

**MANAJEMEN TALENTA UNTUK PENGEMBANGAN  
MUTU TENAGA PENDIDIK DAN KEPENDIDIKAN  
DI SEKOLAH MENENGAH PERTAMA (SMP) ISLAM  
AL AZHAR 13 SURABAYA**

**TESIS**



Oleh:

**RIZAL HADI**

**NIM. 230106210035**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2025**

**MANAJEMEN TALENTA UNTUK PENGEMBANGAN  
MUTU TENAGA PENDIDIK DAN KEPENDIDIKAN  
DI SEKOLAH MENENGAH PERTAMA (SMP) ISLAM  
AL AZHAR 13 SURABAYA**

**TESIS**

Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat Memperoleh Gelar Magister Pendidikan (M.Pd) Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam pada Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang



Oleh:

Rizal Hadi

NIM. 230106210035

Pembimbing I:

Prof. Dr. H. Abd. Haris, M.Ag

NIP. 196210211992031003

Pembimbing II:

Prof. Dr. Esa Nur Wahyuni, M.Pd

NIP. 197203062008012010

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG**

**2025**

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama Lengkap : Rizal Hadi  
NIM : 230106210035  
Program : Magister (S-2) Manajemen Pendidikan Islam  
Institusi : Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa TESIS ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian atau karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Demikianlah surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Batu, 20 Mei 2025

Saya yang menyatakan,



Rizal Hadi  
NIM. 230106210035

## PERSETUJUAN PEMBIMBING

Tesis berjudul “Manajemen Talenta untuk Mengembangkan Mutu Tenaga Pendidik dan Kependidikan di SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya” yang ditulis oleh Rizal Hadi ini telah disetujui untuk diuji dan dipertahankan di depan dewan penguji.

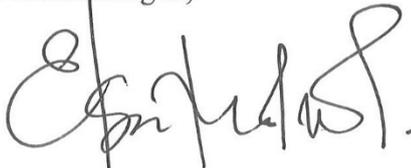
Batu, 20 Mei 2025

Pembimbing I,



Prof. Dr. H. Abd. Haris, M.Ag  
NIP. 196210211992031003

Pembimbing II,



Prof. Dr. Esa Nur Wahyuni, M.Pd  
NIP. 197203062008012010

Mengetahui,

Ketua Program Studi,

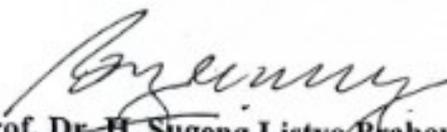


Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd.  
NIP. 198010012008011016

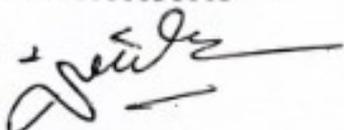
## PENGESAHAN TIM PENGUJI UJIAN TESIS

Tesis berjudul "Manajemen Talenta untuk Pengembangan Mutu Tenaga Pendidik dan Kependidikan di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Islam Al Azhar 13 Surabaya" yang ditulis oleh Rizal Hadi NIM. 230106210035 ini telah diuji dan dipertahankan di depan dewan penguji pada tanggal 16 Juni 2025.

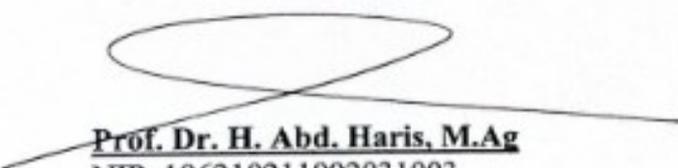
Dewan Penguji:

  
**Prof. Dr. H. Sugeng Listyo Prabowo, M.Pd**  
NIP. 196905262000031003

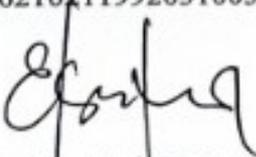
Penguji Utama

  
**Dr. Nurul Yaqien, S.Pd.I., M.Pd**  
NIP. 197811192006041001

Ketua Penguji

  
**Prof. Dr. H. Abd. Haris, M.Ag**  
NIP. 196210211992031003

Penguji

  
**Prof. Dr. Esa Nur Wahyuni, M.Pd**  
NIP. 197203062008012010

Sekretaris

Batu, 26 Juni 2025

Mengetahui,  
Direktur Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

  
**Prof. Dr. H. Wahidmurni, M.Pd.**  
NIP. 196903032000031002

## ABSTRAK

Hadi, Rizal, 2025, *Manajemen Talenta untuk Pengembangan Mutu Tenaga Pendidik dan Kependidikan di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Islam Al Azhar 13 Surabaya*, Tesis, Magister Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing I: Prof. Dr. H. Abd. Haris, M.Ag., Pembimbing II: Prof. Dr. Esa Nur Wahyuni, M.Pd.

---

**Kata Kunci:** Manajemen Talenta, Mutu, Pendidik, Tenaga Kependidikan

Pendidikan berkualitas sangat bergantung pada tenaga pendidik dan kependidikan yang kompeten. Oleh karena itu, manajemen talenta menjadi aspek penting dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Penelitian ini bertujuan untuk Mendeskripsikan dan menganalisis: 1) proses identifikasi talenta pendidik dan tenaga kependidikan, 2) pengembangan talenta pendidik dan tenaga kependidikan, 3) retensi talenta pendidik dan tenaga kependidikan, serta 4) dampak manajemen talenta pada pengembangan mutu tenaga pendidik dan kependidikan di SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis tematik meliputi enam langkah utama dalam proses analisis dan interpretasi data kualitatif yaitu pengumpulan data, pemberian kode (coding) pada data, analisis kode data, interpretasi hasil temuan, pelaporan hasil temuan, dan validasi data. Proses coding data dan klasifikasi dilakukan menggunakan aplikasi NVivo 12 Pro. Untuk menjamin keabsahan data, dilakukan triangulasi sumber dan triangulasi teknik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) proses identifikasi talenta meliputi analisis kebutuhan, penetapan strategi akuisisi, seleksi yang dilakukan dengan pendekatan transparan dan berbasis kompetensi memungkinkan pemetaan talenta tenaga pendidik yang tepat pada posisi sesuai kualifikasi dan potensi masing-masing, yang menjadi dasar untuk program pengembangan yang efektif; 2) pengembangan talenta yang berkelanjutan melalui pelatihan dan workshop yang dirancang khusus untuk meningkatkan kompetensi pedagogik, profesional, dan sosial terbukti meningkatkan kualitas kinerja tenaga pendidik. Program ini juga memberikan kesempatan kepada calon pimpinan untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan mereka, yang mendukung mutu pendidikan yang lebih tinggi; 3) upaya retensi talenta yang didukung dengan sistem pengembangan karir, fasilitas yang memadai, dan lingkungan kerja yang kondusif berperan penting dalam menjaga loyalitas tenaga pendidik dan kependidikan. Insentif yang tepat, baik finansial maupun non-finansial, menjadi faktor kunci dalam mempertahankan tenaga pendidik yang berkualitas dan mencegah *turnover* yang tinggi; 4) dampak manajemen talenta terhadap pengembangan kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan juga berhubungan erat dengan peningkatan prestasi akademik siswa. Evaluasi kinerja tenaga pendidik menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi berhubungan langsung dengan keberhasilan siswa, yang menjadi indikator utama dari kualitas pendidikan.

## ABSTRACH

Hadi, Rizal, 2025, *Talent Management for Developing the Quality of Teaching and Educational Staff at State Junior High School (SMP) Islam Al Azhar 13 Surabaya*, Thesis, Master of Islamic Education Management, Postgraduate Program at UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Supervisor I: Prof. Dr. H. Abd. Haris, M.Ag., Supervisor II: Prof. Dr. Esa Nur Wahyuni, M.Pd.

---

**Keywords:** Talent Management, Quality, Educators, Education Personnel.

Quality education is highly dependent on competent teaching and education personnel. Therefore, talent management is an important aspect in improving the quality of education in schools. This study aims to describe and analyze: 1) the process of identifying talented educators and educational personnel, 2) the development of talented educators and educational personnel, 3) the retention of talented educators and educational personnel, and 4) the impact of talent management on the development of the quality of educators and educational personnel at SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya.

This study used a qualitative approach with a case study research design. Data collection was conducted through interviews, observations, and documentation. Data analysis in this study used thematic analysis, which includes six main steps in the process of analyzing and interpreting qualitative data, namely data collection, coding of data, analysis of coded data, interpretation of findings, reporting of findings, and data validation. The data coding and classification process was carried out using the NVivo 12 Pro application.

The results of the study show that: 1) the talent identification process, which includes needs analysis, acquisition strategy determination, and selection using a transparent and competency-based approach, enables the mapping of teaching talent to positions that match their qualifications and potential, which forms the basis for effective development programs; 2) continuous talent development through training and workshops designed specifically to improve pedagogical, professional, and social competencies has been proven to improve the performance quality of educators. This program also provides opportunities for prospective leaders to develop their leadership skills, which supports higher quality education; 3) talent retention efforts supported by a career development system, adequate facilities, and a conducive work environment play an important role in maintaining the loyalty of educators and educational staff. Appropriate incentives, both financial and non-financial, are key factors in retaining quality educators and preventing high turnover; 4) the impact of talent management on the competency development of educators and educational staff is also closely related to improvements in student academic achievement. Performance evaluations of educators show that competency improvements are directly related to student success, which is a key indicator of educational quality.

## ملخص البحث

هادي، ريزال، ٢٠٢٥، إدارة المواهب لتنمية جودة المعلمين و العاملين في مجال التعليم في المدرسة الثانوية الإسلامية الأزهر ١٣ سورابايا، الأطروحة. قسم دراسة إدارة التربية الإسلامية. قسم الدراسات العليا جامعة مولانا مالك بن إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج. المشرف الأول: البروفيسور الدكتور الحاج عبد الحارس الماجستير، المشرفة الثانية: البروفيسور الدكتور إيسا نور واهيوني الماجستير

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المواهب، الجودة، المعلمون، العاملون في مجال التعليم.

تعتمد جودة التعليم اعتمادًا كبيرًا على كفاءة العاملين في التدريس والتعليم. فلذلك، إن إدارة المواهب تعد جانباً مهماً في تحسين جودة التعليم في المدارس تهدف هذه البحث إلى وصف وتحليل: (١) عملية التحديد على مواهب المعلمين و العاملين في مجال التعليم، (٢) تنمية مواهب المعلمين و العاملين في مجال التعليم، (٣) الاحتفاظ بمواهب المعلمين و العاملين في مجال التعليم، (٤) تأثير إدارة المواهب على تنمية جودة المعلمين و العاملين في مجال التعليم في المدرسة الثانوية الإسلامية الأزهر ١٣ سورابايا.

تستخدم هذا البحث منهج البحث النوعي، بنوع بحث دراسة الحالة. تم جمع البيانات من خلال المقابلات والملاحظة والتوثيق. تم تحليل البيانات باستخدام التحليل الموضوعي الذي يشمل ست خطوات رئيسية في عملية تحليل وتفسير البيانات النوعية، وهي جمع البيانات، وترميز البيانات، وتحليل رموز البيانات، وتفسير النتائج، إبلاغ النتائج البحث، والتحقق من صحة البيانات. عملية ترميز البيانات وتصنيفها باستخدام تطبيق NVivo 12 Pro. لضمان صحة البيانات، باستخدام تثليث المصدر وتثليث التقنية.

نتائج البحث تظهر أن: (١) عملية تحديد المواهب تشمل تحليل الاحتياجات، وتحديد استراتيجيات الاستقطاب، والانتقاء الذي يتم بطريقة شفافة وقائمة على الكفاءة، مما يتيح تحديد المواهب المناسبة من بين القوى العاملة في مجال التعليم وتعيينهم في المناصب التي تتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم، وهو ما يشكل أساساً لبرامج التطوير الفعالة؛ (٢) تطوير المواهب بشكل مستمر من خلال التدريب وورش العمل المصممة خصيصاً لتحسين الكفاءات التربوية والمهنية والاجتماعية أثبتت فعاليتها في تحسين جودة أداء المعلمين. كما يوفر هذا البرنامج فرصاً للقيادات المستقبلية لتطوير مهاراتهم القيادية، مما يدعم جودة التعليم؛ (٣) جهود الاحتفاظ بالمواهب المدعومة بنظام تطوير الوظائف، والمرافق المناسبة، وبيئة العمل المواتية تلعب دوراً مهماً في الحفاظ على ولاء المعلمين والموظفين التربويين. الحوافز المناسبة، سواء المالية أو غير المالية، تعد عاملاً رئيسياً في الحفاظ على المعلمين ذوي الكفاءة ومنع ارتفاع معدل دوران الموظفين؛ (٤) تأثير إدارة المواهب على تطوير كفاءات المعلمين والموظفين التربويين يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتحسين الأداء الأكاديمي للطلاب. تظهر تقييمات أداء المعلمين أن تحسين الكفاءات يرتبط ارتباطاً مباشراً بنجاح الطلاب، الذي يعد مؤشراً رئيسياً لجودة التعليم.

## TRANSLITERASI

Penulisan transliterasi Arab-Latin dalam Tesis ini menggunakan pedoman transliterasi berdasarkan keputusan bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI no. 158 tahun 1987 dan no. 0543 b/U/1987 yang secara garis besar dapat diuraikan sebagai berikut:

### A. Huruf

ا	=	a	ز	=	z	ق	=	q
ب	=	b	س	=	s	ك	=	k
ت	=	t	ش	=	sy	ل	=	l
ث	=	ts	ص	=	sh	م	=	m
ج	=	j	ض	=	dl	ن	=	n
ح	=	h	ط	=	th	و	=	w
خ	=	kh	ظ	=	zh	ه	=	h
د	=	d	ع	=	'	ء	=	'
ذ	=	dz	غ	=	gh	ي	=	y
ر	=	r	ف	=	f			

### B. Vokal Panjang

Vokal (a) panjang = â

Vokal (i) panjang = î

Vokal (u) panjang = û

### C. Vokal Diftong

أو = aw

أي = ay

أو = û

أي = î

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Ahamdulillah dengan penuh rasa syukur dan kebahagiaan, penulis ingin menyampaikan penghargaan dan penghormatan kepada mereka yang telah memberikan dukungan, bimbingan, dan cinta dalam perjalanan penyusunan tesis ini. Tanpa kehadiran dan kontribusi mereka, penulisan tesis ini tidak akan menjadi mungkin. Oleh karena itu dengan kerendahan hati dan rasa hormat penulis mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Kedua orang tua tercinta, Ayahanda Dahlan dan Ibunda Khosyatun. Terimakasih untuk selalu berada di sisi penulis dan menjadi alasan bagi penulis dalam menyelesaikan penulisan tesis ini hingga memperoleh gelar Magister Pendidikan. Beliau memang tidak sempat merasakan pendidikan sampai ke bangku perkuliahan, namun beliau dapat mendidik, mendoakan, memberikan semangat dan motivasi tiada henti kepada penulis. Terima kasih yang sebesar-besarnya atas segala bentuk bantuan, dukungan, semangat dan do'a yang diberikan selama ini.
2. Kepada ketiga adik penulis, M. Galang Syahputra, Nanda Husnaini S., dan Dahlia Q. yang selalu membuat penulis termotivasi untuk bisa terus belajar menjadi sosok kakak yang dapat memberikan pengaruh positif, baik dalam bidang akademik maupun non-akademik, serta berusaha menjadi panutannya di masa yang akan datang kelak.
3. Kepada seseorang yang tak kalah penting kehadirannya, Hanifa Rizky, S.Pd. Terima kasih telah menjadi bagian dari perjalanan hidup penulis, berkontribusi banyak dalam karya tulis ini, baik tenaga, waktu maupun materi. Terimakasih telah menjadi rumah, pendengar yang baik, penyemangat serta pendamping dalam segala hal.
4. Kepada sahabat-sahabat penulis Muhammad Sabri Latif, M.Pd., M. Tanwirul Qulub, S.Pd., A. Usamah Yahya, S.Pd., M. Rifqi Zamzami, M.Pd serta lainnya yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu. Terimakasih banyak sudah banyak membantu dan memperlakukan penulis seperti saudara sendiri di perantauan.

5. Teruntuk rekan seperjuangan kelas A Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam angkatan 2023 UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang selalu meluangkan waktunya untuk berdiskusi bersama dan saling support selama kuliah. *See you on top, guys.*
6. Pihak yang telah membantu dalam terselesaikannya tesis ini, yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu. Terimakasih banyak.
7. Terakhir, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada satu sosok yang selama ini diam-diam berjuang tanpa henti, seorang laki-laki sederhana dengan impian yang tinggi, namun sering kali sulit ditebak isi pikiran dan hati. Terima kasih kepada penulis tesis ini yaitu diriku sendiri, Rizal Hadi. Anak pertama yang dikenal keras kepala namun terkadang sifatnya masih seperti anak kecil pada umumnya. Terima kasih telah turut hadir di dunia ini, telah bertahan sejauh ini, dan terus berjalan melewati segala tantangan yang semesta hadirkan. Terima kasih karena tetap berani menjadi dirimu sendiri. Penulis bangga atas setiap langkah kecil yang kamu ambil, atas semua pencapaian yang mungkin tak selalu dirayakan orang lain. Walau terkadang harapanmu tidak sesuai dengan apa yang semesta berikan, tetaplah belajar menerima dan mensyukuri apapun yang kamu dapatkan. Jangan pernah lelah untuk tetap berusaha, berbahagialah dimanapun kamu berada. Rayakan apapun dalam dirimu dan jadikan dirimu bersinar dimanapun tempatmu bertumpu. Penulis berdoa, semoga langkah dari kaki kecilmu selalu diperkuat, dikelilingi oleh orang-orang yang hebat, serta mimpimu satu persatu akan terjawab.

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Puji syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT. Tuhan pencipta langit, bumi dan segala isinya. Dengan rahmat-Nya yang menganugerahkan segala cita kepada hamba-Nya yang terus berdoa dan berusaha. Allah yang menjadikan segala macam keabadian, keselarasan dan keteraturan melalui mekanisme yang rapi. Hanya kepada-Nyalah peneliti persembahkan segala puji dengan setulus jiwa. Anugerah-Nya berupa kekuatan, baik dhoir dan bathin, mental maupun intelektual yang mengantarkan peneliti menyelesaikan penulisan tesisnya dengan judul “*Manajemen Talenta untuk Pengembangan Mutu Tenaga Pendidik dan Kependidikan di SMP Islam Al azhar 13 Surabaya*”.

Sholawat serta salam semoga senantiasa tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW, tokoh revolusioner dunia yang telah membawa kita dari zaman kegelapan menuju zaman terang benderang yakni addinul islam. Dengan ajarannya memberi pencerahan supaya menjadi insan yang terbaik dan bermanfaat bagi orang lain. Semoga kelak mendapatkan syafa'atnya di dunia dan akhirat, Aamiin.

Penyusunan tesis ini selain dimaksudkan untuk menambah wawasan dalam khazanah pemikiran tentang pendidikan, juga untuk memenuhi tugas akademik mahasiswa pada (S-2) Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Banyak pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini. Untuk itu penulis sampaikan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

1. Prof. Dr. M. Zainuddin, MA selaku Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah rela mencurahkan waktu dan tenaganya untuk kemajuan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang ini.
2. Prof. Dr. Wahidmurni, M.Pd., selaku Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Dr. M. Fahim Tharaba, M. Pd dan Dr. Muhammad Amin Nur, M.A. selaku Ketua dan sekretaris Progam Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam atas motivasi dan layanan selama studi.

4. Prof. Dr. H. Abd. Haris, M.Ag. dan Prof. Dr. Esa Nur Wahyuni, M.Pd. selaku Dosen pembimbing tesis yang telah memberikan bimbingan dan arahan mulai dari awal hingga akhir proses penyelesaian penelitian ini.
5. Semua Dosen Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam yang telah mencurahkan ilmu pengetahuan, wawasan dan inspirasi bagi penulis untuk meningkatkan kualitas akademik.
6. Bapak Agus Salim, M.Psi., selaku Kepala Sekolah serta Bapak/Ibu Guru dan Staff SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya yang telah memberikan izin penelitian serta memberikan informasi, pengalaman dan motivasinya.

Penulis menyadari bahwa tulisan ini masih jauh dari kata sempurna, untuk itu kritik dan saran yang membangun akan peneliti terima untuk menyempurnakan penelitian tesis. Akhir kata semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi banyak orang dan bagi peneliti selanjutnya. Aamin ya robbal ‘alamin.

Malang, 24 Mei 2025



Rizal Hadi  
NIM. 230106210035

## MOTTO

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ

**"Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum hingga mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri."**

(QS. Ar-Ra'd: 11)<sup>1</sup>

خَيْرُ النَّاسِ أَنْفَعُهُمْ لِلنَّاسِ

**"Manusia yang terbaik adalah yang paling bermanfaat bagi manusia lain."**

(HR. Ahmad)<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Departemen Agama RI, Al-Qur'an Dan Tafsirnya (Edisi yang Disempurnakan), Jilid 5, (Jakarta: Departemen Agama RI, 2009), 73.

<sup>2</sup> Quḍā'i, Musnad al-Syihāb, 34 dan 352, hadis nomor 121 dan 1146; Ibnu Hibban, Al-Majrūhīn, 301 dan 339, hadis nomor 890 dan 990.

## DAFTAR ISI

<b>PERNYATAAN KEASLIAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>PERSETUJUAN PEMBIMBING</b> .....	<b>iii</b>
<b>PENGESAHAN TIM PENGUJI UJIAN TESIS</b> .....	<b>iv</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRACH</b> .....	<b>vi</b>
<b>ملخص البحث</b> .....	<b>vii</b>
<b>TRANSLITERASI</b> .....	<b>viii</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	<b>ix</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>xi</b>
<b>MOTTO</b> .....	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xiv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Konteks Penelitian .....	1
B. Fokus Penelitian.....	8
C. Tujuan Penelitian .....	9
D. Manfaat Penelitian .....	9
E. Originalitas Penelitian .....	10
F. Definisi Istilah .....	17
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b> .....	<b>19</b>
A. Mutu Tenaga Pendidik dan Kependidikan .....	19
1. Tenaga Pendidik dan Kependidikan .....	19
2. Peran dan Tugas Tenaga Pendidik dan Kependidikan.....	22
3. Mutu Tenaga Pendidik dan Kependidikan.....	26
B. Manajemen Talenta .....	30
1. Konsep Manajemen Talenta .....	31
2. Tujuan Manajemen Talenta .....	35
3. Strategi Manajemen Talenta .....	36
C. Kerangka Penelitian.....	48
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	<b>49</b>
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian .....	49
B. Kehadiran Peneliti .....	50
C. Lokasi Penelitian .....	50
D. Data dan Sumber Data .....	51
E. Teknik Pengumpulan Data .....	52
F. Analisis Data.....	57
G. Keabsahan Data .....	63

<b>BAB IV PAPARAN DATA DAN HASIL TEMUAN .....</b>	<b>64</b>
A. Gambaran Umum Objek Penelitian.....	64
B. Paparan Data.....	66
1. Identifikasi Talenta Tenaga Pendidik dan Kependidikan .....	66
2. Pengembangan Talenta Tenaga Pendidik dan Kependidikan.....	78
3. Retensi Talenta Tenaga Pendidik dan Kependidikan .....	87
4. Dampak Manajemen Talenta .....	96
C. Temuan Penelitian .....	105
<b>BAB V PEMBAHASAN .....</b>	<b>107</b>
A. Identifikasi Talenta Pendidik dan Tenaga Kependidikan.....	107
B. Pengembangan Talenta Pendidik dan Tenaga Kependidikan.....	111
C. Retensi Talenta Pendidik dan Tenaga Kependidikan .....	114
D. Dampak Manajemen Talenta.....	118
<b>BAB VI PENUTUP .....</b>	<b>123</b>
A. Simpulan.....	123
B. Saran dan Rekomendasi.....	124
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>127</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN .....</b>	<b>133</b>

## **DAFTAR TABEL**

Tabel 1.1 Originalitas Penelitian.....	15
Tabel 2.2 Pendekatan Pengembangan Pegawai .....	44
Tabel 3.1 Keterkaitan pertanyaan fokus penelitian, sumber data dan teknik pengumpulan data.....	55
Tabel 4.1 Kegiatan Pengembangan Talenta.....	86
Tabel 4.2 Faktor Pendukung dan Penghambat.....	99
Tabel 4.3 Daftar Prestasi Siswa dan Tenaga Kependidikan .....	103
Tabel 4.4 Temuan Hasil Penelitian .....	105

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Penelitian .....	48
Gambar 3.1 Project Nvivo.....	60
Gambar 3.2 Penyajian Data Dalam Nvivo .....	60
Gambar 3.3 Objek Kata dalam Wawancara ( <i>word cloud</i> ).....	61
Gambar 3.4 Kode dan Tema NVivo .....	62
Gambar 4.1 <i>Project Map</i> Identifikasi Talenta.....	66
Gambar 4.2 Flayer Lowongan Kerja YPI Al Azhar unit Surabaya .....	69
Gambar 4.3 Bagan Proses Identifikasi Talenta .....	78
Gambar 4.4 <i>Project Map</i> Pengembangan Talenta .....	79
Gambar 4.5 Pembinaan Awal Pegawai (PAP) oleh YPI Al Azhar Pusat .....	80
Gambar 4.6 Output Sistem Penilaian Kinerja Pegawai (DP4) .....	85
Gambar 4.7 <i>Project Map</i> Retensi Talenta.....	87
Gambar 4.8 Bagan Retensi Talenta.....	96
Gambar 4.9 <i>Hierarchy Chart</i> Dampak Manajemen Talenta pada Pengembangan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan .....	100
Gambar 4.10 Bagan Dampak Manajemen Talenta .....	104

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Konteks Penelitian**

Penggerak utama pada kegiatan organisasi pendidikan adalah tenaga pendidik dan kependidikan. Tenaga pendidikan yang berkompeten tinggi merupakan landasan penting untuk meningkatkan hasil pendidikan anak-anak, terutama bagi mereka yang keberhasilannya sangat bergantung pada sekolah.<sup>3</sup> Tercapainya tujuan organisasi tergantung pada peran yang dimainkan oleh orang-orang di dalamnya.<sup>4</sup> Organisasi pendidikan yang berkebutuhan tinggi harus terus berinvestasi dalam sistem sumber daya manusia yang komprehensif untuk mempersiapkan dan mempertahankan individu yang kompeten dan berkomitmen untuk karir jangka panjang.

Peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan tantangan manajemen yang paling serius pada organisasi pendidikan. Oleh karena itu, upaya penguatan kemampuan profesional tenaga pendidik dan kependidikan perlu dilakukan secara terstruktur, terencana, terarah, dan berkesinambungan. Hal ini didasarkan pada anggapan bahwa tingkat percepatan pencapaian tujuan pendidikan akan dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia yang profesional.<sup>5</sup> Keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup

---

<sup>3</sup> Anne Podolsky et al., "Strategies for attracting and retaining educators: What does the evidence say?," *Education Policy Analysis Archives* 27 (2019).

<sup>4</sup> Maulina Sari, "Pengaruh Perilaku Organisasi dalam Pendidikan," *MUDABBIR Journal Reserch and Education Studies* 2, no. 2 (2023).

<sup>5</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).

suatu organisasi tergantung pada kualitas sumber daya manusia yang ada di dalamnya.

Salah satu masalah paling mendesak yang dihadapi organisasi pendidikan adalah bagaimana menyediakan tenaga pendidik yang stabil dan responsif terhadap kebutuhan siswa yang kompleks. Memiliki pendidik dan pemimpin sekolah yang efisien akan menginspirasi semua siswa,<sup>6</sup> membantu guru untuk mewujudkan potensi mereka secara maksimal dan memberikan dukungan administratif merupakan isu penting dalam manajemen pendidikan. Mengelola bakat dan pengetahuan disarankan sebagai sumber daya penting untuk transformasi organisasi guna memaksimalkan kinerja.<sup>7</sup> Untuk mencapai hal ini, para pemimpin sekolah memiliki peran kunci dengan menetapkan arah, menciptakan lingkungan belajar yang inspiratif, mendukung guru dalam pengembangan mereka, memperhitungkan dampak sekolah terhadap siswa, serta menciptakan kondisi yang kondusif bagi budaya belajar untuk semua dan sekolah sebagai organisasi pembelajaran.

Institusi pendidikan saat ini membutuhkan respons pendidikan yang efektif untuk menghadapi perubahan sosial dan teknologi. Di bawah tekanan untuk menjadi lebih produktif, organisasi pendidikan perlu dikelola dengan lebih baik dan terorganisir secara efisien. Sekolah perlu menyadari bahwa untuk

---

<sup>6</sup> H.G. Clemson et al., *Supporting Teacher and School Leader Careers: A Policy Guide* (Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2020).

<sup>7</sup> Muhammad Ramaditya et al., "Reinventing talent management: How to maximize performance in higher education," *Frontiers in Education* 7 (2022).

menjadi sukses mereka juga harus memiliki talenta terbaik.<sup>8</sup> Penelitian García dan Sesé menunjukkan manajemen talenta pada guru dapat memberikan kontribusi bagi institusi pendidikan untuk menciptakan budaya keunggulan dan memberikan pendidikan yang terbaik bagi para siswanya. Transformasi pendidikan hanya akan terjadi jika para guru di profesionalisasi, dilatih, dimotivasi dan didukung untuk menginspirasi dan membimbing para siswa untuk mencapai tujuan dan kesejahteraan mereka.<sup>9</sup> Dengan demikian, bakat guru sudah mulai dilihat sebagai kunci keberhasilan pendidikan. Penekanan yang semakin besar untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan memaksimalkan potensi pendidik dapat meningkatkan hasil pendidikan secara keseluruhan.

Upaya lembaga pendidikan dalam mempertahankan dan meningkatkan prestasi dan mutu pendidikan, perlu didukung oleh para pimpinan dan manajemen yang mampu terus mengelola pegawai yang memiliki kompetensi tinggi dan kinerja yang baik. Salah satu cara untuk memperoleh, mengembangkan, dan mempertahankan pegawai yang memiliki kompetensi tinggi dan kinerja yang baik adalah melalui manajemen talenta.<sup>10</sup> Manajemen Talenta pada dasarnya merupakan suatu proses yang dilakukan oleh organisasi untuk menjawab kebutuhan tersebut.

---

<sup>8</sup> Ferra Eka Ramadhani, Harsono Harsono, dan Sunardi Sunardi, "Talent Management dan Knowledge Management terhadap Kinerja Karyawan Dengan Employee Retention Sebagai Variabel Moderator," *Jurnal Bisnis dan Manajemen* 7, no. 2 (2020).

<sup>9</sup> Nathalie Liechti García dan Albert Sesé, "Measuring the teachers' talent management," *International Journal of Educational Management* 38, no. 2 (2024).

<sup>10</sup> Dyah Purwaningsih et al., "The Effect of Talent Management on the Performance of Educational Employee in Higher Education Institutions," in *Proceedings of the 5th Global Conference on Business, Management and Entrepreneurship (GCBME 2020)*, vol. 187, 2021.

Manajemen talenta adalah suatu proses berkelanjutan dan terorganisasi yang memprioritaskan pencarian, pemilihan kandidat yang tepat, peningkatan kemampuan mereka, dan dukungan individu untuk mencapai tujuan perusahaan jangka panjang.<sup>11</sup> Komponen dasar ini penting untuk program manajemen talenta yang sukses karena akan membantu organisasi dalam menegakkan prinsip dan tujuan inti, menyesuaikan rencana dengan kebutuhan, mengamankan dan memilih talenta terbaik serta mengembangkan bakat yang cocok.

Telah terbukti bahwa menggunakan manajemen talenta sebagai strategi menghasilkan hasil yang melebihi rata-rata. Untuk memungkinkan adaptasi terhadap perubahan yang sesuai dengan kebijakan yang secara strategis dapat meningkatkan kinerja produktif organisasi, manajemen talenta menekankan pada arah strategis dan proses fundamental.<sup>12</sup> Oleh karena itu, kepemimpinan yang efektif di manajemen talenta menjadi sangat penting, dengan menekankan pada penetapan arah yang selaras dengan kebutuhan guru dan sekolah, memberikan dukungan untuk pengembangan talenta yang ditargetkan, serta menumbuhkan kondisi yang mendukung budaya yang berpusat pada talenta.

Manajemen talenta tidak hanya berbicara tentang pengembangan dan pengelolaan karir pegawai saja, tetapi juga bagaimana organisasi dapat menarik dan mengelola sumber daya manusia pilihannya. Dalam lingkup yang lebih

---

<sup>11</sup> Alex Anlesinya dan Kwesi Amponsah-Tawiah, "Towards a responsible talent management model," *European Journal of Training and Development* 44, no. 2–3 (2020).

<sup>12</sup> Rofi'ah Rofi'ah et al., "Penggunaan Manajemen Talenta Pada Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Strategi Organisasi," *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)* 6, no. 3 (2022).

luas, manajemen talenta juga berarti bagaimana suatu organisasi mengelola sumber daya yang dimilikinya mulai dari proses rekrutmen, penempatan pegawai, penilaian kinerja, pelatihan dan pengembangan karir, sampai dengan pegawai tersebut keluar dari perusahaan (*employee separation*), sehingga pada akhirnya tujuan organisasi dapat tercapai.<sup>13</sup>

Isu manajemen talenta pada awalnya berasal dari sektor swasta, namun kemudian berkembang dan juga dirasakan manfaatnya oleh sektor publik.<sup>14</sup> Manajemen talenta merupakan hal yang penting dan dianggap serius oleh banyak organisasi.<sup>15</sup> Memastikan perekrutan dan retensi staf akademis yang berpengalaman dan berkualifikasi tinggi dapat mendorong peningkatan modal pengetahuan sekolah.<sup>16</sup> Namun, masih sulit ditemukan penelitian mengenai manajemen talenta terhadap mutu karyawan bertalenta yang bekerja di lembaga pendidikan. Penelitian terdahulu terbatas pada penerapan manajemen sumber daya manusia secara umum di lembaga pendidikan dan belum terfokus pada pegawai bertalenta.

Manajemen talenta dalam pendidikan juga diterapkan di SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya untuk mencapai tujuan yang sama, yaitu kemampuan

---

<sup>13</sup> Alessandra Vecchi et al., "Talent management processes and outcomes in a virtual organization," *Business Process Management Journal* 27, no. 7 (2021).

<sup>14</sup> Foteini Kravariti dan Karen Johnston, "Talent management: a critical literature review and research agenda for public sector human resource management," *Public Management Review* 22, no. 1 (2020).

<sup>15</sup> Jonathan Smilansky, *Developing Executive Talent. Metode Efektif untuk Mengidentifikasi dan Mengembangkan Pemimpin dalam Perusahaan*, trans. Octa Melia Jalal (Jakarta: PPM, 2008).

<sup>16</sup> Trevor Gerhardt dan Sheila Karsan, "Talent management in private universities: the case of a private university in the United Kingdom," *International Journal of Educational Management*, 2022; Unes Romiani et al., "Designing a talent-based model for recruiting faculty members at Iranian regional comprehensive universities," *International Journal of Educational Management* 35, no. 3 (2021).

bersaing di era globalisasi dan pasar bebas. SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya ialah lembaga pendidikan swasta yang merupakan sekolah cabang di bawah naungan Yayasan Pesantren Islam (YPI) Al-Azhar yang berpusat di Kebayoran Baru Jakarta Selatan. Bidang Pendidikan YPI Al Azhar memiliki misi untuk menjadi sumber sekolah unggulan dalam kualitas lulusan, kualitas metodologi dan kualitas gurunya. Tenaga pendidik dan kependidikan dipersepsikan sebagai kunci utama berhasil tidaknya pendidikan oleh sekolah. Proses manajemen talenta dimulai dari mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan individu-individu berbakat pada organisasi.

SMP Islam Al Azhar 13 memiliki legalitas untuk mengajarkan kurikulum asing yaitu *Cambridge International Curriculum* dan sudah terdaftar sebagai salah satu *Cambridge School* dengan nomor ID 2983.<sup>17</sup> Sehingga pada perencanaan sumber daya manusia sekolah mencari talenta yang memiliki kualifikasi tertentu. Adapun kualifikasi tersebut yaitu tenaga pendidik dengan lulusan yang sesuai bidangnya, memiliki kemampuan bahasa Inggris dan kemampuan praktik dalam mengajar yang sesuai dengan kebutuhan. Selain itu, tenaga pendidik dan kependidikan tidak hanya dituntut memiliki kemampuan *hard skill* tetapi juga kemampuan *soft skill* yang dapat diterapkan ketika kegiatan pembelajaran.

Model manajemen talenta dapat dilihat pada sistem kepegawaian yang diterapkan di SMP Islam Al-Azhar 13 Surabaya. Secara khusus sekolah ini

---

<sup>17</sup> Cambridge International, "Find a Cambridge School," <https://www.cambridgeinternational.org/why-choose-us/find-a-cambridge-school/?Location=Indonesia&City=Surabaya>. Di akses pada 10 Oktober 2024

mempunyai sebuah sistem informasi yang dinamakan dengan SIDAK Al-Azhar, fungsi dari sistem ini adalah untuk mendata seluruh tenaga pendidik dan kependidikan mulai dari keahliannya hingga prestasi-prestasi yang diraih. Sistem ini memang dibuat untuk memudahkan pimpinan dalam menentukan jenjang karir seluruh pegawai yang ada dibawahnya. Sekalipun demikian tetap kepala sekolah akan selalu berkoordinasi dengan yayasan yang menaungi.

Model sistem penilaian kinerja tenaga pendidik dan kependidikan di SMP Al Azhar 13 Surabaya menggunakan sebuah sistem informasi yang dikenal dengan nama DP4, kepala sekolah melakukan penilaian terhadap kinerja pegawai melalui platform tersebut. Hasil penilaian kemudian menghasilkan rekomendasi yang diserahkan kepada yayasan untuk dipertimbangkan dalam keputusan pengangkatan pegawai sebagai pegawai tetap atau tidak, serta untuk proses kenaikan pangkat atau jabatan yang juga menggunakan sistem ini. Sistem ini memiliki kesamaan dengan sistem informasi EMP (Employee Management Platform) yang diterapkan pada perusahaan-perusahaan umum. Selain itu, DP4 juga terintegrasi dengan Sistem Informasi Data Kepegawaian (SIDAK), yang berfungsi menyimpan rekam jejak seluruh data kepegawaian yang meliputi data pribadi, keluarga, riwayat golongan, riwayat mutasi kerja dan sebagainya

Disisi lain, implementasi manajemen talenta di SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya perlu menghadapi beberapa tantangan. Salah satu kendala utama adalah rendahnya komitmen pegawai, terutama dari generasi muda, yang dapat dipengaruhi oleh ketidaksesuaian antara harapan mereka dan realitas kerja di

lembaga. Fenomena *turnover* pegawai yang tinggi juga menjadi hambatan dalam menjaga keberlanjutan program. Selain itu, kesulitan dalam menemukan pelamar yang sesuai dengan kualifikasi yang diharapkan, seperti ketidaksesuaian antara ijazah dan posisi yang dibutuhkan, turut menghambat proses rekrutmen.

Meninjau latar belakang dan observasi awal yang telah diuraikan sebelumnya tentang manajemen talenta serta mutu tenaga pendidik dan kependidikan, menjadi alasan bagi peneliti untuk melaksanakan penelitian dengan judul “Manajemen Talenta untuk Pengembangan Mutu Tenaga Pendidik dan Kependidikan di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Islam Al Azhar 13 Surabaya”.

## **B. Fokus Penelitian**

Berdasarkan konteks penelitian, maka fokus penelitian ini akan diuraikan dengan pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana proses identifikasi talenta pendidik dan tenaga kependidikan di SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya?
2. Bagaimana pengembangan talenta pendidik dan tenaga kependidikan di SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya?
3. Bagaimana upaya SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya dalam melakukan retensi terhadap talenta pendidik dan tenaga kependidikan?
4. Bagaimana dampak manajemen talenta pada pengembangan mutu tenaga pendidik dan kependidikan di SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pada fokus penelitian, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis proses identifikasi talenta pendidik dan tenaga kependidikan di SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya.
2. Menganalisis dan mendeskripsikan pengembangan talenta pendidik dan tenaga kependidikan di SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya.
3. Mengeksplorasi dan menganalisis upaya upaya yang dilakukan oleh SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya dalam melakukan retensi terhadap talenta pendidik dan tenaga kependidikan.
4. Mendeskripsikan dan menganalisis dampak manajemen talenta pada pengembangan mutu tenaga pendidik dan kependidikan di SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya.

### **D. Manfaat Penelitian**

1. Secara Teoritis

Manfaat secara teoritis dari hasil penelitian ini yang diharapkan, di antaranya yaitu:

- a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori manajemen talenta, khususnya dalam konteks pendidikan, dengan mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan talenta pendidik dan tenaga kependidikan.

- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber referensi bagi penelitian berikutnya yang berfokus pada manajemen talenta di institusi pendidikan lainnya, baik di tingkat sekolah maupun perguruan tinggi.

## 2. Secara Praktis

Manfaat secara praktis dari hasil penelitian ini yang diharapkan, di antaranya yaitu:

- a. Lembaga mampu memahami manajemen talenta sehingga dapat memperbaiki dan pengembangan mutu tenaga pendidik dan kependidikan.
- b. Memberikan sumbangan pemikiran tentang manajemen talenta dan mutu tenaga pendidik dan kependidikan.

## E. Originalitas Penelitian

Penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian sekarang dilakukan oleh Afryantho Dwi Basuki pada tahun 2024 dengan judul tesis “Analisis Implementasi Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara dalam Upaya Pengembangan Karir Pegawai pada Instansi Kementrian Lingkungan Hidup dan Kehutanan”. Studi ini menemukan bahwa Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan menghadapi sejumlah tantangan dalam mengimplementasikan kebijakan manajemen talenta dalam upaya memajukan karir pegawai negeri sipilnya. Tantangan-tantangan ini termasuk standar kebijakan yang tidak jelas, anggaran yang ketat, komunikasi antar organisasi yang buruk, kurangnya

dukungan umum untuk implementasi, dan para pemimpin yang tidak mampu mengenali dan membina talenta internal.<sup>18</sup>

Penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian sekarang yaitu pada kajian teori, peneliti sekarang juga membahas mengenai manajemen talenta. Persamaan kedua terletak pada jenis penelitian yaitu sama menggunakan metode penelitian kualitatif. Sedangkan perbedaannya terletak pada fokus penelitian, penelitian ini mengkaji tentang manajemen talenta dan pengembangan karir pada aparatur sipil negara sedangkan penelitian sekarang fokus pada manajemen talenta dan pengembangan mutu pada tenaga pendidik dan kependidikan.

Penelitian yang relevan berikutnya dilakukan oleh Tuti Herawati pada tahun 2020 dengan judul tesis “Manajemen Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan di MIN 1 Kapuas”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan peningkatan kualitas pendidik dan tenaga kependidikan di MIN 1 Kapuas difokuskan untuk mencapai standar pendidik dan tenaga kependidikan semaksimal mungkin. Melalui program sertifikasi, kegiatan pengembangan profesi, bantuan teknis, dan pembinaan satu per satu untuk pendidik dan tenaga kependidikan, kemampuan guru dapat ditingkatkan. Berdasarkan hasil dari perencanaan tiga tahun terakhir untuk meningkatkan kualitas pendidik dan tenaga kependidikan, setiap guru telah memenuhi standar kualifikasi dan kompetensi yang direkomendasikan oleh pemerintah. Berdasarkan perencanaan

---

<sup>18</sup> Aftiyantho Dwi Basuki, “Analisis Implementasi Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara dalam Upaya Pengembangan Karir Pegawai pada Instansi Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan,” *Tesis* (2024).

yang telah disusun oleh MIN 1 Kapuas dan Kementerian Agama Kabupaten Kapuas, pelaksanaan peningkatan mutu pendidik dan kependidikan dilakukan oleh mereka. Mereka melakukan hal ini dengan menyesuaikan diri dengan peraturan dan agenda yang ada. Kepala MIN 1 Kapuas kemudian menerapkan tiga tahap untuk mengendalikan peningkatan mutu pendidik dan kependidikan: memantau, mengevaluasi, dan melaporkan kinerja pendidik dan kependidikan yang dituangkan dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), yang diselesaikan setiap akhir tahun. Hasilnya cukup baik untuk jumlah guru yang berkualitas.<sup>19</sup>

Penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian sekarang yaitu pada kajian teori, peneliti sekarang juga membahas mengenai mutu tenaga pendidik dan kependidikan. Persamaan kedua terletak pada jenis penelitian yaitu sama menggunakan pendekatan penelitian kualitatif. Sedangkan perbedaannya terletak pada fokus kajian penelitian ini tentang manajemen mutu sedangkan peneliti sekarang fokus kajian pada manajemen talenta.

Berikutnya, tesis dengan judul “Perancangan Manajemen Talenta dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan PT BPR Karya Utama Jabar” yang dilakukan oleh Nurul Asfia Yuliani pada tahun 2024. Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen talenta di BPR Karya Utama Jabar masih belum sepenuhnya diterapkan. Manajemen talenta sudah dimulai, dimulai dari proses wawancara dan dilanjutkan dengan proses pendidikan. Namun, fase pengembangan kaderisasi belum dimulai, sehingga evaluasi terhadap aspek ini

---

<sup>19</sup> Tuti Herawati, “Manajemen Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan di MIN 1 Kapuas,” *Tesis* (2020).

masih dalam tahap awal. Keterampilan, kualifikasi, dan kemampuan yang dimiliki karyawan juga belum mendukung proses manajemen talenta hingga ke tahap perencanaan suksesi. Hal ini disebabkan oleh kurangnya antusiasme dan ambisi dari karyawan untuk menerapkan praktik kerja yang lebih ambisius karena mereka memiliki persepsi bahwa manajemen masih sering mengabaikan senioritas.<sup>20</sup>

Penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian sekarang yaitu pada kajian teori, peneliti sekarang juga membahas mengenai manajemen talenta. Persamaan kedua terletak pada jenis penelitian yaitu sama menggunakan pendekatan penelitian kualitatif. Sedangkan perbedaannya terletak pada fokus penelitian. Pada penelitian ini fokus pada kajian tentang manajemen talenta dan Meningkatkan Kinerja Karyawan sedangkan peneliti sekarang fokus pada manajemen talenta dan pengembangan mutu pada tenaga pendidikan.

Penelitian yang dilakukan oleh Silvia Katharina pada tahun 2022 dengan judul tesis “Implementasi Manajemen Bakat terhadap Generasi Milenial dalam Mewujudkan Keberlanjutan Kinerja Organisasi pada Perusahaan Start-Up Payzett”. Hasil studi tersebut mencatat bahwa kinerja organisasi mengalami penurunan selama tiga tahun terakhir dan penggunaan manajemen talenta tidak meningkatkan kinerja organisasi. Oleh karena itu, dalam rangka membangun daya saing perusahaan dan pada akhirnya bermuara pada keberlanjutan kinerja organisasi, perlu ditindaklanjuti dengan membangun manajemen talenta,

---

<sup>20</sup> Nurul Asfia Yuliani, “Perancangan Manajemen Talenta dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan PT BPR Karya Utama Jabar,” *Tesis* (2024).

meliputi talent attraction, talent retention, training and development, dan career management yang tepat sasaran sesuai dengan kebutuhan generasi yang dominan saat ini.<sup>21</sup>

Penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian sekarang yaitu pada kajian teori, peneliti sekarang juga membahas mengenai manajemen talenta. Persamaan kedua terletak pada jenis penelitian yaitu sama menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Sedangkan perbedaannya terletak pada fokus penelitan yakni karyawan generasi milenial dalam mewujudkan keberlanjutan kinerja organisasi di perusahaan start up, sedangkan penelitian sekarang fokus pada tenaga pendidik dan kependidikan di sekolah.

Penelitian yang dilakukan oleh Anugrah Buyung Prakosa pada tahun 2023 dengan judul penelitian “Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan melalui Pengembangan Karir Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi Akademi Kepolisian Semarang)”. Kesimpulan dari penelitian tersebut menyatakan bahwa manajemen talenta terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir dan komitmen organisasi. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Manajemen talenta

---

<sup>21</sup> Silvia Katharina, “Implementasi Manajemen Bakat terhadap Generasi Milenial dalam Mewujudkan Keberlanjutan Kinerja Organisasi pada Perusahaan Start-Up Payzett,” *Tesis* (2022).

berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif yang dipengaruhi oleh variabel intervening pengembangan karir Manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif yang dipengaruhi oleh variabel intervening komitmen organisasi.<sup>22</sup>

Penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian yang dilakukan peneliti sekarang yaitu pada kajian teori, peneliti sekarang juga membahas mengenai manajemen talenta. Sedangkan perbedaannya terletak pada metodologi dan fokus kajian. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif sedangkan penelitian sekarang menggunakan pendekatan kualitatif. Fokus penelitian ini pada kajian tentang manajemen talenta, keunggulan kompetitif, pengembangan karir dan komitmen organisasi sedangkan peneliti sekarang fokus pada manajemen talenta dan pengembangan mutu pada tenaga pendidikan.

**Tabel 1.1**  
**Originalitas Penelitian**

No	Identitas Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Originalitas Penelitian
1	Tesis berjudul “Analisis Implementasi Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara Dalam Upaya Pengembangan Karir Pegawai Pada Instansi Kementrian	Membahas mengenai manajemen talenta. Jenis penelitian kualitatif	Pada penelitian ini fokus pada kajian tentang manajemen talenta pada aparatur sipil negara dan pengembangan karir sedangkan peneliti sekarang fokus pada manajemen talenta dan pengembangan	Pengembangan mutu tenaga pendidik dan kependidikan melalui manajemen talenta

<sup>22</sup> Anugrah Buyung Prakoso, “Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan melalui Pengembangan Karir Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi Akademi Kepolisian Semarang),” *Tesis* (2023).

	Lingkungan Hidup dan Kehutanan” oleh Afryantho Dwi Basuki dipublikasi pada tahun 2024		mutu pada tenaga pendidikan
2	Tesis berjudul “Manajemen Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan di MIN 1 Kapuas” oleh Tuti Herawati pada tahun 2020	Membahas mengenai mutu tenaga pendidik dan kependidikan. Jenis penelitian kualitatif	Pada penelitian ini fokus pada kajian tentang manajemen mutu sedangkan peneliti sekarang fokus pada manajemen talenta.
3	Tesis berjudul “Perancangan Manajemen Talenta dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan PT BPR Karya Utama Jabar” oleh Nurul Asfia Yuliani pada tahun 2024	Membahas mengenai manajemen talenta. Jenis penelitian kualitatif	Fokus penelitian terdahulu tentang manajemen talenta dan Meningkatkan Kinerja Karyawan sedangkan peneliti sekarang fokus pada manajemen talenta dan pengembangan mutu pada tenaga pendidikan
4	Tesis berjudul “Implementasi Manajemen Bakat terhadap Generasi Milenial dalam Mewujudkan Keberlanjutan Kinerja Organisasi pada Perusahaan Start-Up Ayzett” oleh Silvia Katharina pada tahun 2022.	Membahas manajemen talenta atau bakat. Jenis penelitian kualitatif	Penelitian terdahulu fokus pada karyawan di perusahaan start up, sedangkan penelitian sekarang fokus pada tenaga pendidik dan kependidikan di sekolah
5	Tesis berjudul “Pengaruh	Membahas mengenai	Pada penelitian ini menggunakan

	Manajemen Talenta terhadap Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan melalui Pengembangan Karir Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi Akademi Kepolisian Semarang)” oleh Anugrah Buyung Prakosa pada tahun 2023.	manajemen talenta.	pendekatan kuantitatif sedangkan penelitian sekarang menggunakan pendekatan kualitatif. Variabel penelitian terdahulu tentang manajemen talenta, keunggulan kompetitif, pengembangan karir dan komitmen organisasi sedangkan peneliti sekarang fokus pada manajemen talenta dan pengembangan mutu pada tenaga pendidikan	
--	--	--------------------	--	--

## F. Definisi Istilah

Dalam rangka mempermudah dan menghindari kesalahan dalam penerjemahan, berikut peneliti memberikan pemahaman terkait istilah yang digunakan dalam judul penelitian untuk memastikan kesamaan persepsi dan meminimalkan kekeliruan dalam penafsiran:

### 1. Manajemen Talenta

Manajemen talenta adalah pendekatan strategis dalam mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan individu-individu berbakat dalam suatu organisasi. Dalam konteks pendidikan, manajemen talenta berkaitan dengan upaya pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan yang memiliki potensi dan kualitas unggul dalam rangka meningkatkan kualitas pengajaran dan hasil belajar peserta didik.

Langkah-langkah atau proses manajemen talenta sukses antara lain identifikasi, mengembangkan dan mempertahankan talenta. Identifikasi adalah langkah awal yang dapat dilakukan. Identifikasi penting untuk dilakukan karena jika masih terdapat kekurangan atau kesalahan pada fase identifikasi, maka kemungkinan besar program manajemen talenta akan mengalami kendala. Langkah selanjutnya adalah organisasi harus mampu mengembangkan dan mempertahankan persediaan sumber daya manusia yang bertalenta (*high performer dan high potential employees*) agar tetap stabil, karena hal tersebut menjadi tantangan yang perlu dihadapi.

## 2. Mutu Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Mutu pendidikan diartikan sebagai kualitas atau ukuran baik atau buruknya proses pengubahan sikap dan perilaku seseorang atau kelompok orang. Selanjutnya, tenaga pendidik mencakup guru, konselor, dan kepala sekolah. Sementara tenaga kependidikan bertugas merencanakan dan melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan.

Mutu tenaga pendidik dan kependidikan adalah standar yang telah ditentukan dengan mengacu pada kriteria kelayakan fisik dan mental, serta pendidikan dalam jabatan dari tenaga pendidik dan kependidikan. Adapun standar tenaga pendidik dan kependidikan berdasarkan Standar Nasional Pendidikan (SNP) yaitu memiliki kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Mutu Tenaga Pendidik dan Kependidikan**

##### **1. Tenaga Pendidik dan Kependidikan**

Tenaga pendidik adalah individu yang memiliki tugas untuk mendidik, mengajar, membimbing, dan mengevaluasi peserta didik dalam rangka mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Dalam sistem pendidikan di Indonesia, tenaga pendidik meliputi guru, dosen, dan pendidik lainnya yang memiliki kewajiban untuk mengembangkan potensi peserta didik, baik dalam aspek kognitif, afektif, maupun psikomotorik. Tenaga pendidik tidak hanya bertanggung jawab dalam mengajarkan materi pelajaran, tetapi juga dalam membentuk karakter dan sikap peserta didik agar menjadi individu yang berkualitas dan siap menghadapi tantangan di masa depan.

Dalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003, “Pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong pelajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lainnya sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan.”<sup>23</sup> Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan

---

<sup>23</sup> Undang-undang RI Nomor 20 Tahun 2003, *Sisdiknas dan Peraturan Pemerintah Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan* (Bandung: Citra Umbara, 2010). 130

pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.

Sementara itu, tenaga kependidikan adalah seluruh personel yang terlibat dalam mendukung proses pendidikan, tetapi tidak terlibat langsung dalam kegiatan pengajaran. Tenaga kependidikan ini mencakup kepala sekolah, tenaga administrasi, pustakawan, laboran, tenaga IT, dan semua pihak yang berperan dalam penyelenggaraan dan pengelolaan lembaga pendidikan. Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.<sup>24</sup> Tanpa adanya tenaga kependidikan yang mumpuni, maka proses pendidikan akan terganggu, meskipun tenaga pendidik telah melaksanakan tugasnya dengan baik. Oleh karena itu, tenaga pendidik dan kependidikan harus bekerja secara sinergis untuk mewujudkan tujuan pendidikan yang maksimal.<sup>25</sup>

Tenaga kependidikan merupakan seluruh komponen yang terdapat dalam instansi atau lembaga kependidikan yang tidak hanya mencakup guru saja melainkan keseluruhan yang berpartisipasi dalam pendidikan. dilihat dari jabatannya, tenaga kependidikan dibedakan menjadi tiga, yaitu:

- a. Tenaga struktural, merupakan tenaga kependidikan yang menempati jabatan-jabatan eksekutif umum (pimpinan) yang bertanggung jawab baik langsung maupun tidak langsung atas satuan pendidikan.

---

<sup>24</sup> Syarifuddin dan Asrul, *Manajemen Kepegawasan Pendidikan* (Bandung: Citapustaka Media, 2014). 83

<sup>25</sup> Hartati Sukirman, *Manajemen Tenaga Pendidikan* (Yogyakarta: FIP UNY, 2000). 32

- b. Tenaga fungsional, merupakan tenaga kependidikan yang menempati jabatan yang dalam pelaksanaan pekerjaannya mengandalkan keahlian akademis kependidikan.
- c. Tenaga teknis kependidikan, merupakan tenaga kependidikan yang dalam pelaksanaan pekerjaannya lebih dituntut kecakapan teknis operasional atau teknis administratif.<sup>26</sup>

Danim dan Khairil juga menyebutkan bahwa secara umum tenaga kependidikan itu dapat dibedakan menjadi empat kategori yaitu:

- a. Tenaga pendidik, terdiri atas pembimbing, penguji, pengajar dan pelatih.
- b. Tenaga fungsional kependidikan, terdiri atas penilik, pengawas peneliti dan pengembang dibidang kependidikan dan pustakawan.
- c. Tenaga teknis kependidikan, terdiri atas laboran dan teknisi sumber belajar.
- d. Tenaga pengelola satuan pendidikan, terdiri atas kepala sekolah, direktur, ketua, rektor dan pimpinan satuan pendidikan luar sekolah.
- e. Tenaga lain yang mengurus masalah-masalah manajerial atau administratif kependidikan.<sup>27</sup>

Tenaga Kependidikan lainnya ialah orang yang berpartisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan, walaupun secara tidak langsung terlibat dalam proses pendidikan, diantaranya:

---

<sup>26</sup> Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer* (Bandung: Alfabeta, 2000). 49

<sup>27</sup> Danim dan Khairil, *Profesi Kependidikan* (Bandung: Alfabeta, 2012). 26

- a. Wakil-wakil/Kepala urusan umumnya pendidik yang mempunyai tugas tambahan dalam bidang yang khusus, untuk membantu Kepala Satuan Pendidikan dalam penyelenggaraan pendidikan pada institusi tersebut. Contoh: Kepala Urusan Kurikulum.
  - b. Tata usaha, adalah Tenaga Kependidikan yang bertugas dalam bidang administrasi instansi tersebut. Bidang administrasi yang dikelola diantaranya; Administrasi surat menyurat dan pengarsipan, Administrasi Kepegawaian, Administrasi Peserta Didik, Administrasi Keuangan, Administrasi Inventaris dan lain-lain.
  - c. Laboran, adalah petugas khusus yang bertanggung jawab terhadap alat dan bahan di Laboratorium.<sup>28</sup>
2. Peran dan Tugas Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Tenaga pendidik memiliki tugas utama dalam menjalankan proses pembelajaran, yang mencakup merencanakan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi pembelajaran. Tugas ini meliputi penyusunan rencana pembelajaran, pelaksanaan pengajaran di kelas, pemberian bimbingan, serta penilaian hasil belajar peserta didik. Pendidik juga berfungsi sebagai motivator, fasilitator, dan evaluator dalam proses belajar mengajar. Melalui berbagai metode dan pendekatan pembelajaran yang inovatif, pendidik bertanggung jawab untuk menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pengembangan peserta didik secara holistik.<sup>29</sup> Peran dan Tugas Tenaga

---

<sup>28</sup> Made Pidarta, *Landasan Kependidikan* (Bandung: Rineka Cipta, 1997). 55

<sup>29</sup> Bayu Purbha Sakti, "Upaya Peningkatan Guru Profesional dalam Menghadapi Pendidikan di Era Globalisasi," *Attadib: Journal of Elementary Education* 4, no. 1 (2020).

Kependidikan sesuai dengan Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003, Bab XI Pasal 39 tentang Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan yaitu:

- a. Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.
- b. Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.<sup>30</sup>

Berdasarkan (Permendiknas Nomor 8 Tahun 2005) Tugas Direktorat Jendral Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan mempunyai tugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan standarisasi teknis dibidang peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan nonformal.<sup>31</sup>

Tenaga kependidikan memiliki peran dalam menjalankan berbagai tugas administratif, yang mencakup kepala sekolah, guru, dan staf administrasi. Kepala satuan pendidikan atau institusi memiliki tanggung jawab dalam hal pengelolaan, sementara tugas pengawasan diemban oleh supervisor. Semua subjek dan tanggung jawab dalam pelaksanaannya saling

---

<sup>30</sup> Undang-undang RI Nomor 20 Tahun 2003, *Sisdiknas dan Peraturan Pemerintah Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan*.

<sup>31</sup> Permendiknas Nomor 8 Tahun 2015. *Tata Kerja dan Susunan Organisasi Lembaga Kerja Sama Tripartit*

terkait, di mana setiap tenaga kependidikan umumnya melaksanakan tugas administratif, mengelola untuk pengembangan institusi pendidikan, merespons perubahan melalui pengembangan, dan melakukan pengawasan sebagai bagian dari pertanggungjawaban profesi serta pendidikan.<sup>32</sup>

Menurut UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 39 Ayat 1, tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 tentang pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan pasal 173 tenaga kependidikan mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:

- a. Pengelola satuan pendidikan mengelola satuan pendidikan pada pendidikan formal dan nonformal.
- b. Penilik melakukan pemantauan, penilaian dan pembinaan pada satuan pendidikan nonformal.
- c. Pengawas melakukan pemantauan, penilaian, dan pembinaan pada satuan pendidikan formal anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.
- d. Peneliti melakukan penelitian di bidang pendidikan pada satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah, pendidikan tinggi dan pendidikan nonformal.

---

<sup>32</sup> Mulyasa, *Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2010).  
81

- e. Pengembang atau perekayasa melakukan pengembangan atau perekayasaan di bidang pendidikan pada satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah, pendidikan tinggi dan pendidikan nonformal.
- f. Tenaga perpustakaan melaksanakan pengelolaan perpustakaan pada satuan pendidikan.
- g. Tenaga laboratorium membantu pendidik mengelola kegiatan praktikum di laboratorium satuan pendidikan.
- h. Teknisi sumber belajar mempersiapkan, merawat, memperbaiki sarana dan prasarana pembelajaran pada satuan pendidikan.
- i. Tenaga administrasi menyelenggarakan pelayanan administratif pada satuan pendidikan.
- j. Psikolog memberikan pelayanan bantuan psikologis-pedagogis kepada peserta didik dan pendidik pada pendidikan khusus dan pendidikan anak usia dini.
- k. Pekerja sosial pendidikan memberikan layanan bantuan sosiologis-pedagogis kepada peserta didik dan pendidik pada pendidikan khusus atau pendidikan layanan khusus.
- l. Terapis memberikan pelayanan bantuan fisiologis-kinesiologis kepada peserta didik pada pendidikan khusus.

m. Tenaga kebersihan dan keamanan memberikan pelayanan kebersihan lingkungan.<sup>33</sup>

### 3. Mutu Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), mutu merujuk pada ukuran baik atau buruknya suatu benda, kondisi, tingkat, atau derajat (seperti kepandaian, kecerdasan, dan sebagainya).<sup>34</sup> Beberapa pendapat ahli mengenai mutu menyatakan bahwa mutu menurut Juran adalah kecocokan penggunaan produk (*fitness for use*) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Crosby mendefinisikan mutu sebagai "*conformance to requirement*", yaitu kesesuaian dengan persyaratan atau standar yang ditetapkan. Sebuah produk dianggap bermutu jika sesuai dengan standar atau kriteria mutu yang telah ditentukan. Sementara itu, menurut Deming, mutu adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen. Perusahaan yang memiliki mutu adalah perusahaan yang menguasai pangsa pasar karena produk yang dihasilkan sesuai dengan kebutuhan tersebut.<sup>35</sup>

Dalam konteks pendidikan, mutu menurut Oemar Hamalik dapat dipahami dari dua perspektif, yaitu normatif dan deskriptif. Dari segi normatif, mutu ditentukan berdasarkan pertimbangan (kriteria) intrinsik dan ekstrinsik. Berdasarkan kriteria intrinsik, mutu pendidikan diartikan sebagai produk pendidikan, yaitu manusia yang terdidik sesuai dengan standar ideal.

---

<sup>33</sup> Undang-undang RI Nomor 20 Tahun 2003, *Sisdiknas dan Peraturan Pemerintah Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan*.

<sup>34</sup> Sekardjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Rineka Citra, 1998).

<sup>35</sup> Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Mengembangkan Budaya Mutu* (Malang: UIN-Maliki Press, 2010).

Sedangkan berdasarkan kriteria ekstrinsik, pendidikan berfungsi sebagai sarana untuk mendidik tenaga kerja yang terampil. Dalam perspektif deskriptif, mutu diukur berdasarkan hasil tes prestasi belajar.<sup>36</sup> Sementara itu, menurut Edward Sallis,<sup>37</sup> mutu pendidikan adalah filosofi perbaikan berkelanjutan yang menyediakan seperangkat alat praktis bagi setiap institusi pendidikan untuk memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelanggannya, baik saat ini maupun di masa yang akan datang.

Mutu pendidikan merujuk pada masukan, proses, keluaran, dan dampaknya. Mutu masukan dapat dipandang dari berbagai perspektif. Pertama, kondisi baik atau buruknya masukan yang berkaitan dengan sumber daya manusia, seperti kepala sekolah, guru, staf administrasi, dan siswa. Kedua, apakah masukan berupa materi, seperti alat peraga, buku-buku kurikulum, serta sarana dan prasarana sekolah, memenuhi kriteria yang ditetapkan. Ketiga, apakah masukan berupa alat lunak, seperti peraturan, struktur organisasi, dan deskripsi pekerjaan, sudah sesuai dengan standar. Keempat, mutu masukan yang berhubungan dengan harapan dan kebutuhan, seperti visi, motivasi, ketekunan, dan cita-cita.<sup>38</sup>

Dalam Peraturan Pemerintah RI No 19 Tahun 2005 pasal 2 (1) bahwa: “Standar Nasional pendidikan terdiri atas standar isi, proses, kompetensi lulusan, pendidik dan kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan,

---

<sup>36</sup> Oemar Hamalik, *Evaluasi Kurikulum* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 1990). 33

<sup>37</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, trans. Ahmad Ali Riyadi Fahrurrozi (Jogyakarta: IRCiSoD, 2006). 75

<sup>38</sup> Sudarwan Danim, *Agenda Pembaharuan Sistem Pendidikan* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003).

pembiayaan, dan penilaian pendidikan yang harus ditingkatkan secara berencana dan berkala”.<sup>39</sup> Standar tenaga pendidik dan kependidikan diatur dalam Peraturan Pemerintah RI No. 19 Tahun 2005 mengenai Standar Nasional Pendidikan Bab VI pasal 28 (1) tentang “Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan” mengatur bahwa: “Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional”. Sedangkan ayat (2) menjelaskan bahwa: “kualifikasi akademik sebagaimana dimaksud pada ayat (1) adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah dan/atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku”.<sup>40</sup>

Adapun pada ayat (3) menjelaskan bahwa: “kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial”.<sup>41</sup> Berikut penjelasan dari keempat kompetensi tersebut:

- a. Kompetensi pedagogik adalah kemampuan untuk mengelola pembelajaran. Kompetensi ini berkaitan dengan pemahaman dan penguasaan pendidik terhadap teori-teori belajar, teori perkembangan dan karakteristik peserta didik, pengembangan potensi peserta didik,

---

<sup>39</sup> Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No 19 Tahun 2005 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, hlm. 5

<sup>40</sup> Ibid

<sup>41</sup> Ibid

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

- b. Kompetensi kepribadian adalah kemampuan seorang pendidik untuk memiliki kepribadian yang baik, bijaksana, berwibawa, sehingga mampu menjadi teladan yang baik bagi peserta didiknya. Tak dapat dimungkiri bahwa seorang guru akan digugu dan ditiru, maka sudah semestinya guru memiliki sikap yang baik terhadap semua orang terutama kepada peserta didiknya.
- c. Kompetensi sosial adalah kemampuan guru dalam berkomunikasi dan berinteraksi dengan cakap, efektif, dan efisien, baik itu dengan peserta didik dan walinya maupun dengan berbagai lapisan masyarakat pada umumnya. Kompetensi sosial guru dapat terlihat pada interaksi yang terjadi dalam proses pembelajaran. Pendidik yang memiliki kompetensi sosial yang baik akan dengan mudah membuat suasana kelas menjadi harmonis dan menyenangkan.
- d. Kompetensi profesional adalah kemampuan guru dalam memahami dan menguasai pelajaran secara luas dan mendalam. Lebih lanjut, kompetensi profesional ini berkaitan dengan pemahaman struktur dan konsep, pola pikir keilmuan, pemahaman standar kompetensi dan kompetensi dasar, penguasaan dan pengembangan materi ajar, keprofesionalan secara berkelanjutan, serta pemanfaatan teknologi informasi

Bagi tenaga kependidikan, kompetensi yang diperlukan adalah kemampuan dalam mengelola administrasi pendidikan, memelihara dan menyediakan fasilitas pendidikan, serta mendukung pendidik dalam menjalankan proses pendidikan dengan efisien. Selain itu, tenaga kependidikan juga harus memiliki keterampilan dalam berkomunikasi, bekerja sama, dan mendukung kegiatan manajerial untuk kelancaran operasional sekolah atau lembaga pendidikan.<sup>42</sup>

Standar yang dimaksud merujuk pada kriteria yang telah dikembangkan dan ditetapkan berdasarkan sumber daya, prosedur, dan manajemen yang efektif. Sementara itu, kriteria adalah ukuran atau keadaan yang diinginkan. Secara konseptual, standar juga berfungsi sebagai alat untuk memastikan bahwa program pendidikan dalam suatu profesi dapat memberikan kualifikasi kemampuan yang harus dipenuhi oleh calon sebelum memasuki profesi tersebut. Profesionalisme dan kompetensi adalah dua faktor yang menentukan apakah seseorang memiliki kualitas yang baik atau tidak. Keduanya merupakan hal yang saling terkait dan tidak dapat dipisahkan.

## **B. Manajemen Talenta**

Pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan sangat penting untuk meningkatkan mutu pendidikan. Pengembangan ini dapat dilakukan melalui berbagai upaya, seperti pelatihan, pendidikan berkelanjutan, dan program

---

<sup>42</sup> Suci Rahmawati, Rahmawati M, dan Mujiati Mujiati, "Kompetensi Tenaga Tata Usaha dalam Meningkatkan Kualitas Administrasi Pendidikan," *Jurnal Pendidikan dan Pengajaran (JPP)* 2, no. 2 (2022).

sertifikasi. Pengembangan kompetensi pedagogik, kepribadian, profesional, dan sosial dapat dilakukan melalui seminar, lokakarya, dan pelatihan intensif yang didesain khusus untuk meningkatkan kualitas pengajaran dan pengelolaan lembaga pendidikan.

Dalam konteks ini, manajemen talenta memiliki peran yang sangat penting untuk mengidentifikasi potensi dan kebutuhan pengembangan setiap tenaga pendidik dan kependidikan. Manajemen talenta berfokus pada pengelolaan individu berbakat untuk memaksimalkan kontribusinya terhadap kualitas pendidikan. Melalui pengelolaan talenta yang baik, setiap tenaga pendidik dapat mengembangkan kompetensinya secara optimal, sementara tenaga kependidikan dapat bekerja secara lebih efisien dalam mendukung proses pembelajaran.<sup>43</sup>

#### 1. Konsep Manajemen Talenta

Talenta didefinisikan sebagai individu dalam suatu organisasi yang memiliki kemampuan untuk memberikan dampak signifikan terhadap kinerja organisasi, baik melalui kontribusi langsung mereka maupun dalam jangka panjang dengan menunjukkan potensi tertinggi dan komitmen terhadap organisasi. Manajemen Talenta telah diakui sebagai strategi utama dalam organisasi, yang melibatkan berbagai proses seperti perencanaan tenaga kerja, identifikasi, akuisisi (penarikan), pengembangan, manajemen kinerja, perencanaan suksesi, dan retensi untuk mempertahankan talenta

---

<sup>43</sup> Rika Permata Gea et al., "Analisis Urgensi Sistem Manajemen Talenta Guru di UPTD SD Negeri 074056 Dahana Humene Kecamatan Gunungsitoli Idanoi Kota Gunungsitoli," *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*. 10, no. 3 (2023).

terbaik dalam posisi penting di masa depan, guna memastikan kelangsungan dan kinerja optimal organisasi.<sup>44</sup>

Manajemen talenta adalah konsep yang relatif baru dalam bidang Sumber Daya Manusia (SDM). Istilah ini pertama kali diperkenalkan oleh McKinsey melalui studi “*the war of talent*” pada tahun 1997, yang kemudian dipublikasikan dalam bentuk buku pada tahun 2001. Strategi manajemen talenta adalah pendekatan yang terencana dan terstruktur dalam organisasi untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan berbakat. Tujuannya adalah untuk mempekerjakan karyawan yang dapat secara konsisten memberikan kinerja yang unggul.<sup>45</sup>

Manajemen talenta dapat menjadi salah satu strategi yang diterapkan perusahaan untuk mengembangkan setiap karyawannya. Ini adalah strategi terpadu yang dirancang perusahaan untuk mengelola kemampuan, kompetensi, dan kekuatan setiap karyawan sehingga perusahaan dapat mencapai kinerja terbaik. Tantangan utama manajemen saat ini adalah memenangkan persaingan dalam "perang talenta", di mana setiap perusahaan bersaing untuk mendapatkan talenta terbaik yang tersedia di pasar tenaga kerja.<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> Norman Rudhumbu dan Cosmas Maphosa, “Implementation of Talent Management Strategies in Higher Education: Evidence from Botswana,” *Journal of Human Ecology* 49, no. 1–2 (2015).

<sup>45</sup> Ria Yuli Angliawati dan Feti Fatimah Maulyan, “Peran Talent Management Dalam Pembangunan SDM yang Unggul,” *Jurnal Sains Manajemen* 2, no. 2 (2020).

<sup>46</sup> Sri Murti Irfani dan Suryalena, “Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Keterikatan Karyawan Sebagai Variabel Intervening pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru,” *JURNAL ADMINISTRASI BISNIS* 13, no. 2 (2023).

Manajemen talenta berkaitan erat dengan strategi, sehingga harus menjadi prioritas yang efisien. Ini melibatkan penempatan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat di waktu yang tepat, dengan upaya sistematis untuk memastikan kesinambungan kepemimpinan, posisi kunci, memberdayakan karyawan, serta menarik dan mempertahankan individu berbakat melalui insentif yang lebih tinggi dari pasar. Kemampuan untuk memperoleh dan menugaskan bakat, serta program untuk memperoleh, memotivasi, dan mengembangkan karyawan, membutuhkan pendekatan praktis dan alat strategis yang mendukung keunggulan sesuai dengan kebutuhan manajemen sumber daya manusia.<sup>47</sup>

Manajemen talenta adalah sistem yang sulit untuk disederhanakan karena kondisi SDM di setiap organisasi berbeda. Menurut Sopiah dan Sangadji,<sup>48</sup> manajemen talenta mencakup 3 (tiga) langkah utama yaitu melatih karyawan baru selama orientasi mereka, mempertahankan dan mengembangkan karyawan yang ada, serta menarik karyawan yang berbakat, berpotensi, dan berkomitmen terhadap perusahaan. Menurut Armstrong,<sup>49</sup> manajemen talenta adalah proses mengidentifikasi, mengembangkan, dan mengelola portofolio talenta yang mencakup jumlah, jenis, dan kualitas karyawan yang membantu perusahaan mencapai

---

<sup>47</sup> Rofi'ah et al., "Penggunaan Manajemen Talenta pada Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai Strategi Organisasi."

<sup>48</sup> Sopiah dan Etta Mamang Sangadji, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik* (Yogyakarta: Andi, 2018).

<sup>49</sup> Michael Armstrong, *Strategic Human Resource Management : A Guide to Action* (London: Kagon Page, 2006).

tujuannya secara efektif. Sedangkan menurut Sule dan Wahyuningtyas,<sup>50</sup> komponen manajemen talenta terbagi dalam 3 (tiga) kategori utama yaitu menarik talenta, mengembangkan talenta, dan mempertahankan talenta. Dari pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen talenta pada dasarnya adalah model pengembangan sumber daya manusia yang berfokus pada bakat.

Manajemen talenta menurut berbagai pendapat ahli dapat diadaptasi dalam konteks pendidikan sebagai strategi yang terintegrasi untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan sumber daya manusia yang memiliki potensi dan bakat unggul. Dalam pendidikan, manajemen talenta bukan hanya tentang menarik dan mempertahankan tenaga pendidik yang berkualitas, tetapi juga melibatkan pengembangan karyawan melalui pelatihan dan orientasi yang berkelanjutan, serta memastikan penempatan yang tepat pada posisi yang sesuai dengan kebutuhan pendidikan. Proses identifikasi, pengembangan, dan pengelolaan talenta menjadi kunci untuk memastikan kualitas pendidikan yang optimal. Oleh karena itu, dalam konteks pendidikan, manajemen talenta dapat berfungsi sebagai model pengembangan sumber daya manusia yang mendukung tercapainya tujuan pendidikan melalui bakat, komitmen, dan kompetensi yang terus ditingkatkan.

---

<sup>50</sup> Ernie Tisnawati Sule dan Ratri Wahyuningtyas, "Manajemen Talenta Terintegrasi," *CV Andi Offset*, 2016.

## 2. Tujuan Manajemen Talenta

Tujuan utama manajemen talenta, sebagaimana diungkapkan oleh Smilansky,<sup>51</sup> adalah untuk mengembangkan tim yang unggul dalam menghadapi kompetisi bisnis yang ketat. Salah satu tujuan utama adalah untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki calon pengganti yang siap untuk mengisi posisi eksekutif kunci. Hal ini penting agar perusahaan dapat menjaga kontinuitas kepemimpinan dan mengantisipasi perubahan yang mungkin terjadi dalam struktur manajerial. Selain itu, manajemen talenta juga bertujuan untuk memungkinkan adanya saling pengisian antar eksekutif dari berbagai latar belakang fungsional, geografis, dan bisnis, sehingga perusahaan dapat mengembangkan inovasi serta memanfaatkan sumber daya internal secara maksimal.

Selain itu, manajemen talenta bertujuan untuk mengembangkan peluang karir yang relevan guna mempertahankan dan menarik eksekutif terbaik. Dengan demikian, perusahaan dapat menciptakan jalur karir yang jelas bagi karyawan yang berpotensi, memungkinkan mereka untuk berkembang dan berkontribusi lebih banyak. Tujuan lainnya adalah untuk membangun budaya perusahaan yang mendukung pengembangan kinerja eksekutif terbaik, mendorong mereka untuk menunjukkan potensi terbaik yang dimiliki.

---

<sup>51</sup> Smilansky, *Developing Executive Talent. Metode Efektif untuk Mengidentifikasi dan Mengembangkan Pemimpin dalam Perusahaan.*

Manajemen talenta juga berperan penting dalam memastikan adanya peluang bagi karyawan bertalenta untuk berkembang dengan cepat dari tingkat bawah menuju posisi yang lebih tinggi dalam organisasi. Dengan memberikan kesempatan untuk berkembang, perusahaan dapat memanfaatkan potensi terbaik yang dimiliki oleh para karyawan. Tujuan lainnya adalah untuk mempromosikan keberagaman eksekutif dalam posisi kunci, yang mencakup keragaman jenis kelamin, latar belakang etnis, dan usia, guna mencerminkan karakteristik pelanggan dan kelompok talenta yang lebih luas.<sup>52</sup>

Selain itu, manajemen talenta berperan dalam menyusun proses asesmen karyawan secara objektif, memastikan bahwa penilaian terhadap calon eksekutif melampaui perspektif manajer langsung dan memberikan gambaran yang lebih holistik mengenai potensi mereka.<sup>53</sup> Secara keseluruhan, tujuan manajemen talenta menunjukkan bagaimana strategi ini bisa meningkatkan kinerja perusahaan dengan mengintegrasikan pengelolaan SDM dalam struktur yang lebih luas dan sejalan dengan tujuan strategis jangka panjang.

### 3. Strategi Manajemen Talenta

Manajemen talenta pada dasarnya merupakan pendekatan pengembangan sumber daya manusia yang berfokus pada bakat atau

---

<sup>52</sup> Ibid.

<sup>53</sup> 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 (Maret 20, 2025): 178–193, <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JMD-04-2024-0119/full/html>.

kemampuan spesifik individu. Secara umum, istilah "talenta" merujuk pada kemampuan atau keahlian khusus yang dimiliki seseorang. Dalam konteks organisasi, talenta merujuk pada kualitas unik yang dimiliki oleh karyawan tertentu, yang dianggap sangat berharga dan penting untuk keberlanjutan organisasi. Beberapa pandangan lain menyatakan bahwa talenta merupakan individu-individu dengan kualitas terbaik yang dibina dan dikembangkan oleh organisasi untuk tujuan jangka panjang, dan mereka akan menjadi penerus organisasi di masa depan. Talenta tidak terbatas pada bidang atau jenjang jabatan tertentu, tetapi dapat ditemukan di berbagai level dan fungsi dalam organisasi.<sup>54</sup>

Dalam implementasi strategi manajemen talenta, salah satu aspek penting adalah memperoleh karyawan dengan bakat luar biasa. Talenta dapat diperoleh baik dari sumber internal maupun eksternal organisasi. Strategi manajerial yang efektif akan memperhitungkan kedua sumber tersebut. Namun, dalam praktiknya, organisasi cenderung lebih mengutamakan sumber internal, mengingat karyawan yang sudah ada setidaknya memiliki pemahaman dasar tentang organisasi tersebut.<sup>55</sup>

Talenta dalam organisasi memiliki sejumlah ciri khas yang membedakannya dari karyawan biasa. Beberapa penelitian di bidang

---

<sup>54</sup> Sunari dan Arizal Hamizar, "Implementasi Strategi Manajemen Transformatif Dalam Pengembangan Kapabilitas Berbasis Manajemen Talenta Pegawai," *Advantage: Journal of Management and Business* 1, no. 2 (2024).

<sup>55</sup> Kevin Till dan Joseph Baker, "Challenges and [Possible] Solutions to Optimizing Talent Identification and Development in Sport," *Frontiers in Psychology* 11 (2020).

sumber daya manusia menyatakan bahwa karyawan bertalenta menunjukkan karakteristik yang membedakannya, yaitu:<sup>56</sup>

1) Kemampuan menjalankan peran.

Kemampuan ini memungkinkan seorang karyawan untuk memberikan hasil yang luar biasa dalam peran apapun yang mereka emban. Hal ini membedakan karyawan yang memiliki keterampilan lebih luas dibandingkan dengan keahlian spesialis tertentu.

2) Kemampuan untuk menangani perubahan.

Kemampuan untuk menerima perubahan sebagai bagian dari perkembangan organisasi merupakan karakteristik penting yang diharapkan dari karyawan berbakat. Mereka memandang perubahan sebagai tantangan dan kesempatan untuk menunjukkan kompetensi dan kemampuan mereka. Ketika dihadapkan pada perubahan, mereka akan mencari cara baru untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

3) Kapasitas untuk belajar.

Kemampuan untuk menguasai pengetahuan dan keterampilan baru adalah elemen utama dalam pengembangan diri bagi karyawan berbakat. Mereka secara aktif berusaha untuk memperluas wawasan dan menunjukkan kapasitas intelektual dalam menyerap konsep serta teknik-teknik baru.

---

<sup>56</sup> Sunari dan Hamizar, "Implementasi Strategi Manajemen Transformatif Dalam Pengembangan Kapabilitas Berbasis Manajemen Talenta Pegawai."

#### 4) Profil pribadi

Profil pribadi karyawan berbakat mencakup beberapa karakteristik berikut:

- a) Kepercayaan diri yang didasarkan pada kemampuan untuk menguasai perubahan terbaru, dan keyakinan ini diperoleh melalui teknik yang mereka terapkan dalam menganalisis tugas serta mengembangkan proses yang efektif untuk mencapai kinerja unggul
- b) Kemampuan komunikasi yang baik, baik lisan maupun tertulis, yang mendukung mereka dalam menyampaikan ide-ide dan memastikan ide-ide tersebut diterima oleh organisasi.
- c) Kombinasi kepercayaan diri dan kemampuan komunikasi yang didukung oleh kemampuan logika (penalaran), yang memungkinkan mereka untuk menerapkan pendekatan pemecahan masalah secara efektif.
- d) Fokus atau kemampuan untuk berkonsentrasi pada faktor-faktor kunci yang berkontribusi pada keberhasilan.

Menurut Lockwood,<sup>57</sup> strategi manajemen talenta berfokus pada 5 (lima) aspek utama, yaitu penarikan (*attracting*), seleksi (*selecting*), pemakaian (*engaging*), pengembangan (*development*) dan mempertahankan (*retaining*) karyawan bertalenta. Pendapat lain menyatakan bahwa manajemen talenta mencakup proses identifikasi, pengembangan, dan

---

<sup>57</sup> N. R. Lockwood, *Talent Management: Driver for Organization Success* (SHRM Research Quarterly, 2006).

pemeliharaan sumber daya manusia unggulan, yang sering disebut sebagai 'bintang' dan 'calon bintang' masa depan, secara sistematis.<sup>58</sup>

Definisi tersebut menyoroti pentingnya pendekatan yang terorganisir dan sistematis. Meskipun organisasi mungkin telah menghasilkan individu-individu berbakat secara alami, hal ini belum tentu dikelola dengan cara yang terstruktur. Oleh karena itu, untuk memastikan bahwa individu-individu berbakat tetap berada dalam organisasi, diperlukan pengelolaan yang lebih terencana. Dengan demikian, strategi manajemen talenta merupakan pendekatan yang terorganisir dan terstruktur untuk merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan berbakat dalam organisasi. Talenta tidak terbatas pada satu bidang atau level jabatan tertentu, tetapi dapat ditemukan di semua tingkat dan fungsi dalam organisasi.

#### 4. Model Manajemen Talenta

Menurut Oladapo dalam Purnawan dkk.<sup>59</sup> terdapat lima kategori dalam ruang lingkup manajemen talenta, yaitu: rekrutmen untuk memilih karyawan yang tepat, manajemen kinerja untuk mengevaluasi hasil pekerjaan, perencanaan suksesi yang tepat waktu, pemilihan lokasi pelatihan dan pengembangan yang tepat, serta retensi untuk menentukan kemampuan dan keahlian dengan tepat.

---

<sup>58</sup> R Tatang Purnawan et al., "Pengaruh Talent Management terhadap Kinerja Karyawan," *Jurnal Comparative: Ekonomi dan Bisnis* 5, no. 1 (2023).

<sup>59</sup> Ibid.

Setelah menetapkan kebutuhan talenta di masa depan, langkah selanjutnya ada menentukan model manajemen talenta. Kock dan Burke dalam Istikhah, dkk.<sup>60</sup> mengembangkan model *talent management* melalui 5 (lima) dimensi yang disebut *talent wheel*. Dimensi dengan inti prosesnya *employee engagment* dilaksanakan secara sistematis dan berkelanjutan berdasarkan beberapa dimensi berikut:

- a. *Talent planning*, yang dalam konteks lembaga pendidikan dapat dilakukan melalui perencanaan kebutuhan dan ketersediaan talenta (tenaga pendidik dan kependidikan) untuk mengisi posisi strategis atau penting di sekolah.
- b. *Talent identification*, yaitu penilaian untuk menilai potensi guru dan kesiapan setiap tenaga pendidik untuk berkembang, baik secara vertikal maupun horizontal, yang juga mencakup penilaian kinerja tenaga pendidik dan kependidikan.
- c. *Talent catagorization*, yang melibatkan kegiatan pengelompokan hasil penilaian terhadap potensi SDM dan kinerja tenaga pendidik di sekolah.
- d. *Career management*, yaitu kegiatan pengembangan pegawai sesuai dengan kesenjangan talenta masing-masing tenaga pendidik melalui integrasi pengembangan talenta dalam jalur karier.
- e. *Talent balance sheet*, yaitu kegiatan memaparkan dan menganalisis data lengkap pegawai atau tenaga pendidik yang bertalenta di sekolah.

---

<sup>60</sup> 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).

Berdasarkan studi literatur Lee dan Waldt<sup>61</sup> terdapat enam dimensi umum dari beberapa model *talent management* yaitu perencanaan tenaga kerja, akuisisi talenta (rekrutmen dan seleksi), pengembangan dan pelatihan, perencanaan karir, manajemen kinerja, kompensasi dan tunjangan. Beberapa model manajemen talenta pada dasarnya memiliki persepsi yang sama tentang proses manajemen talenta, yaitu proses identifikasi (termasuk proses *assessment*), pengembangan, dan mempertahankan talenta yang dimiliki organisasi.<sup>62</sup> Proses manajemen talenta dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Identifikasi talenta

Dalam strategi manajemen talenta, salah satu aspek penting adalah mendapatkan pegawai bertalenta, yang dapat diperoleh dari sumber internal atau eksternal. Dalam praktiknya, organisasi lebih sering memilih sumber internal karena pegawai tersebut sudah memiliki pemahaman tentang organisasi.

Identifikasi talenta dilakukan melalui pemetaan pegawai, yang bertujuan untuk mengelompokkan pegawai berdasarkan kriteria tertentu. Pemetaan ini penting untuk membentuk *talent pool*, yaitu kelompok pegawai yang dapat dikembangkan dan diperlakukan sebagai

---

<sup>61</sup> J C Lee dan G Van Der Waldt, "An integrated talent management model for the public service the case of the Western Cape Provincial Government," *Administratio Publica* 28, no. 2 (2020).

<sup>62</sup> Tony Davis, *Talent assessment : mengukur, menilai, dan menyeleksi orang-orang terbaik dalam perusahaan* (Jakarta: PMM, 2009).

aset organisasi. Tanpa pemetaan yang baik, pengembangan dan manajemen talenta tidak akan efektif.

Pemetaan pegawai menggunakan kriteria objektif seperti pengalaman, profil, dan kualifikasi untuk menilai kinerja masa lalu, serta kriteria subjektif seperti keahlian, potensi, dan kuantifikasi untuk memprediksi kinerja masa depan. Kinerja menggambarkan hasil yang telah dicapai, sedangkan potensi menunjukkan kemampuan untuk berkembang ke posisi yang lebih tinggi. Kedua elemen ini membentuk matriks pemetaan pegawai, yang dikenal sebagai *talent search matrix*. Hasil identifikasi ini adalah *talent pool* yang harus dikembangkan dan dipertahankan untuk mendukung kinerja organisasi.<sup>63</sup>

b. Pengembangan talenta

Berbagai model manajemen talenta memiliki kesamaan pada komponen kunci, yaitu pengembangan talenta. Namun, pengembangan talenta tidak dapat berdiri sendiri tanpa didukung oleh sistem penilaian kinerja dan suksesi yang baik. Pengembangan yang efektif akan terhambat jika proses identifikasi tidak didukung oleh penilaian kinerja yang objektif, dan tidak akan bermakna jika tidak ada sistem suksesi yang tepat. Filosofi pengembangan talenta berfokus pada pengembangan yang mempertimbangkan karakteristik individu dalam organisasi.

---

<sup>63</sup> Ibid.

McKinsey dalam Angliawati dan Maulyan,<sup>64</sup> mengemukakan beberapa pendekatan yang membedakan pengembangan pegawai dalam manajemen talenta dengan model pengembangan pada paradigma lama. Perbedaan ini dapat dilihat dalam tabel berikut:

**Tabel 2.1 Pendekatan Pengembangan Pegawai**

<b>Pendekatan Lama</b>	<b>Pendekatan Baru</b>
Pengembangan akan terjadi dengan sendirinya	Pengembangan menjadi bagian penting dalam organisasi
Pengembangan pegawai diidentikan dengan pelatihan	Pengembangan diartikan pengalaman yg menantang, coaching, umpan balik dan mentoring
Unit kerja yg memiliki pegawai, sehingga pegawai bertalenta tidak akan pindah ke unit lainnya	Perusahaan yg memiliki pegawai bertalenta, dan karenanya dapat berputar dengan mudah di dalam perusahaan
Hanya karyawan yg buruk yg membutuhkan pengembangan	Setiap karyawan membutuhkan pengembangan sesuai dengan kebutuhannya
Hanya pegawai yang beruntung yang menemukan mentor	Mentor ditugaskan untuk setiap pegawai bertalenta

Program pengembangan talenta dalam suatu organisasi harus dimulai dengan pemahaman mendalam tentang setiap talenta. Hal ini dilakukan untuk menginternalisasi apa yang perlu dilakukan agar pegawai dapat mengoptimalkan kekuatan mereka dan berkinerja unggul dalam bidang tertentu. Dengan bantuan seorang mentor, diharapkan pegawai bertalenta dapat menemukan potensi baru dalam diri mereka yang sebelumnya belum disadari. Langkah berikutnya

<sup>64</sup> Yuli Angliawati dan Fatimah Maulyan, "Peran Talent Management Dalam Pembangunan SDM yang Unggul."

adalah motivasi, motivasi untuk pegawai harus jelas, dengan tujuan agar mereka memahami apa yang akan mereka peroleh jika mengikuti program pengembangan, serta konsekuensi yang diterima jika tidak ikut serta.<sup>65</sup>

Program pengembangan dalam bentuk pelatihan seharusnya berfokus pada penemuan pengetahuan dan keterampilan baru yang relevan dengan pekerjaan. Pelatihan ini dapat berupa *action learning* dan *project assignment*. Dalam *action learning*, kesalahan masih dapat diterima sebagai bagian dari pembelajaran, sedangkan dalam *project assignment*, kesalahan harus dipertanggungjawabkan. Namun, keberhasilan proyek akan memberikan motivasi bagi peserta untuk meningkatkan kinerja mereka. Selanjutnya, dalam proses aplikasi, toleransi terhadap kesalahan semakin kecil karena kesalahan dalam tahap ini akan berdampak langsung pada proses bisnis.<sup>66</sup>

Implementasi pengembangan talenta dalam manajemen talenta harus didasarkan pada sikap proaktif, dengan setiap program pengembangan direncanakan sesuai dengan jalur karir pegawai. Keberhasilan program ini bergantung pada keselarasan dengan sistem atau program lain, sehingga menciptakan sinergi yang akhirnya berkontribusi pada kinerja unggul organisasi.

---

<sup>65</sup> Muhlis Irfan, "Mewujudkan Sistem Perencanaan Suksesi Nasional Melalui Pembangunan Manajemen Talenta di Lingkungan Instansi Pemerintah," *Civil Service* 14, no. 1 (2020).

<sup>66</sup> M. Naely Azhad dan Lisa Anggraeni, "Manajemen Talenta dan Pengembangan Karier Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan," *Jurnal Manajerial* 9, no. 03 (2022).

c. Mempertahankan talenta

Isu utama dalam strategi manajemen talenta adalah menjaga agar pegawai bertalenta tetap berada dalam organisasi sembari terus mengembangkan mereka.<sup>67</sup> Dengan sistem karier yang semakin terbuka, pegawai memiliki peluang untuk berkarier di luar organisasinya. Oleh karena itu, organisasi perlu bijaksana dalam mengembangkan program SDM yang bertujuan untuk mempertahankan talenta yang ada dan terus mengembangkan mereka. Menurut Lockwood,<sup>68</sup> dalam manajemen talenta, perencanaan suksesi dan pengembangan kepemimpinan menjadi strategi utama organisasi untuk mengembangkan dan mempertahankan talenta.

Davis menyatakan bahwa upaya mempertahankan talenta terkait dengan kompensasi dan pengembangan karier.<sup>69</sup> Namun, dalam mempertahankan talenta, faktor non-materi juga berperan penting, seperti kenyamanan bekerja, fasilitas, dan interaksi antar karyawan. Beberapa faktor penting dalam mempertahankan talenta antara lain:<sup>70</sup>

- 1) Kesempatan untuk pengembangan diri. Organisasi harus memberikan kesempatan kepada pegawai bertalenta untuk

---

<sup>67</sup> Ibid.

<sup>68</sup> Lockwood, *Talent Management: Driver for Organization Success*.

<sup>69</sup> Davis, *Talent assessment: mengukur, menilai, dan menyeleksi orang-orang terbaik dalam perusahaan*.

<sup>70</sup> Azhad dan Anggraeni, "Manajemen Talenta dan Pengembanag Karier Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan."

mengembangkan keterampilan dan pengetahuan baru serta menunjukkan potensi mereka secara maksimal.

- 2) Kesempatan untuk mengembangkan karier. Organisasi perlu berinvestasi untuk mengembangkan karier pegawainya agar kedua pihak dapat memperoleh manfaat. Ini mencakup membangun pola karier dan sistem suksesi yang mendukung perencanaan karier talenta.
- 3) Peluang untuk promosi. Proses promosi harus terbuka dan transparan, serta didasarkan pada kinerja dan kompetensi. Dalam beberapa kasus, *fast track* dalam pengembangan karier bisa dilakukan bagi talenta yang berpotensi.
- 4) Sistem penggajian. Organisasi harus memiliki sistem penggajian yang memotivasi talenta dan bersifat jelas serta terbuka. Selain itu, faktor usia juga memengaruhi program retensi yang diharapkan. Misalnya, pada usia 25-30 tahun, pegawai mungkin menginginkan pelatihan atau peluang pendidikan lanjutan. Pada usia 30-45 tahun, mereka cenderung menginginkan peningkatan karier melalui promosi, sementara pada usia 45 tahun ke atas, lebih mengutamakan kenyamanan kerja seperti manfaat medis dan keseimbangan kerja-hidup.

### C. Kerangka Penelitian

Untuk menganalisis manajemen talenta untuk mengembangkan mutu tenaga pendidik dan kependidikan di SMP Islam 13 Surabaya maka kerangka penelitian yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat dari indikator sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

##### **A. Pendekatan dan Jenis Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengumpulkan data yang komprehensif dan memahami model manajemen talenta yang diterapkan sekolah, serta dampak penerapannya pada pengembangan mutu tenaga pendidik dan kependidikan mereka. Data yang dikumpulkan peneliti berupa deskriptif melalui kata-kata, gambar dan dokumen yang berkaitan lainnya. Oleh sebab itu, penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif jenis studi kasus. Menurut Moleong,<sup>71</sup> metode penelitian kualitatif adalah metode ilmiah yang digunakan untuk fenomena yang dialami oleh subjek penelitian, data dideskripsikan dalam bentuk kata-kata pada suatu kasus secara alamiah.

Adapun alasan dalam menggunakan pendekatan kualitatif dengan karakteristik studi kasus adalah untuk mengeksplorasi terkait manajemen talenta pada tenaga pendidik dan kependidikan. Studi kasus memungkinkan peneliti menyelidiki dan mempelajari fenomena dengan menggunakan pendekatan holistik dan komprehensif yang mendalam pada lokasi penelitian yang belum pernah diteliti. Selain itu, penelitian ini menggunakan desain deskriptif yang bertujuan untuk menggambarkan, menjelaskan, dan menguraikan secara mendetail dan sistematis tentang keadaan yang sebenarnya, yang kemudian akan ditarik suatu kesimpulan, dan pada akhirnya dapat menjawab pertanyaan penelitian yang diangkat dalam fokus penelitian.

---

<sup>71</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Revisi. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2016). 6

## B. Kehadiran Peneliti

Peneliti dalam penelitian kualitatif berperan sebagai *human instrument*, artinya peneliti sendiri atau dengan bantuan orang lain merupakan alat pengumpul data utama dalam penelitian.<sup>72</sup> Alat pengumpul data lain (misalnya: angket dan pedoman penelitain lainnya) dapat juga digunakan, namun perannya sebatas menjadi pendukung alat penelitian utama yaitu manusia atau peneliti itu sendiri.<sup>73</sup> Penting dan mutlak bagi peneliti untuk hadir dalam penelitian kualitatif, karena peneliti harus berinteraksi dengan sumber data.

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Februari hingga April 2025, peneliti memperoleh data dengan hadir langsung ke lokasi penelitian untuk mengamati aktivitas dan berinteraksi dengan sumber data (informan penelitian). Peneliti melalui beberapa tahapan prosedural dengan cara formal dan informal. Secara formal, peneliti membawa surat permohonan izin penelitian dari Instansi peneliti kemudian diserahkan kepada pihak SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya untuk memberikan izin pelaksanaan penelitian. Sedangkan langkah informal, peneliti hadir melakukan observasi ke lokasi untuk melakukan pencarian data. Selain itu, peneliti menempatkan diri sebagai pengamat dalam penelitian dengan memperhatikan aktivitas-aktivitas pada objek penelitian dan berinteraksi dengan informan penelitian.

## C. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini bertempat di Jalan Florence No. 31 J4 No, Kejawaan Putih Tambak, Kecamatan Mulyorejo, Kota Surabaya, Jawa Timur. Lebih

---

<sup>72</sup> Ibid. 9

<sup>73</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2012).

tepatnya penelitian ini dilakukan di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Islam Al Azhar 13 Surabaya, alasan peneliti memilih sekolah ini untuk objek penelitian karena lembaga tersebut menunjukkan eksistensi yang baik dalam mengelola sebuah lembaga pendidikan yang unggul serta kompetitif. Selain itu, lembaga menerapkan manajemen talenta. Proses manajemen talenta mulai dari mengidentifikasi kebutuhan sumberdaya, perekrutan talenta dengan kualifikasi tertentu, pelatihan dan pengembangan, manajemen karir, hingga strategi mempertahankan tenaga pendidik dan kependidikan bertalenta menjadi hal yang menarik sehingga menyebabkan peneliti memilih lokasi ini.

#### **D. Data dan Sumber Data**

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini sesuai dengan fokus penelitian, yaitu mengenai manajemen talenta untuk pengembangan mutu tenaga pendidik dan kependidikan di SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya. Peneliti membatasi penelitian ini dengan menfokuskan pada implementasi dan dampak. Peneliti mengumpulkan data yang relevan fokus penelitian sebanyak mungkin hingga data jenuh. Untuk mendukung penelitian, penelitian kualitatif memerlukan pengumpulan data penelitian yang relevan dan lengkap. Adapun data dalam penelitian ini, menggunakan dua jenis sumber data. Diantaranya yaitu data primer dan data sekunder. Dalam primer dari penelitian ini yaitu informan dari pengurus Yayasan Pesantren Islam (YPI) Al Azhar cabang Jawa Timur, kepala sekolah SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya, staff kepegawaian dan guru. Untuk data sekunder peneliti juga mengumpulkan data yang diperoleh berupa catatan observasi dan dokumentasi kegiatan.

Informasi dasar atau informasi dasar yang akurat kemudian dianalisis dan dikembangkan lebih lanjut menjadi temuan penelitian.<sup>74</sup> Kebenaran informasi yang diberikan informan adalah kebenaran dari sudut pandang informan, bukan peneliti. Sumber data penelitian yang didapatkan dari hasil wawancara dengan informan kemudian peneliti perkuat dengan instrumen data pendukung lainnya yaitu dokumen dan hasil observasi penelitian di SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya.

#### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data adalah tahapan yang sangat penting dalam penelitian, karena peneliti harus berhati-hati dan memahami cara yang tepat untuk memperoleh data yang dibutuhkan. Berikut adalah beberapa teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian:

##### **1. Teknik Observasi**

Observasi adalah teknik pengumpulan data dengan cara mengamati objek penelitian, baik secara langsung maupun tidak langsung. Data yang diperoleh dapat direkam menggunakan alat perekam elektronik atau secara manual dari peristiwa yang diamati.<sup>75</sup> Dalam penelitian ini, peneliti melakukan observasi langsung ke lokasi untuk memperoleh informasi mengenai proses identifikasi, pengembangan dan mempertahankan talenta tenaga pendidik dan kependidikan. Selain itu, peneliti juga mengumpulkan

---

<sup>74</sup> Ibid.

<sup>75</sup> Danu Eko Agustinova, *Memahami Metode Penelitian Kualitatif: teori & praktik* (Yogyakarta: Calpilus, 2015). 36.

data mengenai gambaran umum lokasi penelitian, budaya sekolah, serta kegiatan akademik dan non akademik di SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya.

## 2. Teknik Wawancara

Wawancara adalah proses pertukaran informasi antara dua orang, di mana peneliti mengajukan pertanyaan untuk memperoleh jawaban yang berkaitan dengan topik penelitian. Teknik wawancara ini penting karena memungkinkan pengumpulan data yang komprehensif dan detail tentang pemikiran, persepsi, dan pengalaman responden. Tiga jenis wawancara yang umum digunakan adalah wawancara informal, wawancara umum, dan wawancara terfokus. Keunggulan dari teknik wawancara adalah dapat memperoleh banyak informasi, namun kelemahannya adalah adanya potensi bias emosional yang dapat memengaruhi hasil, yang membutuhkan kerja sama yang baik antara peneliti dan responden.<sup>76</sup>

Jenis wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam yaitu suatu cara mengumpulkan data atau informasi dengan cara langsung bertatap mukam dengan informan agar mendapatkan data lengkap dan mendalam.<sup>77</sup> Dalam penelitian ini wawancara digunakan untuk mendapatkan informasi dengan pihak terkait atau informan yang sudah ditentukan oleh peneliti, yaitu:

- a. Bapak Agus Salim, M.Psi selaku Kepala SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya. Dalam proses wawancara tersebut peneliti menghimpun data

---

<sup>76</sup> Jonathan Sarwono, *Metode penelitian kuantitatif dan kualitatif*, 2 ed. (Yogyakarta: Suluh Media, 2018).

<sup>77</sup> Husaini Usman, *Metodologi Penelitian Sosial* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2011). 73.

berupa gambaran umum sekolah, keadaan sekolah, serta yang paling utama adalah mengenai fokus penelitian.

- b. Ibu Ade Trijanasari P.K, S.Si, atau Ibu Ade selaku Pengurus Yayasan Pesantren Islam (YPI) cabang Jawa Timur. Data yang peneliti himpun adalah bagaimana strategi yayasan dalam mengelola sumber daya manusia yang bertalenta.
  - c. Ibu Yuana Ika S.S., atau Ibu Ika selaku Guru. Peneliti medapatkan informasi mengenai pengalaman dan tanggapan mengenai proses seleksi dan pengembangan karir.
  - d. Ibu Dwi Ari Handayani, A.Md., atau Ibu Dwi selaku Staff Kepegawaian SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya. Data yang peneliti dapatkan mengenai proses rekrutmen, pelatihan dan kesejahteraan pegawai.
3. Teknik Dokumentasi

Teknik dokumentasi melibatkan pengumpulan data melalui bahan tertulis seperti surat, kebijakan, atau dokumen lainnya. Metode ini tidak mengganggu lingkungan penelitian dan memungkinkan peneliti untuk memahami nilai-nilai yang ada dalam dokumen tersebut.<sup>78</sup> Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik dokumentasi untuk mengumpulkan informasi dari dokumen seperti program kerja sekolah, foto saat observasi dan wawancara, catatan hasil wawancara, foto atau video kegiatan, serta catatan prestasi atau dokumen relevan lainnya.

---

<sup>78</sup> Sarwono, *Metode penelitian kuantitatif dan kualitatif*. 219.

**Tabel 3.1 Keterkaitan fokus penelitian, sumber data dan teknik pengumpulan data**

<b>Fokus</b>	<b>Sumber</b>	<b>Teknik</b>	<b>Kebutuhan Data</b>
Identifikasi talenta tenaga pendidik dan kependidikan	Kepala Sekolah/Pengurus Yayasan	Wawancara	Tema wawancara: Strategi seleksi dan pemetaan talenta, pengelolaan <i>talent pool</i> , rencana pendekatan yang digunakan.
	Pendidik/Tenaga kependidikan		Tanggapan mengenai proses identifikasi, penilaian potensi yang dilakukan sekolah, partisipasi mereka dalam <i>talent pool</i> dan harapan terkait pengelolaan talenta.
	Peristiwa: Proses identifikasi talenta di lapangan	Observasi	Kegiatan penyebaran lowongan, pendaftaran, penilaian, hingga pemetapan.
	Dokumen: Buku Pedoman Kepegawaian	Dokumentasi	Dokumen peraturan pokok kepegawaian.
Pengembangan talenta pendidik dan tenaga kependidikan	Kepala Sekolah/Pengurus Yayasan	Wawancara	Tema wawancara: Program pengembangan talenta (melalui pelatihan, <i>mentoring</i> , atau program lainnya), kolaborasi dan sistem penilaian, motivasi pegawai
	Pendidik/ Tenaga kependidikan		Pengalaman dalam mengikuti program. Pendapat tentang relevansi program dengan kebutuhan profesional mereka.

			Faktor-faktor yang memotivasi mereka mengikuti program.
	Peristiwa: Kegiatan Pelatihan dan Pengembangan	Observasi	Pelaksanaan program pelatihan, <i>coaching</i> , dan <i>mentoring</i> .
	Dokumen: Program Kerja	Dokumentasi	Dokumentasi Kegiatan, Kalender Akademik
Retensi talenta tenaga pendidik dan kependidikan	Kepala Sekolah/Pengurus Yayasan	Wawancara	Tema wawancara: Strategi dalam Retensi talenta, termasuk aspek promosi dan penghargaan. Upaya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Peran dalam membuka peluang karier dan pengembangan
	Tenaga pendidik/kependidikan		Pendapat mereka tentang lingkungan kerja, fasilitas, dan interaksi antar rekan kerja. Harapan mereka pada pengembangan karier dan peluang promosi.
	Peristiwa: Mutasi, promosi serta pemberian <i>reward</i> dan <i>punishment</i>	Observasi	Kegiatan promosi kerja, pengukuhan dan pemberian <i>reward</i> untuk pegawai.
	Dokumen: Kebijakan, catatan suksesi, penilaian kinerja.	Dokumentasi	Data kebijakan penggajian, promosi, mutasi dan jenjang karier.
Dampak manajemen talenta pada mutu tenaga	Kepala Sekolah/Pengurus Yayasan	Wawancara	Tema wawancara: Faktor pendukung dan kendala yang dihadapi. Dampak

pendidik dan kependidikan			program manajemen talenta terhadap peningkatan kompetensi. Perubahan kinerja setelah penerapan manajemen talenta. Indikator keberhasilan manajemen talenta dalam mendukung mutu pendidikan.
	Tenaga pendidik/ kependidikan		Persepsi terhadap hubungan antara manajemen talenta dan mutu pendidikan.
	Kinerja sehari-hari tenaga pendidik dan kependidikan di lingkungan kerja	Observasi	Perubahan perilaku kerja pegawai setelah pelatihan atau pengembangan
	Dokumen: Capaian kinerja, Catatan prestasi.	Dokumentasi	Data capaian kinerja tenaga pendidik dan kependidikan. Laporan peningkatan mutu pendidikan.

## F. Analisis Data

Analisis data adalah upaya untuk memahami informasi yang diperoleh dari pengumpulan data untuk menemukan ide, teori, atau wawasan baru.<sup>79</sup> Pada penelitian ini, analisis data dilaksanakan setelah data di lapangan berhasil dikumpulkan dan diorganisasikan dengan baik. Hal ini dilakukan setelah peneliti mendapatkan verbatim hasil wawancara dan pengorganisasian data

<sup>79</sup> Conny R. Semiawan, *Metode Penelitian Kualitatif* (Jakarta: Grasindo, 2010). 121.

lebih mudah untuk dilakukan dan dipahami. Analisis dilakukan dengan mencatat kronologis peristiwa yang penting dan relevan serta insiden kritis berdasarkan urutan kejadian serta menjelaskan proses yang terjadi selama wawancara berlangsung dan juga isu-isu pada wawancara yang penting dan sejalan serta relevan dalam penelitian.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis tematik oleh Creswell yang meliputi enam langkah utama dalam proses analisis dan interpretasi data kualitatif yaitu pengumpulan data, pemberian kode (coding) pada data, analisis kode data, interpretasi hasil temuan, pelaporan hasil temuan, dan validasi data.<sup>80</sup> Metode analisis tematik dengan proses mengkode informasi dapat menghasilkan daftar tema, model tema atau indikator yang kompleks, kualifikasi yang biasanya terkait dengan tema itu, atau hal-hal di antara atau gabungan dari yang telah disebutkan.<sup>81</sup> Tema-tema tersebut memungkinkan interpretasi fenomena. Tema-tema dapat diperoleh secara induktif dari informasi mentah atau diperoleh secara deduktif dari teori atau penelitian-penelitian sebelumnya.

Pada tahap pertama, peneliti mengumpulkan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data yang diperoleh kemudian diberikan kode dengan istilah khusus untuk mempermudah pengelompokan dan pengorganisasian informasi (coding). Selanjutnya, analisis kode dilakukan dengan mengolah informasi menjadi tulisan yang lebih terperinci. Tahap

---

<sup>80</sup> J. W. Creswell, *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (New Jersey: Pearson Education Inc., 2013).

<sup>81</sup> Heriyanto Heriyanto, "Thematic Analysis sebagai Metode Menganalisa Data untuk Penelitian Kualitatif," *Anuva* 2, no. 3 (2018).

interpretasi temuan dilakukan dengan mendeskripsikan kategori-kategori hasil coding untuk menggambarkan data secara komprehensif. Hasil analisis ini kemudian dilaporkan dalam bentuk narasi yang jelas dan sistematis. Terakhir, validasi dilakukan untuk memastikan keakuratan dan kredibilitas data penelitian.

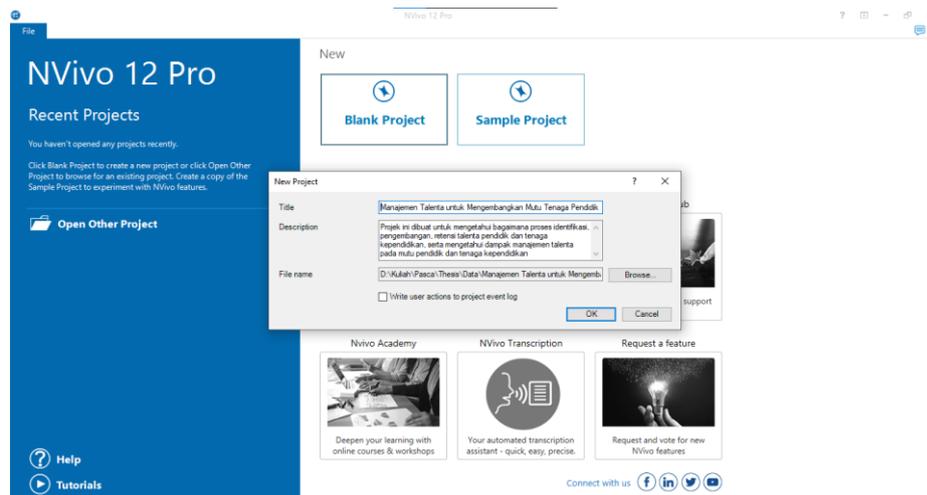
Dalam penelitian ini, proses coding data dan klasifikasi dilakukan menggunakan aplikasi NVivo 12 Pro. Hasil dari proses tersebut disajikan dalam bab paparan data hasil penelitian sebagai narasi temuan penelitian. Aplikasi ini sangat membantu dalam proses analisis data yang diperoleh melalui wawancara dengan narasumber. Dengan menggunakan Nvivo, penelitian menjadi lebih efisien karena aplikasi ini memfasilitasi pengorganisasian, pengolahan, dan analisis data, serta penyusunan laporan. Hal ini sangat berguna mengingat data dalam penelitian kualitatif biasanya banyak dan tidak terstruktur dengan rapi. Aplikasi Nvivo menyediakan berbagai fitur yang sangat lengkap, namun dalam menganalisis data, langkah-langkah utama yang perlu dilakukan adalah mengimpor data, mengorganisir data, memvisualisasikan data, dan terakhir mengekstrak data.<sup>82</sup> Di sini, peneliti akan menyajikan hasil analisis data yang diperoleh dari wawancara dengan 4 narasumber menggunakan aplikasi Nvivo.

Sebelum peneliti mengimport data hal utama yang harus dilakukan adalah memiliki projek yang ingin dicari kesimpulannya, maka dari itu disini peneliti membuat penelitian dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana proses

---

<sup>82</sup> Endah Tri Priyatni et al., *Pemanfaatan Nvivo dalam Penelitian Kualitatif: NVivo untuk Kajian Pustaka, Analisis Data, dan Triangulasi* (Malang: Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (LP2M) Universitas Negeri Malang. Digital., 2020). 10.

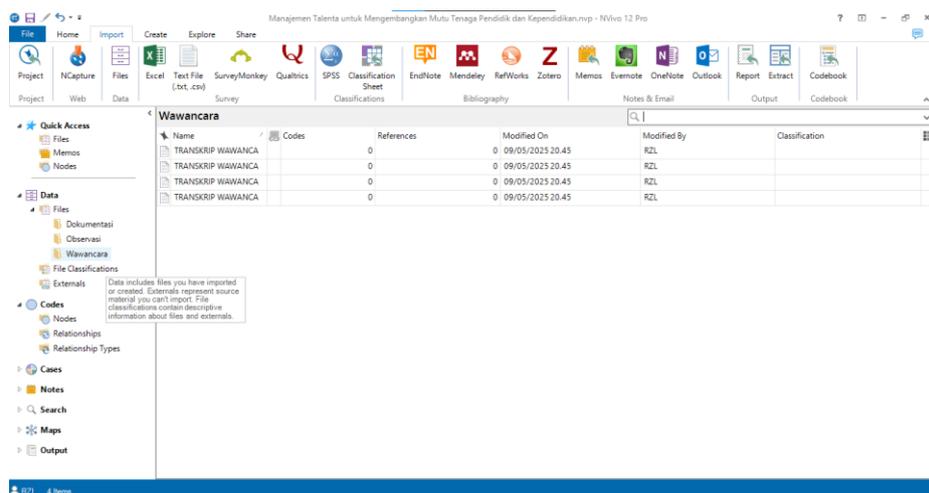
identifikasi, pengembangan, retensi talenta pendidik dan tenaga kependidikan, serta mengetahui dampak manajemen talenta pada mutu pendidik dan tenaga kependidikan sebagai berikut:



**Gambar 3.1 Project Nvivo**  
*Sumber: Data yang diolah, 2025*

## 1. Mengimpor data

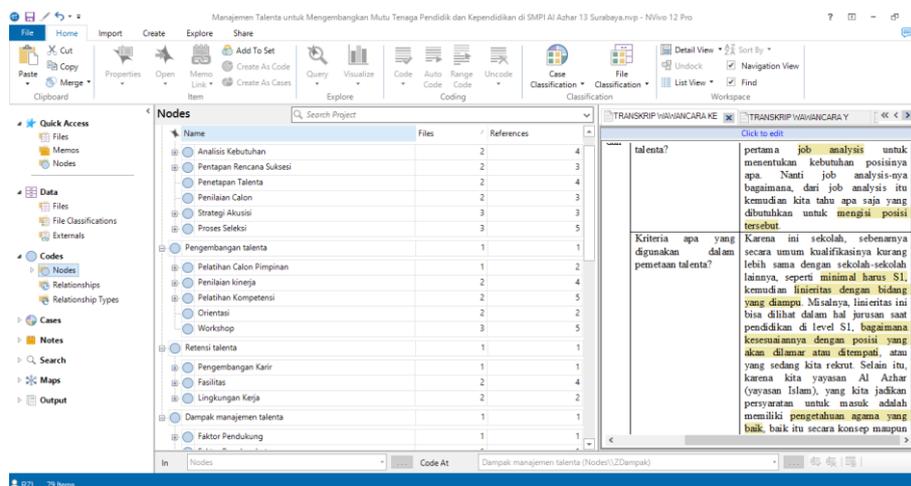
Data yang peneliti gunakan disini adalah data dari hasil wawancara peneliti dengan narasumber utama.



**Gambar 3.2 Penyajian Data Dalam Nvivo**  
*Sumber: Data yang diolah, 2025*



Penerapan *word cloud* ini membantu peneliti dalam pembuatan kode dan tema, tema merupakan konsep yang berkaitan dengan fokus dan pernyataan penelitian. Adapun kode dan tema yang peneliti dapatkan dalam data wawancara tersebut yaitu:



**Gambar 3.4 Kode dan Tema NVivo**

*Sumber: Data yang diolah, 2025*

### 3. Menvisualisasi data

Langkah selanjutnya adalah visualisasi data, yang mana disini kita mulai melakukan analisis-*analisis* terhadap data. Memvisualisasikan data akan membuat kita mengetahui bagaimana penerapan manajemen talenta untuk mengembangkan mutu tenaga pendidik dan kependidikan dari setiap informan.

### 4. Mengimport data

Langkah terakhir adalah mengimport data yang mana setelah kita melakukan visualisasi data dan mendapatkan hasil maka, langkah selanjutnya menyajikan data kedalam laporan.<sup>84</sup>

<sup>84</sup> Ibid.

## G. Keabsahan Data

Dalam verifikasi keabsahan data peneliti menggunakan teknik triangulasi, yaitu teknik yang menggunakan sesuatu selain data untuk memverifikasi atau membandingkan data. Triangulasi digunakan untuk mengetahui keakuratan informasi yang diperoleh kemudian disusun untuk penelitian.<sup>85</sup> Keabsahan data merupakan perpaduan antara validitas dan reliabilitas menurut versi penelitian kualitatif.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan triangulasi sumber dan teknik untuk mengecek keakuratan data. Ketika informasi yang dikumpulkan dari sumber di lapangan diperiksa untuk menguji kredibilitas atau kepercayaan.<sup>86</sup> Informasi dari sumber yang berbeda dijelaskan kemudian, dikelompokkan menurut sudut pandang mana yang sama, berbeda, dan spesifik untuk sumber tersebut. Selain informasi yang diperoleh dari narasumber wawancara, peneliti juga memperoleh informasi dari dokumen tertulis, arsip, catatan dan gambar atau foto. Triangulasi teknik atau metode digunakan ketika data dari interview yang diujikan dengan observasi. Keseluruhan penggunaan triangulasi bertujuan untuk mengamankan validitas dan reliabilitas data yang diperoleh, serta menunjukkan kehati-hatian peneliti terhadap informasi yang disampaikan oleh informan.

---

<sup>85</sup> Agustinova, *Memahami Metode Penelitian Kualitatif: teori & praktik*. 45.

<sup>86</sup> *Ibid.* 47

## **BAB IV**

### **PAPARAN DATA DAN HASIL TEMUAN**

#### **A. Gambaran Umum Objek Penelitian**

SMP Islam Al Azhar 13 merupakan sedikit dari sekolah Islam di Jawa Timur yang berstatus SPK (Satuan Pendidikan Kerjasama) melalui SK Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan nomor 21/MPK.D/KS/2017 dan sudah terakreditasi A. Dengan izin ini, SMP Islam Al Azhar 13 memiliki legalitas untuk mengajarkan kurikulum asing (Cambridge International Curriculum). SMP Islam Al Azhar 13 ini terdaftar sebagai salah satu Cambridge School dengan nomor ID 298 (Al Azhar Jawa Timur).

Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah No 1224/BAN-SM/SK/2020, menyatakan bahwa SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya terakreditasi A (Unggul) dengan nilai 96. Sekolah ini memiliki visi “Mewujudkan cendikiawan muslim yang beradap, berjiwa wirausaha, peduli terhadap lingkungan, pembelajar dan berwawasan internasional untuk mengembangkan diri dan keluarganya dalam rangka membngun umat dan bangsa”. Sesuai dengan visi sekolah, lulusan SMP Islam Al Azhar 13 diharapkan memiliki 4 karakter utama yang terangkum dalam kata REAL; *Religious* (religius), *Entrepreneurial* (berjiwa wirausaha), *Aware of Environment* (peduli lingkungan) dan *Learned* (terpelajar).

SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya, sebagai lembaga pendidikan swasta yang berada di bawah naungan Yayasan Pesantren Islam (YPI) Al-Azhar, mengimplementasikan manajemen talenta untuk mencapai tujuannya sebagai

sekolah unggulan. YPI Al-Azhar memiliki visi untuk menjadi sumber pendidikan berkualitas dengan lulusan yang memiliki kompetensi yang tinggi, didukung oleh metodologi pengajaran yang inovatif dan tenaga pendidik yang kompeten. Oleh karena itu, sekolah ini menilai bahwa tenaga pendidik dan kependidikan adalah elemen kunci yang menentukan keberhasilan pendidikan.

Proses manajemen talenta dimulai dengan analisis kebutuhan yang dilakukan oleh masing-masing unit sekolah, yang kemudian disesuaikan dengan kebijakan dari pusat. Kriteria seleksi tenaga pendidik dan kependidikan ditetapkan dengan jelas, memastikan calon pegawai memiliki kualifikasi yang sesuai. Proses seleksi dan perekrutan dilakukan oleh pusat dengan dukungan dari unit sekolah yang bertindak sebagai perantara.

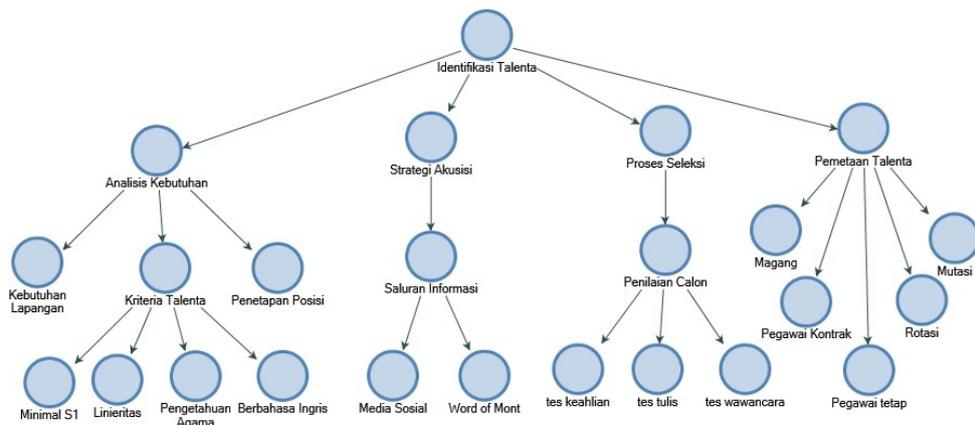
Setelah pegawai teridentifikasi, mereka mengikuti program pengembangan yang mencakup pelatihan dan sertifikasi untuk meningkatkan keterampilan. Penilaian kinerja dilakukan secara rutin oleh kepala sekolah atau pimpinan unit, yang juga menentukan promosi atau peningkatan karir bagi pegawai yang menunjukkan kinerja baik. Untuk mempertahankan talenta, sistem penghargaan dan insentif diberikan berdasarkan hasil penilaian kinerja, dengan fokus pada komitmen dan motivasi pegawai terhadap yayasan. Dampak dari manajemen talenta ini terlihat pada mutu pendidikan di yayasan, di mana kualitas tenaga pendidik yang tinggi berpengaruh langsung pada prestasi siswa. Keberhasilan ini juga tercermin dari peningkatan jumlah murid dan kepercayaan masyarakat terhadap yayasan.

## B. Paparan Data

Paparan data hasil penelitian SD-AS diperoleh dari hasil wawancara dengan 4 narasumber utama yakni Ibu Ade Trijanasari P.K, S.Si, atau Ibu Ade selaku Pengurus Yayasan Pesantren Islam (YPI) cabang Jawa Timur; Bapak Agus salim, S.Psi., M.Psi., atau Bapak Agus selaku Kepala Sekolah; Ibu Yuana Ika S.S., atau Ibu Ika selaku Guru dan Dwi Ari Handayani, A.Md., atau Ibu Dwi selaku Staff Kepegawaian SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya. Selain itu peneliti juga berupaya mengumpulkan data penelitian melalui hasil observasi dan dokumentasi. Berikut ini akan peneliti paparkan data temuan penelitian serta hasil analisis temuan data penelitian.

### 1. Identifikasi Talenta Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Identifikasi talenta merupakan tahapan pertama dalam manajemen talenta untuk memastikan organisasi dapat memperoleh sumber daya manusia yang tepat sesuai dengan kebutuhan dan standar yang ditetapkan. Berikut adalah paparan data terkait proses identifikasi talenta yang diterapkan di SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya.



**Gambar 4.1 Project Map Identifikasi Talenta**

*Sumber: Data yang diolah, 2025*

### 1.1. Analisis Kebutuhan Talenta

Berdasarkan hasil observasi peneliti, identifikasi talenta di Yayasan Pesantren Islam (YPI) Al Azhar dimulai dengan analisis kebutuhan yang dilakukan oleh masing-masing unit sekolah. Setiap unit sekolah mengirimkan permintaan tenaga pendidik yang sesuai dengan kebutuhan mereka, baik dari jumlah maupun jenis tenaga pendidik yang dibutuhkan. Proses ini mengikuti standar yang ditetapkan oleh pusat, meskipun setiap unit memiliki kekhususan berdasarkan kebutuhan lokal mereka. Seleksi calon pegawai dilakukan oleh pusat, sementara unit sekolah bertanggung jawab untuk menyaring pelamar awal dan memberikan rekomendasi untuk diteruskan ke pusat.<sup>87</sup>

Sebagai langkah pertama, analisis kebutuhan talenta menjadi dasar untuk merumuskan jenis talenta yang dibutuhkan di SMP Al Azhar. Ibu Ade selaku Pengurus Yayasan, menjelaskan bahwa:

"...jadi pertama dari analisa kebutuhan dulu. Analisa kebutuhan setiap unit sekolah kan beda-beda. Pada saat kita akan merekrut, itu memang berdasarkan dari kebutuhan di lapangan. Bisa jadi satu unit sekolah dengan unit sekolahnya kan berbeda. Tapi memang ada standar yang memang harus diikuti oleh semua calon..."<sup>88</sup>

Selaras dengan yang disampaikan Kepala Sekolah SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya, Bapak Agus juga menjelaskan bahwa:

"...pertama job analysis untuk menentukan posisi apa yang dibutuhkan. Setelah itu, kami mengetahui kualifikasi dan kompetensi apa yang diperlukan untuk mengisi posisi tersebut."<sup>89</sup>

---

<sup>87</sup> Peneliti, *Observasi di SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya*, Februari-April 2025

<sup>88</sup> Ade Trijanasari, *Wawancara Pengurus Yayasan*, pada tanggal 23 april 2025 di ruang Manajemen

<sup>89</sup> Agus Salim, *Wawancara Kepala Sekolah*, pada tanggal 18 Maret 2025 di ruang Meeting

Hal ini menunjukkan bahwa tahapan awal dalam manajemen talenta di SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya berfokus pada pemahaman kebutuhan organisasi serta penetapan posisi yang memerlukan keahlian khusus. Dalam hal ini, sekolah harus memastikan bahwa tenaga pendidik dan kependidikan yang diterima tidak hanya memiliki kualifikasi akademik yang sesuai, tetapi juga memiliki keterampilan tambahan, terutama dalam hal pengetahuan agama dan kemampuan berbahasa Inggris yang menjadi prioritas. Bapak Agus juga menjelaskan bahwa:

“...karena kita yayasan Al Azhar (yayasan Islam), yang kita jadikan persyaratan untuk masuk adalah memiliki pengetahuan agama yang baik, baik itu secara konsep maupun penguasaan praktik...”

“...karena kita juga sekolah yang mengadopsi kurikulum Cambridge, kita juga punya tuntutan untuk bagaimana guru-guru mampu berbicara dengan bahasa Inggris. Kami lebih memprioritaskan guru-guru yang bisa berbahasa Inggris. Memprioritaskan dalam artian bahwa skill dasar harus sama dulu, baru kalau misalnya skill bahasa Inggrismu bagus, baru kami akan jadikan prioritas...”<sup>90</sup>

Pernyataan ini didukung oleh data observasi juga menunjukkan bahwa aktivitas belajar mengajar dan interaksi antara pendidik, staff dan peserta didik di sekolah menggunakan bahasa Inggris.<sup>91</sup> Selain itu, hasil data dokumentasi pada Gambar 4.2 flayer lowongan kerja YPI Al Azhar unit Surabaya juga menekankan kemampuan bahasa Inggris sebagai salah satu kriteria utama dalam seleksi. Hal ini menunjukkan bahwa talenta yang dibutuhkan diutamakan calon pegawai yang mampu

---

<sup>90</sup> Agus Salim, *Wawancara Kepala Sekolah*, pada tanggal 18 Maret 2025 di ruang Meeting

<sup>91</sup> Peneliti, *Observasi di SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya*, Februari-April 2025

berbahasa Inggris dan sesuai dengan kurikulum yang digunakan di sekolah.



**Gambar 4.2 Flyer Lowongan Kerja YPI Al Azhar unit Surabaya**

Hal ini menunjukkan bahwa proses identifikasi talenta di SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya dilakukan dengan analisis kebutuhan terlebih dahulu untuk menentukan jenis posisi yang diperlukan di sekolah, kemudian memastikan posisi yang dibutuhkan sesuai dengan kriteria dan tujuan pendidikan di sekolah.

## 1.2. Penetapan Strategi Akuisisi

Setelah proses analisis kebutuhan dilakukan, lembaga menetapkan strategi akuisisi talenta yang melibatkan beberapa saluran pencarian calon pegawai. Hal ini dijelaskan oleh Ibu Dwi selaku Staff Kepegawaian, menyatakan:

"...saya diinformasikan oleh guru di sini waktu itu. Biasanya, lowongan di sini diinformasikan lewat flyer, WA, atau info dari teman..."<sup>92</sup>

<sup>92</sup> Dwi Ari Handayani, *Wawancara Staff Kepegawaian*, pada tanggal 17 april 2025 di ruang Meeting

Pernyataan tersebut juga selaras dengan hasil wawancara dengan Ibu Ika selaku guru mata pelajaran:

"..saya baca di media massa ada lowongan di sini. Kemudian saya coba melamar..."<sup>93</sup>

Berdasarkan dari beberapa informasi dari informan diatas, tahapan ini menunjukkan bahwa proses rekrutmen diawali dengan informasi yang diperoleh melalui berbagai media massa secara *online* maupun *offline*. Hal ini menunjukkan pentingnya saluran informasi yang jelas dan transparan. Selain itu, mengindikasikan bahwa proses seleksi yang diterapkan cukup panjang dan melibatkan berbagai tes.

Proses seleksi mengikuti pedoman yang telah ditetapkan dan dikelola langsung oleh tim kepegawaian dari pusat untuk memastikan bahwa tenaga pendidik dan kependidikan yang diterima sesuai dengan standar yang diinginkan. Ibu Ade menegaskan:

"...prosesnya sudah langsung dengan pusat, jadi mulai dari proses perekrutan, wawancara, segala macam dari calon-calon pegawai ini langsung di handle oleh pusat..."<sup>94</sup>

Pernyataan tersebut sesuai dengan hasil wawancara dengan Ibu Dwi:

"...proses rekrutmen di sekolah ini mulai dari tes tulis, tes wawancara, tes kemampuan bidang untuk guru, dan untuk tenaga kependidikan seperti TU ada tes kemampuan mengoperasikan komputer..."<sup>95</sup>

Proses seleksi dimulai dengan berbagai tes untuk mengukur kemampuan calon pegawai, baik dalam aspek pengetahuan umum,

---

<sup>93</sup> Yunia Ika, *Wawancara Guru Mata Pelajaran*, pada tanggal 17 april 2025 di ruang Meeting

<sup>94</sup> Ade Trijanasari, *Wawancara Pengurus Yayasan*, pada tanggal 23 april 2025 di ruang Manajemen

<sup>95</sup> Dwi Ari Handayani, *Wawancara Staff Kepegawaian*, pada tanggal 17 april 2025 di ruang Meeting

keterampilan khusus bidang pendidikan, maupun keterampilan teknis yang relevan seperti pengoperasian komputer.

Sebagai bagian dari strategi akuisisi talenta, Yayasan Pesantren Islam (YPI) Al Azhar juga membuka kesempatan untuk melakukan mutasi antar instansi atau pertukaran pegawai dengan lembaga lain. Sebagaimana diungkapkan oleh Pengurus Yayasan, Ibu Ade:

"... terjadi di Jawa Timur, jadi dulunya dia adalah guru SD kemudian jadi kepala SD kemudian ada kebutuhan organisasi, sekali lagi kita menggaris bawahi kebutuhan organisasi ya. Dia harus memimpin sebuah SMP baru, maka dia ditugaskan disana gitu ya seperti itu. Kadang-kadang TK yang ke SD, SD yang ke TK. Jadi itu memang kebutuhan organisasi dan memang dia memiliki kompetensi disana dan dia sanggup menjalani itu semua ya memang akan terjadi. Karena swasta itu malah lebih fleksibel sebenarnya, swasta itu malah lebih fleksibel karena dia membangun sendiri semuanya..."<sup>96</sup>

Strategi akuisisi ini bertujuan untuk menjaring pelamar yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, baik dari dalam (mutasi antar unit) maupun dari luar organisasi (melalui lowongan umum).

### 1.3. Proses Seleksi

Berdasarkan hasil observasi menunjukkan bahwa kriteria seleksi telah ditentukan dengan jelas dan sangat terperinci. Kriteria ini mencakup berbagai aspek, termasuk kualifikasi akademis, keterampilan, dan kemampuan interpersonal. Proses seleksi dilakukan secara transparan, dengan berbagai tahapan yang melibatkan wawancara dan penilaian dari pihak terkait di unit sekolah.<sup>97</sup> Hasil wawancara juga menunjukkan bahwa proses seleksi berfokus pada dua hal utama, yaitu

---

<sup>96</sup> Agus Salim, *Wawancara Kepala Sekolah*, pada tanggal 18 Maret 2025 di ruang Meeting

<sup>97</sup> Peneliti, *Observasi di SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya*, Februari-April 2025

penilaian kompetensi calon pegawai dan kesesuaian mereka dengan budaya sekolah. Bapak Agus menjelaskan:

"...seleksi dilakukan dengan mengikuti prosedur operasional yang sudah ada, termasuk tes kemampuan, wawancara, dan observasi terkait kepribadian serta kecocokan dengan nilai-nilai sekolah. Kami juga mempertimbangkan kemampuan calon dalam berbahasa Inggris, terutama bagi mereka yang akan mengajar mata pelajaran yang menggunakan kurikulum Cambridge..."<sup>98</sup>

Pernyataan tersebut sesuai dengan hasil wawancara Ibu Ika:

"... tiga tahapan penting yang harus dilalui, yaitu tes tulis, wawancara, dan microteaching..."<sup>99</sup>

Berdasarkan penjelasan dari informan diatas, pemetaan talenta di SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya dilakukan secara menyeluruh, tidak hanya berdasarkan kualifikasi formal (seperti ijazah dan kemampuan akademik), tetapi juga melihat keterampilan tambahan yang dibutuhkan dalam lingkungan pengajaran berbasis agama dan bahasa internasional. Hal ini membuat sekolah lebih selektif dalam memilih calon pegawai yang dapat memberikan kontribusi positif terhadap perkembangan sekolah dan siswa.

#### 1.4. Pemetaan Talenta

Proses identifikasi juga mencakup penetapan kelompok rencana suksesi untuk memastikan bahwa pegawai yang berpotensi dapat berkembang dan mengisi posisi-posisi strategis di masa mendatang. Bapak Agus mengungkapkan dalam proses wawancaranya sebagai berikut:

---

<sup>98</sup> Agus Salim, *Wawancara Kepala Sekolah*, pada tanggal 18 Maret 2025 di ruang Meeting

<sup>99</sup> Yunia Ika, *Wawancara Guru Mata Pelajaran*, pada tanggal 17 april 2025 di ruang Meeting

“... tahapannya setelah rekrutmen ada tahapan enam hari untuk magang. Setelah itu, ada proses menjadi calon pegawai yang istilahnya kontrak selama satu tahun. Nah, jika dinilai bagus performanya, maka pimpinan unit atau pimpinan sekolah bisa merekomendasikan yang bersangkutan untuk diangkat menjadi pegawai tetap yayasan, dengan maksimal paling lambat dua tahun...”<sup>100</sup>

Hal ini juga didukung oleh pernyataan yang disampaikan oleh Ibu

Ade:

"...proses pengangkatan pegawai ini akan melewati masa-masa magang dulu ya. Terus kontrak gitu. Kontrak untuk melihat sejauh mana para calon pegawai ini bisa menjalankan fungsinya dengan baik. Nanti kalau sudah bagus penilaian dari pimpinan sekolah sebagai user yang menerima calon pegawai ini. Kalau bagus maka akan diajukan ke pusat. Untuk meningkatkan statusnya. Sampai yang terakhir dia mendapatkan status pegawai tetap. Jadi proses untuk menjadi pegawai tetap itu melalui beberapa tahapan-tahapan. Termasuk penelitian dari pimpinan di unit tersebut. Apakah nilai yang diteruskan kontraknya atau sudah mulai diajukan ke status berikutnya yaitu tetap..."

"...untuk meningkatkan status pegawai itu juga ada kriterianya, ada persyaratannya. Sudah diatur di sini semua (pedoman kepegawaian). Jadi kita tinggal menjalankan saja ya..."<sup>101</sup>

Hasil paparan data wawancara diatas menunjukkan bahwa setelah proses seleksi, calon pegawai akan menjalani masa magang terlebih dahulu, kemudian terdapat masa kontrak selama satu hingga dua tahun untuk mengamati dan mengevaluasi kinerja mereka sebelum ditetapkan sebagai pegawai tetap.

Selain itu, hasil studi dokumen “Peraturan Pokok Kepegawaian Yayasan Pesantren Islam Al Azhar” juga menunjukkan bahwa seluruh proses mulai dari perekrutan pegawai hingga pemutusan kerja sesuai

<sup>100</sup> Agus Salim, *Wawancara Kepala Sekolah*, pada tanggal 18 Maret 2025 di ruang Meeting

<sup>101</sup> Ade Trijanasari, *Wawancara Pengurus Yayasan*, pada tanggal 23 april 2025 di ruang Manajemen

dengan pedoman dan kebijakan yang ditetapkan. Semua proses dilakukan dengan mengacu pada dokumen yang memuat panduan mengenai status pegawai, pangkat golongan, dan jenjang karir, termasuk prosedur wawancara dan seleksi administrasi.<sup>102</sup>

Dengan pemaparan tersebut, dapat disimpulkan bahwa SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya telah melaksanakan tahapan identifikasi talenta secara sistematis dan berbasis pada kebutuhan organisasi yang jelas. Proses seleksi dan akuisisi talenta yang baik sejak awal berperan penting dalam memudahkan pemetaan talenta di lembaga. Ibu Ade dalam wawancara menjelaskan:

"... begitu sudah masuk proses seleksi administrasi, maka kemudian yang tugas untuk mewawancarai apa segala macam sudah pusat, jadi akhirnya unit tinggal menerima. Seperti itu, tinggal menerima, terus menilai, merekomendasikan apakah ini dilanjut atau tidak itu unit sudah, jadi terima orang itu. Kalau unit tidak cocok, balikan atau tidak dilanjut, melalui persyaratan resmi tentunya, berdasarkan penilaian kinerja. Kadang-kadang secara administrasi bagus, tapi dalam proses tidak. Wawancaranya mungkin bagus, tapi dalam aplikasi di selama lapangan tidak bagus. Mungkin dari sisi ini itunya ya, dari sepuluh aspek tadi itu, ada hal yang menurut user tidak pas, ya tidak dilanjut, cari lagi, begitu. Jadi artinya, mulai dari proses perekrutannya pun, itu sudah effort banget..."<sup>103</sup>

Dari penjelasan ini, terlihat bahwa proses seleksi yang dilaksanakan tidak hanya mengutamakan kelengkapan administrasi, tetapi juga menilai kecocokan antara kualifikasi calon pegawai dengan tuntutan pekerjaan yang ada di lapangan. Hal ini mendukung pencapaian pemetaan talenta yang tepat, karena proses seleksi yang ketat dan berlandaskan penilaian yang

---

<sup>102</sup> Peneliti, *Studi Dokumen Peraturan Pokok Kepegawaian Yayasan Pesantren Islam Al Azhar*, pada tanggal 23 April 2025

<sup>103</sup> Ade Trijanasari, *Wawancara Pengurus Yayasan*, pada tanggal 23 april 2025 di ruang Manajemen

objektif memungkinkan penempatan tenaga pendidik yang sesuai dengan kebutuhan lembaga.

Setiap pegawai sejak awal telah menyatakan komitmennya untuk siap ditempatkan di mana saja, baik di dalam kota, provinsi, maupun luar pulau. Hal ini berlaku terutama bagi pegawai dengan kompetensi yang lebih tinggi, seperti yang menduduki posisi strategis atau struktural. Hasil wawancara dengan Ibu Ade menegaskan bahwa para pegawai harus siap ditempatkan di berbagai lokasi sesuai dengan kebutuhan organisasi sebagai berikut:

"...jadi memang ada mutasi atau pertukaran pegawai dari awal, pegawai itu sudah harus berkomitmen. Harus siap, ditempatkan di mana saja. Gitu ya. Siap di tempat yang dimana saja. Karena ya itu tadi, karena kita nggak bisa memilih, karena kita adalah pegawai. Yang di awal sudah menyatakan, ya, statement itu. Harus siap, ditempatkan di mana saja. Ya, syukur -syukur kalau ditempatkan di kota dia atau apa itu, itu hanya, itu hanya bonus, ya. Hanya ibaratnya rezeki kita, ya. Nggak jauh -jauh dari keluarga, apa segala macam. Tapi kalau sudah levelnya sudah tinggi, pegawai yang level kompetensinya sudah tinggi, itu dia malah bisa kemana -mana. Bisa sampai keluar pulau, bisa sampai kemana, gitu ya. Itu menduduki posisi -posisi yang strategis, ya. Yang distruktural, ya. Itu bisa di mana saja. Tapi kalau level guru, paling tidak satu provinsi, ya. Nggak yang terlalu jauh, ya. Kita juga berpikir, pengurus pusat juga berpikir, kapasitas, ya. Kapasitas dari pegawai kalau ditempatkan di sini kira -kira bagaimana. Pada saat ditempatkan juga harus ada konsekuensi -konsekuensi, ya. Baik dari lembaga maupun dari yang bersangkutan, gitu kan. Nah, itu juga ada pertimbangan -pertimbangan seperti itu..."<sup>104</sup>

Pernyataan ini mencerminkan fleksibilitas dan komitmen yang diperlukan dari pegawai dalam menjalani mutasi atau rotasi, terutama di posisi-posisi yang lebih tinggi. Organisasi mempertimbangkan kapasitas pegawai dalam menentukan penempatan mereka, dan kesiapannya untuk dipindahkan ke lokasi yang lebih jauh, bahkan ke luar pulau, bergantung

---

<sup>104</sup> Ade Trijanasari, *Wawancara Pengurus Yayasan*, pada tanggal 23 april 2025 di ruang Manajemen

pada tingkat kompetensi dan posisi yang dipegang. Dengan demikian, penerapan mutasi dan rotasi ini menjadi bagian dari strategi manajemen talenta yang mendukung pengembangan karier pegawai serta pemetaan talenta secara menyeluruh.

Hal senada disampaikan oleh Bapak Agus dalam data wawancara menjelaskan jalur pengembangan karier di lembaga ini:

"... sedangkan untuk pengembangan karier yang bersifat jabatan, seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, dimulai dari guru, koordinator bidang, kemudian wakil kepala sekolah, dan akhirnya dipromosikan menjadi kepala sekolah..."<sup>105</sup>

Dengan menerapkan tiga aspek utama manajemen talenta dapat membantu lembaga untuk pemetaan talenta ke dalam posisi atau jabatan-jabatan target tertentu. Secara periodik yayasan bersama unit sekolah melakukan pembaharuan identifikasi jabatan-jabatan yang akan lowong dan harus segera dilaksanakan suksesi oleh pejabat baru. Hal ini disampaikan oleh Ibu Ade, sebagai berikut:

"...sesuai aturan di sini, aturan normatifnya bahwa kepala sekolah itu, paling lama di satu unit itu adalah dua periode. Satu periode itu kan empat tahun. Jadi di unit yang sama itu paling lama itu delapan tahun kan. Setelah itu dia harus pindah. Tapi kadang-kadang sesuai kebutuhan organisasi, bisa lebih kurang dari itu sudah mutasi gitu. Sesuai kebutuhan organisasi ya. Jadi aturan utamanya secara standarisasi normatif itu sudah diatur. Tapi kadang-kadang di perjalanan itu ada kebutuhan-kebutuhan yang itu tidak bisa dihindari. Nah kadang-kadang kepala sekolah ini belum empat tahun sudah dipindah. Bisa jadi gitu. Kalau lebih dari delapan tahun insyaAllah enggak ya. Karena dia sudah harus refresh lagi kan untuk membangun unit sekolah yang lain. Atau mungkin dipromosikan di jabatan yang lebih tinggi..."<sup>106</sup>

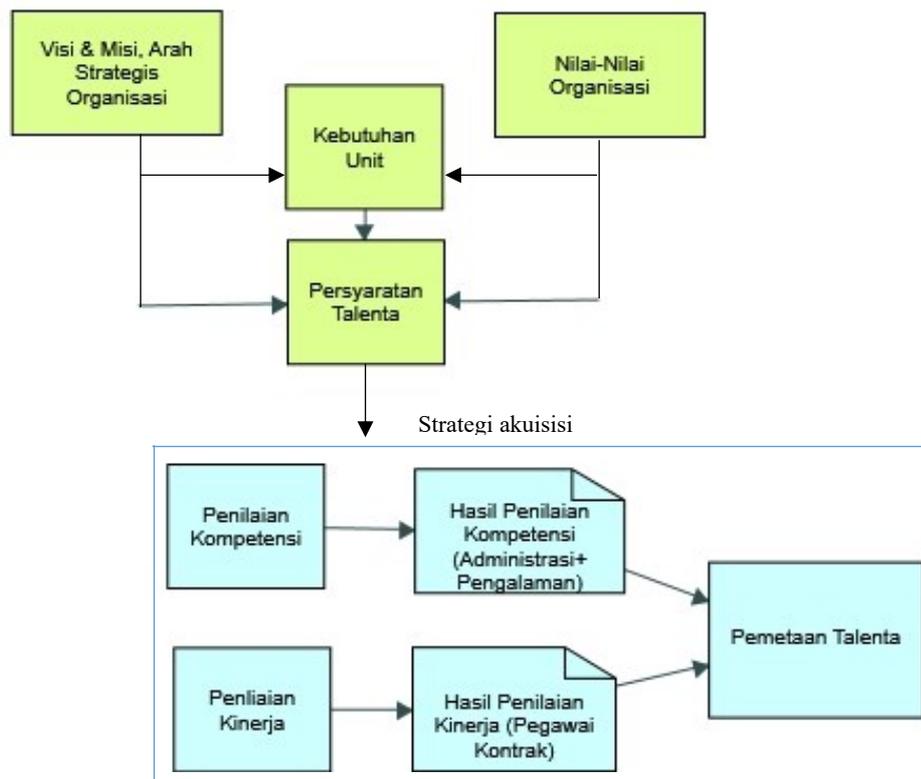
---

<sup>105</sup> Agus Salim, *Wawancara Kepala Sekolah*, pada tanggal 18 Maret 2025 di ruang Meeting

<sup>106</sup> Ade Trijanasari, *Wawancara Pengurus Yayasan*, pada tanggal 23 April 2025 di ruang Manajemen

Pernyataan ini menggambarkan bahwa adanya aturan yang mengatur masa jabatan kepala sekolah secara periodik, dengan maksimum dua periode, yakni delapan tahun. Kebijakan ini dirancang untuk memastikan adanya penyegaran dalam kepemimpinan sekolah, baik melalui mutasi atau promosi ke jabatan yang lebih tinggi, sesuai dengan kebutuhan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa pemetaan talenta di sekolah ini sangat terkait dengan kebutuhan organisasi yang dinamis, yang mengharuskan peran kepala sekolah untuk berkembang dan meningkatkan kualitas pengelolaan unit pendidikan.

Dengan demikian, penerapan identifikasi talenta yang terstruktur dan sistematis memungkinkan lembaga untuk melakukan pemetaan talenta secara efektif, proses seleksi yang ketat dan terstruktur di awal diikuti dengan mekanisme rotasi dan mutasi yang fleksibel namun terencana, memudahkan lembaga dalam pemetaan talenta. Dengan pendekatan yang ini lembaga dapat memastikan bahwa setiap pegawai ditempatkan pada posisi yang tepat sesuai dengan kemampuan dan kompetensinya, serta siap untuk menghadapi tantangan yang ada. SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya telah menunjukkan pengelolaan talenta dengan skema rangkaian kegiatan identifikasi pegawai terbaik sebagaimana gambar dibawah ini.

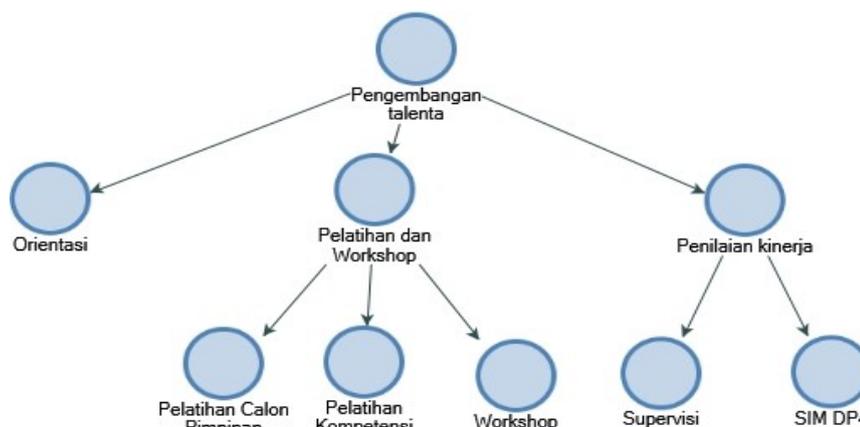


**Gambar 4.3 Bagan Proses Identifikasi Talenta**

*Sumber: Data yang diolah, 2025*

## 2. Pengembangan Talenta Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Pengembangan talenta di SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya adalah langkah lanjutan setelah identifikasi talenta yang bertujuan untuk memastikan bahwa pegawai terus berkembang sesuai dengan kebutuhan sekolah dan standar kualitas yang diharapkan. Program pengembangan talenta ini meliputi pembinaan keterampilan profesional, peningkatan kompetensi, dan penguatan soft skills. Berikut adalah paparan data terkait program pengembangan talenta yang diterapkan di SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya:



**Gambar 4.4 Project Map Pengembangan Talenta**

*Sumber: Data yang diolah, 2025*

### 2.1. Orientasi

Paparan data observasi dan dokumentasi menunjukkan bahwa program pengembangan talenta di yayasan mencakup pelatihan dan sertifikasi yang diadakan untuk meningkatkan keterampilan tenaga pendidik. Salah satu program utama adalah PAP (Pembinaan Awal Pegawai) yang harus diikuti oleh pegawai yang baru direkrut. PAP menjadi tahap penting dalam orientasi pegawai baru, yang memberikan pengetahuan dasar mengenai nilai-nilai organisasi, serta tugas-tugas yang diharapkan dari pegawai. Program ini menggarisbawahi pentingnya pemahaman terhadap budaya organisasi dan peraturan yang berlaku untuk menciptakan pegawai yang siap menjalankan tugasnya dengan baik. Program ini bertujuan untuk memastikan pegawai memiliki kemampuan yang memadai dalam bidang keilmuan yang relevan serta kemampuan dalam pendidikan agama Islam.



**Gambar 4.5 Pembinaan Awal Pegawai (PAP) oleh YPI Al Azhar Pusat**

Hasil data wawancara dengan Pengurus Yayasan Al Azhar cabang Jawa Timur, Ibu Ade mengungkapkan bahwa sebagai bagian dari pengembangan talenta, pegawai baru diwajibkan mengikuti PAP (Pembinaan Awal Pegawai) yang diselenggarakan untuk pegawai baru:

"...PAP adalah tahap pertama bagi pegawai baru untuk memahami budaya Al-Azhar, sistem kepegawaian, serta penanganan kehumasan dan tugas administratif lainnya. Program ini dilaksanakan oleh pusat selama satu minggu dan bertujuan agar pegawai memahami peraturan dan tugas-tugas yang mereka emban..."<sup>107</sup>

Senada dengan Ibu Ade, Ibu Dwi sebagai Staff kepegawaian juga menjelaskan tentang PAP (Pembinaan Awal Pegawai) yang menjadi program pengembangan pertama bagi pegawai baru:

"...pertama kali masuk di sini, ada semacam PAP (Pembinaan Awal Pegawai). Di situ, calon pegawai akan digodok dan diajarkan tentang budaya Al-Azhar, kepegawaian, penanganan kehumasan, dan

<sup>107</sup> Ade Trijanasari, *Wawancara Pengurus Yayasan*, pada tanggal 23 april 2025 di ruang Manajemen

lainnya. Kegiatan PAP ini diselenggarakan oleh pusat selama satu minggu, mulai pagi hingga sore..."<sup>108</sup>

PAP ini merupakan langkah penting untuk mengenalkan pegawai baru dengan budaya organisasi dan tugas-tugas administratif yang harus dijalani. Proses ini juga mencakup pengenalan tentang nilai-nilai keagamaan yang menjadi inti dari lembaga pendidikan Al Azhar, sekaligus menyiapkan pegawai untuk memahami sistem yang berlaku di sekolah. Dengan mengikuti PAP, pegawai baru diberikan pemahaman mendalam tentang standar kerja dan prosedur yang ada, yang akan mendukung kesuksesan mereka di masa mendatang.

## 2.2. Pelatihan dan Workshop

Berdasarkan data hasil wawancara, pelatihan dan workshop yang dilaksanakan tidak hanya bersifat internal, tetapi juga mencakup pelatihan eksternal yang relevan dengan kebutuhan tenaga pendidik dan kependidikan. Sekolah memiliki jadwal tahunan untuk program pembinaan yang mencakup berbagai tema sesuai dengan kebutuhan tenaga pendidik. Ibu Ika juga mengungkapkan bahwa selain PAP, sekolah juga mengadakan berbagai pelatihan dan workshop yang relevan dengan kebutuhan:

"...sekolah sudah punya jadwal di setiap tahunnya, sudah tersusun program pembinaan. Pembinaannya itu ada yang diadakan oleh internal sekolah, ada juga yang harus kita ikuti di luar sekolah dan itu sebenarnya sudah ada schedule dan jadwalnya masing-masing sesuai dengan topik atau tema yang diberikan..."<sup>109</sup>

---

<sup>108</sup> Dwi Ari Handayani, *Wawancara Staff Kepegawaian*, pada tanggal 17 april 2025 di ruang Meeting

<sup>109</sup> Yunia Ika, *Wawancara Guru Mata Pelajaran*, pada tanggal 17 april 2025 di ruang Meeting

Pernyataan ini juga didukung oleh Kepala Sekolah, Bapak Agus, yang menjelaskan bahwa meskipun pengembangan kompetensi lebih banyak dilakukan secara kelompok, sekolah terus berupaya memberikan kesempatan bagi tenaga pendidik untuk mengembangkan diri melalui berbagai program pelatihan, seminar, dan workshop:

“...sekolah memberikan kesempatan bagi tenaga pendidik dan kependidikan untuk terus mengembangkan diri melalui pelatihan dan pengembangan kompetensi. Kalau selama ini yang kami terapkan, belum sampai kepada kebutuhan pengembangan secara spesifik per individu, tetapi lebih ke pengembangan secara kelompok. Pengembangan secara kelompok itu, dalam artian, kami ada training, seminar, workshop, dan sebagainya...”<sup>110</sup>

Ibu Ade menambahkan bahwa program pengembangan ini dikelola oleh unit yang berwenang, dengan kepala sekolah sebagai pihak yang mengatur pengembangan kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan:

“...untuk pengembangan itu unit yang mengatur. Jadi untuk pengembangan kebutuhan-kebutuhan gurunya, tenaga pendidik dan kependidikan itu kepala sekolah...”<sup>111</sup>

Paparan data wawancara diatas menunjukkan bahwa terdapat penyediaan program-program pengembangan yang dapat membantu meningkatkan kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan. Selain itu, Bapak Agus juga menjelaskan tentang program pengembangan kompetensi untuk calon pimpinan yang akan mengisi posisi manajemen sekolah:

“...untuk calon-calon pimpinan, kami juga punya regulasi. Orang-orang yang biasanya memang sudah memenuhi persyaratan yang ada, seperti sudah berapa lama menjadi pegawai tetap yayasan, kemudian bagaimana performanya selama menjabat, apakah ada

---

<sup>110</sup> Agus Salim, *Wawancara Kepala Sekolah*, pada tanggal 18 Maret 2025 di ruang Meeting

<sup>111</sup> Ade Trijanasari, *Wawancara Pengurus Yayasan*, pada tanggal 23 april 2025 di ruang Manajemen

penilaian yang kurang atau buruk. Kalau misalnya baik, boleh diusulkan untuk menjadi wakil pimpinan. Di wakil pimpinan itu ada tahapan diklat calon wakil pimpinan. Di diklat calon wakil pimpinan, nanti materinya sangat komprehensif, mulai dari perincian kurikulumnya terkait kepegawaian, bagaimana penganggaran, bagaimana handling atau pelayanan dengan orang tua, guru, dan sebagainya. Kalau sudah jadi wakil, dia nanti akan dievaluasi dan sesuai dengan kebutuhan organisasi apakah ada kebutuhan untuk dinaikkan. Biasanya juga ada diklat untuk penguatan menjadi kepala sekolah. Setiap tahapan pasti ada penguatan-penguatan...”<sup>112</sup>

Hasil paparan data wawancara menunjukkan bahwa ada program penguatan bagi mereka yang berpotensi menjadi pimpinan sekolah, yang diadakan oleh pusat. Ini bertujuan untuk mempersiapkan mereka dalam menangani aspek manajerial dan strategis sekolah. Dengan adanya program ini, calon pimpinan tidak hanya dipersiapkan dalam hal keterampilan teknis dan manajerial, tetapi juga dalam hal kepemimpinan berbasis nilai-nilai dan budaya sekolah. Hal ini menciptakan pemimpin yang tidak hanya kompeten dalam pengelolaan pendidikan tetapi juga dalam membangun hubungan yang kuat antara pimpinan, guru, siswa, dan orang tua.

Data observasi menunjukkan bahwa proses pengembangan talenta di SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya dilaksanakan sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan, termasuk program-program pelatihan dan workshop yang terstruktur dengan baik.<sup>113</sup> Berdasarkan data dokumen kalendek akademik, program pelatihan yang dilakukan mencakup workshop untuk Wakasek, IKM, guru, karyawan, serta laboran dan

---

<sup>112</sup> Agus Salim, *Wawancara Kepala Sekolah*, pada tanggal 18 Maret 2025 di ruang Meeting

<sup>113</sup> Peneliti, *Observasi di SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya*, Februari-April 2025

pustakawan. Semua program tersebut tercatat dan dilaporkan dengan mengikuti pedoman yang terdapat dalam kebijakan sekolah.<sup>114</sup>

Secara keseluruhan, program-program pengembangan dirancang untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi pegawai sesuai dengan kebutuhan masing-masing bidang, baik itu untuk tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan. Program ini juga sangat relevan untuk mendukung kualitas pendidikan dan pengelolaan sekolah yang lebih baik.

### 2.3. Penilaian Kinerja

Data observasi menunjukkan bahwa keberhasilan program pengembangan talenta diukur melalui penilaian kinerja yang dilakukan secara rutin. Penilaian dilakukan oleh kepala sekolah atau user pimpinan unit terkait, dengan hasil evaluasi yang diinput ke dalam sistem informasi yang bernama DP4 untuk menilai kinerja jangka panjang. DP4 digunakan untuk menilai kinerja pegawai secara menyeluruh. Setiap bulan, kepala sekolah atau pimpinan unit mengisi penilaian berdasarkan aspek-aspek yang meliputi penilaian kedisiplin, tanggung jawab, penguasaan tugas, dan interaksi sosial pegawai dan lainnya. Jika hasil penilaian menunjukkan kinerja yang baik, maka pegawai dapat memperoleh kenaikan pangkat atau golongan.<sup>115</sup>

---

<sup>114</sup> Peneliti, *Dokumen Kalender Akademik SMP Islam Al Azhar13 Surabaya*, 23 April 2025

<sup>115</sup> Peneliti, *Observasi di SMP Islam Al Azhar13 Surabaya*, 23 April 2025



jadi setiap unit yaitu kepala sekolahnya itu menilai, ada beberapa penilaian yang di input lewat sistem ini yang nanti akan upload dan di approve ke pusat...”<sup>117</sup>

Berdasarkan paparan data diatas, dapat disimpulkan bahwa pengembangan talenta di SMP Al Azhar 13 Surabaya dilakukan dengan pendekatan yang komprehensif, mulai dari program orientasi bagi pegawai baru (PAP), pelatihan berkelanjutan yang melibatkan pelatihan internal dan eksternal, hingga penilaian kinerja. Program-program ini dirancang untuk mendukung pengembangan kompetensi pedagogik, profesional, sosial dan kepribadian, yang secara langsung berkontribusi pada peningkatan kualitas pendidikan di sekolah.

**Tabel 4.1 Kegiatan Pengembangan Talenta**

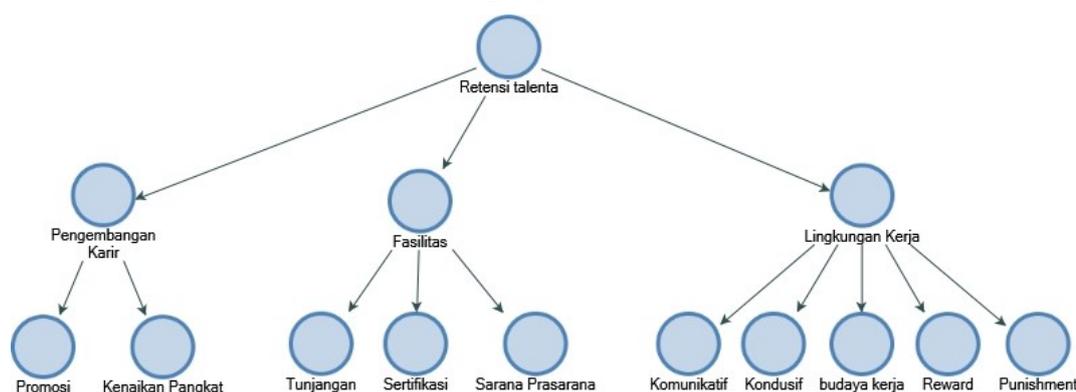
No.	Kegiatan	Jenjang
1	Pembinaan Awal Pegawai (PAP)	Guru dan karyawan baru
2	Workshop/pelatihan Gukar	Guru dan karyawan
3	Pembinaan Guru OSN	Guru pembimbing
4	Workshop Kepala Sekolah	Kepala Sekolah
5	MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran)	Guru mata pelajaran
6	Pembinaan Pembina Ekskul	Guru Ekskul
7	Workshop IKM (Implementasi Kurikulum Merdeka)	Guru dan karyawan
8	Workshop Laboran/Pustakawan	Guru dan karyawan
9	Workshop Wakasek	Wakil Kepala Sekolah
10	Kelas Pengimbasan - CSR	Guru dan karyawan

*Sumber: data kalender akademik SMP/IA 13 Surabaya diolah, 2025*

<sup>117</sup> Agus Salim, *Wawancara Kepala Sekolah*, pada tanggal 18 Maret 2025 di ruang Meeting

### 3. Retensi Talenta Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Retensi talenta adalah kunci untuk memastikan bahwa sekolah tidak hanya mampu menarik pegawai berbakat, tetapi juga dapat mempertahankan mereka dalam jangka panjang. Dalam konteks SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya, strategi retensi berfokus pada pengembangan karier, pemberian insentif, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung agar pegawai merasa dihargai dan termotivasi untuk terus berkembang. Berikut adalah penjabaran tentang strategi retensi talenta yang diterapkan di SMP Al Azhar, berdasarkan data di lapangan:



**Gambar 4.7 Project Map Retensi Talenta**

*Sumber: Data yang diolah, 2025*

#### 3.1. Pengembangan Karir

Data wawancara dengan Pengurus YPI cabang Jawa Timur, Ibu Ade menunjukkan bahwa salah satu strategi retensi yang diterapkan adalah melalui kenaikan pangkat dan promosi jabatan bagi tenaga pendidik yang menunjukkan kinerja baik:

"... setiap tiga tahun sekali, kami memberikan kenaikan pangkat dan golongan untuk pegawai yang kinerjanya baik. Hal ini dilakukan

untuk menjaga motivasi dan memberikan kesempatan bagi pegawai untuk berkembang di dalam sekolah..."<sup>118</sup>

Hal ini senada dengan penjelasan Bapak Agus selaku Kepala Sekolah:

"...untuk setiap kenaikan jabatan itu harus ada penilaian kepala sekolah masing-masing, penilaian setiap dua atau 3 tahun terakhir itu akan dijadikan pertimbangan untuk naik pangkat dan golongan..."<sup>119</sup>

Kenaikan pangkat dan golongan yang diberikan berdasarkan penilaian kinerja ini menjadi salah satu cara untuk memastikan bahwa pegawai merasa dihargai dan terus termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal dalam pekerjaannya. Pegawai yang menunjukkan kompetensi lebih berpeluang untuk dipromosikan ke posisi yang lebih tinggi dalam struktur organisasi, membuka peluang pengembangan karir. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Ibu Ade selaku Pengurus YPI cabang Jawa Timur:

"... setiap pegawai itu melalui proses-proses yang memang sudah ditetapkan dalam aturan kepegawaian. Kalau pegawai yang ternyata memiliki kompetensi lebih gitu ya, maka bisa kita usulkan menjadi diposisikan menjadi jabatan. kalau di tingkat sekolah, itu diawali dari guru, wali kelas atau guru kelas. Naik lagi, jadi koordinator..."<sup>120</sup>

Hal senada disampaikan oleh Bapak Agus selaku Kepala Sekolah, data wawancara menjelaskan bahwa:

"... kami memiliki sistem yang mendukung pengembangan karier, di mana jika seorang tenaga pendidik menunjukkan performa yang baik, kami memberikan kesempatan untuk mengisi posisi yang lebih tinggi..."

<sup>118</sup> Ade Trijanasari, *Wawancara Pengurus Yayasan*, pada tanggal 23 april 2025 di ruang Manajemen

<sup>119</sup> Agus Salim, *Wawancara Kepala Sekolah*, pada tanggal 18 Maret 2025 di ruang Meeting

<sup>120</sup> Ade Trijanasari, *Wawancara Pengurus Yayasan*, pada tanggal 23 april 2025 di ruang Manajemen

“...salah satu motivasi yang diberikan adalah dengan memberi kepercayaan dan tanggung jawab lebih, yang nantinya juga dapat berdampak positif bagi karier mereka...”<sup>121</sup>

Hasil data ini menunjukkan bahwa dengan memberikan kesempatan bagi tenaga pendidik dan kependidikan untuk mengambil tanggung jawab lebih besar merupakan bentuk penghargaan yang dapat mendukung perkembangan karir mereka di sekolah.

### 3.2. Fasilitas dan Tunjangan

Data observasi menunjukkan bahwa sekolah sudah menyediakan fasilitas yang memadai dan tunjangan yang diberikan berdasarkan lama mengajar serta sertifikasi yang dimiliki. Sekolah menyediakan fasilitas bagi guru untuk meningkatkan kualifikasi mereka melalui program pendidikan guru (PPG) yang dapat meningkatkan profesionalisme mereka.<sup>122</sup> Berdasarkan data hasil wawancara dengan Kepala Sekolah SMP Islam al Azhar 13 Surabaya, Bapak Agus juga memberikan menjelaskan sebagai berikut:

"... sekolah memfasilitasi guru-guru untuk meng-upgrade diri melalui program pendidikan guru, seperti Program Pendidikan Profesi Guru (PPG) bagi yang belum. PPG sendiri memiliki tahapan yang biasanya melibatkan masa tunggu dan proses lainnya, dan ini adalah salah satu cara untuk meningkatkan kualifikasi..."<sup>123</sup>

Selain memfasilitasi program sertifikasi untuk tenaga pendidik, fasilitas yang disediakan sekolah juga sudah cukup untuk mendukung

---

<sup>121</sup> Agus Salim, *Wawancara Kepala Sekolah*, pada tanggal 18 Maret 2025 di ruang Meeting

<sup>122</sup> Peneliti, *Observasi di SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya*, Februari-April 2025

<sup>123</sup> Agus Salim, *Wawancara Kepala Sekolah*, pada tanggal 18 Maret 2025 di ruang Meeting

pekerjaan yang dilakukan dan memberikan kenyamanan dalam bekerja.

Hal ini disampaikan oleh Ibu Dwi sebagai Staff kepegawaian:

"Alhamdulillah, fasilitas di sini mendukung pekerjaan saya dan sudah mencukupi."<sup>124</sup>

Paparan data dari wawancara menunjukkan komitmen yang kuat dalam mendukung pengembangan profesionalisme guru melalui fasilitas program Pendidikan Profesi Guru (PPG), yang memberikan kesempatan bagi guru untuk meningkatkan kualifikasi mereka. Selain itu, fasilitas yang memadai untuk mendukung pekerjaan sehari-hari juga memberikan kenyamanan bagi para pegawai dalam menjalankan tugasnya. Dukungan fasilitas yang memadai dan program pengembangan karier ini diharapkan dapat memotivasi tenaga pendidik untuk terus berkembang, yang pada akhirnya akan berkontribusi positif terhadap kualitas pendidikan di sekolah ini.

Selain itu, data wawancara dengan Bapak Agus selaku Kepala Sekolah dan Ibu Ade selaku Pengurus YPI Al Azhar Cabang Jawa Timur menunjukkan bahwa selain gaji pokok, SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya memberikan fasilitas dan tunjangan untuk mendukung motivasi kerja tenaga pendidik dan kependidikan:

"...secara umumnya pegawai tetap ya selain gaji dia mendapatkan tunjangan tunjangan pengabdian, tunjangan keluarga ya termasuk anak istri atau suami terus tunjangan dari yayasan itu sendiri kalau memang ada ya itu juga ada persyaratannya. Untuk event-event itu jatuhnya seperti insentif, kegiatan itu juga diatur...."<sup>125</sup>

---

<sup>124</sup> Dwi Ari Handayani, *Wawancara Staff Kepegawaian*, pada tanggal 17 april 2025 di ruang Meeting

<sup>125</sup> Ade Trijanasari, *Wawancara Pengurus Yayasan*, pada tanggal 23 april 2025 di ruang Manajemen

"...kami memberikan tunjangan pengabdian dan tunjangan keluarga, yang meningkat seiring dengan lama pengabdian di sekolah ini. Kami juga memberikan insentif untuk kegiatan yang berhubungan dengan sekolah, seperti event atau kegiatan kepanitiaan...."<sup>126</sup>

Hal ini senada dengan data wawancara dengan Ibu Ika:

"... sekolah sudah terfasilitasi dengan baik, termasuk tunjangan yang diberikan berdasarkan lamanya mengajar dan sertifikasi..."<sup>127</sup>

Hal ini menunjukkan pentingnya penghargaan terhadap pengabdian dan kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan. Pemberian insentif tambahan ini tidak hanya mengakui kinerja pegawai, tetapi juga mendorong mereka untuk tetap berkontribusi aktif dalam berbagai kegiatan sekolah yang mendukung pengembangan pendidikan.

### 3.3. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang komunikatif dan mendukung memainkan peran penting dalam retensi talenta. Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dengan memastikan komunikasi yang baik antar staf dan manajemen, yang memengaruhi semangat kerja dan keharmonisan tim. Data wawancara dengan Ibu Ika selaku guru mata pelajaran IPS, mengungkapkan pentingnya lingkungan kerja yang harmonis dan saling mendukung di SMP Al Azhar 13 Surabaya:

"... saya merasa nyaman di sini karena lingkungan kerja yang kecil dan intim. Dengan jumlah pegawai yang tidak terlalu banyak, komunikasi antar staf jadi lebih mudah. Meskipun ada gesekan, masalah bisa diselesaikan dengan baik karena kita saling terbuka dan mendukung..."<sup>128</sup>

---

<sup>126</sup> Agus Salim, *Wawancara Kepala Sekolah*, pada tanggal 18 Maret 2025 di ruang Meeting

<sup>127</sup> Yunia Ika, *Wawancara Guru Mata Pelajaran*, pada tanggal 17 april 2025 di ruang Meeting

<sup>128</sup> Yunia Ika, *Wawancara Guru Mata Pelajaran*, pada tanggal 17 april 2025 di ruang Meeting

Hal senada disampaikan oleh Bapak Agus selaku Kepala Sekolah, data wawancara menjelaskan bahwa:

“...kami sering melakukan percakapan informal untuk memastikan bahwa mereka merasa dihargai dan mendapatkan dukungan yang mereka butuhkan.... kami juga memastikan bahwa komunikasi antar staf, baik itu antara sesama guru maupun antara guru dan manajemen, berjalan dengan baik...”<sup>129</sup>

Komunikasi yang terbuka dan percakapan informal antara pimpinan dan tenaga pendidik untuk memastikan mereka merasa dihargai dan mendapatkan dukungan dalam pekerjaan mereka. Ketika pegawai merasa dihargai dan mampu bekerja dalam suasana yang kondusif, mereka cenderung lebih loyal dan termotivasi untuk bertahan dalam jangka panjang.

Berdasarkan data terkait strategi retensi talenta, aspek *reward* dan *punishment* juga menjadi bagian penting dalam mempertahankan pegawai yang berbakat. Data hasil observasi menunjukkan bahwa sekolah sudah menerapkan berbagai bentuk *reward* dan *punishment* untuk mempertahankan talenta yang berkualitas. *Reward* diberikan dalam bentuk finansial dan non-finansial sebagai apresiasi atas dedikasi dan kinerja luar biasa pegawai. Tunjangan pengabdian yang semakin besar setelah bertahun-tahun mengabdikan, serta insentif untuk kegiatan seperti event kepanitiaan dan lomba, memberikan motivasi tambahan bagi pegawai untuk terus meningkatkan kinerja mereka.

---

<sup>129</sup> Agus Salim, *Wawancara Kepala Sekolah*, pada tanggal 18 Maret 2025 di ruang Meeting

Selain itu, sekolah juga memberikan penghargaan non-finansial seperti pengakuan publik di depan rekan kerja dan kesempatan liburan atau pemberian *reward* berupa perjalanan umroh bagi pegawai yang mengabdikan lebih dari 10 tahun menunjukkan penghargaan besar atas loyalitas dan kontribusi jangka panjang mereka. Tidak hanya itu, penghargaan juga diberikan oleh yayasan kepada guru pembimbing yang berhasil mengantarkan siswa meraih prestasi. Hal ini sesuai dengan data wawancara dengan Ibu Ade selaku Pengurus YPI Al Azhar Cabang Jawa Timur yang mengungkapkan:

“...kami di sini juga memberikan sistem *reward*. Bagi teman-teman yang sudah memiliki dedikasi realisasi yang tinggi dan lama. Minimal 10 tahun kita umrohkan. Ini sudah angkatan yang ke sekian di cabang jatim itu kita umrohkan. Atau dengan hadiah -hadiah yang lain. Mengantar murid-muridnya ke luar negeri. Itu juga sebagai bagian dari *reward* karena mereka dianggap mampu sebagai pendamping...”<sup>130</sup>

Di sisi lain, untuk menjaga kedisiplinan dan kualitas kerja, sekolah juga menerapkan *punishment* yang berupa surat peringatan (SP) yang diberikan secara bertahap, mulai dari SP1 hingga SP3, jika pegawai tidak memenuhi ekspektasi kinerja atau melanggar aturan. Sebagaimana diungkapkan oleh Ibu Ade selaku Pengurus YPI Al Azhar Cabang Jawa Timur bahwa:

“...sebelumnya kan pastinya sudah ada proses ya, proses yang dilakukan oleh pimpinan sekolah. Entah misalnya pembinaan, briefing, pembinaan tugas, kemudian ada hal -hal yang mungkin kurang ditegur, teguran satu, teguran dua, teguran tertulis, melanggar lagi ada lagi surat peringatan satu, peringatan satu, dua, dan tiga, tiga itu sudah terakhir. Peringatan satu seperti apa? Itu semua ada di sini. Nah, maksud saya gini, mengabaikan tugas

---

<sup>130</sup> Ade Trijanasari, *Wawancara Pengurus Yayasan*, pada tanggal 23 april 2025 di ruang Manajemen

pimpinan itu masih di SP1, atau mungkin pimpinan bisa ditegur dulu, nanti masih gitu lagi, teguran kedua, masih gitu lagi, SP3. Artinya, pada saat itu tidak bisa diteruskan, itu sudah sewajarnya dilakukan oleh pimpinan. Sehingga, tidak bisa diteruskan. karena kalau kontrak itu kan bisa sepihak ya, artinya user bisa merekomendasikan lanjut atau tidak. Tapi kalau sudah tetap, itu prosesnya lebih lama lagi. Tidak bisa kita tiba-tiba langsung dipecah gitu, tidak bisa. Karena itu sudah ada aturan mainnya. Di pusat pun akan menanyakan kami, apa yang sudah kau lakukan, kayak gitu ya, kepada pimpinan. Dan itu harus ada bukti fisiknya. Artinya, tidak bisa langsung, gitu. Karena kita juga punya aturan ketenagakerjaan, ya. Kita juga harus bersinggungan dengan hal-hal yang memang sudah diatur di dunia tenaga kerja. Itu kita ikuti. Makanya, tidak bisa sertamerta. Kalau misalnya berat, apa, jadi sudah kita kasih SP, kita kasih SP terakhir, dan apa gitu ya, kan ada jenis-jenis SP-nya itu...”<sup>131</sup>

Sekolah juga memiliki kebijakan untuk tidak memperpanjang kontrak atau menghentikan status pegawai yang tidak menunjukkan kinerja memadai, sehingga pegawai yang tidak memenuhi standar kualitas kerja memiliki kesempatan untuk memperbaiki diri sebelum keputusan lebih lanjut diambil. Sebagaimana disampaikan oleh Bapak Agus selaku Kepala Sekolah yang mengatakan bahwa:

“... sekolah melihat bagaimana performa calon guru tersebut apakah dia mampu, memadai, atau ada hal yang bisa dikembangkan. Kalau misalnya dilihat kurang memadai, bisa jadi setelah itu tidak diperpanjang dan tidak dilanjutkan ke tahapan berikutnya...”<sup>132</sup>

Berdasarkan paparan data di atas, dapat dilihat bahwa strategi *reward* dan *punishment* yang diterapkan oleh sekolah merupakan upaya yang seimbang untuk mendorong pegawai agar terus meningkatkan kinerja dan dedikasi mereka. *Reward* berupa insentif, tunjangan, dan promosi jabatan seperti yang telah dijelaskan sebelumnya. Selain itu,

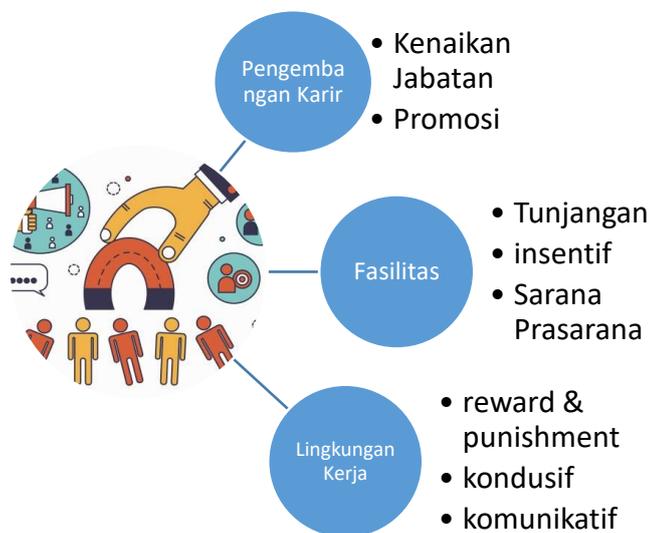
---

<sup>131</sup> Ade Trijanasari, *Wawancara Pengurus Yayasan*, pada tanggal 23 april 2025 di ruang Manajemen

<sup>132</sup> Agus Salim, *Wawancara Kepala Sekolah*, pada tanggal 18 Maret 2025 di ruang Meeting

sekolah dan yayasan juga memberikan *reward* yang berbentuk non finansial seperti sertifikat, pujian, atau pengakuan publik atas kinerja. Hal ini dapat memberikan motivasi bagi pegawai untuk berkontribusi lebih baik. Sedangkan *punishment* yang diterapkan berfungsi untuk menegakkan kedisiplinan dan memastikan bahwa pegawai yang tidak menjalankan tugas dengan baik tetap diberi kesempatan untuk memperbaiki diri sebelum diberikan sanksi yang lebih berat. Kedua mekanisme ini saling melengkapi dalam menjaga kualitas SDM dan mendukung retensi talenta di sekolah.

Berdasarkan paparan data mengenai retensi talenta di atas, strategi retensi talenta di SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya berfokus pada pengembangan karir dengan pemberian kenaikan pangkat dan promosi, fasilitas dan tunjangan yang memadai serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Strategi ini bertujuan untuk menjaga motivasi dan loyalitas tenaga pendidik dan kependidikan dengan memberikan mereka kesempatan untuk berkembang baik secara profesional maupun pribadi. Kenaikan pangkat yang berkala serta insentif yang sesuai dengan kinerja memastikan bahwa pegawai merasa dihargai, sedangkan lingkungan kerja yang kondusif memperkuat ikatan mereka dengan sekolah. Adapun jika digambarkan melalui bagan akan menjadi sebagaimana berikut:



**Gambar 4.8 Bagan Retensi Talenta**

*Sumber: Data yang diolah, 2025*

#### 4. Dampak Manajemen Talenta

Manajemen Dalam penerapan manajemen talenta di Al-Azhar, terdapat beberapa faktor pendukung dan penghambat yang dikemukakan oleh para informan. Hal ini sesuai dengan apa yang disampaikan Ibu Ade selaku Pengurus YPI Al Azhar cabang Jawa Timur mengungkapkan bahwa faktor utama yang mendukung keberhasilan manajemen talenta adalah kepemimpinan yang baik dan komitmen yang kuat dari para pegawai:

"...pertama dari kepemimpinan, Kepemimpinan dan komitmen dari para pegawai. Itu menjadi kunci bagaimana manajemen talenta SDM ini bisa berkembang dengan baik. Jadi kepemimpinan dan komitmen, itu kalau menurut saya. Kepemimpinan kan hubungannya sama pembinaan, motivasi, dan lain sebagainya. Perhatian, penghargaan, sehingga para SDM ini pun harapannya bisa bertahan lama..."<sup>133</sup>

Hal ini menunjukkan bahwa peran pemimpin tidak hanya dalam mengarahkan, tetapi juga dalam memberikan dukungan agar talenta

<sup>133</sup> Ade Trijanasari, *Wawancara Pengurus Yayasan*, pada tanggal 23 april 2025 di ruang Manajemen

dapat berkembang dan bertahan lama. Kepemimpinan yang kreatif dan inovatif sangat mempengaruhi bagaimana talenta dapat berkembang dalam suatu organisasi. Kepemimpinan yang memberikan perhatian, motivasi, dan penghargaan kepada pegawai sangat penting dalam menjaga loyalitas dan dedikasi mereka terhadap lembaga.

Sementara itu, Bapak Agus selaku Kepala Sekolah menambahkan bahwa faktor pendukung lainnya adalah kebijakan yang mengayomi serta adanya anggaran yang sesuai untuk program pengembangan guru. Bapak Agus juga menyoroti pentingnya komitmen kerja dari individu yang menjadi salah satu kunci utama dalam pembentukan *talent pool* dan kader-kader pemimpin yang baik. Berikut data wawancara yang disampaikan oleh Bapak Agus:

"Menurut saya yang pertama itu adalah kebijakan yang mengayomi, yang kedua adalah anggaran yang sesuai untuk melaksanakan program pengembangan guru serta untuk mempromosikan mereka. Daya dukung dari sisi eksternal juga penting, tetapi yang lebih krusial adalah dari sisi internal, yakni komitmen kerja dari individu itu sendiri. Komitmen kerja yang tinggi menjadi faktor penentu dalam membentuk talent pool dan kader-kader pemimpin yang baik. Selain itu, kualitas dari individu tersebut, seperti kemampuan menangkap informasi, kinerja, dan etos kerja, juga menjadi pertimbangan penting..."<sup>134</sup>

Dari paparan data di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor kepemimpinan yang kuat, komitmen individu, kebijakan yang mengayomi, serta pengelolaan SDM yang efektif memainkan peran penting dalam keberhasilan manajemen talenta di SMP Islam Al-Azhar 13 Surabaya.

---

<sup>134</sup> Agus Salim, *Wawancara Kepala Sekolah*, pada tanggal 18 Maret 2025 di ruang Meeting

Namun, terdapat juga kendala yang dihadapi dalam menjalankan program manajemen talenta. Ibu Ade selaku Pengurus YPI Al Azhar cabang Jawa Timur mengungkapkan bahwa masalah kurangnya komitmen dari pegawai, terutama pada pegawai generasi yang lebih muda menjadi salah satu faktor utamanya:

"...tadi yang saya sampaikan bahwa komitmennya tidak kuat, itu menjadi kendala kami. Kendala kami di soal komitmen. Karena dia lebih tertarik untuk hidup di tetangga. Akhirnya dia mudah sekali untuk mengubah komitmennya yang tadinya dengan Al Azhar. Kemudian memang generasinya sudah beda. Generasi sekarang, seperti generasinya mas rizal ini kan beda sama generasinya saya. Itu juga menjadi faktor. Sehingga kita pun juga harus punya strategi untuk menghadapi situasi zaman sekarang. Dengan cara-cara yang mungkin lebih kreatif lagi ya. Supaya komitmen ini bisa kita jaga..."<sup>135</sup>

Hal ini menggambarkan bahwa generasi yang lebih muda sering kali memiliki tingkat komitmen yang lebih rendah, yang bisa disebabkan oleh berbagai faktor, termasuk ketidaksesuaian antara harapan mereka dan realitas kerja di lembaga. Ditambah lagi, fenomena *turnover* pegawai yang cukup tinggi menjadi salah satu tantangan dalam menjaga keberlanjutan penerapan manajemen talenta.

Sementara itu, secara teknis Bapak Agus selaku Kepala Sekolah menambahkan bahwa kesulitan dalam menemukan pelamar yang sesuai dengan kualifikasi yang diharapkan juga menjadi masalah. Bapak Agus menjelaskan bahwa ketidaksesuaian antara ijazah dan posisi yang dibutuhkan seringkali menjadi hambatan dalam proses rekrutmen.

Berikut data wawancara yang disampaikan oleh Bapak Agus:

---

<sup>135</sup> Ade Trijanasari, *Wawancara Pengurus Yayasan*, pada tanggal 23 april 2025 di ruang Manajemen

"Sebenarnya, pelamar yang sesuai dengan ekspektasi kami itu bisa dibilang sulit ditemukan. Memang banyak yang melamar, tetapi tidak semuanya memenuhi kualifikasi yang kami harapkan. Kualifikasi pertama yang sering diabaikan oleh pelamar adalah adanya ijazah yang sesuai. Kalau tidak ada ijazah, kami tidak bisa memproses lamaran tersebut karena sesuai dengan peraturan kepegawaian yang ada di yayasan, kami tidak menerima surat keterangan lulus (SKL), melainkan harus ijazah asli..."<sup>136</sup>

Dari paparan data di atas, menunjukkan bahwaterdapat beberapa tantangan yang dihadapi dalam implementasi manajemen talenta, seperti rendahnya komitmen pegawai, terutama dari generasi muda, serta tingginya tingkat turnover pegawai. Selain itu, kesulitan dalam menemukan pelamar yang sesuai dengan kualifikasi yang diharapkan juga menjadi hambatan. Oleh karena itu, penting untuk merancang strategi guna meningkatkan komitmen pegawai dan memastikan kecocokan kualifikasi antara pelamar dan posisi yang dibutuhkan.

**Tabel 4.2 Faktor Pendukung dan Penghambat**

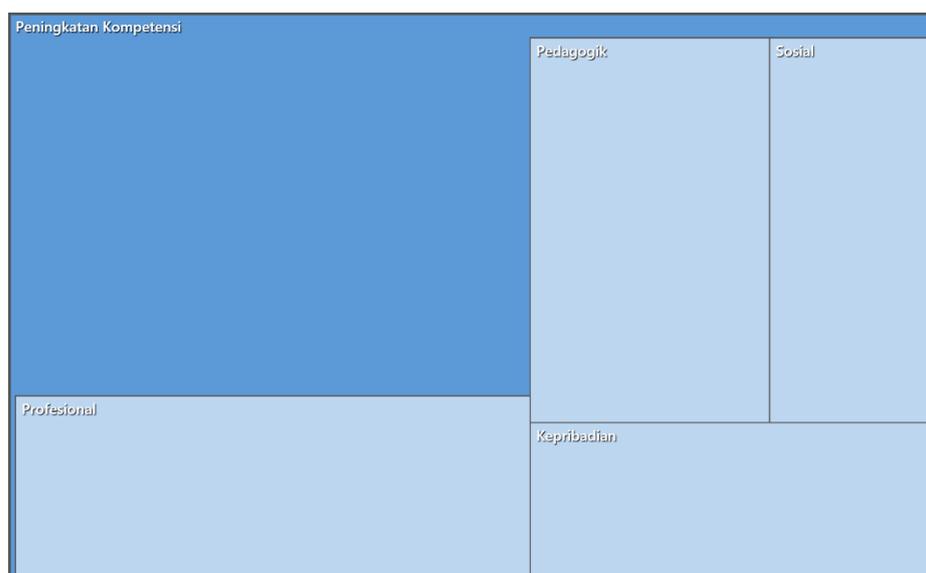
<b>Faktor Pendukung</b>	<b>Faktor Penghambat</b>
Kepemimpinan yang kuat. Pemimpin yang memberikan pembinaan, motivasi, dan perhatian berperan penting dalam pengembangan talenta.	Rendahnya komitmen. Pegawai cenderung memiliki loyalitas yang rendah dan mudah berpindah tempat kerja.
Komitmen individu yang tinggi. Dedikasi pegawai menjadi faktor kunci terbentuknya <i>talent pool</i> dan kader pemimpin.	Tingginya <i>turnover</i> pegawai. Banyak pegawai yang keluar masuk, menyulitkan proses pengembangan jangka panjang.
Kebijakan yang mengayomi. Adanya regulasi internal yang mendukung pengembangan SDM memberikan rasa aman dan semangat.	Kesenjangan generasi. Perbedaan nilai dan ekspektasi antara generasi lama dan baru menciptakan tantangan dalam mempertahankan talenta.
Anggaran yang sesuai. Ketersediaan dana yang cukup	Kesulitan rekrutmen sesuai kualifikasi. Banyak pelamar tidak

<sup>136</sup> Agus Salim, *Wawancara Kepala Sekolah*, pada tanggal 18 Maret 2025 di ruang Meeting

<b>Faktor Pendukung</b>	<b>Faktor Penghambat</b>
memungkinkan pelaksanaan program pelatihan dan promosi pegawai.	memenuhi standar, khususnya dalam hal keabsahan ijazah.
Kualitas individu (kinerja, etos kerja, kemampuan menangkap informasi)	Ketidaksesuaian antara harapan pegawai dengan kondisi kerja.

*Sumber: Data yang diolah, 2025*

Manajemen talenta yang efektif memiliki dampak langsung terhadap pengembangan mutu tenaga pendidik dan kependidikan, yang pada akhirnya berpengaruh pada kualitas pendidikan yang diberikan kepada siswa. Manajemen talenta yang dilakukan SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya bertujuan untuk meningkatkan kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan. Hasil analisis data dengan menggunakan fitur *hierarchy chart* Nvivo 12 Pro dapat mengetahui seberapa besar dampak manajemen talenta pada pengembangan mutu pendidik dan tenaga kependidikan.



**Gambar 4.9 *Hierarchy Chart* Dampak Manajemen Talenta pada Pengembangan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan**

*Sumber: Data yang diolah, 2025*

Data di atas menunjukkan bahwa kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan yang meliputi kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial dapat meningkat dengan program manajemen talenta. Hal ini sesuai dengan apa yang disampaikan Ibu Ade selaku Pengurus YPI Al Azhar cabang Jawa Timur mengungkapkan bahwa manajemen talenta yang baik akan berujung pada peningkatan kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan, yang tercermin pada hasil prestasi siswa:

"...jika manajemen talenta berjalan dengan baik, jelas berpengaruh terhadap mutu guru itu sendiri. Guru yang berkualitas tentu akan berdampak langsung pada kualitas murid-muridnya. Prestasi siswa menjadi indikator utama dari kualitas pendidikan yang diberikan oleh guru yang bersangkutan..."<sup>137</sup>

Hal senada disampaikan oleh Bapak Agus selaku Kepala Sekolah, data wawancara menjelaskan bahwa:

"... ketika talent yang didapatkan memiliki kemampuan yang baik, baik dalam aspek akademik, profesional mengajar, serta kualifikasi sosial dan kepribadian, itu sangat berdampak positif terhadap perkembangan siswa..."<sup>138</sup>

Dengan meningkatkan kompetensi pedagogik, pribadi, sosial dan profesional para tenaga pendidik melalui pengembangan talenta yang sistematis, SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya dapat memastikan bahwa prestasi akademik siswa meningkat. Hal ini mengarah pada pengakuan sekolah sebagai institusi pendidikan yang berkualitas, di mana mutu pendidikan dapat terlihat melalui prestasi akademik siswa yang semakin baik.

---

<sup>137</sup> Ade Trijanasari, *Wawancara Pengurus Yayasan*, pada tanggal 23 april 2025 di ruang Manajemen

<sup>138</sup> Agus Salim, *Wawancara Kepala Sekolah*, pada tanggal 18 Maret 2025 di ruang Meeting

Selain itu, Ibu Ika juga menyatakan bahwa program pengembangan talenta memberikan dampak positif pada dirinya:

"...setelah mengikuti berbagai pelatihan dan pembinaan, saya merasa kemampuan saya dalam mengajar semakin berkembang. Saya jadi lebih percaya diri dalam menggunakan berbagai metode pembelajaran yang inovatif, yang tentunya meningkatkan kualitas layanan pendidikan di sekolah ini..."<sup>139</sup>

Pelatihan yang berkelanjutan dan relevansi materi yang diberikan sesuai dengan kebutuhan pengajaran membuat tenaga pendidik lebih berkompeten dalam menjalankan tugasnya. Dengan adanya peningkatan kualitas pengajaran, siswa pun mendapatkan pengalaman belajar yang lebih baik, yang berujung pada peningkatan hasil belajar.

Bapak Agus selaku Kepala Sekolah menambahkan bahwa manajemen talenta yang baik juga memiliki dampak langsung pada keterlibatan siswa dalam berbagai kegiatan akademik dan non-akademik:

"...dengan adanya tenaga pendidik yang terampil dan berkompeten, siswa jadi lebih tertarik untuk berpartisipasi dalam kegiatan pembelajaran, lomba, dan program pengembangan diri lainnya. Ini semua berkontribusi pada prestasi mereka baik di tingkat regional, nasional, bahkan internasional..."<sup>140</sup>

Peningkatan kompetensi sosial dan kepribadian para guru, yang didukung dengan manajemen talenta yang tepat, juga berdampak pada peningkatan keterlibatan siswa dalam berbagai program yang diadakan sekolah, seperti lomba-lomba dan kegiatan ekstrakurikuler. Guru yang berkompeten tidak hanya mengajarkan materi akademik, tetapi juga membimbing siswa dalam mengembangkan keterampilan sosial mereka.

---

<sup>139</sup> Yunia Ika, *Wawancara Guru Mata Pelajaran*, pada tanggal 17 april 2025 di ruang Meeting

<sup>140</sup> Agus Salim, *Wawancara Kepala Sekolah*, pada tanggal 18 Maret 2025 di ruang Meeting

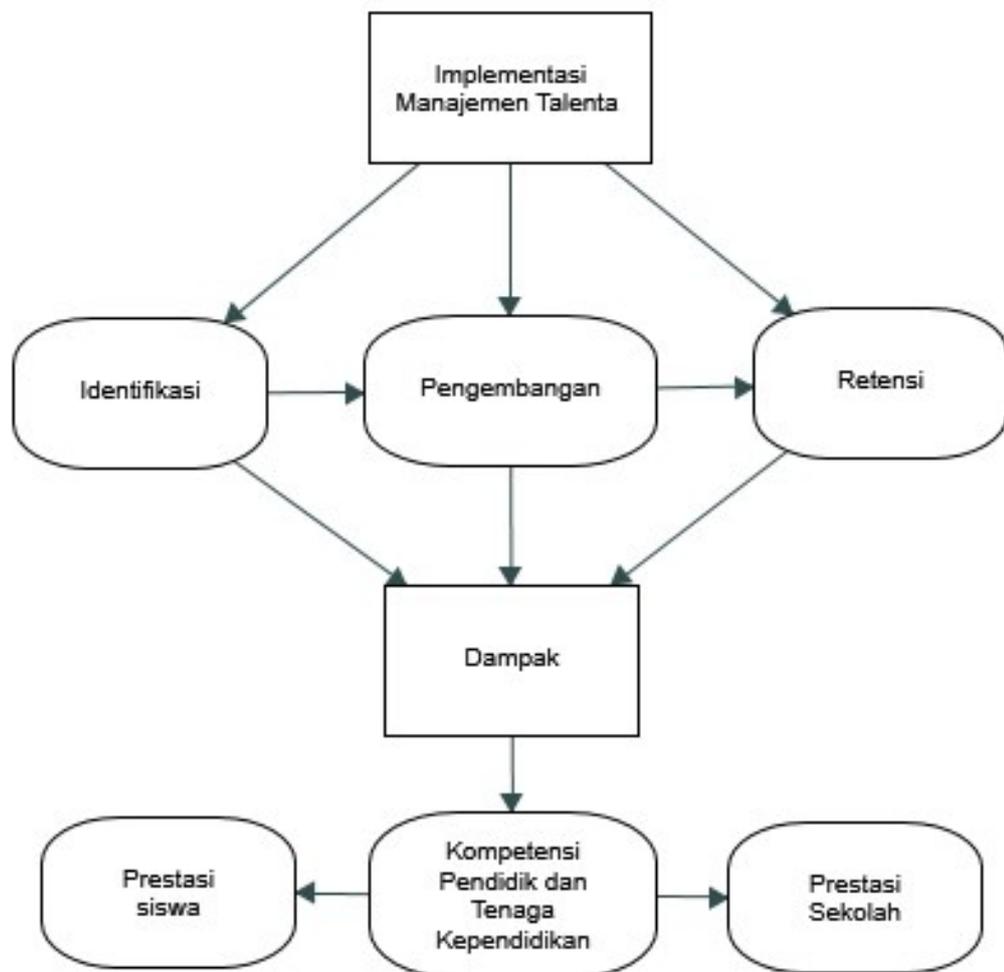
Berdasarkan paparan data di atas, dapat disimpulkan bahwa dampak manajemen talenta yang baik di SMP Al Azhar terlihat jelas dalam peningkatan kinerja pengajaran para tenaga pendidik, yang langsung berkontribusi pada prestasi siswa. Manajemen talenta yang efektif tidak hanya meningkatkan kompetensi pedagogik dan profesional guru, tetapi juga memperkuat kualitas pelayanan pendidikan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran. Hasil data observasi dan dokumentasi menunjukkan peningkatan prestasi siswa mengalami peningkatan di setiap tahunnya. Berikut beberapa data dokumentasi prestasi siswa dan tenaga kependidikan SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya:

**Tabel 4.3 Daftar Prestasi Siswa dan Tenaga Kependidikan**

No	Nama Kegiatan	Kategori	Prestasi
1	International Kangaroo Mathematics Contest 2025	Individu-Siswa	2 Gold Medal, 33 Silver Medal, 47 Bronze Medal
2	Indonesia International Applied Science Preject Olympiad (I2ASPO) 2024	Kelompok-Siswa	6 Gold Medal, 2 Silver Medal
3	Bali regional Round of The World Scholar's Cup (WSC) 2025	48 Deligasi (6 tim)-Siswa	11 Trophis, 38 Gold Medal, 44 Silver Medal
4	Muslim Youth Inovasi Award (MYIA)	Kelompok-Siswa	4 Gold Medal, 2 Silver Medal, 1 Bronze Medal
5	The 13 <sup>th</sup> Bali International Choir Festival (BICF) 2024	Kelompok-Siswa	Gold Medal
6	The Word Scholar's Cup Bangkok Global Round 2024	Individu-PTK	Coach of Decade
7	Lomba Penelitian Tindakan Kelas Guru SMP Islam Al Azhar Se Indonesia	Individu- PTK	Finalis

*Sumber: Data prestasi sekolah yang diolah, 2025*

Secara keseluruhan, manajemen talenta yang diterapkan di SMP Islam Al-Azhar 13 Surabaya memberikan dampak positif terhadap kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan serta prestasi siswa dan sekolah, meskipun masih ada tantangan yang perlu diatasi agar program ini dapat terus berkembang dan memberikan kontribusi maksimal terhadap kualitas pendidikan di sekolah ini. Adapun jika digambarkan melalui bagan akan menjadi sebagaimana berikut:



**Gambar 4.10 Bagan Dampak Manajemen Talenta**

*Sumber: Data yang diolah, 2025*

### C. Temuan Penelitian

Berdasarkan paparan data diatas, maka temuan penelitian di SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya peneliti paparkan dalam bentuk tabel temuan penelitian.

Adapun tabel temuan penelitian sebagai berikut:

**Tabel 4.4 Temuan Penelitian**

No.	Fokus Penelitian	Temuan Penelitian
1	<b>Identifikasi Talenta Pendidik dan Tenaga Kependidikan</b>	<p>- <b>Analisis Kebutuhan Talenta</b> Proses dimulai dengan analisis kebutuhan di tiap unit sekolah yang disesuaikan dengan standar pusat namun mempertimbangkan kebutuhan lokal. Fokus pada pengetahuan agama dan kemampuan berbahasa Inggris.</p> <p>- <b>Penetapan Strategi Akuisisi</b> Informasi melalui flayer, WhatsApp, dan media massa; seleksi melalui tes tulis, wawancara, dan tes keterampilan.</p> <p>- <b>Seleksi dan Penetapan Talenta</b> Seleksi transparan dengan kriteria kompetensi dan kesesuaian dengan budaya sekolah.</p> <p>- <b>Pemetaan Talenta</b> Calon pegawai menjalani masa magang dan kontrak selama satu hingga dua tahun untuk evaluasi kinerja sebelum menjadi pegawai tetap.</p>
2	<b>Pengembangan Talenta Pendidik dan Tenaga Kependidikan</b>	<p>- <b>Pembinaan Awal Pegawai (PAP)</b> Program orientasi untuk pegawai baru yang memperkenalkan budaya organisasi, tugas administratif, dan nilai-nilai keagamaan.</p> <p>- <b>Pelatihan dan Workshop</b> Pelatihan dan workshop internal dan eksternal untuk meningkatkan kompetensi tenaga pendidik.</p> <p>- <b>Pengembangan Kompetensi untuk Calon Pimpinan</b> Program diklat calon pimpinan untuk mengasah keterampilan manajerial dan kepemimpinan.</p>

		<p><b>- Penilaian Kinerja</b> Penilaian kinerja dilakukan melalui Sistem Informasi DP4 untuk mengevaluasi pegawai berdasarkan kedisiplinan, tanggung jawab, dan penguasaan tugas.</p>
3	<b>Retensi Talenta Pendidik dan Tenaga Kependidikan</b>	<p><b>- Pengembangan Karir</b> Kenaikan pangkat dan promosi jabatan setiap tiga tahun bagi pegawai yang berkinerja baik.</p> <p><b>- Fasilitas dan Tunjangan</b> Fasilitas yang memadai dan berbagai macam tunjangan untuk meningkatkan motivasi kerja dan loyalitas.</p> <p><b>- Lingkungan Kerja yang Mendukung</b> Lingkungan kerja yang kondusif dan komunikasi yang terbuka antara pimpinan dan pegawai meningkatkan motivasi dan loyalitas.</p>
4	<b>Dampak Manajemen Talenta pada Pengembangan Mutu Tenaga Pendidik dan Kependidikan</b>	Implementasi manajemen talenta menunjukkan dampak positif pada pengembangan mutu tenaga pendidik dan kependidikan serta prestasi peserta didik dan sekolah, meskipun terdapat tantangan seperti rendahnya komitmen pegawai dan <i>turnover</i> tinggi.

Sumber: Data yang diolah, 2025

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN**

#### **A. Identifikasi Talenta Pendidik dan Tenaga Kependidikan**

Manajemen Talenta merupakan sebuah cara untuk menjamin bahwa organisasi tidak akan pernah mengalami kekosongan jabatan. Proses identifikasi talenta di SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya dimulai dengan analisis kebutuhan yang dilakukan oleh masing-masing unit sekolah untuk menentukan jumlah dan jenis tenaga pendidik yang diperlukan. Setelah itu, diikuti strategi akuisisi dengan pencarian calon pegawai penggunaan berbagai saluran pencarian calon pegawai, baik melalui media massa, seperti flayer, WhatsApp, maupun informasi dari teman. Selain itu, sekolah juga membuka kesempatan mutasi antar instansi atau pertukaran pegawai antar lembaga untuk memenuhi kebutuhan organisasi, yang mencerminkan fleksibilitas dalam strategi akuisisi talenta ini.

Proses seleksi yang diterapkan cukup panjang dan melibatkan berbagai tes, seperti tes tulis, wawancara, tes kemampuan bidang untuk guru, dan tes keterampilan teknis bagi tenaga kependidikan. Semua tahapan seleksi dilakukan sesuai pedoman yang ditetapkan oleh pusat untuk memastikan bahwa calon pegawai yang diterima sesuai dengan standar yang diinginkan. Seleksi calon pegawai dilakukan oleh pusat, sementara unit sekolah bertanggung jawab untuk menyaring pelamar awal dan memberikan rekomendasi. Analisis kebutuhan talenta menjadi dasar untuk merumuskan jenis talenta yang dibutuhkan untuk pemetaan talenta.

Proses identifikasi talenta di SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya dimulai dengan analisis kebutuhan yang dilakukan oleh setiap unit sekolah, mencerminkan pendekatan yang sistematis dan terstruktur dalam memastikan kesesuaian antara kebutuhan organisasi dan kualitas tenaga pendidik yang diinginkan. Setiap unit sekolah memiliki otonomi untuk mengajukan permintaan tenaga pendidik dan kependidikan dengan tetap mengikuti standar yang ditetapkan oleh pusat, hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa proses ini tetap konsisten dan sesuai dengan visi dan misi yayasan yang menaungi. Hal ini sejalan dengan pendapat Pella dan Inayati yang dikutip oleh Dewi,<sup>141</sup> bahwa manajemen talenta sebagai sebuah proses yang dilakukan untuk memastikan bahwa posisi kunci *future leaders* bagi organisasi telah ada dan disiapkan sebelumnya. Tidak hanya untuk posisi pemimpin, tapi juga untuk semua posisi yang mendukung kompetensi inti organisasi (*unique skill and high strategic value*).

Proses akuisisi talenta di SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya tidak hanya mengandalkan saluran pencarian untuk memperoleh pegawai bertalenta dari sumber eksternal, tetapi juga membuka peluang secara internal melalui pertukaran pegawai antar lembaga, yang mencerminkan fleksibilitas dalam strategi akuisisi yang dapat menyesuaikan diri dengan dinamika organisasi. Hal ini sesuai dengan strategi manajemen talenta Davis,<sup>142</sup> untuk mendapatkan pegawai bertalenta dapat diperoleh dari sumber internal atau eksternal. Dalam

---

<sup>141</sup> Ida Ayu Rai Sri Dewi, "Manajemen Talenta dalam Mewujudkan Pemimpin Berkinerja Tinggi (Studi pada Instansi Pemerintah Provinsi Bali)," *Jurnal Good Governance* (2020).

<sup>142</sup> Davis, *Talent assessment : mengukur, menilai, dan menyeleksi orang-orang terbaik dalam perusahaan*.

praktiknya, organisasi lebih sering memilih sumber internal karena pegawai tersebut sudah memiliki pemahaman tentang organisasi. Penelitian oleh Labola juga menyarankan bahwa fleksibilitas dalam proses akuisisi talenta, seperti melalui mutasi antar instansi, berpotensi memberikan keuntungan dalam mengelola sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan spesifik masing-masing organisasi pendidikan.<sup>143</sup>

Proses seleksi yang transparan dan menyeluruh di SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya mencakup tes tulis, wawancara, dan *microteaching*. Hal ini mencerminkan pendekatan yang serupa dengan yang dibahas oleh Agus R. dkk. yang menekankan pentingnya seleksi yang mempertimbangkan berbagai aspek kompetensi dan kecocokan dengan budaya organisasi pendidikan.<sup>144</sup> Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa seleksi yang dilakukan tidak hanya berfokus pada kualifikasi akademik, tetapi juga pada keterampilan tambahan seperti penguasaan bahasa Inggris dan pengetahuan agama yang sesuai dengan tiga kurikulum yang diterapkan sekolah yaitu kurikulum Nasional, Al Azhar dan *Cambridge*. Hal ini sejalan dengan temuan yang diungkapkan oleh Andrizal et al. yang menekankan pentingnya analisis kebutuhan yang mendalam untuk memastikan bahwa talenta yang dipilih tidak hanya memenuhi standar akademik, tetapi juga mendukung perkembangan moral dan karakter siswa.<sup>145</sup>

---

<sup>143</sup> Yostan A Labola, "Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi, Bakat dan Ketahanan dalam Organisasi," *JURNAL MANAJEMEN DAN KEWIRAUSAHAAN* 7, no. 1 (2019).

<sup>144</sup> Abu Hasan Agus R, Fathor Rozi, dan Faisal Faisal, "Manajemen Kegiatan Ekstrakurikuler dalam Seleksi Santri Berbasis Multiple Intelegence," *MANAZHIM* 5, no. 1 (2023).

<sup>145</sup> Andrizal Andrizal et al., "Strategi Mengembangkan Talenta, Prestasi, dan Akhlak Mulia Siswa," *ISLAMIKA* 5, no. 4 (2023).

Proses pemetaan talenta di SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya juga menggambarkan pentingnya evaluasi berkala dan penilaian terhadap kinerja sebagai dasar untuk pengembangan karir pegawai. Evaluasi selama masa kontrak kerja dan magang menjadi langkah penting untuk memastikan bahwa pegawai yang dipilih memiliki potensi untuk mengisi posisi strategis di masa depan. Dalam hal ini, Davis mengungkapkan pentingnya pemetaan pegawai dengan menggunakan kriteria objektif dan subjektif untuk memprediksi kinerja masa depan.<sup>146</sup> Penelitian Wulandari juga menunjukkan bahwa evaluasi berkala dan pengembangan karir yang berkesinambungan sangat diperlukan untuk memastikan keberhasilan organisasi dalam jangka panjang. Proses ini memberikan gambaran bahwa manajemen talenta yang efektif tidak hanya bergantung pada seleksi yang ketat, tetapi juga pada kemampuan untuk mengembangkan dan memelihara pegawai berkinerja tinggi sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.<sup>147</sup>

Secara keseluruhan, temuan di SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya mendukung dan memperkaya khazanah keilmuan untuk pengembangan mutu tenaga pendidik dan kependidikan. Dengan menambahkan lapisan-lapisan penting identifikasi talenta yang mengaitkan strategi seleksi dengan kebutuhan lokal, fleksibilitas dalam akuisisi talenta, serta evaluasi dan pengembangan karir berkelanjutan, yang semuanya berkontribusi pada keberhasilan jangka panjang dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang berkualitas. Sehingga,

---

<sup>146</sup> Davis, *Talent assessment : mengukur, menilai, dan menyeleksi orang-orang terbaik dalam perusahaan*.

<sup>147</sup> Devvy Pramasti Wulandari, "Strategi Peningkatan Kompetensi Dalam Menyiapkan ASN di Era Revolusi Industri 4.0," *Jejaring Administrasi Publik* 13, no. 2 (2021).

temuan ini dapat mendukung penelitian sebelumnya oleh Herawati,<sup>148</sup> yang menerapkan tiga tahap untuk mengendalikan peningkatan mutu pendidik dan kependidikan yaitu memantau, mengevaluasi, dan melaporkan kinerja tenaga pendidik dan kependidikan yang dituangkan dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) setiap akhir tahun.

## **B. Pengembangan Talenta Pendidik dan Tenaga Kependidikan**

Hasil identifikasi harus dikembangkan dan dipertahankan untuk mendukung kinerja organisasi. Pengembangan talenta tenaga pendidik dan kependidikan di SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya melalui orientasi pegawai baru, pelatihan berkelanjutan, dan penilaian kinerja berfokus pada peningkatan kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian yang diperlukan untuk mendukung kualitas pendidikan. Program orientasi di SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya melibatkan Pembinaan Awal Pegawai (PAP), yang merupakan tahap pertama bagi pegawai baru untuk memahami budaya organisasi, sistem kepegawaian, serta tugas administratif yang harus dijalankan.

Program orientasi pegawai baru, yang dikenal sebagai Pembinaan Awal Pegawai (PAP) menjadi langkah awal penting untuk memastikan pegawai memahami budaya organisasi, sistem kepegawaian, serta peraturan yang berlaku. Program ini juga dirancang untuk memperkenalkan pegawai pada nilai-nilai agama Islam yang menjadi landasan pendidikan di sekolah ini. Sejalan dengan hal ini, Faisa dan Joeliaty menyoroti pentingnya orientasi dalam

---

<sup>148</sup> Herawati, "Manajemen Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan di MIN 1 Kapuas."

membangun pemahaman awal tentang nilai dan budaya organisasi serta keterampilan dasar yang diperlukan untuk berhasil dalam lingkungan kerja.<sup>149</sup>

Pelatihan dan workshop yang terjadwal setiap tahun juga merupakan elemen penting dalam pengembangan talenta di SMP Islam Al Azhar. Program pelatihan ini melibatkan berbagai tema dan topik yang relevan dengan kebutuhan pendidikan dan manajerial. Selain itu, pelatihan untuk calon pimpinan juga menjadi bagian dari strategi untuk memastikan kepemimpinan yang berkualitas di masa depan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dewi yang menekankan pentingnya pelatihan kepemimpinan untuk menciptakan pemimpin yang kompeten dalam organisasi pendidikan.<sup>150</sup> Pelatihan berkelanjutan ini bertujuan untuk meningkatkan kompetensi teknis, manajerial, serta pengembangan keterampilan kepemimpinan yang berbasis pada nilai-nilai dan budaya sekolah, dengan fokus pada peningkatan hubungan antara pimpinan, guru, siswa, dan orang tua.

Penilaian kinerja juga merupakan bagian integral dari pengembangan talenta di SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya, yang dilakukan secara rutin dan sistematis menggunakan sistem informasi penilaian kinerja yang bernama DP4. Penilaian ini mencakup evaluasi terhadap kedisiplinan, tanggung jawab, penguasaan tugas, serta interaksi sosial pegawai. Temuan ini sejalan dengan apa yang disampaikan Davis,<sup>151</sup> bahwa pengembangan talenta tidak dapat berdiri

---

<sup>149</sup> Muhammad Idzhar Faisa et al., "Rancangan Manajemen Talenta Guru Pada Lembaga Pendidikan Anak Langit," *Journal of Management and Social Sciences* 2, no. 4 (2023).

<sup>150</sup> Dewi, "Manajemen Talenta dalam Mewujudkan Pemimpin Berkinerja Tinggi (Studi pada Instansi Pemerintah Provinsi Bali)."

<sup>151</sup> Davis, *Talent assessment : mengukur, menilai, dan menyeleksi orang-orang terbaik dalam perusahaan*.

sendiri tanpa didukung oleh sistem penilaian kinerja dan suksesi yang baik. Pengembangan yang efektif akan terhambat jika proses identifikasi tidak didukung oleh penilaian kinerja yang objektif, dan tidak akan bermakna jika tidak ada sistem suksesi yang tepat. Filosofi pengembangan talenta berfokus pada pengembangan yang mempertimbangkan karakteristik individu dalam organisasi.

Huliselan dkk. juga menekankan pentingnya penilaian kinerja yang berkelanjutan sebagai dasar untuk pengembangan sumber daya manusia yang efektif. Mereka berargumen bahwa pengembangan kompetensi harus didasarkan pada hasil penilaian yang objektif dan berkelanjutan untuk memastikan talenta yang berkembang sesuai dengan kebutuhan organisasi.<sup>152</sup> Hal ini sejalan dengan temuan penelitian, di mana evaluasi kinerja yang dilakukan secara berkala tidak hanya menjadi dasar untuk kenaikan pangkat tetapi juga untuk pengembangan karir pegawai di masa depan.

Temuan penelitian sebelumnya oleh Yuliani, menunjukkan bahwa manajemen talenta belum sepenuhnya dapat diterapkan jika pengembangan kaderisasi belum dimulai. Keterampilan, kualifikasi, dan kemampuan yang dimiliki karyawan perlu mendukung proses manajemen talenta hingga ke tahap perencanaan suksesi. Kurangnya antusiasme dan ambisi dari karyawan dan persepsi bahwa manajemen masih sering mengabaikan senioritas masih menjadi tantangan.<sup>153</sup> Dengan demikian, temuan penelitian ini dapat memberikan

---

<sup>152</sup> Juanna Judith Huliselan, Yohana F. Cahya Palipi Meilani, dan Rinto Rain Barry, *Mengelola Manajemen Talenta Unggul pada Organisasi Kerja* (Yogyakarta: ANDI, 2022).

<sup>153</sup> Yuliani, "Perancangan Manajemen Talenta dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan PT BPR Karya Utama Jabar."

gambaran tentang pentingnya penerapan pendekatan yang holistik dan terstruktur dalam menciptakan tenaga pendidik dan kependidikan yang kompeten, profesional, dan sesuai dengan nilai-nilai yang dipegang oleh sekolah. Pendekatan ini tidak hanya berfokus pada peningkatan keterampilan teknis tetapi juga pada pembinaan karakter dan kepemimpinan yang berbasis pada pendidikan agama, yang sangat penting dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang berkualitas.

### **C. Retensi Talenta Pendidik dan Tenaga Kependidikan**

SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya menerapkan strategi pengembangan karir melalui kenaikan pangkat dan promosi jabatan bagi tenaga pendidik yang menunjukkan kinerja baik. Kenaikan pangkat dan golongan diberikan setiap tiga tahun sekali berdasarkan penilaian kinerja, yang bertujuan untuk menjaga motivasi pegawai dan memberikan kesempatan mereka untuk berkembang. Pegawai yang menunjukkan kompetensi lebih berpeluang dipromosikan ke posisi yang lebih tinggi dalam struktur organisasi, membuka peluang pengembangan karir lebih lanjut. Selain itu, sekolah juga memberikan kesempatan bagi tenaga pendidik untuk mengambil tanggung jawab yang lebih besar, sebagai bentuk penghargaan dan dorongan untuk pengembangan karir mereka.

Penelitian mengenai retensi talenta tenaga pendidik dan kependidikan di SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya memberikan kontribusi penting dalam memahami strategi pengembangan karir, pemberian fasilitas, dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung untuk mempertahankan tenaga pendidik

yang berkualitas. Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian Sahabuddin yang menekankan pentingnya pengembangan karir sebagai faktor kunci dalam mempertahankan pegawai yang berkinerja baik. Penelitian ini menunjukkan bahwa program kenaikan pangkat dan promosi yang berbasis pada penilaian kinerja secara langsung dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi di kalangan tenaga pendidik, yang pada gilirannya berpengaruh terhadap retensi mereka di institusi pendidikan.<sup>154</sup> Selain itu, penelitian oleh Saputra dkk. juga menemukan bahwa pengembangan karir yang terstruktur dan adanya peluang promosi jabatan berkontribusi terhadap peningkatan komitmen tenaga pendidik terhadap sekolah.<sup>155</sup>

Sekolah juga menyediakan fasilitas yang memadai, termasuk tunjangan yang diberikan berdasarkan lama mengajar dan sertifikasi yang dimiliki. Fasilitas seperti program Pendidikan Profesi Guru (PPG) mendukung peningkatan kualifikasi guru, yang pada gilirannya meningkatkan profesionalisme mereka. Selain gaji pokok, pegawai juga menerima tunjangan pengabdian, tunjangan keluarga, serta insentif untuk kegiatan sekolah yang relevan, seperti event atau kegiatan kepanitian. Pemberian insentif dan tunjangan ini berfungsi sebagai penghargaan atas pengabdian dan kontribusi tenaga pendidik, yang mendorong mereka untuk terus berkontribusi aktif dalam mendukung pengembangan pendidikan di sekolah.

---

<sup>154</sup> Sahabuddin Sahabuddin, "Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan, Kompensasi dan Kebijakan Karir terhadap Motivasi Berprestasi Guru SMA Negeri 1 Tinambung Kabupaten Polewali Mandar," *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan* 11, no. 4 (2022).

<sup>155</sup> Mohammad Irsyad Wira Saputra et al., "Promotion, Demotion, and Transfer in Human Resource Management in Education: Strategies to Enhance Professionalism and Teaching Quality," *al-Afkar, Journal For Islamic Studies* 8, no. 2 (2025): 1179–1191.

Temuan tentang pemberian fasilitas dan tunjangan yang memadai, seperti tunjangan profesi dan program peningkatan kualifikasi, mendukung penelitian oleh Shofiah dkk. yang menegaskan bahwa insentif finansial dan non-finansial yang diterima oleh tenaga pendidik dapat meningkatkan kesejahteraan dan kualitas pengajaran mereka.<sup>156</sup> Dalam hal ini, pemberian tunjangan yang berbasis pada lama mengajar dan sertifikasi yang dimiliki juga berperan dalam meningkatkan loyalitas pegawai terhadap institusi serta dapat memperkuat komitmen dan kinerja tenaga pendidik.

Lingkungan kerja yang kondusif di SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya memainkan peran penting dalam strategi retensi talenta. Komunikasi yang baik antara staf dan manajemen, serta adanya lingkungan kerja yang harmonis dan saling mendukung, meningkatkan semangat kerja dan keharmonisan tim. Pegawai merasa dihargai melalui percakapan informal dan dukungan yang diberikan oleh pimpinan. Temuan mengenai lingkungan kerja yang harmonis dan adanya komunikasi yang baik antara staf dan manajemen mendukung penelitian oleh Millah dkk., yang mengungkapkan bahwa lingkungan kerja yang positif dan dukungan dari pimpinan sangat penting untuk meningkatkan kepuasan dan retensi tenaga pendidik.<sup>157</sup> Sementara Sesen dan Erta juga menunjukkan bahwa motivasi untuk pelatihan dan dukungan untuk pelatihan memiliki pengaruh pada kepuasan kerja, akses ke pelatihan dan manfaat untuk

---

<sup>156</sup> Ni'matus Shofiah et al., "KOMPENSASI DAN BENEFIT DALAM MENINGKATKAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DI LEMBAGA SEKOLAH," *JURNAL MADINASIKA Manajemen Pendidikan dan Keguruan* 6, no. 2 (2025): 107–117.

<sup>157</sup> Neng Wardah ramadaniatul millah et al., "ANALISIS FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEPUASAN KERJA SDM," *TADBIRUNA* 2, no. 2 (2023).

pelatihan tidak menghasilkan dampak signifikan terhadapnya dan stres di tempat kerja memainkan peran mediasi.<sup>158</sup> Hal ini mendukung temuan penelitian bahwa fasilitas seperti program Pendidikan Profesi Guru (PPG), pelatihan dan lainnya dapat mendukung peningkatan kualifikasi dan kepuasan kerja tenaga pendidik.

Selain itu, sekolah menerapkan sistem *reward* dan *punishment* yang seimbang untuk mempertahankan pegawai berkualitas. *Reward* diberikan dalam bentuk finansial, seperti tunjangan dan insentif, serta non-finansial, seperti penghargaan publik dan perjalanan umroh untuk pegawai yang mengabdikan lebih dari 10 tahun. Sebaliknya, *punishment* diberikan secara bertahap melalui surat peringatan (SP) untuk pegawai yang tidak memenuhi ekspektasi kinerja. Sistem ini memastikan pegawai memiliki kesempatan untuk memperbaiki diri sebelum diberikan sanksi lebih berat. Strategi retensi ini tidak hanya mengutamakan pemberian penghargaan, tetapi juga menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan karir dan meningkatkan loyalitas pegawai, yang pada gilirannya memperkuat kualitas dan dedikasi mereka terhadap sekolah.

Implementasi sistem *reward* dan *punishment* yang menggabungkan penghargaan berbasis kinerja dan pengabdian juga memberikan kontribusi terhadap terciptanya lingkungan kerja yang lebih harmonis dan penuh apresiasi. Hal ini sesuai dengan teori motivasi dua faktor Herzberg, teori pembelajaran sosial Bandura dan efikasi diri serta hierarki kebutuhan Maslow yang juga dipertegas dalam penelitian oleh Tria mengenai kepuasan kerja dan faktor-faktor

---

<sup>158</sup> Harun Sesen dan Senay Sahil Ertan, "The effect of the employee perceived training on job satisfaction: the mediating role of workplace stress," *European Journal of Training and Development* 46, no. 9 (2022).

terkaitnya, variabel-variabel diidentifikasi, yaitu kemandirian diri pendidik, kepemimpinan dan pengawasan administrator, gaya dukungan dan pengambilan keputusan, kinerja pekerjaan, stres dan kelelahan kerja, budaya organisasi dan iklim sekolah, motivasi, komitmen dan keterlibatan, gaji dan remunerasi/kompensasi dan lainnya (kesejahteraan subjektif, spiritualitas, pengembangan dan desain teoritis).<sup>159</sup>

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini memperkaya pemahaman kita tentang strategi retensi talenta dengan memberikan bukti empiris mengenai pengaruh faktor-faktor pengembangan karir, fasilitas, dan lingkungan kerja yang kondusif dalam meningkatkan kualitas dan dedikasi tenaga pendidik dan kependidikan. Hal ini sejalan dengan pernyataan Davis,<sup>160</sup> bahwa upaya mempertahankan talenta terkait dengan kompensasi dan pengembangan karier. Namun, dalam mempertahankan talenta, faktor non-materi juga berperan penting, seperti kenyamanan bekerja, fasilitas, dan interaksi antar karyawan.

#### **D. Dampak Manajemen Talenta**

Manajemen talenta yang diterapkan di SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya berfokus pada peningkatan kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan, yang pada gilirannya berkontribusi pada kualitas pendidikan dan prestasi siswa. Program pengembangan talenta yang sistematis, meliputi pelatihan, pembinaan, dan evaluasi kinerja, menunjukkan dampak positif terhadap kemampuan pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian tenaga pendidik. Hal ini tidak

---

<sup>159</sup> Jose Zafe Tria, "Job satisfaction among educators: A systematic review," *International Journal of Professional Development, Learners and Learning* 5, no. 2 (2023).

<sup>160</sup> Davis, *Talent assessment : mengukur, menilai, dan menyeleksi orang-orang terbaik dalam perusahaan*.

hanya meningkatkan kualitas pengajaran, tetapi juga meningkatkan keterlibatan siswa dalam kegiatan akademik dan non-akademik, yang berdampak pada prestasi mereka.

Penerapan manajemen talenta di SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya memiliki dampak yang signifikan terhadap peningkatan kualitas tenaga pendidik dan kependidikan. Manajemen talenta yang dilakukan dengan pendekatan sistematis dan terstruktur memungkinkan lembaga ini untuk menempatkan pegawai yang sesuai dengan kompetensi dan kebutuhan organisasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh Rustam dan Nenobais, yang menyatakan bahwa pemetaan talenta yang tepat dan seleksi yang ketat dapat memastikan penempatan pegawai yang optimal, yang pada gilirannya mendukung keberhasilan pengembangan profesional dan kinerja organisasi.<sup>161</sup>

Penelitian ini juga mengungkapkan bahwa rotasi dan mutasi pegawai yang berbasis pada penilaian kinerja dan kompetensi individu meningkatkan fleksibilitas organisasi serta memperkaya pengalaman pegawai, yang juga berkontribusi pada pemenuhan kebutuhan organisasi. Temuan ini sesuai dengan penelitian oleh Barinua dan Faruba yang menyimpulkan bahwa tindakan mutasi dan rotasi dengan proses penilaian kompetensi sangat penting bagi kualitas, responsivitas, dan efektivitas sumber daya manusia organisasi, memajukan fitur fleksibilitas yang diperlukan untuk kelangsungan hidup dan kesejahteraan.<sup>162</sup>

---

<sup>161</sup> Awaluddin Rustam dan Harry Nenobais, "Penerapan Manajemen Talenta Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Yahukimo," *Publika, Jurnal Ilmiah Administrasi dan Kebijakan Publik* 1, no. 1 (2021).

<sup>162</sup> Victor Barinua dan Idayingi Ibinye Faruba, "Competency Assessment and Human Resource Flexibility: A Conceptual Review," *European Journal of Business and Innovation Research* 10, no. 2 (2022).

Berdasarkan temuan penelitian ini menunjukkan bahwa SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya berhasil meningkatkan kompetensi tenaga pendidik melalui manajemen talenta yang meliputi program rekrutmen, pelatihan dan pembinaan yang berkelanjutan serta mempertahankan talenta. Penelitian sebelumnya telah mengasumsikan bahwa manajemen talenta memiliki dampak yang menguntungkan pada keberhasilan organisasi. Dalam penelitiannya Saleh dan Atan berpendapat jika organisasi di sektor pendidikan ingin menarik, mengembangkan, dan mempertahankan talenta untuk meningkatkan kepuasan karyawan, maka mereka harus mengubah praktik manajemen talenta dalam lingkungan yang berubah. Jika mereka membuat perubahan yang diperlukan, mereka akan mendapat manfaat dari keterampilan karyawan dan memperoleh keunggulan kompetitif.<sup>163</sup>

Peningkatan kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan dengan pelatihan dan pembinaan juga konsisten dengan teori manajemen talenta yang mengutamakan pengembangan individu untuk mendukung tujuan organisasi. Penelitian oleh Sunari dan Hamizar mengenai penerapan manajemen talenta dalam pengembangan pegawai menunjukkan bahwa evaluasi yang komprehensif dapat membantu meningkatkan kompetensi pegawai.<sup>164</sup> Ini juga relevan dengan temuan di SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya, yang menyadari

---

<sup>163</sup> Racha Saleh dan Tarik Atan, "The involvement of sustainable talent management practices on employee's job satisfaction: Mediating effect of organizational culture," *Sustainability (Switzerland)* 13, no. 23 (2021).

<sup>164</sup> Sunari dan Hamizar, "Implementasi Strategi Manajemen Transformatif Dalam Pengembangan Kapabilitas Berbasis Manajemen Talenta Pegawai."

bahwa evaluasi kinerja yang baik tidak hanya meningkatkan kualitas pengajaran tetapi juga keterlibatan siswa dalam kegiatan akademik.

Namun, penelitian ini juga mengidentifikasi tantangan yang dihadapi oleh lembaga, terutama terkait dengan rendahnya komitmen pegawai, khususnya generasi muda. Fenomena *turnover* pegawai yang tinggi menjadi hambatan besar dalam menjaga kontinuitas program manajemen talenta. Penelitian oleh Sunari dan Hamizar juga mengungkapkan bahwa *turnover* yang tinggi dapat terjadi akibat ketidaksesuaian antara ekspektasi pegawai dan realitas pekerjaan, serta kurangnya kepuasan terhadap pengembangan karir dan peluang promosi. Selain itu, tantangan dalam menemukan pelamar yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan, seperti ketidaksesuaian antara ijazah dan posisi yang diperlukan, juga menjadi kendala dalam proses rekrutmen, yang sering dihadapi oleh lembaga pendidikan.<sup>165</sup>

Penelitian sebelumnya oleh Basuki menemukan bahwa sejumlah tantangan dalam mengimplementasikan kebijakan manajemen talenta dalam upaya memajukan karir pegawai negeri sipilnya. Tantangan-tantangan ini termasuk standar kebijakan yang tidak jelas, anggaran yang ketat, komunikasi antar organisasi yang buruk, kurangnya dukungan umum untuk implementasi, dan para pemimpin yang tidak mampu mengenali dan membina talenta internal.<sup>166</sup> Hal ini mendukung temuan penelitian ini bahwa penting adanya kebijakan yang jelas, anggaran cukup, lingkungan kerja yang kondusif, dan

---

<sup>165</sup> Ibid.

<sup>166</sup> Basuki, "Analisis Implementasi Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara dalam Upaya Pengembangan Karir Pegawai pada Instansi Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan."

faktor kepemimpinan untuk mendukung manajemen talenta berjalan dengan maksimal.

Secara keseluruhan, penerapan manajemen talenta di SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya memberikan dampak positif terhadap peningkatan kualitas tenaga pendidik dan kependidikan. Namun, tantangan dalam komitmen pegawai dan proses rekrutmen memerlukan perhatian lebih agar manajemen talenta dapat berfungsi secara efektif dan berkelanjutan. Penelitian ini memperkaya literatur tentang pentingnya manajemen talenta dalam konteks pendidikan, sekaligus mengidentifikasi tantangan yang perlu diatasi untuk mencapai hasil yang optimal.

## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **A. Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan terkait manajemen talenta untuk mengembangkan mutu tenaga pendidik dan kependidikan di SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya, dapat disimpulkan bahwa penelitian ini mengungkapkan beberapa hal penting yang perlu diperhatikan.

1. Proses identifikasi talenta meliputi analisis kebutuhan, penetapan strategi akuisisi, seleksi yang dilakukan dengan pendekatan transparan dan berbasis kompetensi memungkinkan pemetaan talenta tenaga pendidik yang tepat pada posisi sesuai kualifikasi dan potensi masing-masing, yang menjadi dasar untuk program pengembangan yang efektif.
2. Pengembangan talenta yang berkelanjutan, melalui pelatihan dan workshop yang dirancang khusus seperti pembinaan guru ekskul dan OSN, workshop Laboran/Pustakawan, serta workshop wakasek terbukti meningkatkan kualitas dan kinerja tenaga pendidik dan kependidikan. Program pengembangan ini juga memberikan kesempatan kepada calon pimpinan untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan mereka, yang pada akhirnya mendukung mutu pendidikan yang lebih tinggi.
3. Upaya retensi talenta yang didukung dengan sistem pengembangan karir, fasilitas yang memadai, dan lingkungan kerja yang kondusif, berperan penting dalam menjaga loyalitas tenaga pendidik dan kependidikan. Insentif yang tepat, baik finansial maupun non-finansial, menjadi faktor

kunci dalam mempertahankan tenaga pendidik yang berkualitas dan mencegah *turnover* yang tinggi.

4. Dampak manajemen talenta berdampak pada pengembangan kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan, selain itu juga secara langsung meningkatkan prestasi akademik siswa. Evaluasi yang dilakukan terhadap kinerja tenaga pendidik menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi melalui pengembangan talenta berhubungan erat dengan keberhasilan siswa, yang menjadi indikator utama dari kualitas pendidikan.

Penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen talenta, jika dilaksanakan dengan pendekatan yang terstruktur dan sistematis, dapat meningkatkan kualitas pendidikan secara keseluruhan. Implementasi manajemen talenta di SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya telah menunjukkan bahwa dengan pengelolaan yang tepat, kualitas tenaga pendidik dan kependidikan dapat terus berkembang, yang pada akhirnya mendukung keberhasilan pendidikan di sekolah ini.

## **B. Saran dan Rekomendasi**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasn terkait manajemen talenta untuk mengembangkan mutu tenaga pendidik dan kependidikan di SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya, dapat dirumuskan saran dan rekomendasi sebagaimana berikut:

1. Untuk Sekolah
  - a. Sekolah perlu memperkuat sistem identifikasi talenta dengan menggunakan berbagai metode penilaian yang lebih objektif dan

berbasis kompetensi, sehingga tenaga pendidik dan kependidikan yang terpilih benar-benar sesuai dengan kebutuhan organisasi pendidikan.

- b. Sekolah harus terus mengembangkan program pelatihan dan workshop yang lebih beragam, termasuk pelatihan kepemimpinan bagi calon pemimpin sekolah, serta meningkatkan kompetensi para tenaga pendidik dan kependidikan sesuai dengan perkembangan zaman dan kebutuhan siswa.
- c. Fokus pada pengembangan sistem retensi yang lebih baik, dengan memberikan insentif yang sesuai dan kesempatan pengembangan karir yang jelas bagi tenaga pendidik dan kependidikan yang berbakat, agar mereka tetap loyal dan berkomitmen pada sekolah dalam jangka panjang.

## 2. Untuk Lembaga Pendidikan Lain

- a. Lembaga pendidikan lain, baik di tingkat sekolah maupun perguruan tinggi, dapat mengadopsi model manajemen talenta yang terbukti efektif di SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya, khususnya dalam mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan talenta pendidik untuk meningkatkan mutu pendidikan.
- b. Lembaga lain dapat memanfaatkan hasil penelitian ini sebagai referensi untuk melakukan penelitian serupa di institusi mereka, dengan penyesuaian konteks lokal, guna menganalisis penerapan manajemen talenta dalam peningkatan kualitas pendidikan mereka.

### 3. Untuk Peneliti Selanjutnya:

- a. Peneliti selanjutnya disarankan untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai dampak jangka panjang dari manajemen talenta terhadap kualitas pendidikan, baik dari segi akademik maupun non-akademik, untuk melihat efektivitasnya dalam jangka waktu yang lebih panjang.
- b. Penelitian lebih lanjut dapat mengkaji faktor-faktor lain yang berpengaruh terhadap mutu pendidikan, seperti kondisi sosial-ekonomi siswa, kebijakan pemerintah, dan keterlibatan orang tua dalam pendidikan anak, yang mungkin juga mempengaruhi kinerja tenaga pendidik dan hasil pendidikan.
- c. Peneliti selanjutnya dapat mempertimbangkan menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif atau campuran (mixed-methods) untuk memperkaya data dan memperluas ruang lingkup analisis, dengan menilai variabel-variabel yang lebih luas dan mengukur dampaknya secara lebih objektif.
- d. Melakukan perbandingan antara sekolah-sekolah yang menerapkan manajemen talenta dengan yang tidak, guna mengukur perbedaan yang lebih jelas dalam mutu pendidikan dan kinerja tenaga pendidik dan kependidikan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agus R, Abu Hasan, Fathor Rozi, dan Faisal Faisal. "Manajemen Kegiatan Ekstrakurikuler dalam Seleksi Santri Berbasis Multiple Intelligence." *MANAZHIM* 5, no. 1 (2023).
- Agustinova, Danu Eko. *Memahami Metode Penelitian Kualitatif: teori & praktik*. Yogyakarta: Calpilus, 2015.
- Andrizal, Andrizal, Suswati Hendriani, M. Haviz, dan Annisaul Khairat. "Strategi Mengembangkan Talenta, Prestasi, dan Akhlak Mulia Siswa." *ISLAMIKA* 5, no. 4 (2023).
- Anlesinya, Alex, dan Kwesi Amponsah-Tawiah. "Towards a responsible talent management model." *European Journal of Training and Development* 44, no. 2–3 (2020).
- Armstrong, Michael. *Strategic Human Resource Management : A Guide to Action*. London: Kagon Page, 2006.
- Azhad, M. Naely, dan Lisa Anggraeni. "Manajemen Talenta dan Pengembangan Karier Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan." *Jurnal Manajerial* 9, no. 03 (2022).
- Barinua, Victor, dan Idayingi Ibinye Faruba. "Competency Assessment and Human Resource Flexibility: A Conceptual Review." *European Journal of Business and Innovation Research* 10, no. 2 (2022).
- Basuki, Aftiyantho Dwi. "Analisis Implementasi Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara dalam Upaya Pengembangan Karir Pegawai pada Instansi Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan." *Tesis* (2024).
- Clemson, H.G., J. Allen, M. Snoek, L. Hens, K. Livingston, dan H. Laugesen. *Supporting Teacher and School Leader Careers: A Policy Guide*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2020.
- Creswell, J. W. *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. New Jersey: Pearson Education Inc., 2013.
- Danim, dan Khairil. *Profesi Kependidikan*. Bandung: Alfabeta, 2012.
- Danim, Sudarwan. *Agenda Pembaharuan Sistem Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003.
- Davis, Tony. *Talent assessment : mengukur, menilai, dan menyeleksi orang-orang terbaik dalam perusahaan*. Jakarta: PMM, 2009.
- Dewi, Ida Ayu Rai Sri. "Manajemen Talenta dalam Mewujudkan Pemimpin Berkinerja Tinggi (Studi pada Instansi Pemerintah Provinsi Bali)." *Jurnal Good Governance* (2020).

- Ernie Tisnawati Sule dan Ratri Wahyuningtyas. "Manajemen Talenta Terintegrasi." *CV Andi Offset*, 2016.
- Faisa, Muhammad Idzhar, Joeliaty Joeliaty, Jl Raya, Bandung Sumedang, K M 21, Kec Jatinangor, Kabupaten Sumedang, dan Jawa Barat. "Rancangan Manajemen Talenta Guru Pada Lembaga Pendidikan Anak Langit." *Journal of Management and Social Sciences* 2, no. 4 (2023).
- Gea, Rika Permata, Ayler Beniah Ndraha, Fatolosa Hulu, dan Sukaaro Waruwu. "Analisis Urgensi Sistem Manajemen Talenta Guru di UPTD SD Negeri 074056 Dahana Humene Kecamatan Gunungsitoli Idanoi Kota Gunungsitoli." *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*. 10, no. 3 (2023).
- Gerhardt, Trevor, dan Sheila Karsan. "Talent management in private universities: the case of a private university in the United Kingdom." *International Journal of Educational Management*, 2022.
- Hamalik, Oemar. *Evaluasi Kurikulum*. Bandung: Remaja Rosda Karya, 1990.
- Herawati, Tuti. "Manajemen Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan di MIN 1 Kapuas." *Tesis* (2020).
- Heriyanto, Heriyanto. "Thematic Analysis sebagai Metode Menganalisa Data untuk Penelitian Kualitatif." *Anuva* 2, no. 3 (2018).
- Huliselan, Juanna Judith, Yohana F. Cahya Palipi Meilani, dan Rinto Rain Barry. *Mengelola Manajemen Talenta Unggul pada Organisasi Kerja*. Yogyakarta: ANDI, 2022.
- International, Cambridge. "Find a Cambridge School." <https://www.cambridgeinternational.org/why-choose-us/find-a-cambridge-school/?Location=Indonesia&City=Surabaya>.
- Irfan, Muhlis. "Mewujudkan Sistem Perencanaan Sukses Nasional Melalui Pembangunan Manajemen Talenta di Lingkungan Instansi Pemerintah." *Civil Service* 14, no. 1 (2020).
- Irfani, Sri Murti, dan Suryalena. "Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Keterikatan Karyawan Sebagai Variabel Intervening pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru." *JURNAL ADMINISTRASI BISNIS* 13, no. 2 (2023).
- Istikhah, Yuni, 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).
- Katharina, Silvia. "Implementasi Manajemen Bakat terhadap Generasi Milenial dalam Mewujudkan Keberlanjutan Kinerja Organisasi pada Perusahaan Start-Up Payzett." *Tesis* (2022).

- Kravariti, Foteini, dan Karen Johnston. "Talent management: a critical literature review and research agenda for public sector human resource management." *Public Management Review* 22, no. 1 (2020).
- Kusuma, Deni Pandu Putra, dan Ahmad Nasrulloh. "Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia di Sekolah." *Al-fahim : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 4, no. 2 (2022).
- Labola, Yostan A. "Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi, Bakat dan Ketahanan dalam Organisasi." *JURNAL MANAJEMEN DAN KEWIRAUSAHAAN* 7, no. 1 (2019).
- Lee, J C, dan G Van Der Waldt. "An integrated talent management model for the public service the case of the Western Cape Provincial Government." *Administratio Publica* 28, no. 2 (2020).
- Liechti García, Nathalie, dan Albert Sesé. "Measuring the teachers' talent management." *International Journal of Educational Management* 38, no. 2 (2024).
- Lockwood, N. R. *Talent Management: Driver for Organization Success*. SHRM Research Quarterly, 2006.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Revisi. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2016.
- Mulyadi. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Mengembangkan Budaya Mutu*. Malang: UIN-Maliki Press, 2010.
- Mulyasa. *Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2010.
- Notoatmodjo, Sekardjo. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Citra, 1998.
- Pidarta, Made. *Landasan Kependidikan*. Bandung: Rineka Cipta, 1997.
- Podolsky, Anne, Tara Kini, Linda Darling-Hammond, dan Joseph Bishop. "Strategies for attracting and retaining educators: What does the evidence say?" *Education Policy Analysis Archives* 27 (2019).
- Prakoso, Anugrah Buyung. "Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan melalui Pengembangan Karir Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi Akademi Kepolisian Semarang)." *Tesis* (2023).
- Purnawan, R Tatang, Rischa Permata, Siti Muthmainnah, dan Muljadi Muljadi. "Pengaruh Talent Management terhadap Kinerja Karyawan." *Jurnal Comparative: Ekonomi dan Bisnis* 5, no. 1 (2023).
- Purwaningsih, Dyah, Tjutju Yuniarsih, Disman, dan Janah Sojanah. "The Effect of Talent Management on the Performance of Educational Employee in Higher

- Education Institutions.” In *Proceedings of the 5th Global Conference on Business, Management and Entrepreneurship (GCBME 2020)*. Vol. 187, 2021.
- Rahmawati, Suci, Rahmawati M, dan Mujiati Mujiati. “Kompetensi Tenaga Tata Usaha dalam Meningkatkan Kualitas Administrasi Pendidikan.” *Jurnal Pendidikan dan Pengajaran (JPP)* 2, no. 2 (2022).
- Ramadhani, Ferra Eka, Harsono Harsono, dan Sunardi Sunardi. “Talent Management dan Knowledge Management terhadap Kinerja Karyawan Dengan Employee Retention Sebagai Variabel Moderator.” *Jurnal Bisnis dan Manajemen* 7, no. 2 (2020).
- Ramaditya, Muhammad, Mohamad Syamsul Maarif, Joko Affandi, dan Anggraini Sukmawati. “Reinventing talent management: How to maximize performance in higher education.” *Frontiers in Education* 7 (2022).
- Rofi’ah, Rofi’ah, Silvia Avira, Budiasih Budiasih, dan Sri Kurniasih Agustin. “Penggunaan Manajemen Talenta pada Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai Strategi Organisasi.” *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)* 6, no. 3 (2022).
- Romiani, Unes, Khodayar Abili, Javad Pourkaremi, dan Saeid Farahbakhsh. “Designing a talent-based model for recruiting faculty members at Iranian regional comprehensive universities.” *International Journal of Educational Management* 35, no. 3 (2021).
- Rudhumbu, Norman, dan Cosmas Maphosa. “Implementation of Talent Management Strategies in Higher Education: Evidence from Botswana.” *Journal of Human Ecology* 49, no. 1–2 (2015).
- Rustam, Awaluddin, dan Harry Nenobais. “Penerapan Manajemen Talenta Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Yahukimo.” *Publika, Jurnal Ilmiah Administrasi dan Kebijakan Publik* 1, no. 1 (2021).
- Sagala, Syaiful. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Alfabeta, 2000.
- Sahabuddin, Sahabuddin. “Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan, Kompensasi dan Kebijakan Karir terhadap Motivasi Berprestasi Guru SMA Negeri 1 Tinambung Kabupaten Polewali Mandar.” *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan* 11, no. 4 (2022).
- Sakti, Bayu Purbha. “Upaya Peningkatan Guru Profesional dalam Menghadapi Pendidikan di Era Globalisasi.” *Attadib: Journal of Elementary Education* 4, no. 1 (2020).
- Saleh, Racha, dan Tarik Atan. “The involvement of sustainable talent management practices on employee’s job satisfaction: Mediating effect of organizational culture.” *Sustainability (Switzerland)* 13, no. 23 (2021).
- Sallis, Edward. *Total Quality Management in Education*. Diterjemahkan oleh

- Ahmad Ali Riyadi Fahrurrozi. Yogyakarta: IRCiSoD, 2006.
- Saputra, Mohammad Irsyad Wira, Agus Setia Irfandi, Ria Septiana Jaelani, Elizabeth Bryana Stone, dan Syunu Trihantoyo. "Promotion, Demotion, and Transfer in Human Resource Management in Education: Strategies to Enhance Professionalism and Teaching Quality." *al-Afkar, Journal For Islamic Studies* 8, no. 2 (2025): 1179–1191.
- Sari, Maulina. "Pengaruh Perilaku Organisasi dalam Pendidikan." *MUDABBIR Journal Reserch and Education Studies* 2, no. 2 (2023).
- Sarwono, Jonathan. *Metode penelitian kuantitatif dan kualitatif*. 2 ed. Yogyakarta: Suluh Media, 2018.
- Semiawan, Conny R. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Grasindo, 2010.
- Sesen, Harun, dan Senay Sahil Ertan. "The effect of the employee perceived training on job satisfaction: the mediating role of workplace stress." *European Journal of Training and Development* 46, no. 9 (2022).
- Shahriar, Shamsul Huq Bin. "Future of work and talent development realities: a qualitative analysis from a developing country perspective." *Journal of Management Development* 44, no. 2 (Maret 20, 2025): 178–193. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JMD-04-2024-0119/full/html>.
- Shofiah, Ni'matus, Cindy Oktavia, Muhammad Jazilul Lubab, Syunu Trihantoyo, dan Muhammad Sholeh. "KOMPENSASI DAN BENEFIT DALAM MENINGKATKAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DI LEMBAGA SEKOLAH." *JURNAL MADINASIKA Manajemen Pendidikan dan Keguruan* 6, no. 2 (2025): 107–117.
- Smilansky, Jonathan. *Developing Executive Talent. Metode Efektif untuk Mengidentifikasi dan Mengembangkan Pemimpin dalam Perusahaan*. Diterjemahkan oleh Octa Melia Jalal. Jakarta: PPM, 2008.
- Sopiah, dan Etta Mamang Sangadji. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Yogyakarta: Andi, 2018.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2012.
- Sukirman, Hartati. *Manajemen Tenaga Pendidikan*. Yogyakarta: FIP UNY, 2000.
- Sunari, dan Arizal Hamizar. "Implementasi Strategi Manajemen Transformatif Dalam Pengembangan Kapabilitas Berbasis Manajemen Talenta Pegawai." *Advantage: Journal of Management and Business* 1, no. 2 (2024).
- Syarifuddin, dan Asrul. *Manajemen Kepegawasan Pendidikan*. Bandung: Citapustaka Media, 2014.
- Till, Kevin, dan Joseph Baker. "Challenges and [Possible] Solutions to Optimizing

- Talent Identification and Development in Sport.” *Frontiers in Psychology* 11 (2020).
- Tri Priyatni, Endah, Ani Wilujeng Suryani, Rifka Fachrunnisa, Achmad Supriyanto, dan Imbalan Zakaria. *Pemanfaatan Nvivo dalam Penelitian Kualitatif: NVivo untuk Kajian Pustaka, Analisis Data, dan Triangulasi*. Malang: Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (LP2M) Universitas Negeri Malang. Digital., 2020.
- Tria, Jose Zafe. “Job satisfaction among educators: A systematic review.” *International Journal of Professional Development, Learners and Learning* 5, no. 2 (2023).
- Undang-undang RI Nomor 20 Tahun 2003. *Sisdiknas dan Peraturan Pemerintah Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan*. Bandung: Citra Umbara, 2010.
- Usman, Husaini. *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2011.
- Vecchi, Alessandra, Bice Della Piana, Rosangela Feola, dan Chiara Crudele. “Talent management processes and outcomes in a virtual organization.” *Business Process Management Journal* 27, no. 7 (2021).
- Wardah ramadaniatul millah, Neng, Nisa Fariha Amalia Putri, Sri Damayanti, Riswandy Hapidin Saleh, dan Abdul Kholik. “ANALISIS FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEPUASAN KERJA SDM.” *TADBIRUNA* 2, no. 2 (2023).
- Wulandari, Devvy Pramasti. “Strategi Peningkatan Kompetensi Dalam Menyiapkan ASN di Era Revolusi Industri 4.0.” *Jejaring Administrasi Publik* 13, no. 2 (2021).
- Yuli Angliawati, Ria, dan Feti Fatimah Maulyan. “Peran Talent Management Dalam Pembangunan SDM yang Unggul.” *Jurnal Sains Manajemen* 2, no. 2 (2020).
- Yuliani, Nurul Asfia. “Perancangan Manajemen Talenta dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan PT BPR Karya Utama Jabar.” *Tesis* (2024).

## **LAMPIRAN-LAMPIRAN**

## Lampiran 1

## Surat Permohonan Izin Penelitian



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No.34 Dadaprejo Kota Batu 65323, Telepon (0341) 531133  
Website: <https://pasca.uin-malang.ac.id/>, Email: [pps@uin-malang.ac.id](mailto:pps@uin-malang.ac.id)

Nomor : B-58/Ps/TL.00/1/2025

07 Januari 2025

Lampiran : -

Perihal : **Permohonan Izin Penelitian**

Yth. Bapak / Ibu

**Kepala SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya**

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir studi/penulisan tesis, kami mohon dengan hormat kepada Bapak/Ibu berkenan memberikan izin penelitian serta pengumpulan data dan informasi terkait objek penelitian tesis yang dilakukan oleh mahasiswa kami berikut ini:

Nama : Rizal Hadi  
NIM : 230106210035  
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam  
Dosen Pembimbing : 1. Prof. Dr. H. Abd. Haris, M.Ag  
2. Dr. Esa Nur Wahyuni, M.Pd  
Judul Penelitian : Manajemen Talenta untuk Mengembangkan Mutu Tenaga Pendidik dan Kependidikan di SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya

Demikian surat permohonan izin penelitian ini kami sampaikan, atas perhatian dan izin yang diberikan, kami ucapkan terima kasih.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Direktur,



Wahidmurni



Dokumen ini telah ditanda tangani secara elektronik.

Token : as3pRK

## Lampiran 2

## Surat Keterangan Melaksanakan Penelitian


**YAYASAN PESANTREN ISLAM AL AZHAR**  
**SMP ISLAM AL AZHAR 13 SURABAYA**

Kompleks Pakuwon City Jl. Florence J-4 No. 31 Surabaya Timur  
 Telp. (031) 5922205 - 115  
 website: www.smpia13surabaya.sch.id, E-mail: smpia13@alazhar-jatim.sch.id

**SURAT KETERANGAN**

1059/V/S.KET/E/YPIA-SMPIA13/1446.2025

*Assalamu'alaikum Wr. Wb*

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Agus Salim, M.Psi  
 Jabatan : Pjs. Kepala SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya

menerangkan bahwa :

Nama : Rizal Hadi  
 NIM : 230106210035  
 Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam  
 Perguruan Tinggi : Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang  
 Jenjang : Pascasarjana

Benar telah melakukan penelitian di SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya mulai Februari – April 2025 guna melengkapi data penyusunan tesis yang berjudul: **“Manajemen Talenta untuk Mengembangkan Mutu Tenaga Pendidik dan Kependidikan di SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya”**.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb*

Surabaya, 21 Mei 2025

SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya

Pjs. Kepala Sekolah



Agus Salim, M.Psi.

## Lampiran 3

## TRANSKRIP WAWANCARA

*Key Informant*

Nomor	:
Hari/Tanggal	: Rabu/23 April 2025
Lokasi	: Ruang Manajemen Yayasan Pesantren Islam Al Azhar Jawa Timur
Waktu	: 12.30
Informan	: Ade Trijanasari
Jabatan	: Pengurus Yayasan Al-Azhar Cabang Jatim
Tema	: Strategi pemetaan, pengembangan dan Retensi talenta serta dampak manajemen talenta terhadap mutu tenaga pendidik dan kependidikan

**Peneliti:** Bagaimana proses Identifikasi dan seleksi talenta?

**Informan:** Jadi memang kalau manajemen talenta itu kan dimulai dari perekrutan, perekrutan ini terdiri dari kebutuhan dilapangan. Karena kita ada di pelayanan pendidikan, maka kita benar-benar punya kriteria. Kriteria tenaga pendidik dan kependidikan yang seperti apa yang kita butuhkan. Nah, kebutuhan itu secara global memang di tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Nah, persyaratannya juga sudah ada dari pusat. meskipun kita dulu belum langsung dicenterkan ke pusat, kita juga mengacu dari pusat. Karena kita kan cabang. Yang dimaksud dengan sejak dua tahun lalu itu adalah prosesnya. Kalau dulu kita diberi kepercayaan untuk mengangkat dan mengelola SDM yang sesuai dengan acuan pusat, kalau sekarang teknisnya sudah langsung dengan pusat. Jadi mulai dari proses perekrutan, wawancara, segala macam dari calon -calon pegawai ini langsung di handle oleh pusat ya walaupun tetap koordinasi si sebetulnya. Jadi pertama dari analisa kebutuhan dulu. Analisa kebutuhan setiap unit sekolah kan beda -beda. Jadi pada saat kita, ini secara kita bicara pusat ya sekarang ya. Pada saat kita akan merekrut, itu memang berdasarkan dari kebutuhan di lapangan. Bisa jadi satu unit sekolah dengan unit sekolahnya kan berbeda. Tapi memang ada standar yang memang harus diikuti oleh semua calon. Nah, nanti sekolah tersebut minta plusnya apa? Itu masing -masing beda -beda. Jadi misalnya kalau standar itu misalnya, ini semua diatur di sini. Ini namanya aturan kepegawaan ya. Ini saya, ini contoh aja ya mas ya. Jadi di aturan kepegawaan ini sudah berisi mulai dari awal. Pertama kan, ini apa nih? Penerimaan pegawainya bagaimana? Status pegawai. Kan kita tuh ada pangkat golongan. Yang itu ibaratnya juga jenjang karir ya. Ada nilainya, ini juga berkaitan dengan nanti setiap penggajian ya di status pegawai ini.

**Peneliti:** Kriteria apa yang digunakan dalam pemetaan talenta?

**Informan:** untuk meningkatkan status pegawai itu juga ada kriterianya, ada persyaratannya. Sudah diatur di sini semua (pedoman kepegawaian). Jadi kita tinggal menjalankan saja ya.

**Peneliti:** Bagaimana mekanisme pengelolaan talenta yang teridentifikasi (*talent pool*) di sekolah ini?

**Informan:** masuk ke tahap pengangkatan pegawai. Pengangkatan pegawai ini ya pertanyaan mungkin melewati masa-masa magang. Gitu kan ya. Terus kontrak gitu kan. Kontrak untuk melihat sejauh mana para calon pegawai ini bisa menjalankan. Menjalankan fungsinya dengan baik. Nanti kalau sudah bagus DP4nya, DP4 itu sudah penilaian dari pimpinan sekolah ya di lapangan. Yang menerima kepala sekolah sebagai usernya ya. User yang menerima calon pegawai ini. Kalau bagus maka akan diajukan ke pusat. Untuk meningkatkan statusnya. Sampai yang terakhir dia mendapatkan status pegawai tetap. Jadi proses untuk menjadi pegawai tetap itu melalui beberapa tahapan-tahapan. Termasuk penelitian dari pimpinan di unit tersebut. Apakah nilai yang diteruskan kontraknya atau sudah mulai diajukan ke status berikutnya yaitu tetap. Itu semua dari pimpinan sekolah.

**Peneliti:** Berarti dari setiap unit Iya bu?

**Informan:** Iya, jadi mengusulkan. Jadi sifatnya adalah merekomendasikan atau mengusulkan. Nanti pada saat itu akan dikeluarkan SK tetap, itu pun juga ada kriteria yang harus dilalui oleh calon ini.

**Peneliti:** Tapi maaf, Bu. Kita ke awal lagi mungkin, ya. Jadi yang mengajukan kebutuhan tenaga pendidik dan kependidikan itu dari sekolah dulu atau diatur pusat?

**Informan:** Dari sekolah dulu. Iya dari sekolah. Pusat hanya memberikan waktu. Biasanya di bulan November sekolah sudah mengirim ke pusat. Misalkan SMPI Al azhar 13 Surabaya ini butuh guru. Saya butuh guru biologi atau guru IPA yang menguasai bahasa Inggris. Itu kan, dikirim ke pusat. Nanti dari mana-mana juga pusat akan memilah apakah perlu cari guru baru atau cukup memutasikan saja. Seperti itu kan ya. Nah terus kemudian prosesnya mulai dari flyer apa segala macam itu sekarang semua dari pusat. Dulu kita bisa lakukan sendiri. Sekarang semua dari pusat. Kita tinggal membantu mendistribusikan. Misalkan gini, Pak ini unit kan kita jatim. Jadi kita kan merekap yang di jatim. Karena jatim itu kan mungkin jauh ya. Pusat dan itu juga banyak sekolah juga ya. Sehingga kita sebagai perantara. Jadi kita mengkolek kebutuhan jatim itu ke pusat. Jadi nanti flyer apa segala macam itu pusat yang akan mengirim. Terus kita bantu distribusi. Kita itu adalah kami di manajemen jatim dan juga unit-unit sekolah. Mendistribusikan tentang kebutuhan itu melalui Flyer. Sekarang kan banyak medsos, media, apa segala macam. Nah nanti kemudian bagaimana dengan pelamar ini? Langsung ke pusat. Kalau dulu ke

kita, langsung kita sortir. Sekarang langsung ke pusat. Pelamaran itu ke pusat sekarang. Langsung ke pusat. Nanti kalau ada kebutuhan gitu ya. Kita memang gini. Kan kita baru 2 tahun ya. Untuk memudahkan pusat. Pusatnya kan menangani seluruh Indonesia. Jadi bisa juga kayak gini. Bisa langsung ke pusat. Atau di unit sekolah. Kemudian unit sekolah yang melihat. Yang merekomendasi. Dari sekian pelamar yang ada. Dipilih 5 yang secara administrasi itu sesuai dengan kebutuhan. Baru dari 5 itu dikirim ke pusat. Itu juga sangat membantu pemerintah pusat. Jadi artinya tidak terlalu numpuk. Karena pusat itu berapa sekolah yang harus dia tangani ya. Di saat. Jadi sekolah masih punya wewenang untuk hal –hal itu. seperti Merekomendasikan. Kalau yang gak linear ya udah gak lanjut. Iya Karena sekolah pada akhirnya kan nanti jatuhnya ke sekolah. Pusat juga gak mau terlalu repot juga gitu. Untuk urusan -urusan yang administratif. Mending disortir dulu dari sekolah. Bisa juga kayak gitu. Langsung ke pusat. Atau. Bisa jadi, pusat menerima, jadi tidak menutup kemungkinan, pintu itu tidak menutup kemungkinan itu dari pusat atau dari seleksi administrasinya, begitu tidak menutup kemungkinan. Nah, begitu sudah masuk proses seleksi administrasi, maka kemudian yang tugas untuk mewawancarai apa segela macam sudah pusat, jadi akhirnya unit tinggal menerima. Seperti itu, tinggal menerima, terus menilai, merekomendasikan apakah ini dilanjut atau tidak itu unit sudah, jadi terima orang itu. Kalau unit tidak cocok, balikan atau tidak dilanjut, melalui persyaratan resmi tentunya, ada dasarnya kan, iya, ndaknya itu kan ada dasarnya. Berdasarkan penilaian kinerja. Iya, kinerja usernya, karena yang membutuhkan kan usernya pastinya. Kadang -kadang secara administrasi bagus, tapi dalam proses, oh tidak. Wawancaranya mungkin bagus, tapi dalam aplikasi di lapangan selama -lamanya tidak bagus. Mungkin dari sisi ini itunya ya, dari 10 aspek tadi itu, ada hal yang menurut user tidak pas, ya tidak dilanjut, cari lagi, begitu. Jadi artinya, mulai dari proses perekrutannya pun, itu sudah effort banget. Sehingga pada saat kita juga berusaha memberikan pelatihan-pelatihan pada saat di unit, jadi kepala sekolah nih, ini kan pimpinan nih, juga harus membina, ya kan, membina semua gurunya, termasuk yang baru -baru itu, ya

**Peneliti:** Berbicara mengenai pengembangan, berarti itu sudah diatur atau terjadwal pusat bu?

**Informan:** Iya, namun sifatnya hanya yang umum sebagian panggilan. Untuk pengembangan itu unit yang mengatur. Jadi untuk pengembangan kebutuhan-kebutuhan gurunya, tenaga pendidik dan kependidikan itu kepala sekolah. Jadi kepala sekolah ini ya selain ujung tomba utama dari unit tersebut gitu ya, kalau guru itu kan memang dari sisi kualitas pembelajaran, yang gimana guru ini kan juga dibina oleh pimpinan sekolah. Sehingga nanti hasilnya adalah anak-anak yang berprestasi dan seterusnya, makanya kan motor utama ujung tombak itu kan di guru. Kepala sekolah itu kan juga guru sebenarnya, dia hanya mendapatkan tugas tambahan. Karena mungkin dia memiliki leadership yang lebih baik gitu ya, dan bisa menjadi lokomotif keretanya kan, unitnya itu, mau menuju kemana, itu benar-benar dari kepala sekolah.

**Peneliti:** Program pengembangan talenta apa saja yang telah diterapkan di sekolah ini?

**Informan:** Diawal dia harus mengikuti PAP, pembinaan awal pegawai. Jadi kalau menjadi tetap, kalau dia belum memiliki sertifikat PAP dinyatakan lulus itu belum bisa. Jadi ini proses awal seorang pegawai di Al -Azhar. Nah, diikuti pelatihan itu, pembinaan awal pegawai. Itu nanti yang mengisi adalah bapak-bapak kita yang memang ada di bidang yang menangani itu di pusat. Ya, melalui proses latihan, wawancara, dan seterusnya. Selain untuk pegawai baru, ada juga program untuk calon pimpinan ya. Program diklat calon pimpinan yang diadakan oleh pusat mencakup materi yang komprehensif mengenai kurikulum, pengelolaan kepegawaian, penganggaran, hingga interaksi dengan orang tua dan guru. Bahkan karena kita merupakan lembaga Islam, keterampilan dalam membaca Al-Qur'an, hafalannya itu semua akan di tes. Bahasa Inggris, Pengetahuan umum dan Agama itu akan di tes. Nah, nanti kalau sudah lolos dari PAP mengikuti sekian jam gitu ya, saya lupa berapa jamnya. Itu baru keluarlah sertifikat PAP-nya dengan nilainya. Terus, setelah itu pengajuan dari kepala sekolah itu untuk menaikkan status pegawai ini menjadi tetap. Itu harus melampirkan itu. Melampirkan sertifikat PAP-nya itu. Nah yang menerbitkan SK itu semua pusat. Sudah terbit SK pegawai tetapnya. Sudah ya. Diterima oleh si A gitu. Dia sudah berstatus tetap sudah. Tidak lagi kontrak kan. Nah, antara kontrak dengan tetap tentunya akan ada perbedaan kesejahteraannya. Akan ada pembedaannya pastinya.

**Peneliti:** Pegawai yang baru disini kan akan mengikuti PAP dulu setelah dinyatakan diterima dari pusat. Terus setelah PAP itu masih jadi guru non definitif atau pegawai tidak tetap dulu. Lalu kemudian jadi pegawai tetap. Nah proses dan penilaiannya itu semua penilaiannya dari unit?

**Informan:** Iya karena unit yang tahu di lapangan. Sehingga unit atau kepala sekolah ya. Yang merekomendasikan atau mengusulkan. Untuk dinaikkan statusnya. Jadi tidak langsung atas, kan kita nggak ngerti bagaimana kiprahnya si a, si b, si c yang tau kan pimpinannya. Nah, memang ada prosedurnya, ada regulasinya kemudian. Nah, ikuti aja regulasinya itu. Kalau memang semua terpenuhi sesuai aturan, persyaratan, ya pasti itu tidak akan lama. Tidak lama kok itu prosesnya. Itu tidak lama dari pusatnya ya. Jadi, persyaratannya memang ada masa -masa di mana gini, kalau kenaikan status, kalau mutasi -rotasi itu nanti ada di bulan ini untuk guru, nanti di bulan ini untuk pimpinan, bulan ini untuk tu misalnya kayak gitu. Itu sudah ada. Kalau misalnya guru ya bulan juli itu biasanya sudah ada untuk mutasi-rotasi ya, itu sudah diinformasikan. Mutasi-rotasinya. Terus kalau pimpinan itu sekitar bulan september nanti. Kalau tu setelahnya. Jadi, sudah diurut. Supaya yang di unit sebelumnya itu nggak berantakan. Karena kan untuk mengganti orang kan harus di prepare dulu ya. Sehingga pada saat harus ditinggalkan, yang baru ini nggak kelabakan gitu loh. Harus ada serah terima, berita acara dan seterusnya. Kalau misalnya apa tadi tuh? Apa tadi mas? Oh, kenaikan pangkat golongan. Itu tergantung dari SK-nya. Kalau SK sebelumnya itu bunyinya berakhir pada bulan ini, tahun ini. Ya 3 bulan sebelumnya, itu sudah harus diusulkan.

**Peneliti:** Berarti, statusnya kontrak dulu berarti selama 2 tahun ya?

**Informan:** Kadang nggak sampai 2 tahun. Kontrak itu dulu 2 tahun. Sekarang 1 tahun malah, lebih cepat lagi gitu. Nah, nanti kalau sudah jadi tetap, ya kan, itu nanti ada semacam reward-reward yang itu harus dilalui dulu sampai dia setelah 2 tahun jadi tetap. Itu dia harus dilihat dulu. Dilihat dulu. Misalnya, misalnya apa ya? Apa ya yang 2 tahun. Misalnya nih, kebijakan. Ini contoh ya yang ada di sini ya. Misalnya kebijakan penggantian kaca mata. Misalnya kayak gitu ya. Ada semua di sini. Itu setelah pegawai tersebut sudah tetap 2 tahun. Gitu. Misalnya kayak gitu. Jadi, nggak begitu tepat, eh, begitu tetap baru masuk, besoknya ngajuin kaca mata. Itulah bisa. Harus ada waktunya. Ada aturan -aturan seperti itu. Gitu itu contohnya.

**Peneliti:** Bagaimana yayasan menilai keberhasilan pengembangan talenta?

**Informan:** Nah, tentunya kalau sudah jadi tetap. Maka akan ada penambahan-penambahan tunjangan. Nah kalau pegawai itu sudah status tetap. Maka dia tidak bisa hanya tenang begitu saja. Dia harus menunjukkan lagi, karena setiap bulan itu akan ada penilaian lagi dari sekolah, Namanya DP4 khusus. Jadi itu akan dilihat bagaimana Ibadahnya, komitmennya, kerjasamanya. Ada sepuluh aspek yang dilihat, dalam instrumen itu akan dilihat termasuk kedisiplinan, tanggung jawab, penguasaan tugas, terus interaksi dengan sosialnya seperti apa. Nanti akan dilihat pimpinan dan dinilai di setiap bulan. Kalau misalnya hasilnya bagus, berapapun itu akan dikonversikan untuk menjadi tambahan, tambahan nanti untuk pertimbangan tunjangan kerajinan kerjanya.

**Peneliti:** Bagaimana sekolah memotivasi tenaga pendidik dan kependidikan untuk terus mengembangkan diri?

**Informan:** Ada satu sistem yang itu akan menjadi acuan dia mendapatkan gaji, kalau nilai DP4 khusus ini dia bagus maka itu akan menjadi nilai tambah. Nah ini harapannya adalah sebagai motivasi kerja, itu standar reguler dimana-mana setiap pegawai. Dengan jabatan apapun akan ada itu, jadi semuanya nanti dinilai oleh pemimpinannya masing-masing. Itu harapannya adalah memacu atau memotivasi kinerja setiap bulan itu. Jadi sebelum kita gajian itu harus dilampirkan hasil penilaian setiap bulan di tanggal 20 itu. Pengajuan dari unit harus melampirkan itu, semua sudah tersistem. Jadi bukan lampiran yang sifatnya subjektif manual begitu ya tetapi sudah ada instrumen dan ada aplikasinya.

**Peneliti:** Oh, iya saya sempat baca di sistem informasi itu ada sidak al azhar dan EMP untuk DP4 tadi nggih?

**Informan:** Iya, itu yang bulanan ya. Nanti Itu yang bulanan ya Nanti akumulasi dari bulanan Nanti kan sudah menggambarkan Bagaimana kinerja dia Ya kan Nanti di setiap 3 tahun Itu akan ada Kenaikan pangkat dan golongan Ya kan seperti itu Jadi misalnya kita Syaratnya kalau guru Minimal S1ya Nanti kalau Menjadi TU Atau menjadi OB Itu ada minimal Harus lulusan mana itu ada Dan setiap Latar

belakang atau kualifikasi pendidikan Kalau S1 itu Langsung dikasih Pakat golongan 5A Gitu kan ya 5A, Kalau kita jadi guru ke S1, ini contoh ya, salah satu contoh, 5A. Nanti setiap 3 tahun berikutnya, ini bisa diusulkan oleh pimpinan sekolah, 5B. 5B sampai pangkatnya sampai D. Kalau 5 itu namanya golongan, A, B, C, D itu adalah pangkat.

**Peneliti:** Mengenai motivasi kerja tadi itu, kalau boleh tahu ada tunjangan apa saja disini?

**Informan:** Disini ada, jadi kalau tadi saya bilang yang perbulan itu dia penilaian kinerjanya bagus dia akan mendapatkan tambahan ya seperti itu. Kalau yang secara umumnya pegawai tetap ya selain gaji dia mendapatkan tunjangan tunjangan pengabdian, tunjangan keluarga ya termasuk anak istri atau suami terus tunjangan dari yayasan itu sendiri kalau memang ada ya itu juga ada persyaratannya. Untuk event -event itu jatuhnya seperti insentif kegiatan itu juga diatur event yang dengan skala begini yang model seperti ini itu ada aturan lainnya ya kalau misalnya ujian gitu ya, itu ada insentifnya. PPDB, itu ada. Itu bisa diambil melalui acuan ini ya. Terus kadang -kadang kepala sekolah juga diberikan ruang untuk bisa menambah, ya kan. Kan kalau mendapatkan dana dari pemerintah kan juga ada space untuk yang seperti -seperti itu. Itu silakan. Terus kepala sekolah yang kreatif dia juga akan bisa menambah dananya taktisnya, ya kan. Itu juga silakan. Itu hak prerogatifnya pimpinan sekolah. Tapi semua itu harus bisa dilaporkan ke yayasan. Jadi yayasan itu tidak intervensi. Cuma harus bisa dilaporkan. Sehingga secara akutabilitas keuangan sekolah itu, itu juga kita jaga. Silakan kepala sekolah berkreasi ya. Mengcreate anggarannya. Sesuai aturan mainnya. Dan itu bisa dilaporkan dengan baik. Dan kita memang ada audit, gitu ya. Baik internal maupun eksternal. Jadi kalau sama-sama alasannya jangan main-main. Begitu main -main dia pasti kena akibatnya. Dan itu tidak lama. Ya namanya orang manusia itu kan kita tidak bisa menjamin ya bahwa semuanya itu akan ini. Tapi begitu ada temuan -temuan. Itu pasti cepat langsung ditinggalkan. Jadi sehingga kalau saya kan sudah mengikuti lama ya. Alhamdulillah. Begitu ada yang mencoba bermain-main dengan komitmen. Yang bermain-main dengan kepercayaan itu sudah pasti tidak lama. Dengan cara Allah yang kasih ini solusinya.

**Peneliti:** Apa strategi sekolah dalam mempertahankan tenaga pendidik dan kependidikan berbakat?

**Informan:** Jadi setiap 3 tahun sekali itu untuk pegawai, kalau kinerjanya bagus akan mendapatkan kenaikan pangkat golongan, itu ada nilainya juga dari pimpinan sekolah. Kalau dia fine, nggak ada masalah, dan minimal pencapaian nilainya itu, udah sesuai aturan, dia pasti akan diusulkan menjadi pangkatnya naik. A ke B, B ke C. Nah kalau dia sudah S2, dia pertama memang harus gimana? Karena kan kita nggak tahu. Kadang S2 pun juga dalam praktek belum tentu sudah piawai ya, tapi kalau dia sudah menunjukkan dedikasi loyalitasnya, dan itu direkomendasikan oleh

pimpinan sekolah untuk disetarakan, S2 itu ada 5C. Atau mungkin, pertama dia lima A, kemudian dia sekolah lagi nih, kemudian lulus, 2 tahun misalnya ya, maka dia mengajukan kepada pimpinan untuk diajukan penyetaraan ijazah. Jadi menjadi, bukan 5B, tapi langsung lima C. Gitu ya, jadi itu semua diatur di sini. Semua diatur. Jadi kita tidak bayangkan, mengarang -arang nggak ya. Semua ada, semua ada acuannya.

**Peneliti:** Kalau sertifikasi-sertifikasi itu juga mempengaruhi golongan?

**Informan:** ya, sertifikasi itu kita tuh kan gini, kita tuh punya bapak kandung adalah al -Azhar, terus bapak kandung kita yang kedua adalah dinas, malah kembali ya, dinas. Jadi dinas itu yang pertama, ya, karena kan kita pendidikan ya, kan hubungannya langsung dari dinas, ya. Yang kedua adalah al -Azhar, gitu ya. Terus kemudian satu lagi itu kalau di yayasan kerjasama, maka bapak berikutnya adalah yayasan kerjasama itu. Karena al -Azhar itu ada yang memang cabang dari pusat, ada yang sifatnya kerjasama antara yayasan dan mitra. Jadi mitra itu Ya, kayak lembaga lain yang ingin bekerjasama dalam hal pendidikan bersama al -Azhar. Nanti al -Azhar yang akan memberikan kurikulumnya, mengawasi quality controlnya, ya itu tuh al -Azhar. Tapi dia sebagai yayasan yang kerjasama. Itu kalau misalnya kita ditugaskan di yayasan kerjasama itu, maka bapak kita ada tiga. Karena ada banyak yayasan -yayasan kerjasama yang minta kepala sekolahnya dari pusat. Nah, jadi bukan kepala sekolah baru dari mereka. Karena untuk apa? Untuk menjaga quality control kurikulum al-Azhar-nya. Karena memang kita juga harus menjaga itu semua, jangan asal kerjasama kan. Itu ada banyak juga prosesnya, kok bisa jadi kerjasama itu ada nanti tersendiri karena kita fokus ke sini. Jadi artinya setiap pegawai itu melalui proses -proses yang memang sudah ditetapkan dalam aturan kepegawaian. Kalau pegawai yang ternyata memiliki kompetensi lebih gitu ya, maka bisa kita usulkan menjadi diposisikan menjadi jabatan. kalau di tingkat sekolah, itu diawali dari, kan guru nih, dari wali kelas atau guru kelas. Naik lagi, jadi koordinator, gitu kan. Ya, seperti itu. Mungkin Pak Agus sudah cerita. Jadi di tingkat unit sekolah pun, itu sudah dilihat, dipilah -pilih, dinilai oleh kepala sekolah unit bersekolah mana yang punya kompetensi ini, mana yang punya kompetensi itu. Karena itu kan yang di lapangan. Sehingga kalau dia memiliki kompetensi -kompetensi yang baik, itu kepala sekolah bisa mengusulkan. Gitu, misalnya jadi wakil atau mungkin jadi apa, gitu ya. Sebaliknya juga, dari atas itu juga akan melihat kira -kira ini ada posisi kosong di sini. Karena kan memang ada mutasi, rotasi, gitu ya. Ada yang sudah pensiun, itu kan butuh ada tempat -tempat yang memang, harus diganti orangnya, kan gitu.

**Peneliti:** Jadi memang ada mutasi atau pertukaran pegawai?

**Informan:** Ada, ada dan memang dari awal, pegawai itu sudah harus berkomitmen. Harus siap, ditepatkan di mana saja. Gitu ya. Siap di tempat yang dimana saja. Karena ya itu tadi, karena kita nggak bisa memilih, karena kita adalah pegawai. Yang di awal sudah menyatakan, ya, statement itu. Harus siap, ditepatkan di mana saja. Ya, syukur -syukur kalau ditempatkan di kota dia atau apa itu, itu hanya, itu

hanya bonus, ya. Hanya ibaratnya rezeki kita, ya. Nggak jauh -jauh dari keluarga, apa segala macam. Tapi kalau sudah levelnya sudah tinggi, pegawai yang level kompetensinya sudah tinggi, itu dia malah bisa kemana -mana. Bisa sampai keluar pulau, bisa sampai kemana, gitu ya. Itu menduduki posisi -posisi yang strategis, ya. Yang distruktural, ya. Itu bisa di mana saja. Tapi kalau level guru, paling tidak satu provinsi, ya. Nggak yang terlalu jauh, ya. Kita juga berpikir, pengurus pusat juga berpikir, kapasitas, ya. Kapasitas dari pegawai kalau ditempatkan di sini kira -kira bagaimana. Pada saat ditempatkan kan juga harus ada konsekuensi -konsekuensi, ya. Baik dari lembaga maupun dari yang bersangkutan, gitu kan. Nah, itu juga ada pertimbangan -pertimbangan seperti itu

**Peneliti:** Apakah pimpinan di bawah naungan yayasan ini juga mutasi atau rotasi jabatan?

**Informan:** Sesuai aturan di sini, aturan normatifnya. Bahwa kepala sekolah itu, paling lama di satu unit itu adalah dua periode. Satu periode itu kan empat tahun. Jadi di unit yang sama itu paling lama itu delapan tahun kan. Setelah itu dia harus pindah. Tapi kadang-kadang sesuai kebutuhan organisasi, bisa lebih kurang dari itu sudah mutasi gitu. Sesuai kebutuhan organisasi ya. Jadi aturan mainnya secara standarisasi normatif itu sudah diatur. Tapi kadang-kadang di perjalanan itu ada kebutuhan-kebutuhan yang itu tidak bisa dihindari. Nah kadang-kadang kepala sekolah ini belum empat tahun sudah dipindah. Bisa jadi gitu. Kalau lebih dari delapan tahun insyaAllah enggak ya. Karena dia sudah harus refresh lagi kan untuk membangun unit sekolah yang lain. Atau mungkin dipromosikan di jabatan yang lebih tinggi.

**Peneliti:** Kalau melihat kompetensi pimpinan dari unit diberbai tingkatan, apakah ada kemungkinan ada rotasi dan mutasi untuk pimpinan atau pegawai? Misalkan dari pegawai di tingkat SD di mutasi atau rotasi ke tingkat SMP atau sebaliknya?

**Informan:** ada, ada kemungkinan. Udah terjadi di Jawa Timur, jadi dulunya dia adalah guru SD kemudian jadi kepala SD kemudian ada kebutuhan organisasi, sekali lagi kita menggaris bawahi kebutuhan organisasi ya. Dia harus memimpin sebuah SMP baru, maka dia ditugaskan disana gitu ya seperti itu. Kadang-kadang TK yang ke SD, SD yang ke TK. Jadi itu memang kebutuhan organisasi dan memang dia memiliki kompetensi disana dan dia sanggup menjalani itu semua ya memang akan terjadi. Karena swasta itu malah lebih fleksibel sebenarnya, swasta itu malah lebih fleksibel karena dia membangun sendiri semuanya.

**Peneliti:** Maaf nih sebelumnya bu yang saya ingin tanyakan tuh, kira-kira untuk pegawai yang tidak memenuhi kualifikasi dan tidak dilanjut, apa treatment dari yayasan atau sekolah nanti?

**Informan:** sebelumnya kan pastinya sudah ada proses ya, proses yang dilakukan oleh pimpinan sekolah. Entah misalnya pembinaan, briefing, pembinaan tugas, kemudian ada hal -hal yang mungkin kurang ditegur, teguran satu, teguran dua,

tuguran tertulis, melanggar lagi ada lagi surat peringatan satu, peringatan satu, dua, dan tiga, tiga itu sudah terakhir. Peringatan satu seperti apa? Itu semua ada di sini. Nah, maksud saya gini, mengabaikan tugas pimpinan itu masih di SP1, atau mungkin pimpinan bisa ditegur dulu, nanti masih gitu lagi, teguran kedua, masih gitu lagi, SP3. Artinya, pada saat itu tidak bisa diteruskan, itu sudah sewajarnya dilakukan oleh pimpinan. Sehingga, tidak bisa diteruskan. karena kalau kontrak itu kan bisa sepihak ya, artinya user bisa merekomendasikan lanjut atau tidak. Tapi kalau sudah tetap, itu prosesnya lebih lama lagi. Tidak bisa kita tiba-tiba langsung dipecat gitu, tidak bisa. Karena itu sudah ada aturan mainnya. Di pusat pun akan menanyakan kami, apa yang sudah kau lakukan, kayak gitu ya, kepada pimpinan. Dan itu harus ada bukti fisiknya. Artinya, tidak bisa langsung, gitu. Karena kita juga punya aturan ketenagakerjaan, ya. Kita juga harus bersinggungan dengan hal-hal yang memang sudah diatur di dunia tenaga kerja. Itu kita ikuti. Makanya, tidak bisa sertamerta. Kalau misalnya berat, apa, jadi sudah kita kasih SP, kita kasih SP terakhir, dan apa gitu ya, kan ada jenis-jenis SP-nya itu. Oke. Berarti sudah ya. Iya. Jadi, misalnya suatu saat pegawai ini tidak terima, misalnya ya, dia lapor nih ke Dinas Tenaga Kerja. Loh, kita sudah bentengi dengan dokumentasi. Jadi kita enggak melanggar gitu kan, karena memang ada catatannya, enggak mungkin itu diteruskan gitu kan.

**Peneliti:** Kalau dari pegawainya pribadi sendiri, maaf Bu ya, mungkin dia ada pekerjaan yang baru atau ada masalah lain gitu, bagaimana proses itu?

**Informan:** Nah gini, makanya sebelum pegawai itu nyemplung ibaratnya, itu kan ada pernyataan yang dia tulis lagi. Jadi pernyataan itu sudah kita setting secara ketikan gitu ya. Nah, si pegawai itu harus menyalin secara tertulis, menulis manual. Beda kan ya kalau kita cuma disodorin, lihat tanda -tanda, beda. Tapi kalau ini menulis, kan juga membaca artinya. Ya kan? Sudah tanda -tandanya, dia harus sesadar -sadaranya. Artinya kalau dia meleset gitu ya, wanprestasi gitu ya, dari apa yang dia sudah tanda -tandanya, ya kalau misalnya ada konsekuensi dia harus tidak lanjut, ya dia harus paham. Karena ini loh, sudah anda tandatangani nih. Itu kan ya, dia kan dirimu kan sudah paham. Ternyata bukan wanprestasi, ya enggak bisa. Contoh misalnya, salah satunya adalah melamar, ya kan, daftar pegawai negeri. Ya. Sudah enggak bisa. Sudah ketahuan gitu ya, dipanggil, mau lanjut, di al -azhar atau resign, mundurkan diri. Tapi lebih kencang lagi nih sekarang, karena kita punya kejadian. Kan ini yang kita hadapi itu anak -anak, enggak mungkin ditinggal gitu sama guru -guru. Itu sudah, kita langsung resign saja. Bikin surat mundurkan diri. Kalau memang ingin, apa namanya, mendaftar sebagai bagian negeri. Itu mendaftar saja, itu sudah enggak. Ya ampun, karena kan enggak mungkin. Dia pasti kan akan lanjut dengan tahap berikutnya ya, dari tes-tes pegawai negeri itu. Tiba -tiba nanti, begitu diterima. Bu, saya, itu karena kami juga pernah mengalami itu, gitu loh. Dan al-azhar dipojokkan. Kayak ditodong. Mau enggak mau, suka enggak suka, aku pergi padahal yang di kita itu, itu di belakang bapak atau ibu. Ada anak -anak. Gitu, masa tega banget sih tinggal begitu. Nah, untuk mengundurkan diri itu enggak apa -apa. Tapi harus tiga bulan sebelumnya. Supaya kami juga punya waktu untuk mencari penggantinya. Yang kami lakukan bagi teman -teman yang lolos dari

pantauan kami sehingga tiba-tiba dia diterima melalui proses terakhir saya bilang, ini kan sudah ternyata bahwa ini, ini, ini dan anda sepakat kalau yang seperti itu sebagai bentuk tanggung jawab bapak atau ibu kepada anak-anak didiknya tolong carikan pengganti bapak ibu sendiri silahkan kita proses jadi kita karena yang kita pikirkan anak-anak itu kan hanya mereka berjalan itu menjalani itu bahkan yang kontrak kalau dia tidak info, ini sebagai contoh yang tidak sesuai tidak on the track itu ya, ada catatan kan setiap pegawai berpa kali mengikuti pelatihan yang diadakan lembaga gitu kan. Itu kan investasi atau dipinterin sama lembaga dalam arti nanti itu untuk anak didiknya. Diikuti pelatihan ini dan itu kan semuanya ada nilainya, kalau dia melangkaar atau tidak mengikuti komitmennya maka harus dikembalikan. Ya harus begitu, kalau tidak begitu ya jadi bulan-bulanan. Jadi sudah pinter tinggal coba bayangkan bahkan kita juga pernah kita sekolahkan kita sertifikasikan internasional ditinggal pulang padahal investasinya satu orang 10 juta biayanya juga biaya itu investasi. Iya jadi makanya itu kepekaan kepala sekolah, lagi lagi kan kemudian kepala sekolah yang di lapangan dan kepala sekolah itu kadang-kadang memang konsultasi pada kepada kami, ada kejadian ini kejadian itu dan kita berikan arahan kita berikan itu yaitu seperti itu pak tapi kalau misalnya gurunya bagus pasti kita carikan jalan supaya jenjang karirnya juga juga cepat sesuai kebutuhan organisasi

**Peneliti:** Menurut ibu apa sih faktor pendukung dan penghambat dalam penerapan manajemen talenta di Al-Azhar?

**Informan:** Ya pertama dari kepemimpinan, Kepemimpinan dan komitmen dari para pegawai. Itu menjadi kunci bagaimana manajemen talenta SDM ini bisa berkembang dengan baik. Jadi kepemimpinan dan komitmen, itu kalau menurut saya. Kepemimpinan kan hubungannya sama pembinaan, motivasi, dan lain sebagainya. Perhatian, penghargaan, sehingga para SDM ini pun harapannya bisa bertahan lama. Dan memberikan dedikasi dan loyalitasnya kepada unitnya, itu yang utama. Kreativitas pimpinan, inovasinya, dan lain sebagainya, itu pimpinan itu nomor satu. Yang kedua, memang kendalanya ada di komitmennya. Tadi yang saya sampaikan, sudah diginu-ginuin, komitmennya tidak kuat, itu menjadi kendala kami. Kendala kami di soal komitmen. Karena dia lebih tertarik untuk hidup di tetangga. Akhirnya dia mudah sekali untuk mengubah komitmennya yang tadinya dengan al-Azhar kemudian ini. Dan memang generasinya beda. Generasi sekarang, seperti generasinya mas rizal ini kan beda sama generasinya saya. Itu juga menjadi faktor. Sehingga kita pun juga harus punya strategi untuk menghadapi situasi zaman sekarang. Dengan cara-cara yang mungkin lebih kreatif lagi ya. Supaya komitmen ini bisa kita jaga. Jadi, apa itu istilahnya, saya kok lupa. Kalau bisa yang seperti itu, nol. Turn-over-nya pegawai itu kalau bisa tidak banyak persentasenya. Kalau bisa, nol. Itu harapan kita. Apa? Kalau istilah gen Znya itu moodyan. Mood-nya naik turun, gitu ya. Ya, gitu lah. Sebenarnya mereka itu pintar. Yang melalui proses rekrutmen yang panjang, kan. Artinya kan secara kapasitas, kompetensi, itu udah bagus, gitu loh ya. Tapi kita, satu, komitmen. Nah, itu. Komitmen. Eh, di sana lebih hijau, gitu kan. Pasti kan langsung bingung. Tapi ya, itulah. Itu memang dinamika. Dinamika dalam hal manajemen SDM. Manajemen talenta SDM. Kami berharap

pegawai bisa bertahan, kan kita inginnya bertahan, karena ini kan lembaga pendidikan, ndak mungkin gurunya gonta ganti. Jadi masalah komitmen itu sangat penting dan sangat langka loh sekarang ini. Di awal. Iya, sangat langka. Kenapa? Ya beda generasi satu, ya. Terus kemudian, orang pintar sekarang kan banyak. Pintar -pinter ya, mahasiswa kayak mas ini pintar. Tapi begitu masuk kerja, belum tentu. Prakteknya itu belum tentu. Pintar iya, tapi mungkin dia kesulitan untuk beradaptasi. Bisa jadi gitu ya, bekerja sama. Padahal di unit itu kan teamwork -nya harus kuat. Nah, jadi kemampuan adaptasi. Kemudian segera, apa tuh namanya? Sosial. Sosialnya ya, interaksinya itu. Itu harus juga belajar. Nah, itu ketahuannya pada saat praktek. Gitu. Nah, itu biasanya beberapa tidak bisa melewati masa itu.

**Peneliti:** Menurut ibu rangkaian manajemen talenta yang tadi sudah dibahas tadi apakah berdampak pada mutu tenaga pendidik dan kependidikan disini?

**Informan:** Ya kalau itu dijalankan dengan baik pastinya berdampak kepada mutu mutu guru itu bisa dilihat dari mutu murid -muridnya artinya prestasi murid -muridnya kalau gurunya bermutu pasti prestasi muridnya juga bermutu banyak lah, baik dari skala regional, nasional, internasional itu akan ada banyak disitu. yang kedua dari kepercayaan masyarakat artinya dari sisi jumlah murid PMB -nya penerimaan muridnya antusias orang tua murid di sekitar sekolah tersebut yang mempercayakan putra -putrinya sekolah di sekolah al-Azhar nah jadi dua, itu akan kelihatan jadi sekolah ini bagus karena gurunya bagus layanannya bagus dari mana itu indikatornya itu banyak muridnya itu kan dua itu banyak prestasinya dan mana dulu itu kan ya muter -muter aja ya prestasi banyak insya Allah banyak yang percaya akan menyekolahkan disitu muridnya pun juga akan banyak layanannya bagus komunikatif, sekolah ini komunikatif memberikan layanan terbaik dan orang tua merasa nyaman aman menyekolahkan anak -anak disini. karena kita sekolah muslim maka yang diharapkan juga dari sisi pendidikan keagamaan anak -anak, tapi tidak hanya pendidikan keagamaan kita akan juga memberikan anak -anak yang siap di era global artinya bahasa inggrisnya dengan kurikulum Cambridge-nya juga bagus kemudian anak -anak juga terampil dari sisi IT itu juga kita kasih maka kita membangun di sekolah itu ya kalau saya lihat dari mata pelajar mata pelajar yang sudah berIT semua terintegrasi dengan IT jadi anak -anak mulai dari TK itu sudah tidak gaptek, kemudian levelnya ditingkatkan di SD dan seluruh semuanya, kemudian layanan pembelajaran lainnya itu sudah berIT, kemudian ikut -ikut ujian -ujiannya itu juga berIT, kan eranya memang sudah seperti itu jadi artinya al -Azhar ini memberikan tiga hal pertama adalah keagamaan yang kemudian kedua adalah keterampilan berbahasa asing, Dan yang ketiga kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Jadi ini harus diberikan sama prosentasenya. Jadi tidak berat di sini atau berat di situ, enggak. Ini kita berikan semuanya. Jadi berarti menu itu udah menu paket lengkap gitu ya. Tiga kurikulum. Ini udah masuk semua. Makanya ini bisa masuk semua. Itu membutuhkan talenta -talenta guru yang lebih untuk bisa mentransfer apa misinya dari lembaga kita al -Azhar untuk bisa diterapkan di anak -anak. Ini kalau bukan guru yang luar biasa enggak bisa. Atau tim kerja dari unit yang kurang solid enggak bisa. Enggak bisa dapat ini. Nanti antar prestasi dengan jumlah murid itu indikatornya aja itu. Kalau ini bagus, ini bagus. Berarti bagus. Ini

bagus ini ya unit itu. Sistemnya jalan. Sistemnya jalan. Terus manajemen talentanya jalan. Meng-entertain guru -gurunya yang sudah bekerja keras juga harus jangan dilupakan. Karena mereka kerjanya bisa sampai udah gak hitungan waktu. Enggak seperti guru negeri yang datang jam segini pulang jam segini. Enggak, teman -teman guru kami itu tergantung target kerja. Kalau misalnya besoknya itu ada event yang besar. Dia bisa sampai ngep di sekolah. Bisa sampai pulang malam. Yang penting targetnya tercapai. Dan nanti pada saat event itu semua puas. Itu membutuhkan effort yang lebih. Makanya kami di sini juga memberikan sistem reward. Bagi teman -teman yang sudah memiliki dedikasi realisasi yang tinggi dan lama. Minimal 10 tahun kita umrohkan. Ini sudah angkatan ke berapa gitu ya? Yang di cabang jatim ya. Itu kita umrohkan. Atau dengan hadiah -hadiah yang lain. Mengantar murid -muridnya ke luar negeri. Itu juga sebagai bagian dari reward karena mereka dianggap mampu sebagai pendamping. Itu bagian -bagian juga. Atau mungkin reward-reward. Siapa hari ini yang dalam bulan ini tidak pernah terlambat. Itu kepala sekolah berkreasi itu memberikan reward. Berangkat ke Malaysia kemarin. Ya ke Malaysia. Nah itu kan. Itu bagian dari reward. Nah itu kan membuat guru -guru kita adalah semangat. Untuk tetap memiliki komitmen bersama Al-Azhar. Yang bisa memberangkatkan kemana -mana, punya pengalaman dimana-mana, dapat pembinaan mana -mana itu kan Itu kita akan lakukan itu, demi apa? Demi kualitas pembelajaran, mutu ya Jaminan mutunya itu harus ada demi proses yang luar biasa Anak-anak sampai internasional, itu gurunya dikasih reward, kita juga punya aturan, Aturan ya, untuk memberikan reward kepada guru -guru ini, misalnya Guru pembimbing yang bisa mengantarkan anak sampai juara ini, di level ini, dapat sekian Itu kita mainkan semua di situ, demi apa? Demi kita memberikan apresiasi Karena kerjanya luar biasa, dedikasinya luar biasa Nggak mungkin kami yayasan lembaga itu merem gitu ya. Sekolah yang memiliki, banyak yang bilang kita tuju reward -reward ya, misal Sekolah yang memiliki kecepatan PPDB penerimaan siswa baru ya, ini udah closing, reward Kasih reward, iya unit mana aja, udah langsung dari pusat dipanggil, maju ke depan Itu adalah bentuk apresiasi yang mungkin nilainya nggak besar ya. Tapi diakui, diberi apresiasi, itu membuat orang kayaknya bangga, termotivasi, dihargai gitu kan ya. Dan itu bisa meningkatkan motivasi, semangat ke depannya Jadi mainkan reward dan punishmentnya itu sesuai dengan ini ya, yang ada di lapangan. Jadi jangan pelit -pelit memberikan reward, kayak gitu kan, nggak seperti itu Tapi apakah kemudian guru -gurunya bertahan sampai itu? Ya Alhamdulillah, banyak yang bertahan, tapi juga ada yang lepas ya Rata -rata, kalau kita lihat dari kaca mata pusat, itu banyak yang awal bersama Al -Azhar sampai pensiun Tetap di Al-Azhar, gitu kan Jadi ya adalah, ya semua juga dari berubah di masing -masing dan niatnya bagaimana ya. Tapi Insya Allah, ikhtiar kami, upaya kami agar para pegawai ini berkomitmen itu udah banyak dilakukan Kalaupun ada yang lepas ya Bu Ya manusiawilah Gitu aja.

**Peneliti:** Baik Bu, mungkin saya sudah menyita waktu Ibu cukup lama Nggak apa-apa

**Informan:** Senang sekali, terima kasih kepercayaannya ya Mas Rizal memilih Al -Azhar, Mas Rizal memilih Al -Azhar sebagai tempat ya untuk melaksanakan tugas

akhir. Ya mudah -mudahan apa yang bisa kami sampaikan, saya dan Pak Agus sampaikan itu juga bisa Memenambah khazanah ya tentang dunia pendidikan Bagaimana bekerja di dunia pendidikan Itu memang tidak mudah, banyak dinamikanya Apalagi pendidikan itu juga selalu berkembang Maka kita pun juga harus menyesuaikan Jangan stay di tempat, ya seperti itu. Mas Rizal ini dari jurusan? Oh, manajemen pendidikan. Mudah -mudahan nanti bisa dapat sekolah, bisa dimanajemen. Amin,

**Peneliti:** amin, amin. Baik, Bu. Mungkin cukup ini saja. Terima kasih. Ya, sama - sama. Maaf menyita waktunya. Saya izin.

## TRANSKRIP WAWANCARA

### *Key Informant*

Nomor	:
Hari/Tanggal	: Selasa/18 Maret 2025
Lokasi	: Ruang Meeting SMP Islam al Azhar 13 Surabaya
Waktu	: 14.00
Informan	: Agus Salim
Jabatan	: Kepala Sekolah
Tema	: Strategi pemetaan, pengembangan dan Retensi talenta serta dampak manajemen talenta terhadap mutu tenaga pendidik dan kependidikan

No	Aspek	Pertanyaan	Jawaban
1	Identifikasi talenta tenaga pendidik dan kependidikan	Bagaimana proses Identifikasi dan seleksi talenta?	Iya, yang pasti kan dimulai dengan istilahnya itu secara teori SDM, ada pertama job analysis untuk menentukan kebutuhan posisinya apa. Nanti job analysis-nya bagaimana, dari job analysis itu kemudian kita tahu apa saja yang dibutuhkan untuk mengisi posisi tersebut.
		Kriteria apa yang digunakan dalam pemetaan talenta?	Karena ini sekolah, sebenarnya secara umum kualifikasinya kurang lebih sama dengan sekolah-sekolah lainnya, seperti minimal harus S1, kemudian linieritas dengan bidang yang diampu. Misalnya, linieritas ini bisa dilihat dalam hal jurusan saat pendidikan di level S1, bagaimana kesesuaiannya dengan posisi yang akan dilamar atau ditempati, atau yang sedang kita rekrut. Selain itu, karena kita yayasan Al Azhar (yayasan Islam), yang kita jadikan persyaratan untuk masuk adalah memiliki pengetahuan agama yang baik, baik itu secara konsep maupun penguasaan praktik. Oleh

		<p>karena itu, dalam proses rekrutmen, pasti ada seleksi terkait dengan bacaan Al-Qur'an, pengetahuan dasar tentang agama, misalnya tentang rukun iman dan hal-hal dasar terkait dengan akidah dan ibadahnya. Karena kita juga sekolah yang mengadopsi kurikulum Cambridge, kita juga punya tuntutan untuk bagaimana guru-guru mampu berbicara dengan bahasa Inggris. Memang ada persyaratan itu; kami lebih memprioritaskan guru-guru yang bisa berbahasa Inggris. Memprioritaskan dalam artian bahwa skill dasar harus sama dulu, baru kalau misalnya skill bahasa Inggrismu bagus, baru kami akan jadikan prioritas. Kenapa? Karena input murid-murid yang ada di sini lebih dari 50% sehari-hari berbicara menggunakan bahasa Inggris, entah itu dengan teman, sanak saudara di rumah, atau dengan orang tua. Mereka memang terpapar bacaan dan tontonan berbahasa Inggris. Kecuali untuk guru matematika, sains, dan bahasa Inggris, itu wajib memiliki kemampuan berbahasa Inggris yang baik karena kurikulum yang digunakan berbahasa Inggris.</p>	
		<p>Bagaimana mekanisme pengelolaan talenta yang teridentifikasi (<i>talent pool</i>) di sekolah ini?</p>	<p>Kalau sudah diterima dan teridentifikasi, untuk tahapan pertama pasti akan ada pengelolaan kelanjutannya. Rekrutmen dimulai dari pemberkasan, wawancara, tes tulis, dan lain-lain. Tahap berikutnya adalah masa uji coba dulu. Nah, masa uji coba itu ada</p>

			<p>waktu sekitar enam hari untuk unit atau sekolah melihat bagaimana performa calon guru tersebut apakah dia mampu, memadai, atau ada hal yang bisa dikembangkan. Kalau misalnya dilihat kurang memadai, bisa jadi setelah itu tidak diperpanjang dan tidak dilanjutkan ke tahapan berikutnya. Jadi, tahapannya setelah rekrutmen ada tahapan enam hari untuk magang. Setelah itu, ada proses menjadi calon pegawai yang istilahnya kontrak selama satu tahun. Nah, jika dinilai bagus performanya, maka pimpinan unit atau pimpinan sekolah bisa merekomendasikan yang bersangkutan untuk diangkat menjadi pegawai tetap yayasan, dengan maksimal paling lambat dua tahun. Setelah dua tahun, biasanya ada kebijakan apakah dia akan dinaikkan jadi definitif atau diberhentikan. Jadi, ada jeda waktu kurang lebih dua tahun. Jika di kebijakan kepegawaian Al Azhar, setelah dia menjadi calon pegawai selama dua tahun dan tidak diangkat menjadi definitif, mestinya kontraknya diambil. Sebelum proses itu, tentunya juga akan dilihat dan diobservasi bagaimana perkembangannya.</p>
2	Pengembangan talenta tenaga pendidik dan kependidikan	Program pengembangan talenta apa saja yang telah diterapkan di sekolah ini?	<p>Kalau selama ini yang kami terapkan, belum sampai kepada kebutuhan pengembangan secara spesifik per individu, tetapi lebih ke pengembangan secara kelompok. Pengembangan secara kelompok itu, dalam artian,</p>

		<p>kami ada training, seminar, workshop, dan sebagainya. Untuk calon-calon pimpinan, kami juga punya regulasi. Orang-orang yang biasanya memang sudah memenuhi persyaratan yang ada, seperti sudah berapa lama menjadi pegawai tetap yayasan, kemudian bagaimana performanya selama menjabat, apakah ada penilaian yang kurang atau buruk. Kalau misalnya baik, boleh diusulkan untuk menjadi wakil pimpinan. Di wakil pimpinan itu ada tahapan diklat calon wakil pimpinan. Di diklat calon wakil pimpinan, nanti materinya sangat komprehensif, mulai dari perincian kurikulumnya terkait kepegawaian, bagaimana penganggaran, bagaimana handling atau pelayanan dengan orang tua, guru, dan sebagainya. Kalau sudah jadi wakil, dia nanti akan dievaluasi dan sesuai dengan kebutuhan organisasi apakah ada kebutuhan untuk dinaikkan. Biasanya juga ada diklat untuk penguatan menjadi kepala sekolah. Setiap tahapan pasti ada penguatan-penguatan.</p>
	<p>Bagaimana sekolah menilai keberhasilan pengembangan talenta?</p>	<p>Evaluasinya berdasarkan kinerja. Evaluasi kinerja di sini lebih ke, kalau di pendidikan, ada supervisi klinis dan supervisi non-klinis. Ada supervisi terkait pendidikan tatap muka dan akademik kurikulum, terus juga ada supervisi yang sifatnya itu terkait pada jabatan yang diampu. Untuk penilaian pegawai itu kami menggunakan</p>

			<p>sistem informasi DP4 seperti EMP dalam perusahaan, jadi setiap unit yaitu kepala sekolahnya itu menilai, ada beberapa penilaian yang di input lewat sistem ini yang nanti akan upload dan di approve ke pusat. Karena untuk setiap kenaikan jabatan itu harus ada penilaian kepala sekolah masing-masing, penilaian setiap dua atau 3 tahun terakhir itu akan dijadikan pertimbangan untuk naik pangkat dan golongan</p>
		<p>Bagaimana sekolah memotivasi tenaga pendidik dan kependidikan untuk terus mengembangkan diri?</p>	<p>Sekolah memberikan berbagai kesempatan bagi tenaga pendidik dan kependidikan untuk terus mengembangkan diri melalui pelatihan dan pengembangan kompetensi. Salah satu motivasi yang diberikan adalah dengan memberi kepercayaan dan tanggung jawab lebih, yang nantinya juga dapat berdampak positif bagi karier mereka. Selain itu, sekolah juga menyediakan program-program pengembangan profesional, seperti workshop, seminar, dan pelatihan yang relevan dengan bidang pekerjaan mereka. Motivasi lainnya juga datang dari adanya peluang untuk naik jabatan atau menjadi bagian dari program pengembangan kepemimpinan yang diadakan oleh sekolah. Dengan adanya kesempatan untuk memperbarui keterampilan dan pengetahuan, tenaga pendidik dan kependidikan merasa dihargai dan termotivasi untuk terus berkembang.</p>

3	Retensi talenta tenaga pendidik dan kependidikan	Apa strategi sekolah dalam mempertahankan tenaga pendidik dan kependidikan berbakat?	Di Al Azhar, strategi untuk mempertahankan tenaga pendidik dan kependidikan berbakat adalah melalui promosi dan pemberian tanggung jawab yang lebih besar. Kami memiliki sistem yang mendukung pengembangan karier, di mana jika seorang tenaga pendidik menunjukkan performa yang baik, kami memberikan kesempatan untuk mengisi posisi yang lebih tinggi atau lebih strategis. Selain itu, komunikasi yang terbuka antara pimpinan sekolah dan tenaga pendidik juga menjadi salah satu kunci penting dalam mempertahankan talenta. Kami sering melakukan percakapan informal untuk memastikan bahwa mereka merasa dihargai dan mendapatkan dukungan yang mereka butuhkan dalam pekerjaan mereka.
		Upaya apa yang dilakukan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung?	Kami menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dengan memberikan berbagai macam tunjangan, seperti tunjangan pengabdian yang meningkat seiring dengan lama kerja di sekolah ini, tunjangan keluarga (istri dan anak), serta tunjangan berdasarkan jabatan. Selain itu, kami juga memastikan bahwa komunikasi antar staf, baik itu antara sesama guru maupun antara guru dan manajemen, berjalan dengan baik. Hal ini penting untuk menjaga semangat kerja dan keharmonisan dalam tim. Kami juga menciptakan budaya kerja yang saling mendukung dan menghargai kontribusi setiap

			individu dalam mencapai tujuan bersama.
		Bagaimana sekolah membuka peluang pengembangan karier bagi tenaga pendidik dan kependidikan?	Sekolah memfasilitasi guru-guru untuk meng-upgrade diri melalui program pendidikan guru, seperti Program Pendidikan Profesi Guru (PPG) bagi yang belum. PPG sendiri memiliki tahapan yang biasanya melibatkan masa tunggu dan proses lainnya, dan ini adalah salah satu cara untuk meningkatkan kualifikasi. Selain itu, sekolah juga mengadakan workshop dan pelatihan lainnya yang relevan dengan konteks pembelajaran dan pekerjaan guru-guru, serta mendorong mereka untuk mengikuti PPG atau sertifikasi kompetensi, termasuk dalam hal agama. Untuk kurikulum Cambridge, ada juga program Cambridge Professional Development yang merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kualitas guru. Jadi, jika berbicara mengenai pengembangan diri guru, inilah beberapa jalur yang kami tawarkan. Sedangkan untuk pengembangan karier yang bersifat jabatan, seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, dimulai dari guru, koordinator bidang, kemudian wakil kepala sekolah, dan akhirnya dipromosikan menjadi kepala sekolah.
4	Dampak manajemen talenta pada mutu tenaga pendidik dan kependidikan	Apa faktor utama yang mendukung keberhasilan manajemen talenta di sekolah ini?	Menurut saya yang pertama itu adalah kebijakan yang mengayomi, yang kedua adalah anggaran yang sesuai untuk melaksanakan program pengembangan guru serta untuk mempromosikan mereka. Daya

			<p>dukung dari sisi eksternal juga penting, tetapi yang lebih krusial adalah dari sisi internal, yakni komitmen kerja dari individu itu sendiri. Komitmen kerja yang tinggi menjadi faktor penentu dalam membentuk talent pool dan kader-kader pemimpin yang baik. Selain itu, kualitas dari individu tersebut, seperti kemampuan menangkap informasi, kinerja, dan etos kerja, juga menjadi pertimbangan penting terkait dengan keberhasilan manajemen talenta yang diterapkan di sekolah ini.</p>
		<p>Kendala apa yang dihadapi dalam penerapan manajemen talenta?</p>	<p>Sebenarnya, pelamar yang sesuai dengan ekspektasi kami itu bisa dibilang sulit ditemukan. Memang banyak yang melamar, tetapi tidak semuanya memenuhi kualifikasi yang kami harapkan. Kualifikasi pertama yang sering diabaikan oleh pelamar adalah adanya ijazah yang sesuai. Kalau tidak ada ijazah, kami tidak bisa memproses lamaran tersebut karena sesuai dengan peraturan kepegawaian yang ada di yayasan, kami tidak menerima surat keterangan lulus (SKL), melainkan harus ijazah asli. Selain itu, sering kali ada pelamar yang melamar untuk posisi tertentu, tetapi ijazahnya tidak linier dengan posisi yang dibutuhkan, yang mengharuskan kami untuk menilai ulang kualifikasi mereka.</p>

		<p>Bagaimana program manajemen talenta berdampak pada peningkatan kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan?</p>	<p>Tentu saja ada dampaknya. Ketika talent yang didapatkan memiliki kemampuan yang baik, baik dalam aspek akademik, profesional mengajar, serta kualifikasi sosial dan kepribadian, itu sangat berdampak positif terhadap perkembangan siswa. Contohnya, guru-guru yang memiliki kualifikasi agama yang baik (meskipun masih perlu pengembangan lebih lanjut) dapat menciptakan rasa nyaman bagi siswa, yang pada gilirannya meningkatkan kedekatan antara guru dan siswa. Hal ini juga berkontribusi terhadap proses pembelajaran yang lebih baik dan hasil yang lebih maksimal. Selain itu, dengan program-program yang mendukung, seperti ekstrakurikuler dan pembelajaran di kelas dengan metode seperti presentasi atau kerja kelompok, siswa merasa lebih terbimbing dan lebih bisa menyalurkan minat dan prestasi mereka. Program sekolah yang didukung oleh SDM yang kompeten akan memaksimalkan potensi anak-anak melalui berbagai kegiatan yang ditawarkan, seperti lomba-lomba dan bimbingan dari guru yang berkualitas.</p>
--	--	--	---

## TRANSKRIP WAWANCARA

### *Key Informant*

Nomor	:
Hari/Tanggal	: Kamis/17 April 2025
Lokasi	: Ruang Meeting SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya
Waktu	: 09.00
Informan	: Yuana Ika
Jabatan	: Guru mata Pelajaran IPS
Tema	: Tanggapan mengenai proses rekrutmen, pemetaan, pengembangan dan mempertahankan talenta serta dampak manajemen talenta terhadap mutu tenaga pendidik dan kependidikan

No	Aspek	Pertanyaan	Jawaban
1	Identifikasi talenta tenaga pendidik dan kependidikan	Bagaimana pengalaman Anda dalam mengikuti proses rekrutmen di sekolah ini?	Saya baca di media massa ada lowongan di sini. Kemudian saya coba melamar. Prosesnya cukup panjang, ya, mas. Jadi ada sistem yang harus dilewati satu per satu, seperti macam-macam tes gitu.
		Bagaimana pandangan Anda terhadap sistem seleksi dan penilaian yang dilakukan sekolah?	Sudah sangat sesuai dengan kebutuhan. Jadi, yayasan sebagai pengelola utama sudah menerapkan banyak sekali sistematika dalam penerimaan guru atau pegawai baru. Ada tahap-tahapannya, tahapan yang pertama tes tulis, kemudian wawancara, lalu nanti microteaching. Jadi ada tiga tahapan itu yang harus dilewati, dan itu juga sudah sesuai dengan kebutuhan yayasan. Istilahnya, yayasan membutuhkan kompetensi apa? Kebutuhannya apa? Itu bisa terjaring melalui tiga tes itu.

2	Pengembangan talenta tenaga pendidik dan kependidikan	Apa pengalaman Anda dalam mengikuti program pengembangan talenta di sekolah ini?	Setelah saya diterima kerja di sini, yang pertama magang dulu, kemudian sebagai guru non-definitif, lalu diangkat sebagai guru definitif. Kalau masih di awal itu statusnya masih guru tidak tetap, terus setelah itu baru diangkat jadi guru tetap. Sebelum diangkat jadi guru non-definitif, sebelumnya ada proses seperti magang selama satu minggu. Nah, kalau sudah settle, baru diangkat.
		Menurut Anda, apakah program yang diberikan relevan dengan kebutuhan profesional Anda? Mengapa?	Sekolah sudah punya jadwal di setiap tahunnya, sudah tersusun program pembinaan. Pembinaannya itu ada yang diadakan oleh internal sekolah, ada juga yang harus kita ikuti di luar sekolah dan itu sebenarnya sudah ada schedule dan jadwalnya masing-masing sesuai dengan topik atau tema yang diberikan. Jadi, kalau itu memang kebetulan itu yang pembinaannya berupa persiapan perangkat pembelajaran dan itu dibutuhkan untuk kegiatan di luar, ya kita semuanya ikut pelatihan di luar. Terus, kalau misalnya kebutuhannya adalah pembinaan untuk meningkatkan skill bahasa Inggris, sebagian itu diadakan di kelas-kelas kecil di sekolah. Kita yang standby di sekolah itu semuanya sudah terjadwal. Jadi secara pribadi, program yang sudah dilewati itu relevan dengan kebutuhan saya. Ataupun secara umum untuk kebutuhan sekolah juga relevan, ya kan, untuk meningkatkan SDM-nya tenaga pendidik. Jadi, secara otomatis sekolah tahu apa kebutuhannya itu untuk apa, nanti itu baru didukung oleh banyak program yang diadakan. Jadi, mungkin yang kebutuhannya

			<p>untuk pendidikan berarti dia peningkatan skill-nya apa, kemudian kurikulum dia peningkatan untuk skill-nya apa, tapi kalau yang misalnya kebutuhan untuk semuanya, jadi nanti semua orang (pegawai) akan ikut program. Jadi ada delegasi untuk tim khusus tertentu sesuai dengan bidangnya atau juga dia yang semuanya secara umum.</p>
		<p>Faktor apa yang paling memotivasi Anda untuk mengikuti program pengembangan talenta?</p>	<p>Semua sudah terfasilitasi dari sekolah, jadi mungkin entah itu memang sesuai dengan kebutuhan sekolah atau mungkin kalau saya dapat informasi untuk pengembangan skill pribadi saya akan ikut. Mungkin itu yang menjadi motivasi saya untuk terus mengikuti program yang diadakan sekolah. Selain itu, terdapat juga tunjangan secara khusus. Tunjangan itu juga berbeda sesuai dengan lamanya mengajar dan sertifikasi-sertifikasi yang dimiliki.</p>
3	Retensi talenta tenaga pendidik dan kependidikan	<p>Bagaimana Anda menilai lingkungan kerja di sekolah ini?</p>	<p>Kalau kita ini kan unit yang jumlah skop yang kecil dibandingkan yang lain, ya (SD Al Azhar). Kalau yang lain kan memang jumlahnya lebih banyak. Nah, semakin banyak itu biasanya semakin banyak kepala yang bisa jadi ide atau sikapnya berbeda-beda, tapi karena kita selalu di angka yang tidak terlalu banyak, itu menjadi lebih mudah. Kita tidak menutup kalau tidak ada gesekan, ya, tapi kalau itu misalnya ada gesekan bisa terselesaikan dengan baik karena, ya itu tadi, skop kita kecil/tidak terlalu besar.</p>
		<p>Apakah fasilitas yang diberikan sekolah sudah</p>	<p>Kita kan memang ada anggaran khusus untuk memenuhi alat peraga atau kebutuhan bapak ibu guru. Jadi, guru mempunyai</p>

		mendukung pekerjaan Anda?	pegangan untuk pembelian buku-buku dan alat peraga sesuai dengan kebutuhan. Nah, itu semuanya setiap tahun kita boleh untuk mengajukan, jadi semuanya sudah terfasilitasi dengan baik.
		Apa harapan Anda terhadap pengembangan karier di sekolah ini?	Kita itu kan tidak boleh menutup mata, ya, bisa jadi kan di luar juga atau sekolah lain bisa lebih maju selama pengembangan sumber dayanya, yaitu guru dan pegawai lainnya terus ditingkatkan. Jadi, harapan saya, sekolah juga harus terus berkembang dan tidak berhenti di sini saja. Maksudnya, kita harus terus berusaha untuk lebih maju lagi, bahkan kalau bisa jadi yang terdepan. Tapi walaupun itu susah, setidaknya kita tahu jika di luar itu perkembangannya bagaimana.
4	Dampak manajemen talenta pada mutu tenaga pendidik dan kependidikan	Apakah Anda merasakan peningkatan dalam kinerja sehari-hari setelah mengikuti program pengembangan talenta?	Pastinya, ya, karena kan kadang kita itu terlalu fokus untuk mengajar di kelas. Misalnya, cuma di dalam aja gitu loh, bukunya ini, materinya ini, alat peraganya ini. Tapi kalau misalnya tidak mau mengembangkan diri, kan menjadi hasil dari tahun ke tahun akan sama. Justru ketika kita mengikuti pelatihan di luar itu kita jadi tahu ternyata di luar itu sedang ada proses ini loh, perkembangannya seperti ini loh. Jadi lebih ada tambahan wawasan, lah. Kalau nggak pernah keluar, itu seakan-akan, ya sudah, kita nyaman di sini aja loh. Padahal di luar itu sudah macam-macam perkembangannya, entah seperti model pembelajarannya yang sudah ganti dan sebagainya. Itu kan kita nggak tahu kalau kita nggak keluar.
		Menurut Anda, bagaimana manajemen	Manajemen talenta dalam pendidikan dapat dioptimalkan dengan cara memastikan setiap

		talenta dapat lebih dioptimalkan untuk meningkatkan mutu pendidikan?	individu, baik itu guru maupun tenaga pendidik lainnya, memiliki kesempatan untuk terus mengembangkan keterampilannya melalui pelatihan dan program peningkatan kompetensi. Salah satunya adalah dengan memberikan pelatihan yang relevan dan terkini sesuai dengan perkembangan kurikulum dan kebutuhan dunia pendidikan. Selain itu, manajemen talenta juga harus fokus pada penempatan guru pada posisi yang sesuai dengan keahlian dan kompetensinya. Dengan demikian, setiap guru bisa memberikan kontribusi maksimal dalam proses pembelajaran. Jika manajemen talenta ini berjalan dengan baik, kualitas pendidikan yang dihasilkan akan meningkat karena guru merasa dihargai dan didukung dalam pengembangan profesinya
--	--	--	--

## TRANSKRIP WAWANCARA

### *Key Informant*

Nomor	:
Hari/Tanggal	: Kamis/17 April 2025
Lokasi	: Ruang Meeting SMP Islam Al Azhar 13 Surabaya
Waktu	: 08.00
Informan	: Dwi Ari Handayani
Jabatan	: Staff TU
Tema	: Tanggapan mengenai proses rekrutmen, pemetaan, pengembangan dan Retensi talenta serta dampak manajemen talenta terhadap mutu tenaga pendidik dan kependidikan

No	Aspek	Pertanyaan	Jawaban
1	Identifikasi talenta tenaga pendidik dan kependidikan	Bagaimana pengalaman Anda dalam mengikuti proses rekrutmen di sekolah ini?	Kalau saya pribadi, itu awalnya pembina pramuka di sini, jadi belum sebagai pengajar. Saya diinformasikan oleh guru di sini waktu itu. Biasanya, lowongan di sini diinformasikan lewat flayer, WA, atau info dari teman. Kebetulan, jurusan kuliah saya relevan dengan kebutuhan, yaitu Manajemen Informatika. Proses rekrutmen di sekolah ini mulai dari tes tulis, tes wawancara, tes kemampuan bidang untuk guru, dan untuk tenaga kependidikan seperti TU ada tes kemampuan mengoperasikan komputer. Setelah itu, ada wawancara dengan pimpinan terkait kesiapan bekerja di sini, jam kerja, dan pertanyaan lainnya.
		Bagaimana pandangan Anda terhadap sistem seleksi dan penilaian yang dilakukan sekolah?	Selama ini, orang-orang yang mendaftar di sini sangat antusias. Mungkin karena Al-Azhar sudah terkenal, jadi banyak yang berminat. Saya pernah menjadi bagian dari yayasan yang menangani rekrutmen guru, bahkan jumlah pendaftar bisa mencapai 40 orang meskipun hanya diterima satu atau dua orang.

			Dalam dua tahun terakhir, pengelolaan rekrutmen sudah dikelola oleh pusat di Jakarta, sebelumnya dikelola cabang Jatim. Sekarang, kita hanya mengirimkan berkas lamaran, dan pusat yang mengolah hasilnya.
2	Pengembangan talenta tenaga pendidik dan kependidikan	Apa pengalaman Anda dalam mengikuti program pengembangan talenta di sekolah ini?	Pertama kali masuk di sini, ada semacam PAP (Pembinaan Awal Pegawai). Di situ, calon pegawai akan digodok dan diajarkan tentang budaya Al-Azhar, kepegawaian, penanganan kehumasan, dan lainnya. Kegiatan PAP ini diselenggarakan oleh pusat selama satu minggu, mulai pagi hingga sore. Di situ, kami belajar cara menangani siswa, pegawai, dan orang tua siswa. Saya rasa ini sangat bagus, karena membuat kami lebih tahu. Semua pegawai Al-Azhar wajib mengikuti PAP ini.
		Menurut Anda, apakah program yang diberikan relevan dengan kebutuhan profesional Anda? Mengapa?	Alhamdulillah, program ini relevan. Jika guru mengikuti workshop kependidikan, saya di TU mendapatkan pembinaan tentang komunikasi yang baik, penjamuan tamu, dan hal-hal lainnya. Alhamdulillah, semua itu sudah kami jalani dengan baik. Terdapat juga program diklat untuk calon pimpinan yang diadakan oleh pusat mencakup materi yang komprehensif mengenai kurikulum, pengelolaan kepegawaian, penganggaran, hingga interaksi dengan orang tua dan guru
		Faktor apa yang paling memotivasi Anda untuk mengikuti program	Motivasi untuk mengikuti program ini adalah kita harus tanggap dengan pekerjaan dan menyelesaikannya dengan baik. Jika kita belum tahu atau belum bisa, jangan segan untuk bertanya agar bisa melakukan yang terbaik.

		pengembangan talenta?	Meskipun saya lebih tua dan lama di sini, saya tidak malu bertanya kepada guru atau pegawai muda yang lebih paham tentang IT. IT terus berkembang, sementara saya lulusan Manajemen Informatika sudah lama. Saya belajar dari mereka yang muda. Selain itu, ada tunjangan pengabdian, tunjangan keluarga, dan lainnya. Tunjangan pengabdian diberikan lebih besar setelah lima tahun, dan lebih besar lagi setelah sepuluh tahun. Kami juga mendapat insentif dari kegiatan seperti event kepanitian dan lomba. Hal-hal tersebut membuat kami semangat
3	Retensi talenta tenaga pendidik dan kependidikan	Bagaimana Anda menilai lingkungan kerja di sekolah ini?	Saya merasa nyaman-nyaman saja di sini. Ini tempat kerja saya yang pertama, dan saya belum pernah pindah. Saya orangnya tidak mau dendam, jadi apapun masalah, saya buang dan tidak menyimpan kebencian. Jika ada masalah, saya lebih memilih untuk berbicara langsung dengan orang tersebut dan menjelaskan dengan baik. Setelah itu, saya akan melupakan dan melanjutkan pekerjaan.
		Apakah fasilitas yang diberikan sekolah sudah mendukung pekerjaan Anda?	Alhamdulillah, fasilitas di sini mendukung pekerjaan saya dan sudah mencukupi.
		Apa harapan Anda terhadap pengembangan karier di sekolah ini?	Saya berharap ada workshop atau pembinaan lebih lanjut yang mendukung guru dan pegawai TU, terutama dalam hal IT terbaru. Saya merasa kurang paham dengan perkembangan teknologi sekarang, jadi mungkin pembinaan secara kontinu tentang IT atau hal-hal baru lainnya akan sangat bermanfaat.
4	Dampak manajemen	Apakah Anda merasakan	Alhamdulillah, saya merasakan peningkatan sejak belajar dari nol

	talenta pada mutu tenaga pendidik dan kependidikan	peningkatan dalam kinerja sehari-hari setelah mengikuti program pengembangan talenta?	hingga sekarang. Saya bisa melihat perkembangan yang signifikan dalam kinerja saya di sini.
		Menurut Anda, bagaimana manajemen talenta dapat lebih dioptimalkan untuk meningkatkan mutu pendidikan?	Manajemen talenta di sekolah ini perlu lebih fokus pada pengembangan keterampilan teknis dan soft skills bagi seluruh tenaga pendidik dan kependidikan. Selain itu, perlu ada evaluasi rutin terhadap program-program pengembangan talenta yang sudah dilaksanakan untuk memastikan relevansi dan efektivitasnya. Penggunaan teknologi terbaru dalam proses pembelajaran dan pengelolaan sekolah harus didorong, terutama bagi tenaga kependidikan yang bekerja di bagian administrasi. Hal ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan mendukung peningkatan kualitas pendidikan yang lebih baik. Selain itu, pemberian penghargaan atau insentif kepada pegawai yang menunjukkan peningkatan dalam kinerjanya juga dapat menjadi motivasi untuk terus berkembang

## Lampiran 4

## DOKUMENTASI



Wawancara dengan Kepala SMP  
Islam Al-Azhar 13 Surabaya



Wawancara dengan Pengurus YPI  
Al Azhar cabang Jawa Timur



Wawancara dengan Tenaga Pendidik  
SMP Islam Al-Azhar 13 Surabaya



Wawancara dengan Tenaga  
Kependidikan SMP Islam Al-Azhar  
13 Surabaya



Pembinaan Awal Pegawai (PAP) dari  
Pusat

NILAI KINERJA PEKERJA		
No	Pejabat	Nilai
1	...	...
2	...	...
3	...	...
4	...	...
5	...	...
6	...	...
7	...	...
8	...	...
9	...	...
10	...	...
11	...	...
12	...	...
13	...	...
14	...	...
15	...	...
16	...	...
17	...	...
18	...	...
19	...	...
20	...	...
21	...	...
22	...	...
23	...	...
24	...	...
25	...	...
26	...	...
27	...	...
28	...	...
29	...	...
30	...	...
31	...	...
32	...	...
33	...	...
34	...	...
35	...	...
36	...	...
37	...	...
38	...	...
39	...	...
40	...	...
41	...	...
42	...	...
43	...	...
44	...	...
45	...	...
46	...	...
47	...	...
48	...	...
49	...	...
50	...	...

Output Penilaian Kinerja Sistem  
Informasi DP4

## BIOGRAFI PENELITI



Perkenalkan, peneliti tesis ini adalah Rizal Hadi, seorang anak pertama dari empat bersaudara yang bertempat tinggal di sebuah perkampungan Muslim di Pulau Bali, tepatnya di Kampung Sudihati, Desa Kintamani, Kecamatan Kintamani, Kabupaten Bangli. Terbentuk dari lingkungan yang kaya nilai keagamaan dan kekeluargaan, peneliti dididik dan didukung secara material dan moril oleh kedua orang tua yang sangat berjasa, Bapak Dahlan dan Ibu Khosiatun.

Melalui perjalanan pendidikan yang penuh determinasi, peneliti tidak menempuh jenjang taman kanak-kanak, melainkan langsung menapaki pendidikan formal di Sekolah Dasar Negeri 2 Kintamani dan pendidikan non formal di Madrasah Diniyah Nurul Huda Kintamani, dan kemudian melanjutkan pendidikan menengah pertama di SMP Negeri 1 Kintamani, di mana peneliti mulai mengembangkan potensi diri dan meraih prestasi baik akademik maupun non-akademik. Peneliti kemudian melanjutkan pendidikan menengah atas ke salah satu MA terbaik di Provinsi Bali, yakni MAN 1 Jembarana, yang sebelumnya bernama MAN Negara. Semasa mengenyam pendidikan di menengah atas peneliti mulai aktif berorganisasi dan menanamkan jiwa kepemimpinan sebagai ketua osis.

Kesadaran dan ketertarikan terhadap dunia pendidikan dan manajemen semakin menguat saat peneliti menyadari bahwa pengelolaan pendidikan adalah kunci utama dalam menciptakan sumber daya manusia yang unggul. Oleh karena itu, dengan tekad yang kuat dan komitmen untuk berkontribusi dalam pengembangan pendidikan, peneliti memilih untuk melanjutkan studi di program Sarjana Manajemen Pendidikan Islam di UIN Sunan Ampel Surabaya. Di sana, peneliti aktif mengikuti berbagai kegiatan akademik maupun non-akademik, serta berperan aktif dalam organisasi kemahasiswaan di bidang perkaderan, yang memperkaya pengalaman kepemimpinan dan manajerial peneliti.

Setelah menyelesaikan jenjang sarjana, peneliti melanjutkan pendidikan di tingkat magister melalui Program Magister Manajemen Pendidikan Islam (MMPI) di Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, sebuah langkah strategis yang mempertegas komitmen peneliti dalam bidang manajemen pendidikan islam. Selama studi S2 ini, peneliti semakin menyadari bahwa kepemimpinan yang efektif, khususnya dalam pengelolaan sumber daya manusia dan pengembangan mutu pendidik serta tenaga kependidikan, menjadi kunci keberhasilan pendidikan yang berkelanjutan.