

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data kualitatif dan kuantitatif yang diintegrasikan dan didiskusikan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut.

1. Identifikasi talenta di MA Al-Hidayah dilaksanakan melalui analisis kebutuhan, strategi akuisisi berbasis media sosial dan komunitas pesantren, proses seleksi berlapis yang mencakup tes administrasi, wawancara, dan microteaching, serta pemetaan awal melalui mekanisme masa kontrak yang bersifat evaluatif. Secara kuantitatif, dimensi identifikasi talenta memperoleh rerata 3,55 pada kategori tinggi/baik.
2. Pengembangan talenta dilaksanakan melalui orientasi pegawai, pelatihan, workshop, dukungan studi lanjut, serta penilaian kinerja berkala, meskipun pelaksanaannya belum sepenuhnya terstruktur dan terjadwal secara sistematis. Dimensi pengembangan talenta memperoleh rerata 3,46 pada kategori tinggi/baik, dengan indikator peluang studi lanjut sebagai yang tertinggi dan penilaian kinerja sebagai yang terendah.
3. Retensi talenta diwujudkan melalui pengembangan karier yang terstruktur, penyediaan fasilitas kerja yang memadai, kompensasi yang adil dan tepat waktu, serta pembangunan lingkungan kerja yang kondusif. Dimensi retensi talenta memperoleh rerata 3,45 pada kategori tinggi/baik, dengan indikator

pengembangan karier sebagai yang tertinggi dan keamanan kepegawaian sebagai yang terendah.

4. Kepuasan kerja tenaga pendidik dan kependidikan di MA Al-Hidayah terbentuk dari empat dimensi, yaitu kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri (*work itself*), kepuasan terhadap gaji (*pay*), kepuasan terhadap pimpinan (*supervision*), dan kepuasan terhadap rekan kerja (*coworkers*). Variabel kepuasan kerja memperoleh rerata keseluruhan 3,62 pada kategori tinggi/baik, dengan dimensi *pay* sebagai yang tertinggi (3,81) dan *supervision* sebagai yang terendah (3,46). Kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap profesionalisme dengan nilai $T = 5,319$, $p = 0,000$, dan effect size $f^2 = 1,551$, menjadikannya variabel dengan pengaruh paling dominan dalam keseluruhan model penelitian sekaligus mediator yang kuat ($\text{upsilon} = 0,313$).
5. Manajemen talenta yang efektif terbukti meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan pada aspek kompetensi, komitmen, dan kinerja. Pengaruh manajemen talenta terhadap profesionalisme berlangsung melalui dua jalur sekaligus, yaitu jalur langsung melalui peningkatan kapasitas teknis ($T = 2,897$; $p = 0,002$; $f^2 = 0,560$) dan jalur tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja yang kemudian mendorong profesionalisme lebih lanjut ($T = 2,210$; $p = 0,015$; $\text{upsilon} = 0,313$). Capaian institusional seperti perolehan akreditasi A pada Januari 2025 dan gelar juara umum lomba tata kelola lembaga terbaik se-Kabupaten Tulungagung menjadi bukti empiris bahwa sinergi antara manajemen

talenta yang terencana dan kepuasan kerja yang tinggi menghasilkan peningkatan profesionalisme yang nyata dan terukur.

6. Faktor pendukung keberhasilan manajemen talenta meliputi kepemimpinan yang efektif dan suportif, komitmen personal pegawai yang kuat, dukungan finansial lembaga yang memadai, serta profil demografis pegawai muda yang adaptif. Faktor penghambat mencakup keterbatasan kualifikasi sejumlah pegawai terkait validitas ijazah, kesenjangan antara ekspektasi dan realitas kerja yang membutuhkan masa penyesuaian panjang, serta sentimen personal yang berpotensi mengganggu kondusivitas organisasi.

Penelitian ini mengungkapkan bahwa manajemen talenta yang diterapkan secara apik, utamanya pada aspek identifikasi, pengembangan dan retensi mampu mendorong peningkatan kualitas personalia dan lembaga secara menyeluruh. Praktik manajemen talenta di MA Al-Hidayah Tulungagung memperlihatkan bahwa pengelolaan yang tepat berkontribusi pada pengembangan berkelanjutan tenaga pendidik dan kependidikan, sehingga turut menunjang keberhasilan penyelenggaraan pendidikan di lembaga tersebut.

B. Implikasi

1. Implikasi Teoritis

- a. Implikasi pada Teori *Talent Management*

Temuan penelitian ini memberikan perluasan terhadap teori manajemen talenta yang dikembangkan oleh Davis yang menempatkan identifikasi, pengembangan, dan retensi sebagai tiga tahapan linier yang masing-masing berkontribusi langsung terhadap kinerja organisasi.

Fakta empiris di MA Al-Hidayah menunjukkan bahwa hubungan tersebut tidak selalu bersifat langsung dan seragam. Manajemen talenta terbukti berpengaruh terhadap profesionalisme secara tidak langsung melalui mediasi kepuasan kerja.

Temuan ini mengimplikasikan bahwa teori manajemen talenta perlu diperluas dengan menyertakan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi struktural yang menghubungkan praktik manajemen talenta dengan luaran profesionalisme, terutama dalam konteks lembaga pendidikan Islam di mana dimensi psikologis dan motivasional memainkan peran yang lebih dominan dibandingkan mekanisme insentif formal.

b. Implikasi pada Teori *Job Satisfaction*

Teori kepuasan kerja (*job satisfaction*) yang bersandar pada model Herzberg maupun konseptualisasi Locke secara umum menempatkan kepuasan sebagai hasil akhir dari kondisi kerja yang terpenuhi. Temuan penelitian ini memperluas posisi teoritik tersebut dengan membuktikan bahwa kepuasan kerja berfungsi bukan sebagai *outcome*, melainkan juga sebagai mediator yang menentukan kekuatan pengaruh manajemen talenta terhadap profesionalisme, dengan *effect size* yang sangat besar ($f^2 = 1,551$) dan nilai mediasi tinggi (upsilon = 0,313). Khususnya, dimensi *pay* menjadi yang tertinggi dalam variabel kepuasan kerja, bukan semata karena nilai nominal gaji, melainkan

karena ketepatan waktu dan dimensi keadilan moral dalam sistem penggajian yang dijiwai nilai pesantren.

Temuan ini mengimplikasikan bahwa dalam konteks lembaga pendidikan Islam, kepuasan kerja perlu dikonseptualisasikan ulang dengan memasukkan dimensi spiritual dan nilai moral sebagai komponen yang secara substantif membentuk persepsi kepuasan, melampaui batasan faktor higiene dan motivator yang selama ini mendominasi kerangka teoritik kepuasan kerja.

c. Implikasi pada Teori *Professionalism*

Teori profesionalisme selama ini menempatkan kompetensi sebagai determinan tunggal atau utama profesionalisme tenaga pendidik mendapatkan perluasan makna dari temuan penelitian ini. Hasil penelitian membuktikan bahwa profesionalisme dibentuk secara simultan oleh tiga dimensi, yaitu kompetensi, komitmen, dan kinerja, dan ketiganya dipengaruhi lebih kuat oleh kepuasan kerja dibandingkan oleh manajemen talenta secara langsung. Komitmen bahkan memperoleh rerata tertinggi (3,64) di antara ketiga dimensi profesionalisme, melampaui kompetensi teknis, yang mengindikasikan bahwa internalisasi nilai dan keterikatan emosional terhadap profesi merupakan fondasi profesionalisme yang lebih kokoh dalam konteks lembaga berbasis pesantren.

Temuan ini mengimplikasikan bahwa konseptualisasi profesionalisme tenaga pendidik perlu dikembangkan dengan

menempatkan komitmen berbasis nilai sebagai komponen inti, sehingga pengembangan profesionalisme di lembaga pendidikan Islam tidak cukup hanya bertumpu pada peningkatan kompetensi teknis, melainkan harus secara bersamaan membangun kepuasan kerja yang mendalam sebagai penggerak komitmen dan kinerja secara integratif.

2. Implikasi Praktis

a. Penguatan Sistem Identifikasi Talenta

Lembaga perlu menyusun standar operasional prosedur (SOP) identifikasi talenta yang lebih sistematis dan terdokumentasi. Kriteria seleksi harus dipertajam serta diselaraskan dengan kebutuhan strategis lembaga agar kualitas *input* SDM tetap terjaga secara konsisten.

b. Perancangan Program Pengembangan yang Terstruktur

Program pelatihan, *workshop*, dan studi lanjut perlu dirancang secara terjadwal dan bersifat berkelanjutan (tidak momentual). Penyusunan *roadmap* pengembangan kompetensi menjadi penting agar peningkatan kapasitas tenaga pendidik dan kependidikan dapat terukur dan berorientasi jangka panjang.

c. Optimalisasi Strategi Retensi Talenta

Lembaga perlu memperkuat sistem retensi melalui pengembangan karier yang jelas, perbaikan sistem suksesi, serta peningkatan kesejahteraan. Upaya ini diarahkan untuk menjaga stabilitas SDM unggul dan meningkatkan keterikatan pegawai terhadap lembaga.

d. Mempertimbangkan Kepuasan Kerja sebagai Prioritas Utama

Kebijakan manajemen SDM perlu difokuskan pada penciptaan kepuasan kerja melalui lingkungan kerja yang kondusif, hubungan interpersonal yang sehat, serta sistem penghargaan yang adil. Kepuasan kerja perlu diposisikan sebagai indikator kunci dalam evaluasi keberhasilan manajemen talenta.

e. Penguatan Integrasi Sistem Manajemen Talenta

Seluruh proses manajemen talenta (identifikasi, pengembangan, retensi) perlu diintegrasikan dalam satu sistem yang saling terhubung. Integrasi ini akan meningkatkan efektivitas implementasi serta memudahkan pengendalian dan evaluasi program. Misalnya dengan mengintegrasikan aspek-aspek inti ke dalam sistem informasi lembaga (siakad misalnya).

C. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai manajemen talenta dalam mengembangkan mutu tenaga pendidik dan kependidikan di MA Al-Hidayah Tulungagung, dapat disusun beberapa saran dan rekomendasi sebagai berikut:

1. Bagi Lembaga Pendidikan Islam (LPI) Al-Hidayah

LPI perlu menyusun kebijakan strategis manajemen talenta yang terintegrasi dalam bentuk pedoman baku (*grand design* SDM) yang mencakup identifikasi, pengembangan, dan retensi talenta secara sistematis. Perlu dilakukan penguatan sistem perencanaan suksesi (*succession planning*) untuk menjamin keberlanjutan kepemimpinan dan posisi

strategis. Alokasi anggaran pengembangan SDM perlu ditingkatkan secara proporsional guna mendukung pelatihan, sertifikasi, dan studi lanjut. Monitoring dan evaluasi terhadap implementasi manajemen talenta di setiap unit lembaga perlu dilakukan secara berkala dan terukur dengan membuat *key performance indikator* (KPI) agar penilaian yang dilakukan dapat objektif.

2. Bagi Kepala Madrasah Aliyah Al-Hidayah

Kepala madrasah perlu mengoptimalkan implementasi manajemen talenta melalui penyusunan program pengembangan yang terjadwal dan berbasis kebutuhan kompetensi. Sistem evaluasi kinerja perlu diperkuat dengan indikator yang jelas dan terukur untuk mendukung pemetaan talenta secara objektif. Peningkatan kepuasan kerja perlu menjadi prioritas melalui penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, komunikasi efektif, serta sistem penghargaan yang adil. Kepala madrasah juga perlu memastikan keterpaduan antara program pengembangan, retensi, dan peningkatan kinerja dalam satu sistem.

3. Bagi Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Tenaga pendidik dan kependidikan perlu meningkatkan kesadaran untuk mengembangkan kompetensi secara mandiri melalui partisipasi aktif dalam pelatihan, *workshop*, dan kegiatan pengembangan profesional lainnya. Komitmen terhadap tugas dan tanggung jawab perlu dipertahankan sebagai bagian dari profesionalisme kerja. Adaptasi terhadap perubahan dan inovasi dalam pembelajaran maupun administrasi perlu terus ditingkatkan.

Partisipasi aktif juga diperlukan untuk mendukung peningkatan kepuasan dan kinerja bersama.

4. Bagi Peneliti Selanjutnya

Peneliti selanjutnya disarankan untuk mengembangkan kajian manajemen talenta dengan memperluas variabel penelitian, seperti kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, atau *employee engagement* yang belum dikaji dalam penelitian ini. Jika berkenan melakukan pengembangan, maka peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian pengembangan pada sistem informasi manajemen talenta untuk sekolah swasta, sehingga outputnya akan berkontribusi terhadap efektivitas tata kelola SDM yang berbasis pada talenta. Penelitian ini juga terbatas pada satu lokus, sehingga belum dapat di generalisasi pada lokus yang berbeda dan lebih luas, sehingga penelitian lanjutan dengan desain multi-kasus atau multi-situs sangat direkomendasikan.