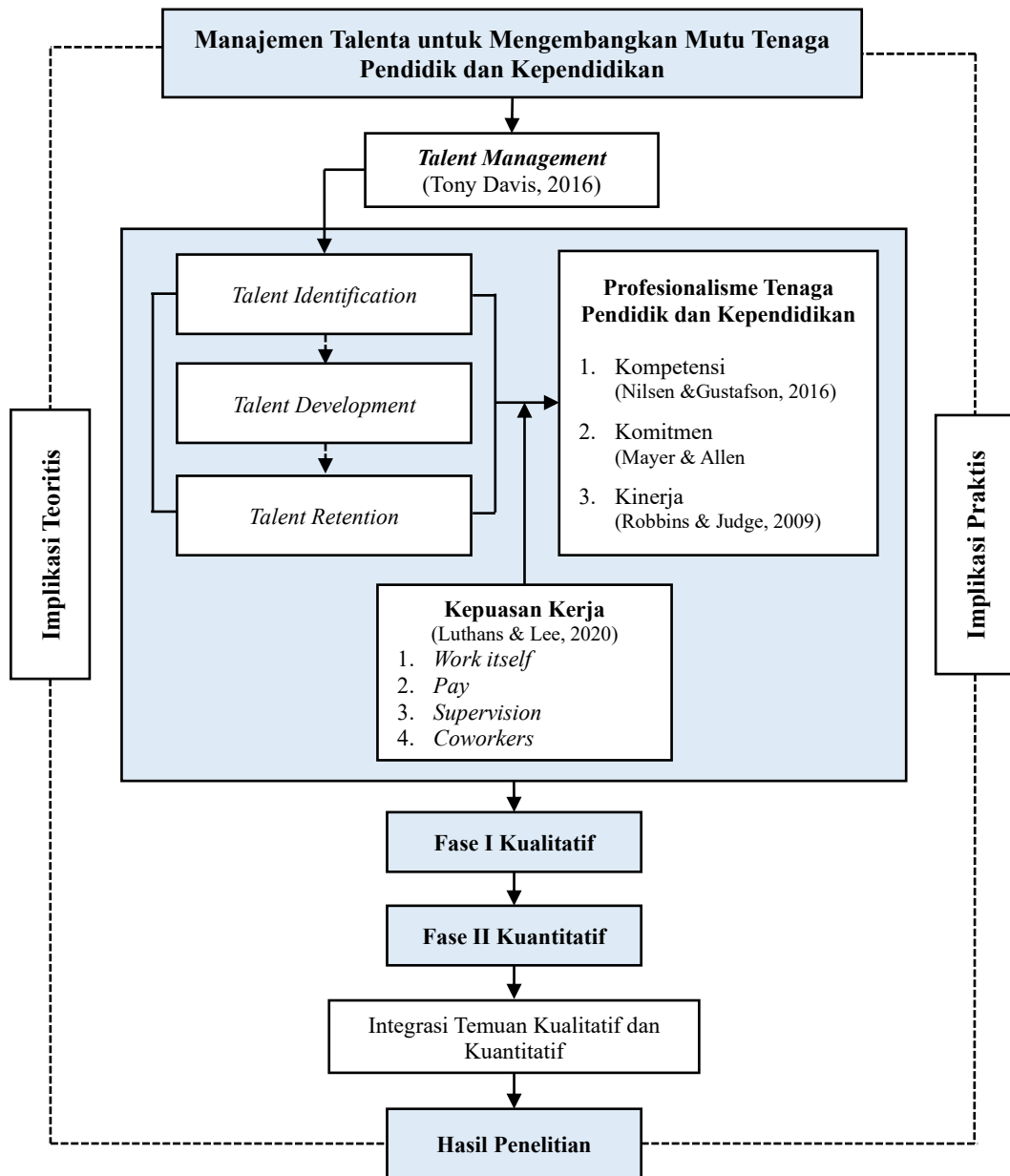
Untuk mengkaji manajemen talenta dalam upaya pengembangan mutu tenaga pendidik dan kependidikan di Madrasah Aliyah Al-Hidayah, penelitian ini disusun melalui sejumlah kerangka teori sebagai kaca mata analisis.

¹⁰³ Fred Luthans, Brett C. Luthans, dan Kivle W. Luthans, *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (Emerald Publishing Limited, 2020). Hal. 182.

¹⁰⁴ Ayoung Suh dan Jumin Lee, "Understanding Teleworkers' Technostress and Its Influence on Job Satisfaction," *Internet research* 27, no. 1 (2017): 140–59.

1. Manajemen talenta dalam penelitian ini mengadopsi teori *talent management* dari Tony Davis, dengan tiga tahap utama, mencakup proses identifikasi, pengembangan dan retensi talenta.
2. Secara operasional profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan dikaji melalui perspektif Evans yaitu kompetensi, komitmen dan kinerja. Kompetensi diakomodir dari teori efektivitas pendidikan Nilsen dan Gustafsson. Komitmen diakomodri dari teori Meyer dan Allen, Sedangkan kinerja tenaga kependidikan mengacu pada konsep *quality of performance* oleh Stephen Robbins.
3. Kepuasan kerja dibangun sebagai variabel baru dari temuan penelitian yang berperan sebagai determinan psikologis yang memengaruhi efektivitas manajemen talenta dalam meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan.

Bagan 2. 1 Kerangka Penelitian



(Sumber: Diolah Peneliti, 2026)