

**PENGARUH PRAKTIK MANAJEMEN BAKAT
TERHADAP RETENSI GURU
(Studi pada Guru di Pondok Pesantren Darunnajah)**

SKRIPSI

Diajukan kepada Universitas Darunnajah untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh gelar Sarjana Administrasi Bisnis (S.A.B)



DONA DILOVA

NIM: 22163211077

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI BISNIS
FAKULTAS BISNIS
UNIVERSITAS DARUNNAJAH
JAKARTA
2025 M/ 1447 H**

**PENGARUH PRAKTIK MANAJEMEN BAKAT
TERHADAP RETENSI GURU
(Studi pada Guru di Pondok Pesantren Darunnajah)**

SKRIPSI

Diajukan kepada Universitas Darunnajah untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh gelar Sarjana Administrasi Bisnis (S.A.B)



DONA DILOVA

NIM: 22163211077

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI BISNIS
FAKULTAS BISNIS
UNIVERSITAS DARUNNAJAH
JAKARTA
2025 M/ 1447 H**

MOTTO

اللَّهُمَّ إِنِّي أَسْتَوِدِعُكَ حُلُمِي، فَاحْفَظْهُ لِي وَارْزُقْنِي بِهِ

“O Allah, I entrust my dream to You. So protect it for me and grant it to me.”

LEMBAR PERNYATAAN



LEMBAR PERNYATAAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Administrasi Bisnis (S.A.B.) dengan Judul **“Pengaruh Praktek Manajemen Bakat terhadap Retensi Karyawan (Studi pada Guru di Pondok Pesantren Darunnajah)”** seluruhnya merupakan hasil karya sendiri.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan skripsi ini saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan etika penulisan karya ilmiah.

Apabila di kemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian dari skripsi ini bukan dari hasil karya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Jakarta, 28 April 2025

Yang Membuat Pernyataan



Dona Dilo

22163211077

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING



Rooted in Tradition, Leading in Education

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING

JUDUL : Pengaruh Praktek Manajemen Bakat terhadap Retensi Karyawan
(Studi pada Guru di Pondok Pesantren Darunnajah)

NAMA : Dona Dilova

NIM : 22163211077

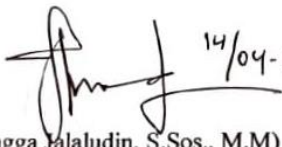
FAKULTAS : Bisnis

PRODI : Administrasi Bisnis

Telah diperiksa dan disetujui untuk dipertahankan dihadapan Sidang Skripsi

Jakarta, 28 April 2025

Pembimbing I

 14/04-2025

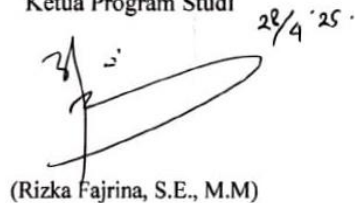
(Engga Jalaludin, S.Sos., M.M)

Pembimbing II

 28/4/25

(Samiyono, M.Pd)

Mengetahui,
Ketua Program Studi

 28/4/25
(Rizka Fajrina, S.E., M.M)

LEMBAR PENGESAHAN PANITIA UJIAN



LEMBAR PENGESAHAN PANITIA UJIAN

Skripsi ini yang berjudul **“Pengaruh Praktik Manajemen Bakat terhadap Retensi Guru (Studi pada Guru di Pondok Pesantren Darunnajah)”**. Telah di ujikan dalam sidang Munaqosyah Universitas Darunnajah Jurusan Administrasi Bisnis pada tanggal 10 - 05 - 2025.

Skripsi ini telah di terima sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Administrasi Bisnis (S.A.B.) Program Strata 1 (S1) dalam bidang Administrasi Bisnis.

Jakarta, 17 Juli 2025

Sidang Munaqosyah

Ketua Merangkap Anggota


(Rizka Fajrina, S, S.E., M.M.)

Sekretaris Merangkap Anggota


(Muhammad Zakiyuddin, S.Pd.)

Anggota Penguji

Penguji I


(Assoc. Prof/Dr. K.H. Sofwan Manaf, M.Si.)

Penguji II


(K.H. Busthomi Ibrohim, M.Ag., Ph.D.)

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas segala limpahan rahmat, karunia, dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Praktik Manajemen Bakat terhadap Retensi Guru (Studi pada Guru di Pondok Pesantren Darunnajah)”** dengan baik. Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad SAW, keluarga, dan para sahabatnya.. Skripsi ini diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana (S1) pada program studi Administrasi Bisnis di Universitas Darunnajah.

Penulisan skripsi ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana penerapan manajemen bakat dalam meningkatkan retensi guru, khususnya guru, di Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia di lingkungan pendidikan, khususnya dalam menghadapi tantangan *turnover* tenaga pengajar di pondok pesantren.

Penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari dukungan, bimbingan, dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Dr. K.H. Sofwan Manaf, M.Si. dan selaku Presiden Universitas Darunnajah Jakarta.
2. Bapak K.H. Hadiyanto Arief, S.H., M.Bs., selaku Presiden Universitas Darunnajah Jakarta.
3. Bapak Dr. Much. Hasan Darajat selaku Rektor Universitas Darunnajah Jakarta.
4. Prof. Dr. Ade Sofyan Mulazid, S.Ag., M.H. selaku PLT Dekan Fakultas Bisnis Universitas Darunnajah Jakarta atas kesempatan dan fasilitas yang diberikan kepada penulis untuk mengikuti dan menyelesaikan pendidikan.

5. Ibu Rizka Fajrina. S.E., M.M. selaku Kepala Program Studi Administrasi Bisnis Universitas Darunnajah Jakarta atas dukungan dan sarannya selama masa studi.
6. Bapak Engga Jalaludin, S.Sos., M.M., selaku Dosen Pembimbing 1 dan Bapak Samiyono, M.Pd selaku Dosen Pembimbing 2 saya yang dengan sabar telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan bimbingan, masukan, dan arahan dari awal hingga selesainya skripsi ini.
7. Seluruh dosen dan staf Fakultas Bisnis, atas ilmu dan bantuan yang telah diberikan.
8. Pimpinan dan seluruh staf Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta, atas izin dan bantuan dalam pelaksanaan penelitian.
9. Kedua orang tuaku, Papa, Mama, dan adik-adikku tercinta Carol, Tristan, dan Thoriq serta seluruh keluarga dan sahabat atas doa, kasih sayang, pengertian, dan dukungan yang tak terhingga.
10. Teman-teman seperjuangan di Administrasi Bisnis, atas kebersamaan, dukungan, dan motivasi selama masa perkuliahan hingga penyusunan skripsi ini.
11. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini.

Jakarta, 20 Oktober 2024

Dona Dilova

ABSTRAK

DONA DILOVA, NIM: 22163211077, *Pengaruh Praktik Manajemen Bakat terhadap Retensi Guru (Studi pada Guru di Pondok Pesantren Darunnajah)*, Program Studi Administrasi Bisnis Fakultas Bisnis, xvii+154 halaman.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh praktik manajemen bakat terhadap retensi guru di Pondok Pesantren Darunnajah. Praktik manajemen bakat yang diteliti mencakup proses rekrutmen dan seleksi, kerja tim dan dukungan manajemen, prestasi dan manajemen karir, gaji dan kompensasi, keterlibatan guru, serta kondisi kerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis *Partial Least Square–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan kepada guru yang telah menyelesaikan masa pengabdian minimal satu tahun. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel prestasi dan manajemen karir serta kondisi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi guru. Sementara itu, proses rekrutmen dan seleksi, kerja tim dan dukungan manajemen, gaji dan kompensasi, serta keterlibatan guru tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap retensi guru. Temuan ini menunjukkan bahwa retensi guru lebih banyak dipengaruhi oleh faktor internal yang berkaitan dengan peluang pengembangan diri dan lingkungan kerja yang mendukung, dibandingkan dengan faktor administratif atau finansial. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi pengambil kebijakan di lingkungan pondok pesantren untuk merancang strategi manajemen bakat yang lebih tepat sasaran guna mempertahankan guru berkualitas.

Kata Kunci: *manajemen bakat, retensi guru, pengembangan karir, kondisi kerja, pondok pesantren*

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	ii
MOTTO.....	iii
LEMBAR PERNYATAAN	iii
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING	v
KATA PENGANTAR	vii
ABSTRAK	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR LAMPIRAN	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR TABEL.....	xvi
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	10
C. Batasan Masalah.....	11
D. Rumusan Masalah	11
E. Tujuan Penelitian	12
F. Manfaat Penelitian.....	13
G. Sistematika Penulisan	14
BAB II.....	15
KAJIAN TEORI	15

A. Manajemen Sumber Daya Manusia	15
B. Manajemen Bakat.....	17
1. Proses Rekrutmen dan Seleksi.....	19
2. Kerja Tim dan Dukungan Manajemen.....	19
3. Prestasi dan Manajemen Karir.....	20
4. Gaji dan Kompensasi	21
5. Keterlibatan Guru	23
6. Kondisi Kerja.....	24
C. Retensi Guru	25
D. Pengembangan Hipotesis.....	27
1. Manajemen Bakat dan Retensi Guru	27
2. Pengaruh Proses Rekrutmen dan Seleksi terhadap Retensi Guru....	29
3. Pengaruh Kerja Tim dan Dukungan Manajemen terhadap Retensi Guru	30
4. Pengaruh Prestasi dan Manajemen Karir terhadap Retensi Guru....	31
5. Pengaruh Gaji dan Kompensasi terhadap Retensi Guru	32
6. Pengaruh Keterlibatan Guru terhadap Retensi Guru	33
7. Pengaruh Kondisi Kerja terhadap Retensi Guru.....	34
E. Penelitian Terdahulu.....	34
F. Kerangka Pemikiran	38
G. Kerangka Konseptual.....	39
H. Hipotesis.....	40
BAB III.....	41

METODE PENELITIAN	41
A. Jenis dan Sumber Data	41
1. Jenis Penelitian	41
2. Data Primer.....	41
3. Data Sekunder	42
B. Populasi dan Sampel	43
1. Populasi.....	43
2. Sampel.....	43
C. Definisi Operasional Variabel.....	44
D. Metode Pengumpulan Data.....	49
E. Teknik Analisis Data	50
1. Penilaian Pengukuran Outer Model.....	51
2. Penilaian Model Struktural.....	53
BAB IV	55
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	55
A. Hasil Pengumpulan Data	55
B. Gambaran Umum Responden	55
1. Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	55
2. Gambaran Responden Berdasarkan Usia	56
3. Gambaran Responden Berdasarkan Pendidikan.....	56
4. Gambaran Responden Berdasarkan Tempat Penugasan.....	57
5. Gambaran Responden Berdasarkan Lembaga.....	58
6. Gambaran Responden Berdasarkan Masa Kerja	59

C. Deskripsi Variabel Penelitian	59
1. Proses Rekrutmen dan Seleksi.....	60
2. Kerja Tim dan Dukungan Manajemen.....	61
3. Prestasi dan Manajemen Karir.....	62
4. Gaji dan Kompensasi	63
5. Keterlibatan Guru	64
6. Kondisi Kerja.....	66
7. Retensi Guru.....	67
D. Analisis Data.....	68
1. Pengujian <i>Outer Model (Measurements Model)</i>	69
2. Pengujian <i>Inner Model (Structural Model)</i>	77
E. Pengujian Hipotesis	81
1. Pengaruh Proses Rekrutmen dan Seleksi terhadap Retensi Guru....	81
2. Pengaruh Kerja Tim dan Dukungan Manajemen terhadap Retensi Guru	82
3. Pengaruh Prestasi dan Manajemen Karir terhadap Retensi Guru....	82
4. Pengaruh Gaji dan Kompensasi terhadap Retensi Guru	82
5. Pengaruh Keterlibatan Guru terhadap Retensi Guru	83
6. Pengaruh Kondisi Kerja terhadap Retensi Guru.....	83
F. Pembahasan	83
1. Pengaruh Proses Rekrutmen dan Seleksi terhadap Retensi Guru....	83
2. Pengaruh Kerja Tim dan Dukungan Manajemen terhadap Retensi Guru	85

3. Pengaruh Prestasi dan Manajemen Karir terhadap Retensi Guru....	87
4. Pengaruh Gaji dan Kompensasi terhadap Retensi Guru	88
5. Pengaruh Keterlibatan Guru terhadap Retensi Guru	89
6. Pengaruh Kondisi Kerja terhadap Retensi Guru.....	92
BAB V	94
PENUTUP	94
A. Kesimpulan Hasil Penelitian.....	94
B. Saran.....	95
C. Keterbatasan Penelitian	97
DAFTAR PUSTAKA	98
LAMPIRAN	109

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Persetujuan Judul Penelitian	109
Lampiran 2 Persetujuan Kelayakan Seminar Proposal	110
Lampiran 3 Surat Keterangan Bebas Plagiasi Seminar Proposal	111
Lampiran 4 Kuesioner	112
Lampiran 5 Tabulasi Data Jawaban Responden	121
Lampiran 6 Pengesahan Hasil Seminar Proposal	149
Lampiran 7 Surat Keputusan Pembimbing Skripsi	150
Lampiran 8 Surat Keterangan Bebas Plagiasi Skripsi	151
Lampiran 9 Lembar Konsultasi Penulisan Bimbingan Skripsi	152
Lampiran 10 Persetujuan Pembimbing untuk Pendaftaran Ujian Skripsi	157

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Data Guru Keluar Pondok Pesantren Darunnajah	7
Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran.....	38
Gambar 2. 2 Kerangka Konseptual.....	39
Gambar 3. 1 Skor Skala Likert	50
Gambar 4. 1 Hasil Uji Model Struktural	79

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu.....	35
Tabel 2. 2 Tabel Skala Likert	42
Tabel 3. 1 Indikator dalam Variabel	48
Tabel 4. 1 Responden berdasarkan Jenis Kelamin	55
Tabel 4. 2 Responden berdasarkan Usia	56
Tabel 4. 3 Responden berdasarkan Pendidikan	57
Tabel 4. 4 Responden berdasarkan Tempat Penugasan	57
Tabel 4. 5 Responden berdasarkan Lembaga	58
Tabel 4. 6 Responden berdasarkan Masa Kerja	59
Tabel 4. 7 Statistik Deskriptif Proses Rekrutmen dan Seleksi	60
Tabel 4. 8 Statistik Deskriptif Kerja Tim dan Dukungan Manajemen	61
Tabel 4. 9 Statistik Deskriptif Prestasi dan Manajemen Karir	62
Tabel 4. 10 Statistik Deskriptif Gaji dan Kompensasi.....	63
Tabel 4. 11 Statistik Deskriptif Keterlibatan Karyawan	64
Tabel 4. 12 Statistik Deskriptif Kondisi Kerja	66
Tabel 4. 13 Statistik Deskriptif Variabel Retensi guru	67
Tabel 4. 14 Hasil <i>Outer Loading</i>	71
Tabel 4. 15 Ringkasan Hasil <i>Outer Loadings</i>	73

Tabel 4. 16 Nilai <i>Loading Factor</i> , <i>Composite Reliability</i> , dan <i>Average Variance Extract</i>	74
Tabel 4. 17 Nilai <i>Square Root of AVE</i> dan Korelasi Antar Konstruk.....	76
Tabel 4. 18 <i>Goodness of Fit</i> Model Struktural	77
Tabel 4. 19 Hasil Pengujian <i>R-Square</i>	80
Tabel 4. 20 Hasil Estimasi Hubungan Antar Konstruk.....	81



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pendidikan merupakan salah satu aspek penting dalam pembangunan suatu bangsa. Pendidikan di Indonesia telah mengalami perkembangan yang signifikan sejak masa kemerdekaan hingga saat ini. Sebagai salah satu pilar utama dalam pembangunan bangsa, pendidikan di Indonesia diarahkan untuk mencerdaskan kehidupan bangsa, meningkatkan kesejahteraan masyarakat, serta mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas dan mampu bersaing di tingkat global. Dengan sejarah panjang dan kompleksitas tantangan yang dihadapi, sistem pendidikan di Indonesia terus berevolusi. Upaya pemerintah, lembaga pendidikan, dan masyarakat dalam meningkatkan kualitas dan akses pendidikan mencerminkan komitmen bangsa untuk membangun sumber daya manusia yang unggul.

Di samping pendidikan umum, pendidikan Islam juga memainkan peran penting dalam sistem pendidikan di Indonesia. Pendidikan Islam memiliki akar yang sangat kuat, mengingat mayoritas penduduk Indonesia beragama Islam. Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia yang telah berperan besar dalam mencetak generasi yang tidak hanya memiliki pemahaman agama yang mendalam, tetapi juga berperan aktif dalam pembangunan bangsa. Sejak masa penjajahan hingga era modern ini, pesantren tetap menjadi salah satu pilar utama dalam pendidikan Islam yang memiliki daya adaptasi tinggi terhadap perubahan sosial, budaya, dan politik.

Pondok pesantren di Indonesia awalnya dikenal sebagai pusat pengajaran agama Islam, khususnya ilmu-ilmu dasar agama seperti tafsir, hadis, fiqih, dan bahasa Arab. Seiring dengan perkembangan zaman, pesantren telah mengalami modernisasi, baik dari segi kurikulum maupun manajemen.

Saat ini, banyak pesantren yang tidak hanya mengajarkan ilmu-ilmu keagamaan, tetapi juga memasukkan pelajaran umum dalam kurikulum mereka, seperti ilmu pengetahuan alam, matematika, teknologi, dan bahasa asing. Kombinasi antara pendidikan agama dan ilmu umum ini bertujuan untuk mempersiapkan santri (siswa) yang tidak hanya kuat dalam ilmu agama tetapi juga mampu bersaing di dunia global.

Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren disahkan sebagai bentuk pengakuan negara terhadap peran penting pesantren dalam membentuk karakter, menyebarkan ajaran Islam, serta memberdayakan masyarakat. UU ini mengatur pesantren sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional yang memiliki kekhasan dalam aspek kurikulum, kiai sebagai pendidik utama, serta kelembagaan yang mandiri. Selain sebagai lembaga pendidikan, pesantren juga diakui memiliki fungsi dakwah dan pemberdayaan masyarakat. Dengan adanya UU ini, pesantren mendapatkan legalitas dan dukungan yang lebih kuat dalam menjalankan fungsinya secara berkelanjutan.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren, pesantren dibedakan menjadi tiga jenis berdasarkan bentuk penyelenggaraan pendidikannya. Pertama, pesantren dengan Pendidikan Diniyah Formal yang menyelenggarakan pendidikan berjenjang setara dengan sekolah formal, seperti jenjang ula, wustha, dan ulya. Kedua, pesantren mu'adalah yang menggunakan kurikulum khas pesantren tanpa kurikulum nasional, namun hasil pendidikannya diakui setelah melalui proses penilaian tertentu. Ketiga, pesantren yang menyelenggarakan pendidikan nonformal, yaitu pesantren tradisional yang menggunakan metode pembelajaran klasik seperti sorogan, wetonan, dan bandongan, dengan fokus utama pada pendalaman kitab kuning. Keberadaan ketiga jenis pesantren ini menunjukkan bahwa sistem pendidikan pesantren bersifat fleksibel dan adaptif terhadap

kebutuhan umat, sekaligus tetap menjaga nilai-nilai keislaman dan tradisi keilmuan yang telah diwariskan secara turun-temurun.

Salah satu lembaga pendidikan islam modern yang cukup terkemuka di Indonesia adalah Pondok Pesantren Darunnajah dengan cabang-cabangnya yang sudah tersebar di beberapa wilayah di Indonesia. Keberadaannya yang sudah tidak diragukan lagi telah berkontribusi aktif terhadap berkembangnya pendidikan islam di Indonesia. Pondok Pesantren Darunnajah lebih mengutamakan pendidikan daripada pengajaran karena pendidikan tidak hanya membangun pola pikir santri tetapi juga membangun mereka sebagai individu sepanjang hidup mereka. Oleh karena itu dibutuhkan juga tenaga pendidik yang berkualitas dengan kinerja yang bagus dan dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaan dan perannya sebagai guru.

Pondok Pesantren Darunnajah adalah sekolah Islam non-pemerintah yang dirintis pada tahun 1942 dan didirikan pada tahun 1974 oleh Alm. KH. Abdul Manaf Mukhayyar, KH. Qomaruzzaman dan KH. Mahrus Amin. Lembaga ini berfokus pada mempersiapkan individu untuk menjadi pemimpin di komunitas mereka, memastikan mereka memiliki dasar pengetahuan, pelayanan, iman, dan kepatuhan terhadap Al-Quran dan Sunnah Rasulullah SAW untuk meneguhkan iman mereka kepada Allah SWT. Dengan pola pendidikan yang diterapkan, lembaga ini memerlukan sumber daya manusia yang tepat guna dalam pelaksanaan kegiatan belajar dan mengajar maupun pengawasan para santri di lingkungan asrama.

Pondok Pesantren Darunnajah memiliki visi mencetak manusia yang *muttafaqah fiddin* untuk menjadi kader pemimpin umat/bangsa dan misi mendidik kader-kader umat dan bangsa yang *ber-tafaqqah fiddin* ; para ulama, zuama dan aghniya, cendekiawan muslim yang bertakwa, berakhlak mulia, berpengetahuan luas, jasmani yang sehat, terampil dan ulet (*Profil Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta*, n.d.). Untuk mewujudkan visi dan misinya

tersebut maka Pondok Pesantren Darunnajah harus memastikan bahwa perencanaan, pengelolaan, dan pengembangan tenaga dan staf pendidik dilakukan secara terukur, terarah, terstruktur, dan efektif. Hal ini dilakukan agar talenta terbaiknya dapat dihasilkan dan memberikan kontribusi besar bagi organisasi (C. Savitri & Suherman, 2018). Dalam menjalankan sistemnya dan bersaing dengan pondok pesantren lain, Pondok Pesantren Darunnajah membutuhkan sumber daya manusia yang handal dan berkualitas. Untuk organisasi dapat mempertahankan staf pendidikan, yang merupakan salah satu sumber daya manusia yang paling penting untuk keberhasilan operasi (Suwaidi & Ardyanfitri, 2018).

Manajemen bakat dalam konteks manajemen sumber daya manusia (SDM) telah menjadi topik yang semakin penting dalam dunia bisnis dan organisasi saat ini. Manajemen bakat merupakan sebuah proses tentang bagaimana merencanakan, mendapatkan, mengembangkan, dan mempertahankan bakat (Armand Wibowo et al., 2017). Pentingnya manajemen bakat tidak hanya terletak pada kemampuan untuk menarik dan merekrut individu berbakat, tetapi juga dalam kemampuan untuk mempertahankan mereka dalam jangka waktu yang lama, dengan kemampuan dalam mengembangkan talenta, merencanakan dan membangun talenta akan berdampak positif bagi perusahaan (C. Savitri & Suherman, 2018).

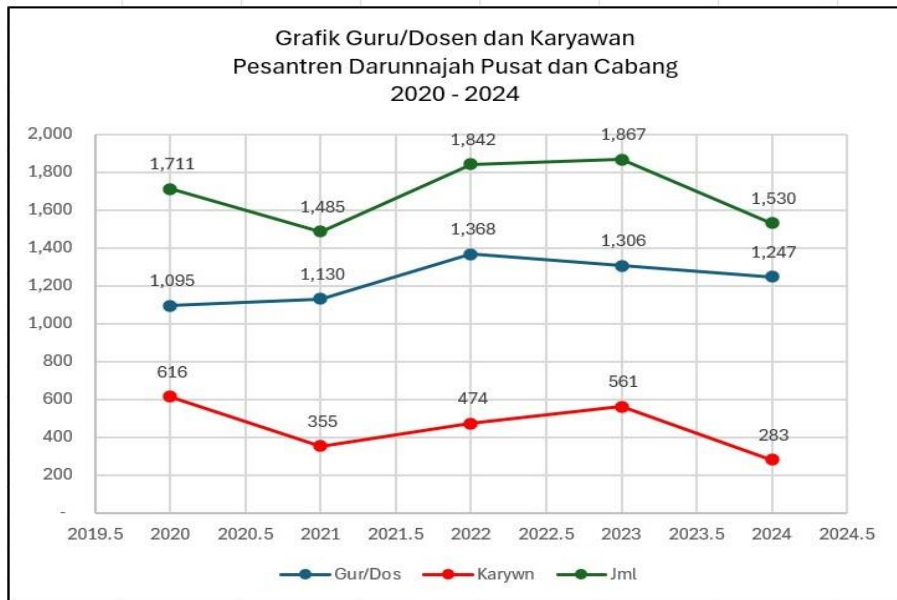
Dalam konteks lembaga pendidikan, manajemen bakat dapat memainkan peran penting dalam meningkatkan kualitas pengajaran dan pembelajaran, serta dalam mempertahankan guru-guru terbaik. Manajemen bakat yang efektif mencakup perekrutan yang tepat, pelatihan dan pembinaan yang berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi guru, dan penilaian kinerja yang adil dan terbuka. Dengan penerapan manajemen bakat yang efektif, para guru diharapkan merasa dihargai, memiliki peluang untuk berkembang, dan

menjadi lebih terikat secara emosional dengan institusi. Dengan demikian, retensi guru meningkat.

Retensi guru, atau kemampuan untuk mempertahankan tenaga pendidik yang berkinerja tinggi, telah menjadi perhatian utama bagi banyak lembaga pendidikan karena dampaknya yang signifikan terhadap kualitas pembelajaran dan keberlangsungan operasional lembaga. Retensi guru didasarkan pada upaya untuk mempertahankan guru yang memiliki kompetensi dan keterampilan tertentu agar tetap mengajar dalam jangka waktu yang panjang (Permadi et al., 2024). Retensi ini sangat penting karena tingginya tingkat pergantian guru dapat mengganggu stabilitas proses belajar-mengajar serta menurunkan mutu pendidikan. Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang mempengaruhi retensi guru menjadi hal yang krusial bagi keberhasilan lembaga pendidikan.

Kualitas tenaga pengajar dan stabilitasnya merupakan komponen penting dalam keberhasilan sebuah lembaga pendidikan dalam mencapai tujuan mereka. Sebagai tenaga pendidik, guru memiliki peran penting dalam membentuk kecerdasan dan karakter siswa. Namun, institusi pendidikan, termasuk sekolah berasrama seperti Pondok Pesantren Darunnajah, menghadapi masalah yang sering terjadi. Tingkat retensi guru yang rendah adalah salah satunya. Tingkat *turnover* atau keluar masuknya guru yang tinggi dapat mengganggu proses pembelajaran, mengurangi moral staf, dan meningkatkan biaya rekrutmen dan pelatihan.

Gambar 1. 1 Grafik Guru dan Guru Pondok Pesantren Darunnajah



Berdasarkan grafik yang ditampilkan di atas, jumlah guru pada tahun 2020 tercatat sebanyak 1.095 orang. Pada tahun 2021, jumlah ini mengalami sedikit kenaikan menjadi 1.130 orang. Selanjutnya, terjadi lonjakan yang cukup besar di tahun 2022 dengan total 1.368 orang. Namun, di tahun 2023 jumlahnya menurun menjadi 1.306 orang, dan kembali berkurang di tahun 2024 menjadi 1.247 orang. Hal ini menunjukkan adanya fluktuasi jumlah guru/dosen selama lima tahun terakhir di Pondok Pesantren Darunnajah.

Dalam beberapa tahun terakhir, masalah retensi guru di institusi pendidikan semakin menjadi perhatian, khususnya di sekolah-sekolah Islam terpadu seperti Pondok Pesantren Darunnajah. Banyak guru pengabdian yang keluar karena hanya memenuhi kewajibannya selama satu tahun. Ini disebabkan oleh kurangnya rasa keterikatan terhadap pondok pesantren karena faktor-faktor seperti, tugas yang diberikan tidak sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh tenaga pendidik, banyak guru yang diharuskan menjabat menjadi beberapa bagian, sehingga pelayanan yang diberikan kepada siswa

tidak optimal. Selain itu, keadaan lingkungan kerja yang kurang mendukung, tuntutan dan tekanan dari atasan dan kurangnya kesempatan pengembangan karier. Ditambah lagi beban kerja yang tidak sesuai dengan kompensasi yang diberikan, sebagaimana sering diterapkan di pondok pesantren yang menyebabkan semakin meningkatnya angka guru yang keluar setiap tahunnya.

Gambar 1. 2 Data Guru Keluar Pondok Pesantren Darunnajah



Berdasarkan grafik di atas, pada tahun 2021 jumlah guru yang keluar tercatat sebanyak 99 orang. Jumlah ini meningkat signifikan di tahun 2022 menjadi 235 orang. Pada tahun 2023, terjadi penurunan menjadi 196 orang, dan kembali turun di tahun 2024 menjadi 97 orang. Dari data ini, terlihat adanya fluktuasi jumlah guru yang keluar selama empat tahun terakhir di Pondok Pesantren Darunnajah.

Faktor penting untuk mempertahankan guru, organisasi harus berfokus pada *strategic talent management* (Glaister et al., 2018). Manajemen bakat yang efektif dapat menjadi faktor kunci dalam meningkatkan retensi guru. Menurut (Fitz-enz, 2010), manajemen bakat yang efektif adalah tentang menempatkan orang yang tepat pada tempat yang tepat, dengan menyediakan kesempatan bagi mereka untuk berkembang dan berkontribusi. Ketika organisasi mampu mengidentifikasi, mengembangkan, dan memotivasi bakat yang dimilikinya, tenaga pendidik cenderung merasa lebih terikat dan

termotivasi untuk tetap berada di lembaga tersebut. Lembaga harus melakukan yang terbaik untuk meningkatkan kesediaan gurunya untuk bertahan di lembaga (C. Savitri & Suherman, 2018) meskipun mempertahankan bakat dalam jangka panjang dan mencapai keunggulan strategis yang diperlukan adalah sebuah tantangan (Kumar, 2021).

Meskipun pentingnya hubungan antara manajemen bakat dan retensi guru telah diakui secara luas, masih ada perdebatan dan keraguan tentang sejauh mana praktik-praktik manajemen bakat dapat benar-benar mempengaruhi retensi guru. (Narayanan et al., 2019) menggarisbawahi pentingnya memperhatikan kebutuhan individual guru dalam praktik manajemen bakat untuk meningkatkan retensi. Terdapat kebutuhan untuk memahami dengan lebih baik bagaimana faktor-faktor tertentu dalam praktik manajemen bakat dapat berkontribusi secara khusus terhadap retensi guru.

Sejumlah penelitian telah dilakukan untuk mengeksplorasi hubungan antara manajemen bakat dan retensi guru. Manajemen bakat memang memainkan peran penting dalam strategi organisasi kontemporer, seperti yang disorot oleh beberapa penelitian. Menurut (De Boeck et al., 2018), ini diakui secara global sebagai strategi untuk meningkatkan motivasi dan kinerja. Pendekatan strategis ini sangat penting untuk keberhasilan organisasi, seperti yang dikatakan (Fogarassy et al., 2017) dengan menyelaraskan pengembangan bakat dengan strategi bisnis (Nazari et al., 2014). Manfaat dari manajemen bakat yang efektif bermacam-macam, berdampak pada produktivitas, kepuasan kerja, motivasi, dan komitmen organisasi sambil mengurangi tingkat *turnover*. Pendekatan terpadu ini tidak hanya meningkatkan operasi internal tetapi juga memberikan keunggulan kompetitif, yang mengarah pada peningkatan kinerja organisasi (Hughes et al., 2008; Huselid, 1995). Oleh karena itu, manajemen bakat semakin diakui sebagai keharusan strategis bagi organisasi yang mencari kesuksesan berkelanjutan dalam lanskap kompetitif

saat ini. Ini tidak hanya memelihara bakat individu tetapi juga menyelaraskannya dengan tujuan organisasi, sehingga menumbuhkan budaya keunggulan dan inovasi.

Meskipun demikian, terdapat *theoretical gap* yang perlu diperhatikan. Penelitian-penelitian sebelumnya berfokus kepada kinerja karyawan, kepuasan kerja, komitmen karyawan, dan sebagainya. Sebagian besar penelitian yang ada cenderung difokuskan pada industri atau sektor tertentu, dengan sedikit penelitian yang secara khusus mengeksplorasi hubungan ini dalam konteks yang lebih luas. Sebagai contoh, (Narayanan et al., 2019) melakukan penelitian empiris dalam sektor IT di India, namun belum ada penelitian yang mencakup berbagai jenis organisasi secara menyeluruh khususnya di lembaga pendidikan. Belum banyak juga penelitian yang membahas lebih lanjut terkait praktik manajemen bakat terhadap retensi guru di sektor pendidikan. Perbedaannya ditambahkan 2 aktivitas manajemen bakat yaitu keterlibatan guru dan kondisi kerja.

Oleh karena itu, perumusan masalah yang jelas diperlukan untuk memberikan arah bagi penelitian lebih lanjut dalam hal ini. Rumusan masalah yang muncul adalah bagaimana pengaruh praktik manajemen bakat terhadap tingkat retensi guru di berbagai jenis organisasi? Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi praktik-praktik manajemen bakat yang paling berpengaruh dalam mempengaruhi retensi guru dan untuk memahami mekanisme di balik hubungan tersebut.

Penelitian ini juga bertujuan untuk memberikan kontribusi terhadap organisasi dalam mengembangkan strategi manajemen bakat yang lebih efektif untuk meningkatkan retensi guru. Dengan mempertimbangkan pendapat para ahli seperti yang dikemukakan oleh (Fitz-enz, 2010) dan (Narayanan et al., 2019), serta meninjau literatur terbaru, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan baru tentang pengaruh manajemen bakat terhadap

retensi guru dalam konteks organisasi di lembaga pendidikan islam seperti pondok pesantren saat ini.

Dalam penelitian ini, sebagian besar teori, konsep, dan indikator yang digunakan berasal dari literatur manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada karyawan pada umumnya. Meskipun demikian, peneliti melakukan penyesuaian konteks dengan menerapkan konsep tersebut pada profesi guru.

Hal ini didasarkan pada argumen bahwa guru, sebagai bagian dari organisasi pendidikan, juga merupakan subjek manajemen sumber daya manusia yang menghadapi tantangan serupa dengan karyawan di sektor lain, seperti keterlibatan dalam pekerjaan, kepuasan, motivasi, dan retensi. Oleh karena itu, penggunaan teori karyawan tetap dianggap relevan dengan catatan adanya penyesuaian istilah dan konteks untuk mencerminkan realitas guru di lingkungan pondok pesantren.

Penyesuaian ini bersifat konseptual dan terminologis tanpa mengubah substansi dari teori dan indikator yang digunakan. Dengan demikian, penelitian ini tetap menjaga validitas teori dan hasil analisis data.

B. Identifikasi Masalah

Pondok Pesantren Darunnajah sebagai lembaga pendidikan Islam modern menghadapi tantangan dalam mempertahankan tenaga pendidik, khususnya guru pengabdian. Data menunjukkan adanya fluktuasi jumlah guru dan tingkat *turnover* yang cukup tinggi dalam beberapa tahun terakhir. Banyak guru memilih keluar setelah masa pengabdian satu tahun, dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti beban kerja yang tidak sesuai, kurangnya kesempatan pengembangan karir, lingkungan kerja yang kurang mendukung, hingga kompensasi yang dianggap belum sebanding.

Di sisi lain, pesantren telah menerapkan berbagai praktik manajemen bakat seperti proses rekrutmen dan seleksi, kerja tim, pemberian penghargaan

atas prestasi, perencanaan karir, kompensasi, pelibatan guru, serta penciptaan kondisi kerja yang mendukung. Namun, belum diketahui sejauh mana efektivitas masing-masing praktik tersebut dalam meningkatkan retensi guru. Hal ini menimbulkan pertanyaan penting mengenai elemen manajemen bakat mana yang paling berpengaruh terhadap keputusan guru untuk bertahan di pondok setelah masa pengabdian berakhir.

C. Batasan Masalah

Penelitian ini difokuskan pada enam dimensi manajemen bakat, yaitu:

1. Proses rekrutmen dan seleksi
2. Kerja tim dan dukungan manajemen
3. Prestasi dan manajemen karir
4. Gaji dan kompensasi
5. Keterlibatan guru
6. Kondisi kerja

Ketujuh elemen tersebut diteliti untuk mengidentifikasi pengaruhnya terhadap retensi guru pada guru di Pondok Pesantren Darunnajah. Penelitian ini tidak membahas faktor lain di luar manajemen bakat, seperti budaya organisasi, kepemimpinan, atau faktor eksternal. Responden dalam penelitian ini dibatasi pada guru yang telah menyelesaikan masa pengabdian minimal satu tahun.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan masalah yang penulis temukan di Pondok Pesantren Darunnajah terkait masih tingginya tingkat retensi guru dan adanya perbedaan atau inkonsistensi dari hasil penelitian sebelumnya yang membahas topik praktik manajemen bakat dan retensi guru maka penulis mengajukan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah proses rekrutmen dan seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi guru di Pondok Pesantren Darunnajah?
2. Apakah kerja tim dan dukungan manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi guru di Pondok Pesantren Darunnajah?
3. Apakah prestasi dan manajemen karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi guru di Pondok Pesantren Darunnajah?
4. Apakah gaji dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi guru di Pondok Pesantren Darunnajah?
5. Apakah keterlibatan guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi guru di Pondok Pesantren Darunnajah?
6. Apakah kondisi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi guru di Pondok Pesantren Darunnajah?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan dengan rumusan masalah yang ada, maka tujuan adanya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh proses rekrutmen dan seleksi terhadap retensi guru di Pondok Pesantren Darunnajah.
2. Menganalisis pengaruh kerja tim dan dukungan manajemen terhadap retensi guru di Pondok Pesantren Darunnajah.
3. Menganalisis pengaruh prestasi dan manajemen karir terhadap retensi guru di Pondok Pesantren Darunnajah.
4. Menganalisis pengaruh gaji dan kompensasi terhadap retensi guru di Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta.
5. Menganalisis pengaruh keterlibatan guru terhadap retensi guru di Pondok Pesantren Darunnajah.
6. Menganalisis pengaruh kondisi kerja terhadap retensi guru di Pondok Pesantren Darunnajah.

F. Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi para peneliti dan perusahaan mengenai manajemen bakat. Penelitian ini mempunyai kegunaan sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis

Dilihat dari sisi teoritis, penelitian ini memiliki kegunaan sebagai berikut:

- a. Melengkapi teori manajemen sumber daya manusia khususnya dalam praktik manajemen bakat dan pengaruhnya terhadap retensi guru dalam sebuah organisasi atau perusahaan.
- b. Menjadi rujukan dan dasar bagi penelitian-penelitian mendatang yang berhubungan dengan praktik manajemen bakat di sebuah organisasi atau perusahaan, serta menjadi subjek studi yang lebih mendalam.

2. Manfaat praktis

Dilihat dari fungsi praktis, penelitian ini memiliki kegunaan sebagai berikut:

a. Bagi penulis

Melalui penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan bagi penulis tentang praktik manajemen bakat.

b. Bagi Darunnajah

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi proses pengambilan kebijakan terkait retensi guru dengan melaksanakan praktik manajemen bakat di lingkungan Darunnajah.

c. Bagi akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu rujukan dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia melalui penelitian-penelitian selanjutnya terkait praktik manajemen bakat.

G. Sistematika Penulisan

Sistematika Penulisan merupakan penjabaran terstruktur mengenai susunan penelitian yang dibagi ke dalam beberapa bab. Tujuannya adalah memberikan gambaran umum kepada pembaca tentang isi metodologi penelitian. Struktur penulisan penelitian ini terdiri dari:

BAB I PENDAHULUAN

Bagian ini menguraikan konteks penelitian, permasalahan yang diangkat, sasaran yang ingin dicapai, kegunaan penelitian, serta garis besar penulisan.

BAB II KAJIAN TEORI

Bab ini menyajikan tinjauan literatur terkait, konsep-konsep yang mendasari penelitian, kerangka berpikir teoritis, serta pengembangan hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN

Bagian ini menjelaskan pendekatan penelitian yang digunakan, meliputi tipe penelitian, sumber data, metode pengumpulan data, populasi dan sampel, definisi operasional variabel, serta teknik pengolahan dan analisis data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini memaparkan deskripsi objek penelitian, analisis kuantitatif, interpretasi temuan, serta pembahasan yang didukung argumentasi sesuai hasil penelitian.

BAB V PENUTUP

Bagian akhir ini berisi kesimpulan dari penelitian dan rekomendasi terkait analisis serta optimalisasi sistem yang telah dibahas pada bab-bab sebelumnya.

BAB II

KAJIAN TEORI

Dalam bagian ini, istilah karyawan tetap digunakan sesuai dengan referensi teoritis aslinya. Namun, dalam konteks penelitian, istilah tersebut disesuaikan menjadi guru untuk mencerminkan subjek yang diteliti.

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah proses yang komprehensif dan terintegrasi untuk mengelola karyawan di dalam suatu organisasi. Definisi ini mencakup beberapa aspek penting dari manfaat karyawan, dimulai dengan proses pemilihan atau perekrutan karyawan berdasarkan kebutuhan mereka yang ditentukan oleh organisasi. Selanjutnya, MSDM mendorong pertumbuhan karyawan melalui pelatihan untuk meningkatkan tingkat keterampilan dan keahlian mereka. Evaluasi tempat kerja juga merupakan komponen penting dari MSDM, karena organisasi secara sistematis menilai kontribusi karyawan. Sistem kompensasi yang efektif dan kompetitif merupakan salah satu komponen dari MSDM. Selain itu, definisi ini mencakup aspek penting lainnya seperti pengelolaan hubungan di tempat kerja, yang meliputi penyelesaian konflik, komunikasi, dan aliansi industri yang harmonis. Selain itu, kesehatan dan semangat kerja menjadi prioritas dalam MSDM, dengan penekanan khusus pada penanganan kesehatan fisik dan mental karyawan. Konsistensi menjadi hal yang penting dalam semua praktik MSDM, yang menekankan komitmen terhadap kerja yang adil dan jujur untuk semua karyawan. Dengan demikian, definisi ini memberikan gambaran menyeluruh tentang MSDM yang mencakup semua aspek kehidupan karyawan dalam organisasi, mulai dari aktivitas sehari-hari hingga pertumbuhan jangka panjang, dengan penekanan pada keselamatan dan kesejahteraan (Dessler, 2020).

Sumber daya manusia (orang-orang) yang bekerja untuk organisasi saat ini memerlukan keputusan dan praktik manajemen yang dapat mempengaruhi sumber daya manusia secara langsung. Manajemen sumber daya manusia mengacu pada serangkaian proses pemikiran yang terintegrasi mengenai hubungan antara kinerja karyawan dan kinerja organisasi. Manajemen sumber daya manusia mengacu pada aktivitas yang dilakukan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia dalam suatu organisasi dapat digunakan secara efektif untuk mencapai berbagai tujuan. Manajemen sehari-hari yang efisien memerlukan manajer untuk mengidentifikasi praktik terbaik dalam membantu karyawan mencapai tujuan perusahaan dan meningkatkan kinerja organisasi. Manajer seharusnya mencari berbagai peluang untuk meningkatkan kinerja kerja, kerja sama tim, komitmen dalam kehidupan organisasi, kualitas lingkungan kerja, serta efisiensi dan produktivitas anggota staf. Manajemen sumber daya manusia yang efektif dapat meningkatkan efektivitas organisasi (Martin, 2017).

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan cabang fundamental dari manajemen umum yang memiliki posisi strategis dalam organisasi. Berbeda dengan manajemen aspek lain seperti keuangan, pemasaran, atau operasi, MSDM berfokus pada pengelolaan tenaga kerja yang berperan ganda - sebagai penggerak utama faktor produksi sekaligus tujuan dari produksi itu sendiri. MSDM mengadopsi pendekatan strategis dan koheren dalam mengelola karyawan sebagai aset paling berharga organisasi, dengan empat fungsi manajerial utama: perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian. Fungsi-fungsi ini diterapkan secara menyeluruh dalam konteks pengembangan kebijakan dan pemanfaatan SDM, baik dalam organisasi profit maupun non-profit, dengan tujuan mencapai efektivitas dan efisiensi organisasi.

Dalam implementasi praktisnya, MSDM dijalankan oleh administrator SDM yang bertanggung jawab atas serangkaian aktivitas krusial mulai dari rekrutmen, pengembangan karyawan, pemberian kompensasi, hingga pemutusan hubungan kerja. Meskipun kewenangan tertinggi dalam mendesain program dan menyetujui anggaran tetap berada di tangan eksekutif kepala dan pejabat legislatif, administrator SDM memainkan peran vital dalam pelaksanaan harian, termasuk pelatihan, evaluasi kinerja, dan pengembangan karier karyawan. MSDM tidak hanya berfokus pada aspek administratif, tetapi juga memperhatikan dimensi psikologis dan produktivitas dalam hubungan antara individu dan organisasi, dengan tujuan menciptakan nilai bersama bagi karyawan dan organisasi, serta memastikan tercapainya sasaran organisasi secara efektif dan efisien. (Hadi et al., 2022).

B. Manajemen Bakat

Inti dari manajemen bakat adalah tentang bagaimana membedakan dan mengidentifikasi talenta untuk menentukan kelompok individu eksklusif yang akan dipertahankan (Wiblen & Marler, 2021). Manajemen bakat dapat digambarkan sebagai aktivitas dan proses yang melibatkan ketertarikan sistematis, identifikasi, pengembangan, keterlibatan, retensi, dan penyebaran talenta-talenta yang memiliki nilai khusus bagi organisasi untuk menciptakan kesuksesan strategis yang berkelanjutan (Gallardo-Gallardo et al., 2020). Manajemen bakat adalah proses yang dilakukan oleh manajemen perusahaan yang mengelola bakat mereka agar dapat kompetitif dengan perusahaan lain (Salit & Netra, 2018).

Manajemen bakat dapat dikatakan sebagai serangkaian proses sumber daya manusia yang digunakan untuk menentukan, mengelola, dan mengembangkan kemampuan pegawai berdasarkan kinerjanya, sehingga pegawai dapat bekerja sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan (Permadi et al., 2024). Manajemen bakat terdiri dari fungsi SDM, perencanaan

tenaga kerja, rekrutmen, pelatihan, manajemen kinerja, manajemen karir, perencanaan suksesi, manajemen kompensasi dan didefinisikan sebagai proses pengadaan, pengembangan, pemeliharaan dan mempertahankan bakat (Kumar, 2021).

Menurut (Gallardo-Gallardo et al., 2015), manajemen bakat adalah aktivitas dan proses yang terkait dengan identifikasi talenta sistematis, atraksi, pengembangan, keterlibatan/ rasa memiliki, retensi, dan penempatan orang-orang dengan talenta tinggi. (Thunnissen, 2016) mendefinisikan manajemen bakat sebagai kegiatan yang bertujuan untuk menarik, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan karyawan yang saat ini atau di masa depan akan memberikan kontribusi signifikan terhadap kinerja organisasi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Tietze et al., 2017), manajemen bakat meliputi proses identifikasi, pengembangan, memotivasi, dan mempertahankan individu yang secara signifikan berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi, baik saat ini maupun di masa depan. Menurut (Meyers et al., 2019), salah satu aspek kritis dari talent management adalah pendekatan yang berfokus pada kekuatan (*strengths-based approach*), di mana organisasi tidak hanya berfokus pada perbaikan kelemahan karyawan tetapi juga pada pengembangan kekuatan mereka. Pendekatan ini, menurut mereka, dapat meningkatkan keterlibatan dan kinerja karyawan, serta membantu organisasi mencapai keunggulan kompetitif. Terakhir, (Mcdonnell & Collings, 2017) menyatakan bahwa manajemen bakat merupakan investasi dalam mengidentifikasi dan mengembangkan talenta internal dan eksternal untuk mencapai keunggulan kompetitif melalui penerapan praktik sumber daya manusia yang holistik dan strategis.

Dari definisi-definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen bakat masih dipandang sebagai pendekatan strategis untuk mengelola sumber daya manusia yang berbakat guna mencapai tujuan organisasi. Praktik-praktik kunci

yang terlibat meliputi perencanaan talenta, penarikan talenta eksternal, identifikasi talenta internal, pengembangan talenta, pemberian tantangan, motivasi, promosi, serta retensi talenta.

1. Proses Rekrutmen dan Seleksi

Proses rekrutmen dan seleksi merupakan komponen kunci dalam manajemen bakat yang bertujuan untuk mengidentifikasi dan menarik kandidat terbaik untuk mengisi posisi dalam organisasi. Proses ini dimulai dengan perencanaan tenaga kerja, analisis jabatan, dan penyusunan kriteria seleksi. Kemudian dilanjutkan dengan *sourcing* kandidat melalui berbagai saluran seperti *job boards*, media sosial, referensi karyawan, dan situs karir perusahaan. Setelah menerima aplikasi, dilakukan penyaringan awal untuk mengidentifikasi kandidat yang memenuhi kualifikasi dasar (Nikolau & Oostrom, 2015).

Tahap selanjutnya melibatkan serangkaian metode penilaian seperti wawancara terstruktur, tes kemampuan, *assessment center*, dan pemeriksaan latar belakang untuk mengevaluasi kesesuaian kandidat dengan posisi dan budaya organisasi. Proses ini semakin memanfaatkan teknologi seperti *artificial intelligence* dan *machine learning* untuk meningkatkan efisiensi dan mengurangi bias dalam pengambilan keputusan (Chamorro-premuzic et al., 2017). Setelah seleksi final, proses berlanjut ke penawaran kerja, negosiasi, dan *onboarding* untuk memastikan integrasi yang mulus dari *talent* baru ke dalam organisasi (Bauer & Erdogan, n.d.).

2. Kerja Tim dan Dukungan Manajemen

Kerja tim dan dukungan manajemen merupakan dua elemen penting dalam manajemen bakat yang saling terkait dan berperan krusial dalam mengembangkan dan mempertahankan bakat dalam organisasi. Kerja tim mengacu pada kemampuan individu untuk bekerja secara efektif dalam

kelompok, berkolaborasi, dan mencapai tujuan bersama. Dalam konteks manajemen bakat, kerja tim menjadi semakin penting karena kompleksitas pekerjaan yang meningkat dan kebutuhan untuk inovasi yang berkelanjutan. Menurut (Mathieu et al., 2017), kerja tim yang efektif dapat meningkatkan produktivitas, kreativitas, dan kepuasan kerja. Lebih lanjut, (Salas et al., 2014) menekankan bahwa organisasi perlu memfasilitasi pengembangan keterampilan kerja tim melalui pelatihan dan struktur organisasi yang mendukung kolaborasi lintas fungsi.

Dukungan manajemen, di sisi lain, mengacu pada dukungan aktif dan keterlibatan manajemen dalam proses manajemen bakat. Ini mencakup komitmen untuk mengembangkan bakat, menyediakan sumber daya yang diperlukan, dan menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan karyawan. (Collings et al., 2018) menyoroti pentingnya dukungan manajemen dalam implementasi strategi manajemen bakat yang efektif, termasuk dalam mengelola kinerja, pengembangan karir, dan retensi talenta. Sementara itu, (Sparrow & Makram, 2015) berpendapat bahwa dukungan manajemen yang kuat dapat meningkatkan nilai yang dihasilkan dari investasi dalam manajemen bakat, termasuk peningkatan *engagement* karyawan dan keselarasan strategis. Dalam konteks ini, peran manajer lini menjadi semakin penting sebagai '*talent agents*' yang memfasilitasi pengembangan dan retensi bakat dalam tim mereka (Gallardo-Gallardo et al., 2020).

3. Prestasi dan Manajemen Karir

Prestasi dan manajemen karir merupakan komponen integral dari manajemen bakat yang berfokus pada pengoptimalan kinerja karyawan dan pengembangan karir mereka dalam organisasi. Prestasi management melibatkan proses berkelanjutan untuk mengevaluasi, memberikan umpan balik, dan meningkatkan kinerja karyawan selaras dengan tujuan organisasi. Menurut (Schleicher et al., 2018), pendekatan prestasi manajemen modern

menekankan pada umpan balik yang lebih sering dan informal, serta pengaturan tujuan yang kolaboratif. (Aguinis, 2021) menyoroti pentingnya mengintegrasikan teknologi dalam sistem prestasi manajemen untuk meningkatkan akurasi penilaian dan memfasilitasi pengambilan keputusan berbasis data. Lebih lanjut, (Cappelli & Tavis, 2016) mengemukakan bahwa organisasi semakin beralih dari penilaian kinerja tahunan tradisional ke model yang lebih *agile* dan berfokus pada pengembangan berkelanjutan.

Manajemen karir, di sisi lain, berkaitan dengan perencanaan dan pengembangan jalur karir karyawan dalam organisasi. Ini melibatkan identifikasi aspirasi karir karyawan, pemetaan kompetensi, dan penyediaan peluang pengembangan yang sesuai. (Baruch & Rousseau, 2019) menekankan pentingnya pendekatan yang lebih fleksibel dan berpusat pada karyawan dalam manajemen karir, mengingat perubahan cepat dalam lanskap pekerjaan. Konsep "*protean career*" dan "*boundaryless career*" menjadi semakin relevan, di mana individu mengambil peran lebih aktif dalam mengelola karir mereka sendiri (Hall et al., 2018). Organisasi perlu menyediakan alat dan dukungan untuk memfasilitasi ini, seperti program mentoring, rotasi pekerjaan, dan peluang pembelajaran yang personal. (Vos et al., 2018) juga menekankan pentingnya menyelaraskan manajemen karir dengan strategi manajemen bakat yang lebih luas untuk memastikan pengembangan dan retensi talenta kunci dalam organisasi.

4. Gaji dan Kompensasi

Gaji dan kompensasi dalam konteks manajemen bakat merujuk pada strategi dan praktik organisasi dalam merancang, mengimplementasikan, dan mengelola sistem pembayaran dan penghargaan untuk menarik, memotivasi, dan mempertahankan talent. Ini mencakup tidak hanya gaji pokok, tetapi juga berbagai bentuk kompensasi lainnya seperti bonus, insentif, tunjangan, dan penghargaan non-finansial. Menurut (Gupta & Shaw, 2014), sistem

kompensasi yang efektif harus selaras dengan strategi bisnis dan nilai-nilai organisasi, serta mempertimbangkan keadilan internal dan daya saing eksternal. Lebih lanjut, (Nyberg et al., 2013) menekankan pentingnya "*pay-for-performance*" dalam mendorong kinerja tinggi dan retensi talenta kunci. Namun, mereka juga memperingatkan bahwa sistem ini harus dirancang dengan hati-hati untuk menghindari konsekuensi yang tidak diinginkan seperti perilaku tidak etis atau fokus jangka pendek.

Dalam beberapa tahun terakhir, ada pergeseran signifikan dalam pendekatan terhadap gaji dan kompensasi dalam manajemen bakat. (Nyberg & Reilly, 2015) mengidentifikasi tren menuju paket kompensasi yang lebih holistik dan personal, yang mempertimbangkan preferensi dan tahap karir individu. Ini termasuk opsi seperti fleksibilitas kerja, peluang pengembangan, dan program kesejahteraan. Sementara itu, (Landry et al., 2018) menyoroti pentingnya "*total rewards approach*" yang mengintegrasikan kompensasi finansial dengan faktor non-finansial seperti pengakuan, keseimbangan kehidupan kerja, dan peluang karir.

Peraturan Pemerintah Nomor 78 Tahun 2015 tentang Pengupahan mengatur sistem pengupahan nasional yang bertujuan menciptakan keadilan dan kelayakan upah bagi pekerja, termasuk di dalamnya kewajiban menyusun struktur dan skala upah berdasarkan jabatan, masa kerja, serta kompetensi. Namun dalam konteks pondok pesantren, penerapan peraturan ini seringkali tidak dilakukan secara formal karena karakteristik pesantren yang berbasis nilai keagamaan dan pengabdian. Banyak guru di pesantren yang menerima kompensasi dalam jumlah terbatas, namun tetap menjalankan tugas dengan penuh tanggung jawab. Hal ini dapat dijelaskan melalui konsep *zone of acceptance*, yaitu batas sejauh mana seseorang bersedia menerima kebijakan atau kondisi kerja, termasuk gaji, tanpa menolaknya. Menurut (Barnard & Anderson, 1939), *zone of acceptance* merupakan batas sejauh mana bawahan

menerima perintah dari atasan tanpa mempertanyakannya, selama masih dianggap sah dan masuk akal. Dalam kasus guru pesantren, meskipun gaji yang diterima tidak selalu sebanding dengan beban kerja, selama masih berada dalam zona penerimaan yang ditentukan oleh nilai keikhlasan, loyalitas, dan kecintaan terhadap pondok, mereka tetap menjalankan peran mereka secara optimal. Namun, apabila kompensasi yang diberikan terlalu rendah atau tidak diiringi dengan penghargaan non-material lainnya, maka kondisi tersebut berisiko keluar dari zona penerimaan dan dapat memengaruhi motivasi kerja maupun keputusan untuk bertahan di lembaga tersebut.

5. Keterlibatan Guru

Dalam penelitian ini, variabel keterlibatan guru merujuk pada konsep keterlibatan karyawan sebagaimana dikembangkan dalam teori keterlibatan kerja oleh Schaufeli dan Bakker (2004) dan beberapa literatur lain.

Meskipun konstruk awal menggunakan istilah keterlibatan karyawan, peneliti menyesuaikan istilah tersebut menjadi keterlibatan guru agar sesuai dengan objek penelitian, yaitu guru di lingkungan Pondok Pesantren Darunnajah. Penyesuaian ini bersifat terminologis tanpa mengubah indikator maupun pendekatan pengukuran yang telah digunakan, mengingat data telah dikumpulkan dan dianalisis berdasarkan konstruk awal tersebut.

Dengan demikian, dalam konteks penelitian ini, keterlibatan guru didefinisikan sebagai kondisi psikologis positif di mana guru menunjukkan semangat, dedikasi, dan keterlibatan penuh dalam aktivitas mengajar (Bakker & Demerouti, 2008; Hakanen et al., 2006).

Keterlibatan karyawan dalam konteks manajemen bakat merujuk pada tingkat keterlibatan, antusiasme, dan komitmen karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi mereka. Ini merupakan konsep multidimensi yang mencakup aspek kognitif, emosional, dan perilaku. Menurut (Bakker & Albrecht, 2018), karyawan yang *engaged* memiliki tingkat energi yang tinggi, dedikasi yang

kuat terhadap pekerjaan mereka, dan cenderung terserap sepenuhnya dalam tugas-tugas mereka. Keterlibatan guru telah menjadi fokus utama dalam manajemen bakat karena dampaknya yang signifikan terhadap produktivitas, inovasi, dan retensi guru. (Saks & Gruman, 2014) menekankan bahwa organisasi dengan tingkat *engagement* yang tinggi cenderung memiliki kinerja finansial yang lebih baik, tingkat *turnover* yang lebih rendah, dan kepuasan pelanggan yang lebih tinggi.

Dalam dekade terakhir, pendekatan terhadap keterlibatan guru telah berkembang. (Bailey et al., 2017) mengidentifikasi pentingnya menciptakan "*work environment*" yang mendukung *engagement*, termasuk *job design* yang bermakna, kepemimpinan yang inspiratif, dan budaya organisasi yang positif. Sementara itu, (Albrecht et al., 2015) menyoroti peran penting dari "*job resources*" dan "*personal resources*" dalam memfasilitasi *engagement*. Ini mencakup faktor-faktor seperti otonomi kerja, dukungan sosial, dan *self-efficacy*. Teknologi juga memainkan peran yang semakin penting dalam strategi *engagement*. (Biron & Veldhoven, 2016) menunjukkan bagaimana organisasi menggunakan platform digital dan *analytics* untuk mengukur dan meningkatkan *engagement* secara *real-time*. Lebih lanjut, (Meyer & Schneider, 2020) menekankan pentingnya menyelaraskan strategi *engagement* dengan keseluruhan strategi manajemen bakat untuk menciptakan "*engagement ecosystem*" yang komprehensif dan berkelanjutan.

6. Kondisi Kerja

Kondisi kerja dalam konteks manajemen bakat mengacu pada keseluruhan lingkungan kerja, baik fisik maupun psikososial, yang mempengaruhi kinerja, kesejahteraan, dan retensi guru. Ini mencakup berbagai aspek seperti keamanan dan kesehatan kerja, jam kerja, keseimbangan kehidupan-kerja, desain tempat kerja, dan iklim organisasi. Menurut (Boxall & Macky, 2014), kondisi kerja yang baik merupakan faktor kunci dalam

menarik dan mempertahankan talent terbaik. Lebih lanjut, (Vischer & Wifi, 2017) menekankan pentingnya desain tempat kerja yang mendukung produktivitas dan kesejahteraan karyawan, termasuk aspek-aspek seperti ergonomi, pencahayaan, dan ruang kolaborasi. Dalam era digital, konsep kondisi kerja juga telah berkembang untuk mencakup fleksibilitas kerja dan kemampuan untuk bekerja dari jarak jauh.

Dalam dekade terakhir, ada peningkatan fokus pada aspek psikososial dari kondisi kerja. (Bakker et al., 2016) mengembangkan "*Job Demands-Resources (JD-R) theory*" yang menjelaskan bagaimana keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang tersedia mempengaruhi kesejahteraan dan kinerja karyawan. Sementara itu, (Noblet et al., 2016) menyoroti pentingnya iklim psikologis yang positif dalam meningkatkan *engagement* dan produktivitas karyawan. Konsep "*healthy workplace*" juga menjadi semakin penting, dengan organisasi mengadopsi pendekatan holistik terhadap kesehatan dan kesejahteraan karyawan. (Schaufeli, 2017) mengemukakan bahwa organisasi yang memprioritaskan kesejahteraan karyawan melalui program *wellness* yang komprehensif cenderung memiliki tingkat retensi dan produktivitas yang lebih tinggi. Lebih lanjut, dalam konteks pasca-pandemi, (Kniffin & Ashford, 2021) menekankan pentingnya adaptasi kondisi kerja untuk mendukung kesehatan mental karyawan dan memfasilitasi kolaborasi dalam lingkungan kerja *hybrid*.

C. Retensi Guru

Dalam penelitian ini, retensi guru merujuk pada adaptasi dari konsep retensi karyawan yang banyak digunakan dalam literatur manajemen sumber daya manusia. Meskipun sebagian besar teori dan definisi retensi dikembangkan dalam konteks karyawan secara umum, konsep tersebut tetap relevan diterapkan pada profesi guru karena guru juga merupakan bagian dari sumber daya manusia dalam organisasi pendidikan. Oleh karena itu, peneliti

menggunakan teori retensi karyawan sebagai dasar konseptual, dengan melakukan penyesuaian istilah dan konteks untuk mencerminkan karakteristik profesi guru.

Retensi guru mengacu pada kebijakan dan praktik terkait dengan menjaga tenaga pendidik berkualitas untuk tetap bekerja di suatu organisasi selama periode waktu yang lebih lama. Sementara itu, (Sandhya & Kumar, 2011) menyatakan bahwa retensi guru merupakan strategi untuk mempertahankan talenta terbaik di organisasi secara sukarela. Hal ini menjadi penting karena tenaga pendidik yang berkualitas tinggi merupakan aset berharga bagi organisasi.

Dalam penelitian oleh (Aruna & Anitha, 2015), ditemukan bahwa faktor-faktor seperti pelatihan dan pengembangan, kompensasi yang kompetitif, peluang karir, lingkungan kerja yang kondusif, dan keseimbangan kehidupan kerja sangat mempengaruhi retensi guru. Selain itu, Agarwal dan Sajid (2017) menekankan pentingnya praktik manajemen sumber daya manusia yang baik, seperti penghargaan dan pengakuan, dalam meningkatkan retensi guru.

Selanjutnya, penelitian oleh Suresh dan Rajasekaran (2022) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang positif, peluang pengembangan karir, dan manajemen talenta yang efektif juga berperan penting dalam meningkatkan retensi guru. Dalam sebuah studi longitudinal oleh Gupta et al. (2023), ditemukan bahwa faktor-faktor seperti kepemimpinan transformasional, pengakuan dan penghargaan, serta keterlibatan guru memiliki dampak signifikan terhadap retensi guru dalam jangka panjang. Penelitian tersebut juga menekankan pentingnya membangun hubungan yang kuat antara karyawan dan organisasi untuk meningkatkan loyalitas dan komitmen.

Dalam konteks penelitian ini, istilah retensi karyawan disesuaikan menjadi retensi guru, yang berarti upaya lembaga pendidikan untuk mempertahankan

tenaga pendidik yang berkualitas agar tetap mengajar dalam jangka waktu yang panjang.

Berdasarkan definisi-definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa retensi guru merupakan isu penting bagi organisasi untuk mempertahankan talenta terbaik dan mencapai keunggulan kompetitif. Faktor-faktor seperti kompensasi yang kompetitif, peluang pengembangan karir, lingkungan kerja yang kondusif, budaya organisasi yang positif, serta praktik manajemen sumber daya manusia yang baik memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi guru. Pengakuan dan penghargaan, serta keterlibatan guru juga terbukti memiliki dampak positif terhadap retensi guru dalam jangka panjang.

D. Pengembangan Hipotesis

1. Manajemen Bakat dan Retensi Guru

Manajemen bakat dan retensi guru merupakan dua konsep yang saling berkaitan erat dalam manajemen sumber daya manusia. Berbagai penelitian telah menunjukkan hubungan yang signifikan antara kedua konsep ini. Menurut (Deery & Jago, 2015), manajemen bakat yang efektif dapat secara langsung mempengaruhi retensi guru. Mereka berpendapat bahwa praktik manajemen bakat yang baik, seperti pengembangan karir dan pelatihan, dapat meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi, yang pada gilirannya mendorong retensi guru.

Studi yang dilakukan oleh (Maurya et al., 2019) mengungkapkan bahwa organisasi yang menerapkan strategi manajemen bakat yang komprehensif cenderung memiliki tingkat retensi guru yang lebih tinggi. Mereka menemukan bahwa praktik manajemen bakat seperti perencanaan suksesi, pengembangan kepemimpinan, dan manajemen kinerja memiliki dampak positif terhadap niat karyawan untuk tetap berada dalam organisasi.

Pandangan serupa dikemukakan oleh (Marinakou & Giousmpasoglou, 2019), yang menyatakan bahwa manajemen bakat yang efektif dapat

menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan karyawan dan memberikan peluang karir yang jelas. Hal ini, menurut mereka, merupakan faktor kunci dalam meningkatkan retensi guru. Lebih lanjut, studi oleh (Mahfouz et al., 2021) menunjukkan bahwa manajemen bakat yang efektif dapat meningkatkan retensi guru melalui peningkatan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan keterikatan karyawan. Mereka menekankan pentingnya pendekatan holistik dalam manajemen bakat yang mencakup rekrutmen, pengembangan, dan retensi talenta.

Penelitian terbaru oleh Mehta et al. (2022) mengungkapkan bahwa manajemen bakat yang berfokus pada pengembangan keterampilan dan kompetensi karyawan dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, yang pada gilirannya berkontribusi pada retensi guru yang lebih tinggi. Mereka menekankan pentingnya menciptakan budaya pembelajaran berkelanjutan sebagai bagian dari strategi manajemen bakat. Studi longitudinal yang dilakukan oleh (Lu et al., 2023) menunjukkan bahwa organisasi yang secara konsisten menerapkan praktik manajemen bakat yang efektif selama beberapa tahun mengalami peningkatan signifikan dalam tingkat retensi guru. Mereka menemukan bahwa faktor-faktor seperti peluang pengembangan karir, pengakuan kinerja, dan budaya organisasi yang inklusif memainkan peran kunci dalam mempertahankan talenta terbaik.

Berdasarkan kajian teori di atas, dapat disimpulkan bahwa terdapat keterkaitan yang erat antara manajemen bakat dan retensi guru. Manajemen bakat yang efektif dapat secara signifikan meningkatkan retensi guru melalui berbagai mekanisme, termasuk peningkatan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan keterikatan karyawan. Praktik manajemen bakat seperti pengembangan karir, pelatihan, manajemen kinerja, dan penciptaan budaya organisasi yang mendukung pembelajaran dan inovasi memiliki dampak positif terhadap niat tenaga pendidik untuk tetap berada dalam organisasi.

2. Pengaruh Proses Rekrutmen dan Seleksi terhadap Retensi Guru

Proses rekrutmen dan seleksi memainkan peran krusial dalam mempengaruhi retensi guru di dalam organisasi. Efektivitas proses ini tidak hanya menentukan kualitas talenta yang bergabung dengan perusahaan, tetapi juga mempengaruhi kecocokan antara karyawan dengan budaya organisasi dan posisi yang ditempati, yang pada gilirannya berdampak signifikan terhadap retensi jangka panjang.

Penelitian terbaru oleh (Sutanto & Kurniawan, 2016) menunjukkan bahwa proses rekrutmen dan seleksi yang efektif berkorelasi positif dengan retensi guru. Studi mereka menemukan bahwa organisasi yang menerapkan metode rekrutmen dan seleksi yang komprehensif, termasuk wawancara terstruktur, tes kemampuan, dan penilaian kecocokan budaya, cenderung memiliki tingkat retensi guru yang lebih tinggi. Mereka menekankan pentingnya memastikan keselarasan antara nilai-nilai kandidat dengan nilai-nilai organisasi selama proses seleksi.

Lebih lanjut, penelitian oleh (Akther & Tariq, 2020) mengungkapkan bahwa proses rekrutmen dan seleksi yang transparan dan adil berkontribusi signifikan terhadap pembentukan kontrak psikologis yang positif antara karyawan dan organisasi. Kontrak psikologis yang positif ini, pada gilirannya, meningkatkan komitmen karyawan dan menurunkan *turnover intention*. Mereka menemukan bahwa ketika karyawan merasa bahwa proses rekrutmen dan seleksi dilakukan secara profesional dan etis, mereka cenderung mengembangkan persepsi positif terhadap organisasi sejak awal, yang mendukung retensi jangka panjang.

Studi terbaru oleh (Johennesse, 2017) menyoroti *pentingnya realistic job previews* (RJP) selama proses rekrutmen dan seleksi dalam meningkatkan retensi guru. Mereka menemukan bahwa organisasi yang memberikan gambaran yang akurat tentang pekerjaan dan lingkungan kerja selama proses

rekrutmen mengalami tingkat *turnover* yang lebih rendah pada karyawan baru. RJP membantu menyelaraskan ekspektasi kandidat dengan realitas pekerjaan, mengurangi kejutan budaya, dan meningkatkan kesesuaian antara karyawan dengan peran mereka. Maka dari itu, hipotesis yang diusulkan oleh penulis adalah

H1: Terdapat hubungan positif antara efektivitas proses rekrutmen dan seleksi dengan tingkat retensi guru.

3. Pengaruh Kerja Tim dan Dukungan Manajemen terhadap Retensi Guru

Kerja tim dan dukungan manajemen merupakan dua faktor penting yang memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi guru dalam organisasi modern. Lingkungan kerja yang mendorong kolaborasi efektif antar karyawan dan didukung oleh manajemen yang responsif dapat menciptakan iklim organisasi yang positif, meningkatkan kepuasan kerja, dan pada akhirnya mendorong karyawan untuk bertahan lebih lama dalam perusahaan.

Penelitian terbaru oleh (Ghosh & Gurunathan, 2015) menunjukkan bahwa kerja tim yang efektif berkorelasi positif dengan retensi guru. Studi mereka mengungkapkan bahwa karyawan yang merasa menjadi bagian dari tim yang kohesif dan kolaboratif cenderung memiliki tingkat komitmen organisasi yang lebih tinggi dan keinginan yang lebih rendah untuk meninggalkan perusahaan. Mereka menemukan bahwa kerja tim yang baik tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga menciptakan rasa memiliki dan koneksi sosial yang kuat di tempat kerja, yang berkontribusi pada retensi guru.

Lebih lanjut, penelitian oleh (Kundu & Lata, 2017) menekankan pentingnya dukungan manajemen dalam meningkatkan retensi guru. Mereka menemukan bahwa karyawan yang merasa didukung oleh manajemen dalam pengembangan karir, pembelajaran, dan kesejahteraan mereka cenderung

memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dan keinginan yang lebih rendah untuk meninggalkan organisasi. Dukungan manajemen yang efektif menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, meningkatkan motivasi karyawan, dan memperkuat ikatan antara karyawan dan organisasi.

Studi terbaru oleh (Aktor & Pangil, 2017) mengeksplorasi interaksi antara kerja tim, dukungan manajemen, dan keterlibatan karyawan dalam konteks retensi guru. Mereka menemukan bahwa kombinasi kerja tim yang efektif dan dukungan manajemen yang kuat dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, yang pada gilirannya berpengaruh positif terhadap retensi guru. Penelitian ini menyoroti pentingnya pendekatan holistik dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, di mana kerja tim dan dukungan manajemen saling memperkuat satu sama lain untuk meningkatkan loyalitas karyawan. Berdasarkan hasil penelitian di atas, hipotesis yang diajukan penulis adalah

H2: Interaksi antara kerja tim yang efektif dan dukungan manajemen yang kuat berpengaruh positif terhadap retensi guru.

4. Pengaruh Prestasi dan Manajemen Karir terhadap Retensi Guru

Manajemen kinerja dan karier memiliki dampak yang signifikan terhadap retensi guru dalam sebuah organisasi. Manajemen kinerja yang efektif memastikan bahwa karyawan mendapatkan umpan balik yang konstruktif dan pengakuan atas prestasi mereka, yang meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Sebuah studi oleh (Denisi et al., 2017) menunjukkan bahwa sistem manajemen kinerja yang baik dapat mengurangi *turnover* dengan meningkatkan keterlibatan karyawan dan persepsi keadilan di tempat kerja. Di sisi lain, manajemen karier membantu karyawan melihat jalur perkembangan mereka dalam organisasi, yang mendorong loyalitas dan komitmen jangka panjang. Penelitian oleh (M. Kim & Beehr, 2018) menemukan bahwa peluang pengembangan karier yang jelas dan dukungan untuk pengembangan pribadi

meningkatkan retensi guru dengan membuat mereka merasa dihargai dan didukung dalam pertumbuhan profesional mereka. Selain itu, studi oleh (Lee et al., 2018) menunjukkan bahwa program manajemen karier yang komprehensif berkontribusi pada pengurangan niat keluar karyawan karena mereka merasa memiliki prospek jangka panjang yang positif dalam organisasi. Dengan demikian, baik manajemen kinerja yang efektif maupun dukungan manajemen karier yang kuat adalah kunci untuk meningkatkan retensi guru. Maka dari itu, hipotesis yang diusulkan oleh penulis adalah

H3: Prestasi dan manajemen karir berpengaruh positif terhadap retensi guru.

5. Pengaruh Gaji dan Kompensasi terhadap Retensi Guru

Gaji dan kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap retensi guru dalam sebuah organisasi. Struktur gaji yang kompetitif dan paket kompensasi yang menarik merupakan faktor utama yang memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bekerja di suatu perusahaan. Menurut penelitian oleh (Park et al., 2015), kompensasi yang adil dan kompetitif secara langsung meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi niat karyawan untuk mencari pekerjaan di tempat lain. Selain gaji pokok, berbagai bentuk kompensasi seperti bonus, insentif, dan tunjangan juga memainkan peran penting dalam meningkatkan retensi. Sebuah studi oleh (Shaw, 2015) menunjukkan bahwa program insentif berbasis kinerja tidak hanya meningkatkan produktivitas tetapi juga meningkatkan loyalitas karyawan dengan memberi mereka rasa penghargaan atas kontribusi mereka. Lebih lanjut, penelitian oleh (Li-Yun et al., 2007) menemukan bahwa persepsi karyawan terhadap keadilan dan transparansi dalam struktur kompensasi memiliki dampak positif pada komitmen mereka terhadap organisasi. Dengan demikian, gaji yang kompetitif dan paket kompensasi yang komprehensif

adalah elemen krusial dalam strategi retensi guru yang efektif. Berdasarkan hasil penelitian di atas, hipotesis yang diusulkan penulis adalah

H4: Terdapat hubungan positif yang signifikan antara gaji dan kompensasi dan retensi guru.

6. Pengaruh Keterlibatan Guru terhadap Retensi Guru

Keterlibatan guru memiliki pengaruh yang signifikan terhadap retensi guru dalam sebuah organisasi. Keterlibatan guru mencakup tingkat antusiasme dan komitmen guru terhadap pekerjaan mereka, yang dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja. Menurut penelitian oleh (Shuck et al., 2016), karyawan yang terlibat secara emosional dan psikologis cenderung memiliki loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi dan menunjukkan tingkat retensi yang lebih baik. Selain itu, keterlibatan karyawan juga dikaitkan dengan peningkatan hubungan interpersonal di tempat kerja dan dukungan sosial, yang dapat memperkuat ikatan karyawan dengan organisasi. Sebuah studi oleh (Bailey et al., 2017) menunjukkan bahwa program yang mempromosikan keterlibatan karyawan, seperti pengembangan keterampilan, pengakuan, dan umpan balik yang teratur, dapat secara signifikan mengurangi niat karyawan untuk keluar dari organisasi. Penelitian oleh (W. Kim et al., 2013) juga menemukan bahwa karyawan yang merasa terlibat dan dihargai lebih mungkin untuk tetap tinggal di perusahaan karena mereka melihat peluang untuk pertumbuhan dan perkembangan karier mereka. Dalam konteks penelitian ini, konsep tersebut digunakan untuk memahami retensi guru, mengingat keterlibatan dalam pekerjaan juga merupakan aspek penting dalam profesi guru sebagai bagian dari organisasi pendidikan. Oleh karena itu, meningkatkan keterlibatan guru merupakan strategi kunci untuk meningkatkan retensi guru. Maka dari itu, hipotesis yang diajukan oleh penulis adalah

H5: Terdapat hubungan positif antara tingkat keterlibatan guru dengan retensi guru.

7. Pengaruh Kondisi Kerja terhadap Retensi Guru

Kondisi kerja (kondisi kerja) memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi guru dalam sebuah organisasi. Kondisi kerja yang baik mencakup lingkungan fisik yang aman dan nyaman, jam kerja yang wajar, keseimbangan kehidupan kerja, serta dukungan psikologis di tempat kerja. Menurut penelitian oleh Jain dan Kaur (2019), karyawan yang bekerja dalam kondisi kerja yang positif cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dan komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi, yang pada gilirannya mengurangi niat mereka untuk meninggalkan pekerjaan. Selain itu, studi oleh (Baluch & Ridder, 2020) menunjukkan bahwa dukungan manajerial dan kebijakan kerja fleksibel, seperti kerja jarak jauh dan jam kerja yang fleksibel, berkontribusi secara signifikan terhadap retensi guru dengan meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja mereka. Penelitian oleh (Aruna & Anitha, 2015) juga menemukan bahwa lingkungan kerja yang mendukung, yang mencakup hubungan interpersonal yang baik dan budaya kerja yang inklusif, berdampak positif pada retensi guru karena karyawan merasa dihargai dan dihormati. Dengan demikian, menciptakan dan memelihara kondisi kerja yang baik adalah strategi kunci untuk meningkatkan retensi guru. Berdasarkan hasil penelitian di atas, hipotesis yang diusulkan penulis adalah

H6: Terdapat hubungan positif antara kualitas kondisi kerja dengan tingkat retensi guru.

E. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu disajikan untuk menunjukkan relevansi dan posisi penelitian ini dibandingkan dengan studi-studi sebelumnya. Kajian ini

juga membantu dalam menemukan celah penelitian serta memperkuat dasar teori dan penyusunan hipotesis.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

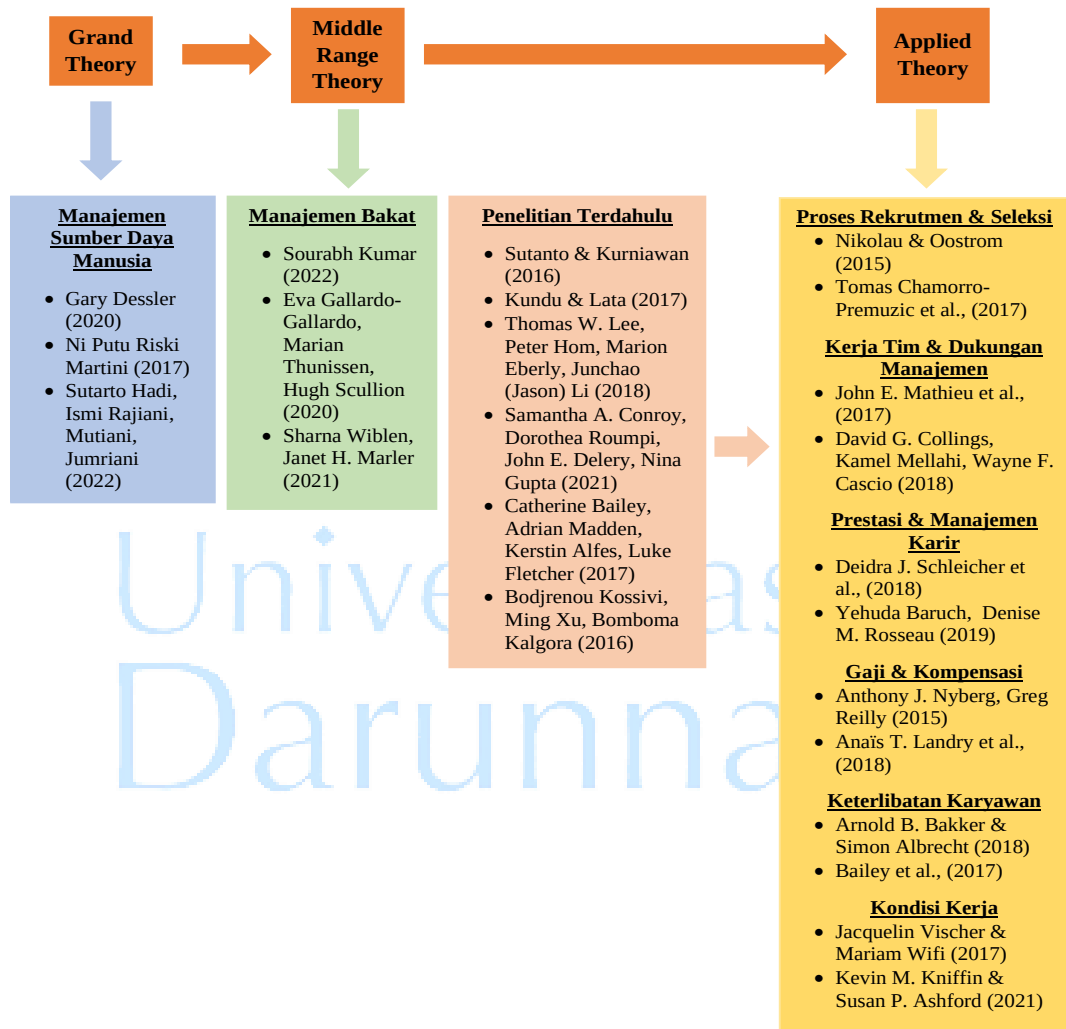
No	Judul Jurnal (Penulis dan tahun)	Tujuan	Metode	Hasil	Gap
1	<i>The Impact of Recruitment, Employee Retention and Labor Relations to Employee Performance on Batik Industry in Solo City, Indonesia</i> (Sutanto & Kurniawan, 2016)	untuk menentukan, apakah ada dampak yang signifikan pada perekrutan, retensi guru, dan hubungan kerja terhadap kinerja karyawan pada industri batik di Solo.	Kuantitatif	Hasil analisis ini menunjukkan bahwa perekrutan, retensi, dan hubungan kerja memiliki efek yang signifikan pada kinerja karyawan	Penelitian ini hanya menguji dimensi rekrutmen terhadap kinerja karyawan.
2	<i>Effects of Supportive work Environment on Employee Retention: Mediating Role of Organizational Engagement</i> (Kundu & Lata, 2017)	untuk menyelidiki efek mediasi dari keterlibatan organisasi dalam hubungan antara lingkungan kerja yang mendukung dan retensi guru.	Analisis faktor konfirmasi dengan model hipotesis diuji dengan bantuan analisis regresi ganda.	Hasil menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung memainkan peran penting dalam memprediksi retensi guru.	Penelitian ini menguji peran mediasi dari keterlibatan organisasi dalam hubungan antara lingkungan kerja yang mendukung dan retensi guru.

3	<i>Managing employee retention and turnover with 21st century ideas</i> (Lee et al., 2018)	untuk mengkaji lebih lanjut tentang pentingnya memantau kepuasan kerja, komitmen organisasi, keterlibatan pekerjaan, kejutan, keinginan untuk tinggal dan kontrol atas keputusan tinggal.	Kualitatif	Program manajemen karier yang komprehensif berkontribusi pada pengurangan niat keluar karyawan karena mereka merasa memiliki prospek jangka panjang yang positif dalam organisasi	Penelitian ini menguji tentang kepuasan kerja, komitmen organisasi, keterlibatan pekerjaan, kejutan, keinginan untuk tinggal dan kontrol atas retensi.
4	Pengaruh <i>Job Satisfaction, Compensation, dan Work Environment</i> Pada <i>Employee Retention</i> Pada Karyawan PT XYZ (Dorothy & Meilani, 2023)	untuk mengetahui pengaruh <i>job satisfaction, compensation dan work environment</i> pada <i>employee retention</i> .	Penelitian metode kuantitatif. <i>Non-probability sampling</i> dengan teknik sampling total. Data dianalisis dengan metode analisis SPSS.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>job satisfaction, compensation dan work environment</i> secara positif dan signifikan mempengaruhi <i>employee retention</i> .	Penelitian ini menguji pengaruh <i>job satisfaction, compensation dan work environment</i> pada <i>employee retention</i> .
5	<i>The Meaning, Antecedents and Outcomes of Employee Engagement: A</i>	Untuk membuktikan bahwa bahwa tingkat keterlibatan yang tinggi	Kuantitatif	Komitmen ditemukan dikaitkan secara positif dengan moral individu, kinerja tugas,	Penelitian ini menguji tingkat keterlibatan terhadap kinerja

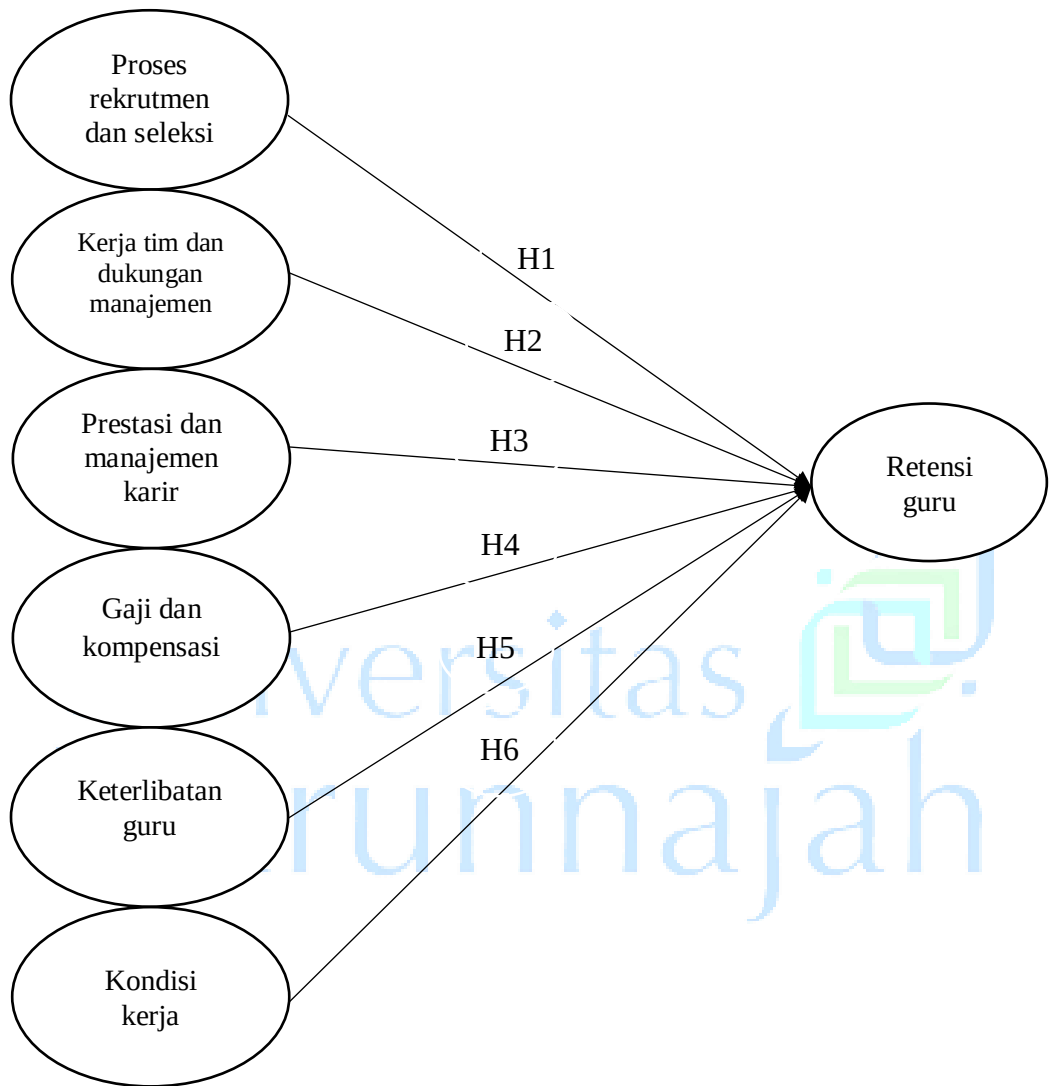
	<i>Narrative Synthesis</i> (Bailey et al., 2017)	dapat meningkatkan kinerja organisasi dan kesejahteraan individu.		performa ekstra peran dan kinerja organisasi, dan bukti yang paling kuat dalam kinerja totask hubungan	organisasi dan kesejahteraan individu.
6	<i>Study on Determining Factors of Employee Retention</i> (Kossivi et al., 2016)	Untuk menyelidiki lebih lanjut mengenai retensi guru untuk lebih memahami bidang kompleks manajemen sumber daya manusia	Studi literatur review yang bersifat deskriptif.	Lingkungan kerja yang mendukung menjadi faktor penting dalam mempertahankan karyawan	Penelitian ini menguji lebih lanjut mengenai retensi guru untuk lebih memahami bidang kompleks manajemen sumber daya manusia.
7	<i>The Impact of Talent Management Practices on Employee Turnover and Retention Intentions</i> (Kumar, 2021)	Untuk menyelidiki kontribusi praktik manajemen bakat dalam retensi guru	Penelitian deskriptif dengan Model regresi berganda.	Temuan penelitian memprediksi dampak positif manajemen bakat terhadap retensi bakat. Hasil analisis statistik mendukung dampak positif praktik manajemen bakat.	Penelitian ini menguji kontribusi praktik manajemen bakat dalam retensi guru di sektor IT di perusahaan-perusahaan di India.

F. Kerangka Pemikiran

Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran



G. Kerangka Konseptual



Gambar 2. 2 Kerangka Konseptual

H. Hipotesis

H1: Terdapat hubungan positif antara efektivitas proses rekrutmen dan seleksi dengan tingkat retensi guru.

H2: Interaksi antara kerja tim yang efektif dan dukungan manajemen yang kuat berpengaruh positif terhadap retensi guru.

H3: Prestasi dan manajemen karir berpengaruh positif terhadap retensi guru.

H4: Terdapat hubungan positif yang signifikan antara gaji dan kompensasi dan retensi guru.

H5: Terdapat hubungan positif antara tingkat keterlibatan guru dengan retensi guru.

H6: Terdapat hubungan positif antara kualitas kondisi kerja dengan tingkat retensi guru.

Universitas
Darunnajah

BAB III

METODE PENELITIAN

Bab ini membahas metode penelitian yang digunakan untuk menguji hipotesis, termasuk pemilihan sampel, populasi target, dan metode sampling representatif. Selain itu, akan dijelaskan variabel penelitian, seperti variabel independen dan dependen, serta sifat operasionalnya. Aspek teknis pengumpulan data, seperti kuesioner, survei, dan observasi, juga akan dibahas.

A. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Penelitian

Peneliti menerapkan metode penelitian eksplanatori dalam studi ini. Metode tersebut memiliki karakteristik untuk memberikan penjelasan mendalam serta digunakan untuk melakukan pengujian terhadap teori atau hipotesis. Tujuannya adalah untuk memvalidasi atau membantah teori maupun hipotesis dari penelitian-penelitian terdahulu.

2. Data Primer

Data primer merupakan sumber informasi yang sangat penting dalam penelitian ilmiah. (Soegiyono, 2013) menjelaskan bahwa data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data primer dikumpulkan untuk memperoleh informasi spesifik dan jawaban penelitian. Data primer yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data yang berkaitan dengan variabel manajemen bakat dan retensi guru. Data ini didapatkan dari kuesioner yang telah dipersiapkan dulu oleh peneliti dan dijawab para responden. Kuesioner ini dibuat dalam bentuk Google Form lalu kemudian didistribusikan kepada responden. Adapun responden yang menjawab kuesioner tersebut berjumlah 93 responden.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan Skala Likert untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi individu atau kelompok terkait

fenomena sosial. Jawaban dari kuesioner tersebut dapat diberikan skor dengan ketentuan sebagai berikut.

Tabel 2. 2 Tabel Skala Likert

Kategori	Skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Netral (N)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Skor 1 menunjukkan bahwa responden memberikan tanggapan yang negatif atau sangat tidak setuju terhadap pertanyaan yang diajukan, sementara skor 5 menunjukkan tanggapan yang positif atau sangat setuju.

3. Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber informasi yang telah dikumpulkan sebelumnya dan tersedia untuk digunakan dalam penelitian. Menurut (Soegiyono, 2013) data sekunder adalah sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya melalui orang lain atau dokumen. Data sekunder dapat berasal dari berbagai sumber seperti publikasi pemerintah, laporan perusahaan, jurnal ilmiah, atau *database online*. Data sekunder dalam penelitian ini adalah data dari Departemen SDM yang ada di Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta.

B. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi dalam konteks penelitian merujuk pada keseluruhan kelompok atau kumpulan subjek yang menjadi fokus penelitian. Menurut (Soegiyono, 2013) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah semua Guru di Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta yang berjumlah 1.247 orang.

2. Sampel

Menurut banyak kasus penelitian, para peneliti tidak mungkin dapat secara akurat mengidentifikasi setiap anggota populasi yang hadir di situs penelitian. Hasilnya, penelitian akan berfokus pada jumlah yang lebih kecil yang dikenal sebagai sampel. Sampling adalah proses pemilihan jumlah elemen yang mewakili populasi untuk memfasilitasi proses generalisasi temuan penelitian. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Soegiyono, 2013).

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *non probability sampling* dengan metode *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah metode non-random sampling di mana peneliti memilih sampel berdasarkan karakteristik khusus yang sesuai dengan tujuan penelitian, sehingga diharapkan dapat memberikan jawaban yang relevan terhadap masalah penelitian. Teknik ini digunakan karena penelitian dilaksanakan di Pondok Pesantren Darunnajah maka sampel yang diambil adalah hanya guru-guru yang mengabdikan di Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta dengan masa kerja lebih dari 1 tahun. Untuk menentukan jumlah sampel dalam penelitian ini penulis menggunakan rumus Slovin (Jackson R.S. Weenas, 2013)

$$n = \frac{N}{1 + N \cdot e^2}$$

$$n = \frac{1247}{1 + 1247 \cdot (0,1)^2}$$

$$n = \frac{1247}{1 + 1247 \cdot 0,01}$$

$$n = \frac{1247}{1 + 12,47}$$

$$n = \frac{1247}{13,47}$$

$$n \approx 93$$

dan didapatkan 93 responden dari jumlah populasi sebanyak 1.247 orang.

Digunakan rumus Slovin untuk menentukan jumlah sampel karena jumlah populasi diketahui secara pasti, yakni seluruh guru di Pondok Pesantren Darunnajah. Rumus Slovin cocok digunakan ketika peneliti menghadapi populasi yang terbatas namun tidak memungkinkan untuk melakukan sensus atau pengambilan data dari seluruh populasi. Dengan menentukan batas toleransi kesalahan (*margin of error*) yang dapat diterima, rumus ini membantu menghasilkan jumlah sampel yang representatif namun tetap efisien dari segi waktu, tenaga, dan biaya. Oleh karena itu, penggunaan rumus Slovin dianggap relevan dan sesuai dalam penelitian ini untuk memperoleh gambaran yang cukup akurat mengenai hubungan antara praktik manajemen bakat dengan retensi guru di lingkungan pesantren.

C. Definisi Operasional Variabel

Dalam penelitian, konsep abstrak perlu diubah menjadi definisi operasional yang dapat diukur secara konkret. Definisi ini, atau indikator empiris, digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian. Indikator empiris

memungkinkan kita mengukur makna konsep secara nyata, mengubah konsep abstrak menjadi sesuatu yang bisa diamati dan diukur. Pendekatan ini memastikan penelitian berjalan sistematis dan hasilnya dapat diverifikasi.

1. Variabel Proses Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen dan seleksi adalah proses organisasi yang bertujuan untuk mengidentifikasi, memilih, dan mengembangkan karyawan potensial. Ini melibatkan memverifikasi identitas kandidat menggunakan berbagai teknik wawancara dan mendorong individu untuk berhasil. Proses seleksi menilai kualifikasi, kompatibilitas dengan budaya organisasi, dan keterampilan. Tujuan utama adalah untuk memastikan bahwa organisasi dapat menginspirasi dan meningkatkan individu yang tidak hanya memiliki sumber daya yang diperlukan tetapi juga memiliki potensi untuk berdampak positif pada organisasi. Variabel ini diukur dengan (Kumar, 2021):

- a. *Talent pool*
- b. *Clear job descriptions*
- c. *Smooth recruitment process*
- d. *Well curated Induction Process*

2. Variabel Kerja Tim dan Dukungan Manajemen

Kerja tim dan dukungan manajemen adalah dua konsep terkait dan penting dalam konteks modern organisasi. Kerja tim mengacu pada kolaborasi dan kerjasama antara sekelompok individu yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama. Dukungan manajemen merujuk pada peran aktif yang dimainkan oleh para pemimpin dan manajer dalam memfasilitasi dan mendorong kerja tim dan kinerja guru secara keseluruhan (Kumar, 2021).

- a. *Teamwork*
- b. *Supervisor support*
- c. *Communication*

3. Variabel Prestasi dan Manajemen Karir

Prestasi dan dukungan manajemen merupakan dua aspek penting dalam lingkungan organisasi. Prestasi mengacu pada pencapaian atau hasil positif yang diraih oleh individu atau tim dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka. Dukungan manajemen merujuk pada peran aktif yang dimainkan oleh para pemimpin dan manajer dalam memfasilitasi, mendorong, dan memungkinkan tenaga pendidik atau tim untuk mencapai prestasi (Kumar, 2021).

- a. *Appraisal policy*
- b. *Career option within organization*
- c. *Development strategies*

4. Variabel Gaji dan Kompensasi

Gaji dan kompensasi adalah dua komponen penting dalam sistem penghargaan karyawan di perusahaan. Gaji merujuk pada jumlah tetap yang dibayarkan kepada tenaga pendidik sebagai imbalan atas pekerjaan atau jasa. Kompensasi memiliki cakupan yang lebih luas dan mencakup elemen seperti bonus, insentif, tunjangan, cuti berbayar, fasilitas kerja, peluang pengembangan karir, dan bentuk penghargaan lainnya. Tujuan dari sistem gaji dan kompensasi yang baik adalah menarik, memotivasi, dan memastikan keadilan internal dan eksternal (Kumar, 2021).

- a. *Satisfaction with salary and compensation plans*

5. Variabel Keterlibatan Guru

Komitmen guru adalah konsep penting dalam manajemen sumber daya manusia yang mempengaruhi komitmen emosional dan intelektual terhadap organisasi dan tenaga pendidiknya. Ini melibatkan mendorong antusiasme, motivasi, dan komitmen untuk bekerja, serta memberikan upaya ekstra untuk mencapai kesuksesan organisasi. Keterlibatan guru mencakup aspek kognitif, emosional, dan tindakan, yang mengarah pada produktivitas yang lebih baik,

retensi guru, peningkatan kepuasan guru dan kinerja guru yang lebih tinggi. Variabel ini diukur dengan indikator menurut (Shuck et al., 2016):

- a. *Cognitive engagement*
- b. *Emotional engagement*
- c. *Behavioral engagement*

6. Variabel Kondisi Kerja

Kondisi kerja mengacu pada lingkungan fisik dan psikologis di mana tenaga pendidik melakukan pekerjaan mereka, mempengaruhi kinerja, kesehatan, keamanan, dan kesejahteraan mereka. Kondisi ini termasuk faktor fisik seperti lingkungan kerja, beban kerja, jam kerja, dan teknologi, serta faktor psikologis seperti keseimbangan kerja-hidup dan tingkat stres. Organisasi sering berinvestasi dalam meningkatkan kondisi kerja sebagai bagian dari strategi manajemen sumber daya manusia mereka. Variabel ini diukur berdasarkan indikator menurut (Spector, 2022):

- a. *Safety to employees*
- b. *Job security*
- c. *Good relations with co-workers*
- d. *Recognition for good performance*
- e. *Motivation for performing well*
- f. *Participation in the decision making process of the firm*

Tabel 3. 1 Indikator dalam Variabel

Variabel	Indikator	Skala pengukuran
Proses Rekrutmen dan Seleksi Kumar, 2021	<i>X1 : Talent pool</i> <i>X2 : Clear job descriptions</i> <i>X3 : Smooth recruitment process</i> <i>X4 : Well curated Indication Process</i>	Skala Likert 1 - 5 dengan 1(sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju).
Kerja tim dan Dukungan Manajemen Kumar, 2021	<i>X5 : Teamwork</i> <i>X6 : Supervisor support</i> <i>X7 : Communication</i>	Skala Likert 1 - 5 dengan 1(sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju).
Prestasi dan Manajemen Karir Kumar, 2021	<i>X8 : Appraisal policy</i> <i>X9 : Career option within organization</i> <i>X10 : Development strategies</i>	Skala Likert 1 - 5 dengan 1(sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju).
Gaji dan Kompensasi Kumar, 2021	<i>X11 : Satisfaction with salary and compensation plans</i>	Skala Likert 1 - 5 dengan 1(sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju).

Keterlibatan Guru Shuck et al., 2016	X12 : <i>Cognitive Engagement</i> X13 : <i>Emotional Engagement</i> X14 : <i>Behavioral Engagement</i>	Skala Likert 1 - 5 dengan 1(sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju).
Kondisi Kerja Spector, 2022	X15 : <i>Safety to Employees</i> X16 : <i>Job Security</i> X17 : <i>Good relations with co-workers</i> X18 : <i>Recognition for good performance</i> X19 : <i>Motivation for performing well</i> X20 : <i>Participation in the decision making process of the firm</i>	Skala Likert 1 - 5 dengan 1(sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju).

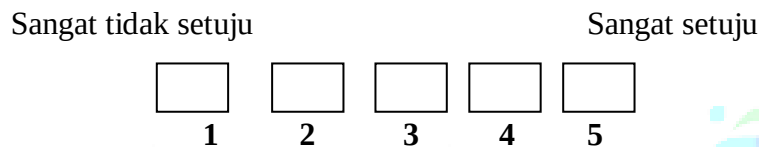
D. Metode Pengumpulan Data

Data – data yang diperlukan untuk penelitian ini adalah data – data terkait persepsi karyawan tentang praktik manajemen bakat terhadap retensi guru. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara :

1. Melakukan observasi langsung di Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta guna memperoleh pemahaman menyeluruh mengenai suasana lingkungan kerja, alur aktivitas para guru, serta aspek-aspek lain yang relevan dengan kebutuhan penelitian.

2. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh guru yang sedang menjalani masa pengabdian di Pondok Pesantren Darunnajah. Kuesioner terdiri dari 33 item pertanyaan yang dirancang untuk menggali persepsi responden terkait penerapan praktik manajemen bakat dan hubungannya dengan retensi guru. Setiap pertanyaan disusun menggunakan skala Likert dengan rentang nilai 1 hingga 5, di mana nilai tertinggi diberikan untuk pernyataan “sangat setuju” dan nilai terendah untuk “sangat tidak setuju”.

Gambar 3. 1 Skor Skala Likert



Pendekatan ini digunakan untuk memperoleh data primer langsung dari lapangan. Skala penilaian 1 hingga 5 digunakan untuk menghasilkan data bersifat interval yang dapat diberi skor atau nilai. Respons paling positif, yaitu “sangat setuju”, diberikan nilai tertinggi, sedangkan respons paling negatif, yaitu “sangat tidak setuju”, diberikan nilai terendah.

E. Teknik Analisis Data

Prosedur statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Partial Least Squares Structural Equation Modelling* (PLS SEM). Teknik ini dipilih karena dianggap paling tepat untuk analisis data, terutama karena kemampuannya dalam menangani asumsi-asumsi dengan lebih fleksibel. Penelitian ini tidak berfokus pada pengujian teori yang sudah ada, melainkan bertujuan untuk mengeksplorasi dan memperkirakan hubungan antara konstruk variabel. Seperti yang dijelaskan oleh (Sarstedt et al., 2021), PLS-SEM lebih disarankan untuk penelitian yang berorientasi pada pengembangan teori dan prediksi. Selain itu, PLS-SEM tetap kokoh meskipun digunakan pada

data yang tidak berdistribusi normal, berbeda dengan teknik SEM berbasis kovarian (CB-SEM) yang lebih sensitif terhadap distribusi data (Henseler et al., 2016).

Dalam penelitian ini, analisis deskriptif menunjukkan data yang tidak normal, meskipun uji Kolmogorov-Smirnov dan Shapiro-Wilk menunjukkan distribusi normal. Namun, teknik PLS tetap dapat digunakan dengan baik dalam situasi ini. PLS-SEM menggunakan pendekatan dua langkah dalam proses pelaporannya. Langkah pertama adalah evaluasi model pengukuran (*outer model*) untuk menguji reliabilitas dan validitas instrumen yang digunakan dalam penelitian (Risher, 2018). Langkah kedua adalah evaluasi model struktural (*inner model*), yang bertujuan untuk memberikan bukti empiris yang mendukung dasar teoretis dari analisis yang dilakukan. Namun, sebelum laporan dari langkah pertama dapat dilakukan, aspek teknis perangkat lunak yang akan digunakan untuk penghitungan data harus disiapkan terlebih dahulu.

1. Penilaian Pengukuran Outer Model

Dalam penerapan metode PLS-SEM, sejumlah analisis statistik perlu disajikan untuk memastikan keandalan dan kesahihan model pengukuran dari setiap konstruk. (Sarstedt et al., 2021) telah menyusun panduan untuk mengevaluasi model luar reflektif (*reflective outer model*). Mereka menganjurkan untuk melaporkan beberapa aspek kunci, antara lain reliabilitas indikator, reliabilitas konsistensi internal, validitas konvergen, validitas diskriminan.

Laporan hasil analisis akan disusun berdasarkan keempat aspek tersebut, memberikan gambaran komprehensif tentang kualitas pengukuran yang digunakan dalam model. Penyajian hasil ini bertujuan untuk memperkuat kredibilitas temuan penelitian dan memastikan bahwa konstruk yang digunakan telah diukur dengan tepat dan konsisten. Dengan melaporkan aspek-

aspek ini, peneliti dapat mendemonstrasikan bahwa instrumen pengukuran yang digunakan memiliki tingkat keandalan dan kesahihan yang memadai, sehingga memperkuat dasar untuk analisis dan interpretasi hasil penelitian selanjutnya.

a. *Indicator Reliability*

Pengukuran ini menunjukkan seberapa besar indikator dapat dijelaskan oleh variabel laten (konstruk). Reliabilitas indikator pada evaluasi model outer reflektif diukur melalui nilai *standardized loading*, di mana nilai sebesar 0.7 atau lebih dianggap memadai. Namun, untuk penelitian eksploratori, nilai di atas 0.4 masih dapat diterima (Sarstedt et al., 2021).

b. *Internal Consistency Reliability*

Analisis konsistensi internal mengevaluasi keselarasan pengukuran indikator dalam merepresentasikan variabel laten. *Cronbach's Alpha*, dengan nilai ambang 0.7 untuk penelitian tahap awal, merupakan koefisien utama dalam mengukur reliabilitas konsistensi internal (Henseler et al., 2009). Metrik ini membantu memastikan bahwa indikator-indikator yang digunakan secara konsisten mengukur konstruk yang sama dalam model PLS-SEM.

c. *Convergent Validity*

Validitas konvergen mengukur kekuatan hubungan antar indikator yang mengukur konstruk yang sama. Ini direpresentasikan oleh *Average Variance Extracted* (AVE), yang idealnya bernilai 0.50 atau lebih. AVE menggambarkan seberapa besar varians variabel laten yang dapat dijelaskan oleh indikatornya, dibandingkan dengan varians yang disebabkan oleh kesalahan pengukuran (Risher, 2018). Nilai AVE yang rendah mengindikasikan adanya varians yang signifikan akibat kesalahan pengukuran, yang dapat mempengaruhi validitas konstruk.

d. *Discriminant Validity*

Prinsip dari *discriminant validity* adalah bahwa variabel laten harus lebih baik dalam menjelaskan varians dari indikator-indikatornya sendiri dibandingkan dengan varians dari variabel laten lainnya (Henseler et al., 2009). Terdapat dua ukuran untuk menilai *discriminant validity*. Salah satunya adalah kriteria Fornell-Larcker (Henseler et al., 2009; Sarstedt et al., 2021), yang menyatakan bahwa nilai AVE setiap konstruk harus lebih besar daripada kuadrat korelasi dengan konstruk lainnya. (Henseler et al., 2009) juga merekomendasikan untuk melaporkan *discriminant validity* dengan menggunakan akar kuadrat AVE, yang seharusnya lebih tinggi daripada korelasi antar konstruk. Hal ini didukung oleh (Hulland, 1999), yang menyatakan bahwa matriks korelasi dapat digunakan dengan melihat korelasi antar konstruk di bagian *off-diagonal* kiri bawah matriks, dan akar kuadrat AVE dihitung untuk setiap konstruk pada diagonal utama.

2. **Penilaian Model Struktural**

Setelah memvalidasi model pengukuran, tahap selanjutnya adalah menganalisis model struktural. Dalam evaluasi PLS-SEM, indikator utama yang pertama adalah nilai R^2 (koefisien determinasi ganda) untuk setiap variabel endogen. R^2 menunjukkan seberapa besar proporsi varian dari variabel laten yang dapat dijelaskan dibanding total variannya. Menurut (Chin, 1998), dalam model PLS-SEM, nilai R^2 dapat dikategorikan menjadi tiga: substansial (0,67), moderat (0,33), dan lemah (0,19).

Evaluasi model struktural dilanjutkan dengan mengkaji koefisien regresi antar variabel laten yang sudah divalidasi sebelumnya. Ada tiga aspek yang perlu diperhatikan peneliti: tanda aljabar, magnitude (besaran), dan signifikansi dari koefisien regresi tersebut. Hipotesis penelitian dianggap tidak terdukung jika tanda koefisien berlawanan dengan teori. Magnitude koefisien regresi mengindikasikan seberapa kuat hubungan antara dua variabel laten.

Para ahli merekomendasikan nilai koefisien regresi minimal 0,1 agar memberikan pengaruh berarti dalam model (Henseler et al., 2016). Koefisien regresi juga harus memenuhi tingkat signifikansi 0,05. Metode *resampling* seperti *bootstrapping* (Effron & Tibshirani, 1993) atau *jackknifing* (Miller, 1974) umumnya diaplikasikan untuk menguji signifikansi tersebut.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab IV ini berisi pemaparan hasil penelitian yang meliputi gambaran umum responden, deskripsi variabel penelitian, analisis data, pengujian hipotesis, serta pembahasan mengenai hubungan antar variabel dalam penelitian ini.

A. Hasil Pengumpulan Data

Penelitian ini melibatkan populasi yang terdiri dari seluruh guru di Pondok Pesantren Darunnajah yang tersebar di berbagai cabang. Berdasarkan data dari Departemen Sumber Daya Manusia Pondok Pesantren Darunnajah tahun 2024, total jumlah guru di Pondok Pesantren Darunnajah Pusat dan Cabang mencapai 1.247 orang. Oleh karena itu, penelitian ini mengambil sampel sebanyak 93 orang. Dari kuesioner online yang dibagikan, terdapat tambahan 42 jawaban dari responden, sehingga jumlah keseluruhan kuesioner yang diisi mencapai 135 eksemplar, yang kemudian digunakan dalam pengolahan data penelitian ini.

B. Gambaran Umum Responden

1. Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Pengelompokan 135 responden yang merupakan guru di Pondok Pesantren Darunnajah berdasarkan jenis kelamin disajikan dalam Tabel 4.1 berikut:

Tabel 4. 1 Responden berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1	Laki-laki	53	39.3
2	Perempuan	82	60.7
Total		135	100

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 4.1, distribusi responden penelitian yang merupakan pengajar di Pondok Pesantren Darunnajah menunjukkan bahwa dari total 135 guru, 82 orang (60,7%) adalah perempuan dan 53 orang (39,3%) adalah laki-laki. Data ini mengindikasikan bahwa tenaga pengajar perempuan memiliki jumlah yang lebih besar dibandingkan dengan tenaga pengajar laki-laki dalam penelitian ini.

2. Gambaran Responden Berdasarkan Usia

Pengelompokan dari 135 responden yang merupakan guru di Pondok Pesantren Darunnajah berdasarkan usia disajikan dalam Tabel 4.2 berikut:

Tabel 4. 2 Responden berdasarkan Usia

No	Usia	Jumlah	Persentase (%)
1	18-25 tahun	108	80
2	26-35 tahun	23	17
3	36-45 tahun	4	3
Total		135	100

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Dilihat dari komposisi usia, para responden yang merupakan tenaga pengajar di Pondok Pesantren Darunnajah terdistribusi sebagai berikut: mayoritas guru berusia muda dengan rentang 18-25 tahun mencapai 108 orang (80%), diikuti oleh kelompok usia 26-35 tahun sebanyak 23 orang (17%), sementara kelompok usia tertua dalam penelitian ini yaitu 36-45 tahun hanya berjumlah 4 orang (3%). Hal ini menunjukkan dominasi tenaga pengajar dari generasi muda di lembaga pendidikan tersebut.

3. Gambaran Responden Berdasarkan Pendidikan

Pengelompokan dari 135 responden yang merupakan guru di Pondok Pesantren Darunnajah berdasarkan pendidikan disajikan dalam Tabel 4.3 berikut:

Tabel 4. 3 Responden berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
1	SLTA/Sederajat	92	68.1
2	Sarjana	40	29.6
3	Pascasarjana	3	2.2
Total		135	100

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Berdasarkan tingkat pendidikan, mayoritas responden dalam penelitian ini merupakan lulusan SLTA atau sederajat, yaitu sebanyak 92 orang (68,1%). Sementara itu, sebanyak 40 orang (29,6%) memiliki pendidikan sarjana (S1), dan 3 orang (2,2%) telah menempuh pendidikan pascasarjana (S2). Data ini menunjukkan bahwa mayoritas guru yang berpartisipasi dalam penelitian ini masih memiliki latar belakang pendidikan SLTA atau sederajat.

4. Gambaran Responden Berdasarkan Tempat Penugasan

Pengelompokan dari 135 responden yang merupakan guru di Pondok Pesantren Darunnajah berdasarkan tempat penugasan disajikan dalam Tabel 4.4 berikut:

Tabel 4. 4 Responden berdasarkan Tempat Penugasan

No	Tempat Penugasan	Jumlah	Persentase (%)
1	Darunnajah 1	57	42.2
2	Darunnajah 2	11	8.1
3	Darunnajah 3	7	5.2
4	Darunnajah 4	2	1.5
5	Darunnajah 6	2	1.5
6	Darunnajah 8	14	10.4
7	Darunnajah 9	24	17.8
8	Darunnajah 13	2	1.5
9	Darunnajah 14	9	6.7
10	Darunnajah 16	3	2.2

11	Darunnajah 17	4	3
Total		135	100

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Berdasarkan data dalam Tabel 4.4, distribusi responden berdasarkan tempat penugasan menunjukkan bahwa jumlah guru terbanyak berasal dari Darunnajah 1, yaitu sebanyak 57 orang (42,2%). Ini menunjukkan bahwa Darunnajah 1 merupakan cabang dengan jumlah guru paling banyak dalam penelitian ini. Selanjutnya, jumlah responden terbanyak kedua berasal dari Darunnajah 9, dengan 24 orang (17,8%), diikuti oleh Darunnajah 8 sebanyak 14 orang (10,4%). Sementara itu, Darunnajah 2 memiliki 11 orang (8,1%), dan Darunnajah 14 sebanyak 9 orang (6,7%). Beberapa cabang lainnya memiliki jumlah guru yang lebih sedikit, seperti Darunnajah 3 dengan 7 orang (5,2%), Darunnajah 17 dengan 4 orang (3%), serta Darunnajah 16 yang memiliki 3 orang (2,2%). Sedangkan Darunnajah 4, Darunnajah 6, dan Darunnajah 13 masing-masing memiliki 2 orang (1,5%). Secara keseluruhan, data ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berasal dari cabang Darunnajah 1, dengan distribusi jumlah guru yang bervariasi di cabang-cabang lainnya.

5. Gambaran Responden Berdasarkan Lembaga

Pengelompokan 135 responden yang merupakan guru di Pondok Pesantren Darunnajah berdasarkan lembaga tempat mengajar disajikan dalam 4.5 berikut:

Tabel 4. 5 Responden berdasarkan Lembaga

No	Lembaga	Jumlah	Persentase (%)
1	TMI	125	92.6
2	SD/MI	10	7.4
Total		135	100

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 4.5, mayoritas responden berasal dari Tarbiyatul Mu'allimin wal Mu'allimat al-Islamiyyah (TMI) sebanyak 125 orang (92,6%), sedangkan 10 orang (7,4%) berasal dari SD/MI. Data ini menunjukkan bahwa penelitian ini didominasi oleh guru yang mengajar di TMI dibandingkan dengan SD/MI.

6. Gambaran Responden Berdasarkan Masa Kerja

Pengelompokan 135 responden yang merupakan guru di Pondok Pesantren Darunnajah berdasarkan masa kerja disajikan dalam tabel 4.6 berikut:

Tabel 4. 6 Responden berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Jumlah	Persentase (%)
1	1-5 tahun	117	86.7
2	5-10 tahun	17	12.6
3	>10 tahun	1	0.7
Total		135	100

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 4.6, mayoritas responden memiliki masa kerja 1-5 tahun, yaitu sebanyak 117 orang (86,7%). Sementara itu, 17 orang (12,6%) memiliki masa kerja 5-10 tahun, dan hanya 1 orang (0,7%) yang telah bekerja lebih dari 10 tahun. Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar guru di Pondok Pesantren Darunnajah yang menjadi responden adalah tenaga pengajar dengan masa kerja relatif baru, sedangkan hanya sedikit yang telah mengabdikan dalam jangka waktu lebih lama.

C. Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian bertujuan untuk memahami persepsi responden terhadap variabel yang diteliti. Dalam penelitian ini, kategori rentang skor mengacu pada Sugiyono (2012) yang telah disesuaikan sebagai berikut:

1.00 – 2.33 = Rendah

2.34 – 3.67 = Sedang

3.68 – 5.00 = Tinggi

Penelitian ini juga melakukan analisis deskriptif untuk masing-masing variabel, dengan hasil yang akan dijelaskan lebih lanjut.

1. Proses Rekrutmen dan Seleksi

Dimensi proses rekrutmen dan seleksi dalam penelitian ini diukur menggunakan empat indikator. Berdasarkan temuan dari penelitian di lapangan, indeks untuk variabel tersebut disajikan dalam Tabel 4.7.

Tabel 4. 7 Statistik Deskriptif Proses Rekrutmen dan Seleksi

Indikator	N	Min	Max	Median	Mean	Std. Deviasi
PRS1	135	1	5	4	3.99	1.011
PRS2	135	1	5	4	3.90	0.945
PRS3	135	1	5	4	4.17	0.907
PRS4	135	1	5	4	4.03	0.807
Rata-rata Keseluruhan					4.02	

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 4.7, rata-rata jawaban responden terhadap indikator proses rekrutmen dan seleksi adalah 4.02. Nilai median yang tetap berada di angka 4 mencerminkan bahwa mayoritas responden memberikan penilaian yang cukup tinggi terhadap proses ini. Rata-rata (mean) setiap indikator berkisar antara 3.90 hingga 4.17, dengan nilai tertinggi terdapat pada indikator ketiga, yaitu "Program orientasi dirancang dengan baik untuk membantu guru baru beradaptasi", yang memperoleh skor 4.17.

Temuan ini menunjukkan bahwa program orientasi yang dirancang secara sistematis dapat menciptakan pengalaman kerja yang lebih positif bagi guru baru. Selain itu, program yang efektif berperan dalam meningkatkan

keterlibatan, loyalitas, serta kesejahteraan tenaga pengajar dan membuat guru baru merasa lebih siap dan nyaman dalam menjalankan tugasnya.

Indikator ke 2 yang menilai keberhasilan proses rekrutmen dalam memilih individu yang paling berbakat, menunjukkan nilai terendah, yaitu 3.90. Hal ini mengindikasikan bahwa proses rekrutmen masih memiliki kelemahan dalam memastikan hanya kandidat terbaik yang terpilih. Namun, rendahnya nilai ini bukan semata-mata disebabkan oleh kelemahan dalam rekrutmen, melainkan karena kebijakan di lembaga pendidikan Islam Pondok Pesantren, di mana seluruh santri yang baru lulus diwajibkan untuk mengabdikan. Kebijakan ini bertujuan agar mereka dapat menerapkan ilmu yang telah dipelajari selama menjadi santri sebelum akhirnya mengajar sebagai guru.

2. Kerja Tim dan Dukungan Manajemen

Dimensi kerja tim dan dukungan manajemen dalam penelitian ini diukur menggunakan empat indikator. Berdasarkan temuan dari penelitian di lapangan, indeks untuk variabel tersebut disajikan dalam Tabel 4.8.

Tabel 4. 8 Statistik Deskriptif Kerja Tim dan Dukungan Manajemen

Indikator	N	Min	Max	Median	Mean	Std. Deviasi
KTDM1	135	1	5	4	4.22	0.954
KTDM2	135	1	5	4	4.04	0.942
KTDM3	135	1	5	4	4.24	0.882
KTDM4	135	1	5	4	4	1.095
Rata-rata Keseluruhan					4.13	

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Hasil penelitian di lapangan menunjukkan bahwa rata-rata jawaban responden untuk variabel kerja tim dan dukungan manajemen adalah 4.13, yang mencerminkan bahwa mayoritas responden memberikan penilaian cukup tinggi terhadap variabel ini. Rata-rata nilai untuk setiap indikator berkisar antara 4 hingga 4.24, dengan nilai tertinggi terdapat pada indikator ketiga,

yaitu "Saya dapat menghubungi atasan saya kapan saja (dengan perjanjian sebelumnya)", yang memperoleh skor 4.24. Hal ini mengindikasikan bahwa para guru di Pondok Pesantren Darunnajah sepakat bahwa mereka memiliki akses untuk berkomunikasi dengan atasan kapan pun diperlukan, asalkan telah disepakati sebelumnya.

Sementara itu, nilai terendah terdapat pada indikator keempat, yaitu "Saya bangga menjadi bagian dari unit organisasi/tim saya", dengan skor 4.00. Hasil ini menunjukkan bahwa tingkat kebanggaan tenaga pengajar terhadap tim atau organisasi tempat mereka mengajar relatif lebih rendah dibandingkan dengan aspek lainnya.

3. Prestasi dan Manajemen Karir

Dimensi prestasi dan manajemen karir dalam penelitian ini diukur menggunakan lima indikator. Berdasarkan temuan dari penelitian di lapangan, indeks untuk variabel tersebut disajikan dalam Tabel 4.9.

Tabel 4. 9 Statistik Deskriptif Prestasi dan Manajemen Karir

Indikator	N	Min	Max	Median	Mean	Std. Deviasi
PMK1	135	1	5	4	3.68	1.03
PMK2	135	1	5	4	4.02	0.974
PMK3	135	1	5	4	4.02	0.915
PMK4	135	1	5	4	3.90	0.913
PMK5	135	1	5	4	3.87	0.933
Rata-rata Keseluruhan					3.90	

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 4.9, rata-rata keseluruhan jawaban responden terhadap variabel Prestasi dan Manajemen Karir adalah 3.90. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki persepsi yang cukup positif terhadap aspek ini, yang diukur melalui lima indikator.

Indikator dengan nilai tertinggi terdapat pada indikator ke-2 dan ke-3, yaitu "Kesempatan yang sama untuk pelatihan diberikan kepada semua guru" serta "Tujuan saya selaras dengan tujuan organisasi". Skor tinggi pada kedua aspek ini mengindikasikan bahwa sistem pelatihan dan manajemen karir di lembaga telah berjalan dengan cukup baik. Lembaga dinilai mampu memberikan kesempatan pengembangan yang merata serta menciptakan lingkungan kerja yang mendorong keterlibatan guru dan keselarasan tujuan individu dengan organisasi.

Di sisi lain, nilai terendah ditemukan pada indikator ke-1, yaitu "Organisasi saya memiliki kebijakan penilaian yang jelas", dengan skor 3.68. Hasil ini menunjukkan bahwa masih terdapat kekurangan dalam transparansi dan komunikasi mengenai kebijakan penilaian kinerja. Oleh karena itu, organisasi perlu meningkatkan kejelasan dalam proses evaluasi, sehingga tenaga pengajar dapat memahami sistem penilaian dengan lebih baik serta menjadikannya sebagai acuan dalam pengembangan karir mereka.

4. Gaji dan Kompensasi

Dimensi gaji dan kompensasi dalam penelitian ini diukur menggunakan tiga indikator. Berdasarkan temuan dari penelitian di lapangan, indeks untuk variabel tersebut disajikan dalam Tabel 4.10.

Tabel 4. 10 Statistik Deskriptif Gaji dan Kompensasi

Indikator	N	Min	Max	Median	Mean	Std. Deviasi
GK1	135	1	5	3	3.27	1.043
GK2	135	1	5	4	3.63	0.979
GK3	135	1	5	3	3.32	1.14
Rata-rata Keseluruhan					3.41	

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 4.10, rentang nilai yang diberikan oleh responden berada antara 1 hingga 5, dengan nilai median yang bervariasi. Indikator

pertama dan ketiga memiliki median 3, sedangkan indikator kedua memiliki median 4. Variasi ini menunjukkan adanya perbedaan persepsi di antara responden mengenai aspek gaji dan kompensasi.

Rata-rata (mean) untuk setiap indikator berkisar antara 3.27 hingga 3.63. Indikator dengan skor tertinggi adalah "Saya puas dengan fasilitas dan keuntungan tambahan selain gaji", dengan nilai 3.63. Hal ini mengindikasikan bahwa tunjangan dan fasilitas tambahan yang diberikan organisasi memiliki dampak positif terhadap kepuasan guru.

Sebaliknya, indikator dengan skor terendah adalah "Saya puas dengan gaji saya", yang hanya mencapai 3.27. Hasil ini mengindikasikan bahwa sebagian besar guru merasa bahwa gaji yang mereka terima belum sesuai dengan beban kerja, tanggung jawab, atau harapan mereka. Selain itu, perbedaan ini juga menunjukkan bahwa guru lebih menghargai tunjangan dan manfaat tambahan dibandingkan gaji pokok. Meskipun kepuasan terhadap gaji relatif rendah, adanya fasilitas tambahan dapat sedikit meningkatkan tingkat kepuasan kerja secara keseluruhan.

5. Keterlibatan Guru

Dimensi keterlibatan guru dalam penelitian ini diukur menggunakan enam indikator. Berdasarkan temuan dari penelitian di lapangan, indeks untuk variabel tersebut disajikan dalam Tabel 4.11.

Tabel 4. 11 Statistik Deskriptif Keterlibatan Guru

Indikator	N	Min	Max	Median	Mean	Std. Deviasi
K.KRY1	135	1	5	4	4.21	0.895
K.KRY2	135	1	5	4	4.29	0.902
K.KRY3	135	1	5	4	3.82	0.928
K.KRY4	135	1	5	4	3.97	0.926
K.KRY5	135	1	5	4	4.02	0.923
K.KRY6	135	1	5	4	4.33	0.868
Rata-rata Keseluruhan					4.10	

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Tabel 4.11 menunjukkan hasil statistik deskriptif terkait variabel keterlibatan guru, yang diukur melalui enam indikator. Rentang nilai yang diberikan oleh responden berada antara 1 hingga 5, dengan nilai median konsisten di angka 4 pada seluruh indikator, menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan penilaian yang relatif tinggi terhadap keterlibatan guru dalam organisasi.

Rata-rata (mean) keseluruhan indikator sebesar 4.11, yang mengindikasikan bahwa secara umum tingkat keterlibatan guru berada pada kategori tinggi. Indikator dengan nilai tertinggi adalah indikator ke-6, yaitu "Saya selalu berusaha bekerja lebih baik dari yang diharapkan", dengan mean 4.33. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki motivasi kerja yang tinggi dan berupaya memberikan kinerja terbaik melebihi ekspektasi yang ditetapkan.

Temuan ini mencerminkan bahwa tenaga pengajar memiliki komitmen yang kuat terhadap pekerjaan mereka, merasa bertanggung jawab atas tugas yang diberikan, serta memiliki dorongan untuk terus meningkatkan kualitas kerja. Selain itu, nilai yang tinggi pada indikator ini juga mengindikasikan bahwa lingkungan kerja di organisasi tersebut mampu menginspirasi guru untuk bekerja secara proaktif serta menunjukkan dedikasi tinggi terhadap pekerjaannya.

Di sisi lain, nilai terendah ditemukan pada indikator ke-3, yaitu "Bekerja di tempat ini sangat berarti dan penting bagi hidup saya", dengan mean 3.82. Ini menunjukkan bahwa meskipun mayoritas responden menganggap pekerjaan mereka memiliki makna, tingkat keterikatan emosional dan makna pribadi terhadap pekerjaan masih lebih rendah dibandingkan aspek keterlibatan lainnya. Hal ini dapat mengindikasikan bahwa tidak semua guru merasa pekerjaannya memiliki dampak besar atau berpengaruh signifikan dalam kehidupan mereka.

6. Kondisi Kerja

Dimensi kondisi kerja dalam penelitian ini diukur menggunakan enam indikator. Berdasarkan temuan dari penelitian di lapangan, indeks untuk variabel tersebut disajikan dalam Tabel 4.12.

Tabel 4. 12 Statistik Deskriptif Kondisi Kerja

Indikator	N	Min	Max	Median	Mean	Std. Deviasi
K.KRJ1	135	1	5	4	3.87	0.957
K.KRJ2	135	1	5	4	4.03	0.834
K.KRJ3	135	1	5	5	4.37	0.805
K.KRJ4	135	1	5	4	3.85	0.923
K.KRJ5	135	1	5	4	4.15	0.848
K.KRJ6	135	1	5	4	3.87	0.969
Rata-rata Keseluruhan					4.02	

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 4.12, rata-rata (mean) keseluruhan untuk variabel kondisi kerja adalah 4.02, yang menunjukkan bahwa mayoritas responden memberikan penilaian cukup tinggi terhadap kondisi kerja di organisasi tersebut. Rentang nilai yang diberikan responden berkisar antara 1 hingga 5, dengan median bervariasi, tetapi mayoritas berada pada angka 4, yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan penilaian positif terhadap lingkungan kerja mereka.

Indikator dengan nilai tertinggi adalah indikator ke-3, yaitu "Saya memiliki hubungan yang baik dengan rekan-rekan kerja", dengan mean sebesar 4.37. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antar tenaga pengajar dalam lembaga ini sangat baik, dengan adanya komunikasi yang positif, kerja sama yang solid, serta lingkungan kerja yang mendukung interaksi sosial yang harmonis. Hubungan kerja yang baik ini dapat meningkatkan kenyamanan dalam bekerja, memperkuat keterlibatan guru, serta menciptakan suasana kerja yang lebih produktif dan kondusif.

Di sisi lain, nilai terendah terdapat pada indikator ke-4, yaitu "Lembaga memberikan penghargaan atas prestasi kerja yang baik", dengan mean 3.85. Nilai ini menunjukkan bahwa apresiasi terhadap kinerja tenaga pengajar masih perlu ditingkatkan. Responden mungkin merasa bahwa penghargaan yang diberikan oleh lembaga belum sepenuhnya mencerminkan usaha dan pencapaian mereka.

7. Retensi Guru

Variabel retensi guru dalam penelitian ini diukur menggunakan lima indikator. Berdasarkan temuan dari penelitian di lapangan, indeks untuk variabel tersebut disajikan dalam Tabel 4.13.

Tabel 4. 13 Statistik Deskriptif Variabel Retensi guru

Indikator	N	Min	Max	Median	Mean	Std. Deviasi
RTNSI1	135	1	5	4	3.93	0.924
RTNSI2	135	1	5	4	3.88	0.935
RTNSI3	135	1	5	3	2.67	1.287
RTNSI4	135	1	5	4	3.78	0.849
RTNSI5	135	1	5	4	4.02	0.894
Rata-rata Keseluruhan					3.65	

Sumber: Data yang diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 4.13, rata-rata (mean) variabel retensi guru adalah 3.65, yang menunjukkan bahwa secara umum tingkat retensi guru berada pada kategori cukup tinggi. Rentang nilai yang diberikan responden berkisar antara 1 hingga 5, dengan nilai median sebagian besar berada pada angka 4, kecuali pada indikator ke-3 yang memiliki median 3. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan penilaian yang relatif positif terhadap faktor-faktor yang mendukung retensi guru, meskipun terdapat satu indikator yang memiliki skor lebih rendah dibandingkan yang lain.

Indikator dengan nilai tertinggi adalah indikator ke-5, yaitu "Saya bahagia menjadi bagian dari lembaga ini", dengan mean sebesar 4.02. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa nyaman dan puas bekerja di lembaga tersebut. Kebahagiaan ini kemungkinan dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang mendukung, hubungan yang harmonis dengan rekan kerja, serta kepuasan terhadap budaya organisasi yang ada. Nilai ini mencerminkan adanya keterikatan emosional yang positif antara tenaga pengajar dan lembaga, yang dapat berkontribusi pada peningkatan retensi guru.

Sebaliknya, nilai terendah ditemukan pada indikator ke-3, yaitu "Saya ingin terus bekerja di lembaga ini untuk 5 tahun mendatang", dengan mean 2.67 dan standar deviasi yang cukup tinggi (1.287). Hal ini mengindikasikan adanya ketidakpastian atau bahkan kecenderungan beberapa tenaga pengajar untuk tidak bertahan dalam jangka panjang. Standar deviasi yang tinggi menunjukkan adanya perbedaan signifikan dalam jawaban responden sebagian memiliki keinginan kuat untuk tetap bekerja, sementara yang lain lebih memilih mencari peluang di tempat lain.

D. Analisis Data

Setelah mendeskripsikan masing-masing variabel penelitian, tahap selanjutnya adalah melakukan pengujian terhadap *outer model (measurement model)* dan *inner model (structural model)*. Pengujian *outer model* dilakukan dengan pendekatan PLS-SEM (*Partial Least Squares Structural Equation Modeling*) menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi 3.0. Algoritma yang digunakan pada tahap ini adalah PLS Mode A, karena seluruh konstruk yang digunakan bersifat reflektif. Sementara itu, *inner model* diuji dengan metode linier, berdasarkan asumsi bahwa seluruh hubungan antar konstruk dalam model bersifat linier (Sholihin & Ratmono, 2013).

1. Pengujian Outer Model (Measurements Model)

Pengujian *outer model* dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas dari indikator-indikator yang merepresentasikan konstruk laten dalam penelitian ini. Secara konseptual, seluruh konstruk dalam model diukur menggunakan indikator reflektif. Evaluasi validitas konstruk mencakup pengujian *convergent validity* dan *discriminant validity*, sedangkan reliabilitas konstruk dinilai melalui nilai *composite reliability*.

a. Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk menilai apakah suatu kuesioner sah atau valid. Kuesioner dianggap valid apabila dapat mengukur apa yang seharusnya diungkap oleh instrumen tersebut (Ghozali, 2005). Dalam program SmartPLS versi 3.0, uji validitas dilakukan dengan menggunakan ukuran *convergent validity* dan *discriminant validity*.

1) Convergent Validity

Validitas konvergen pada model pengukuran dengan indikator reflektif dievaluasi melalui hubungan antara skor item atau komponen yang dihitung menggunakan aplikasi SmartPLS versi 3.0. Menurut Ghozali (2006), untuk penelitian yang masih berada pada tahap awal pengembangan skala, nilai loading antara 0,5 hingga 0,6 sudah dianggap cukup memadai. Dalam penelitian ini, ambang batas *loading factor* ditentukan sebesar 0,6. Selain itu, menurut Latan dan Ghozali (2016), validitas konvergen juga dapat diukur melalui nilai *Average Variance Extracted* (AVE), dengan ketentuan bahwa nilai AVE harus melebihi 0,5 sebagai batas minimum.

2) Discriminant Validity

Validitas diskriminan pada model pengukuran dengan indikator reflektif dievaluasi melalui nilai outer loadings yang menunjukkan kekuatan hubungan antara indikator dengan konstruk yang diukurnya. Hasil analisis

outer loadings dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 4.14. Menurut Latan dan Ghazali (2016), validitas diskriminan juga dapat dibuktikan dengan membandingkan nilai akar kuadrat AVE yang seharusnya lebih tinggi daripada nilai korelasi antar konstruk dalam model.



Tabel 4. 14 Hasil Outer Loading

	Proses Rekrutmen & Seleksi	Kerja Tim & Dukungan Manajemen	Prestasi & Manajemen Karir	Gaji & Kompensasi	Keterlibatan Guru	Kondisi Kerja	Retensi guru
PRS1	0.765						
PRS2	0.854						
PRS3	0.831						
PRS4	0.86						
KTDM1		0.854					
KTDM2		0.849					
KTDM3		0.773					
KTDM4		0.829					
PMK1			0.819				
PMK2			0.767				
PMK3			0.86				
PMK4			0.903				
PMK5			0.886				
GK1				0.872			
GK2				0.893			
GK3				0.873			

K.KRY1						0.868			
K.KRY2						0.918			
K.KRY3						0.865			
K.KRY4						0.879			
K.KRY5						0.905			
K.KRY6						0.92			
K.KRJ1							0.738		
K.KRJ2							0.832		
K.KRJ3							0.726		
K.KRJ4							0.861		
K.KRJ5							0.847		
K.KRJ6							0.737		
RTNSI1								0.85	
RTNSI2								0.857	
RTNSI3								0.753	
RTNSI4								0.854	
RTNSI5								0.833	

Sumber: Data yang diolah (2025)

Secara keseluruhan, nilai *loading factor* untuk semua indikator berada di atas 0.6 (bahkan semuanya di atas 0.7), yang menunjukkan bahwa semua indikator valid dalam mengukur konstruksya masing-masing sesuai dengan batas yang telah ditetapkan dalam penelitian.

Ringkasan hasil validitas setiap indikator terdapat pada Tabel 4.15.

Tabel 4. 15 Ringkasan Hasil Outer Loadings

Konstruk	Indikator	<i>Loading Factor</i>	Hasil
Proses Rekrutmen dan Seleksi	PRS1	0.765	Valid
	PRS2	0.854	Valid
	PRS3	0.831	Valid
	PRS4	0.860	Valid
Kerja Tim dan Dukungan Manajemen	KTDM1	0.854	Valid
	KTDM2	0.849	Valid
	KTDM3	0.773	Valid
	KTDM4	0.829	Valid
Prestasi dan Manajemen Karir	PMK1	0.819	Valid
	PMK2	0.767	Valid
	PMK3	0.860	Valid
	PMK4	0.903	Valid
	PMK5	0.886	Valid
Gaji dan Kompensasi	GK1	0.872	Valid
	GK2	0.893	Valid
	GK3	0.873	Valid
Keterlibatan Guru	K.KRY1	0.868	Valid
	K.KRY2	0.918	Valid
	K.KRY3	0.865	Valid
	K.KRY4	0.879	Valid
	K.KRY5	0.905	Valid
	K.KRY6	0.920	Valid
Kondisi Kerja	K.KRJ1	0.738	Valid
	K.KRJ2	0.832	Valid
	K.KRJ3	0.726	Valid
	K.KRJ4	0.861	Valid
	K.KRJ5	0.847	Valid

	K.KRJ6	0.737	Valid
Retensi Guru	RTNSI1	0.850	Valid
	RTNSI2	0.857	Valid
	RTNSI3	0.753	Valid
	RTNSI4	0.854	Valid
	RTNSI5	0.833	Valid

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

b. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dilaksanakan dengan menganalisis nilai *indicator reliability* yang ditunjukkan oleh *loading factor* yang harus melebihi 0,7 atau dengan melihat *internal consistency reliability* yang ditunjukkan oleh nilai *composite reliability* yang juga harus lebih besar dari 0,7 dari kelompok indikator yang digunakan untuk mengukur konstruk (Latan dan Ghozali, 2016). Hasil evaluasi reliabilitas dapat dilihat pada tabel 4.16.

Tabel 4. 16 Nilai *Loading Factor*, *Composite Reliability*, dan *Average Variance Extract*

Konstruk	Indikator	<i>Loading Factor</i>	<i>Composite Reliability</i>	AVE
Proses Rekrutmen dan Seleksi	PRS1	0.765	0.897	0.686
	PRS2	0.854		
	PRS3	0.831		
	PRS4	0.86		
Kerja Tim dan Dukungan Manajemen	KTDM1	0.854	0.896	0.684
	KTDM2	0.849		
	KTDM3	0.773		
	KTDM4	0.829		
Prestasi dan Manajemen Karir	PMK1	0.819	0.928	0.720
	PMK2	0.767		
	PMK3	0.86		
	PMK4	0.903		
	PMK5	0.886		
	GK1	0.872		

Gaji dan Kompensasi	GK2	0.893	0.911	0.774
	GK3	0.873		
Keterlibatan Guru	K.KRY1	0.868	0.959	0.797
	K.KRY2	0.918		
	K.KRY3	0.865		
	K.KRY4	0.879		
	K.KRY5	0.905		
	K.KRY6	0.92		
Kondisi Kerja	K.KRJ1	0.738	0.910	0.628
	K.KRJ2	0.832		
	K.KRJ3	0.726		
	K.KRJ4	0.861		
	K.KRJ5	0.847		
	K.KRJ6	0.737		
Retensi Guru	RTNSI1	0.85	0.917	0.689
	RTNSI2	0.857		
	RTNSI3	0.753		
	RTNSI4	0.854		
	RTNSI5	0.833		

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Berdasarkan hasil analisis dalam Tabel 4.16, model penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Dari segi validitas, seluruh indikator memiliki nilai *loading factor* di atas 0,70, yang menunjukkan bahwa masing-masing indikator mampu merepresentasikan konstruk yang diukurnya dengan baik. Selain itu, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk setiap konstruk juga berada di atas 0,50, yang berarti lebih dari 50% varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk laten yang bersangkutan. Hal ini mengindikasikan bahwa model ini telah memenuhi syarat *convergent validity*.

Dari segi reliabilitas, nilai *Composite Reliability* (CR) untuk semua konstruk berada di atas 0,70, yang menandakan bahwa seluruh konstruk memiliki konsistensi internal yang baik. Konstruk keterlibatan guru memiliki nilai CR tertinggi (0,959), yang menunjukkan tingkat reliabilitas yang sangat

tinggi, sedangkan konstruk lainnya juga memiliki nilai yang cukup baik, dengan CR berkisar antara 0,896 hingga 0,928. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan telah terbukti valid dan reliabel dalam mengukur variabel-variabel yang dianalisis.

Untuk mengevaluasi validitas diskriminan, dilakukan pemeriksaan terhadap nilai *Square Root of Average Variance Extracted* (AVE). Nilai yang direkomendasikan adalah lebih besar dari 0,5. Hasil perbandingan antara akar kuadrat AVE dengan korelasi antar konstruk dapat dilihat pada Tabel 4.17.

Tabel 4. 17 Nilai *Square Root of AVE* dan Korelasi Antar Konstruk

Konstruk	Akar Kuadrat AVE	Korelasi						
		PRS	KTDM	PMK	GK	K.KRY	K.KRJ	RTNS
Proses Rekrutmen & Seleksi	0.828	-	0.77	0.817	0.594	0.801	0.794	0.733
Kerja Tim & Dukungan Manajemen	0.827	0.77	-	0.87	0.541	0.842	0.772	0.723
Prestasi & Manajemen Karir	0.849	0.817	0.87	-	0.712	0.87	0.835	0.826
Gaji & Kompensasi	0.88	0.594	0.541	0.712	-	0.739	0.67	0.701
Keterlibatan Guru	0.893	0.801	0.842	0.87	0.739	-	0.845	0.789
Kondisi Kerja	0.845	0.794	0.772	0.835	0.67	0.845	-	0.838
Retensi Guru	0.83	0.733	0.723	0.826	0.701	0.789	0.838	-

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Hasil analisis menunjukkan bahwa validitas diskriminan terpenuhi, dengan nilai akar kuadrat AVE lebih besar dari korelasi antar konstruk, menandakan setiap variabel dapat dibedakan dengan baik. Hubungan antar konstruk cukup kuat, terutama antara Prestasi & Manajemen Karir dengan

Keterlibatan Guru (0.870), sedangkan korelasi terendah ditemukan antara Gaji & Kompensasi dan Kerja Tim & Dukungan Manajemen (0.541). Secara keseluruhan, model penelitian ini valid dan menunjukkan hubungan yang sesuai dengan konsep teoritis.

2. Pengujian Inner Model (*Structural Model*)

Inner model atau model struktural berfungsi untuk memprediksi hubungan antar variabel dengan mengevaluasi besarnya varians yang dapat dijelaskan serta tingkat signifikansi melalui nilai *P-value* (Latan dan Ghazali, 2016). Pengujian model struktural ini menjadi dasar dalam menguji seluruh hipotesis yang diajukan dalam penelitian. Sebelum mengevaluasi hubungan antar konstruk, langkah awal yang harus dilakukan adalah menilai *goodness of fit* dari model penelitian. Penilaian *goodness of fit* pada model struktural disajikan dalam Tabel 4.18.

Tabel 4. 18 *Goodness of Fit Model Struktural*

Kriteria	Parameter
SRMR (<i>Standardized Root Mean Square Residual</i>)	0.084
NFI (<i>Normed Fit Index</i>)	0.63
d_G (<i>Geodesic Discrepancy</i>)	3.183
d_ULS (<i>Unweighted Least Squares Discrepancy</i>)	3.969
Chi-Square	1990.366

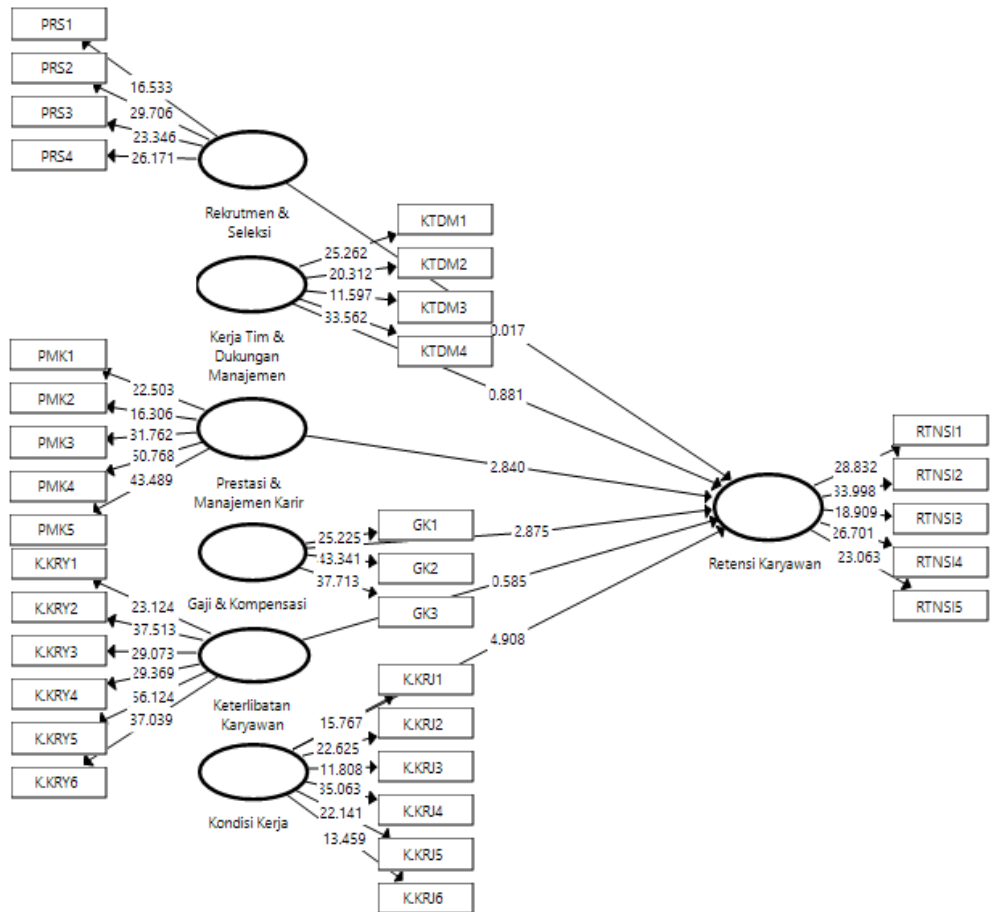
Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Berdasarkan hasil *Model Fit* yang diperoleh dari SmartPLS, model ini dapat diterima. Nilai SRMR sebesar 0.084 menunjukkan bahwa model memenuhi kriteria fit yang baik, meskipun sedikit di atas ambang batas ideal 0.08. Nilai NFI sebesar 0.630 mengindikasikan bahwa model cukup fit. Sementara itu, nilai *Chi-Square* sebesar 1990.366 cukup besar, yang mungkin dipengaruhi oleh ukuran sampel. Selain itu, nilai d_ULS (3.969) dan d_G

(3.183) tidak memiliki ambang batas universal, tetapi semakin kecil nilainya, semakin baik modelnya. Secara keseluruhan, model ini bisa digunakan namun disarankan untuk dilakukan perbaikan, seperti mengevaluasi indikator dengan *loading factor* rendah, memeriksa potensi multikolinearitas antar variabel, serta memastikan reliabilitas dan validitas konstruk agar model fit dapat ditingkatkan.

Setelah mengevaluasi *goodness of fit*, langkah selanjutnya adalah menganalisis estimasi hubungan antar konstruk. Inner model menunjukkan hubungan antar variabel laten berdasarkan output model struktural dengan *factor loading* yang digambarkan dalam bentuk diagram. Gambar 4.19 memperlihatkan hubungan antara elemen-elemen dalam praktik manajemen bakat dan retensi guru, memberikan gambaran visual tentang bagaimana konstruk-konstruk tersebut saling mempengaruhi dan kekuatan hubungannya.

Universitas
Darunnajah



Gambar 4. 1 Hasil Uji Model Struktural

Kemudian hasil pengujian *R-square* untuk semua variabel laten disajikan dalam Tabel 4.19

Tabel 4. 19 Hasil Pengujian *R-Square*

Variabel	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
Manajemen Bakat		
Retensi guru	0.77	0.76

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Hasil analisis *R-Square* menunjukkan bahwa variabel retensi guru memiliki nilai R^2 sebesar 0.770, yang berarti 77% variabilitas retensi guru dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model. Berdasarkan interpretasi dari Hair et al. (2017), nilai ini masuk dalam kategori kuat, yang menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang baik. Selain itu, nilai *R-Square Adjusted* sebesar 0.760 menunjukkan adanya penyesuaian untuk mempertimbangkan jumlah variabel independen dalam model. Perbedaan yang kecil antara R^2 dan *R-Square Adjusted* menandakan bahwa model tetap stabil dan tidak mengalami *overfitting*. Namun, masih terdapat 23% variabilitas yang dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model ini. Oleh karena itu, meskipun model sudah cukup baik, masih ada ruang untuk eksplorasi faktor lain yang mungkin berpengaruh terhadap retensi guru.

Penentuan apakah hipotesis dalam penelitian ini diterima atau ditolak ditampilkan dalam Tabel 4.15. Keputusan tersebut didasarkan pada besarnya varians dan *effect size* dari hubungan antara masing-masing konstruk yang dianalisis.

Tabel 4. 20 Hasil Estimasi Hubungan Antar Konstruk

<i>Description Path</i>	<i>Path Coefficient</i>	<i>P-value</i>	<i>Effect Size</i>	Ket.
Proses Rekrutmen & Seleksi → Retensi Guru	0.001	0.988	0.000	Insignifikan
Kerja Tim & Dukungan Manajemen → Retensi Guru	0.111	0.389	0.013	Insignifikan
Prestasi & Manajemen Karir → Retensi Guru	0.320	0.005	0.080	Signifikan
Gaji & Kompensasi → Retensi Guru	0.186	0.004	0.060	Signifikan
Keterlibatan Guru → Retensi Guru	-0.087	0.555	0.004	Insignifikan
Kondisi Kerja → Retensi Guru	0.434	0.000	0.184	Signifikan

Sumber: Hasil *Output* PLS SEM (2025)

E. Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil uji hubungan antar konstruk yang disajikan dalam Tabel 4.20, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh Proses Rekrutmen dan Seleksi terhadap Retensi Guru

Hasil analisis menunjukkan bahwa proses rekrutmen dan seleksi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi guru, dengan *path coefficient* sebesar 0.001 dan *p-value* sebesar 0.988 (> 0.05). Hal ini mengindikasikan bahwa efektivitas proses rekrutmen dan seleksi dalam organisasi tidak berdampak secara langsung terhadap keputusan guru untuk tetap bertahan di perusahaan. Dengan *effect size* yang hampir tidak ada 0.000, sehingga hipotesis ini **ditolak**.

2. Pengaruh Kerja Tim dan Dukungan Manajemen terhadap Retensi Guru

Berdasarkan hasil penelitian, kerja tim dan dukungan manajemen juga tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi guru, dengan *path coefficient* sebesar 0.111 dan *p-value* sebesar 0.389 (> 0.05). Ini menunjukkan bahwa meskipun kerja tim dan dukungan dari manajemen penting, namun faktor ini tidak cukup kuat untuk mempengaruhi retensi guru. *Effect size* yang kecil sebesar 0.013 semakin memperkuat bahwa hubungan ini lemah. Dengan demikian, hipotesis ini **ditolak**.

3. Pengaruh Prestasi dan Manajemen Karir terhadap Retensi Guru

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa prestasi dan manajemen karir berpengaruh signifikan terhadap retensi guru, dengan *path coefficient* sebesar 0.320 dan *p-value* sebesar 0.005 (< 0.05). Hal ini berarti bahwa semakin baik sistem pengelolaan prestasi dan pengembangan karir yang diterapkan dalam organisasi, semakin tinggi kemungkinan guru bertahan di lembaga. Dengan *effect size* sebesar 0.080, hipotesis ini **diterima**.

4. Pengaruh Gaji dan Kompensasi terhadap Retensi Guru

Temuan penelitian menunjukkan bahwa gaji dan kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi guru, dengan *path coefficient* sebesar 0.186 dan *p-value* sebesar 0.004 (< 0.05). Ini menunjukkan bahwa kesejahteraan finansial yang diberikan lembaga kepada tenaga pendidik memiliki dampak positif dalam mempertahankan mereka. Dengan *effect size* sebesar 0.060, pengaruh ini cukup besar dan menjadi salah satu faktor penting yang memengaruhi keputusan guru untuk tetap mengajar. Oleh karena itu, hipotesis ini **diterima**.

5. Pengaruh Keterlibatan Guru terhadap Retensi Guru

Berdasarkan hasil analisis, keterlibatan karyawan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi guru, dengan *path coefficient* sebesar -0.087 dan *p-value* sebesar 0.555 (> 0.05). Meskipun keterlibatan guru sering dianggap penting dalam meningkatkan loyalitas, dalam penelitian ini tidak ditemukan hubungan yang kuat antara keterlibatan guru dengan retensi mereka. Dengan *effect size* sebesar 0.004, hubungan ini tergolong lemah, sehingga hipotesis ini **ditolak**.

6. Pengaruh Kondisi Kerja terhadap Retensi Guru

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa kondisi kerja memiliki pengaruh paling kuat terhadap retensi guru, dengan *path coefficient* sebesar 0.434 dan *p-value* 0.000 (sangat signifikan). Hal ini berarti bahwa semakin baik kondisi kerja yang diberikan oleh lembaga, semakin besar kemungkinan guru untuk tetap bertahan. Dengan *effect size* sebesar 0.184, pengaruh ini cukup besar, menjadikan kondisi kerja sebagai faktor paling berpengaruh dalam meningkatkan retensi guru. Oleh karena itu, hipotesis ini **diterima**.

F. Pembahasan

1. Pengaruh Proses Rekrutmen dan Seleksi terhadap Retensi Guru

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa proses rekrutmen dan seleksi tidak memiliki pengaruh terhadap retensi guru di Pondok Pesantren Darunnajah. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Falah et al., 2023; Ragilio & Rismawati, 2022; dan Wijiatin & Maghfiroh, 2023) yang meneliti hubungan antara rekrutmen dan seleksi terhadap tingkat *turnover* serta kinerja karyawan. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa proses rekrutmen dan seleksi tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini bertentangan dengan beberapa studi sebelumnya yang menunjukkan pengaruh signifikan dari proses rekrutmen dan seleksi terhadap retensi atau kinerja karyawan. Penelitian oleh (Badaruddin & Hidayat, 2020; Novatama Bagus Kuntjoro & Rusdi Hidayat Nugroho, 2024; dan N. Savitri et al., 2016) masing-masing menyimpulkan bahwa proses rekrutmen dan seleksi yang dilakukan secara efektif dan terstruktur mampu meningkatkan kinerja, menciptakan kecocokan antara individu dan organisasi, serta mendorong loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan di Pondok Pesantren Darunnajah, santri yang baru lulus diwajibkan untuk mengabdikan selama satu tahun di pondok sebelum mereka dapat memilih untuk melanjutkan atau keluar. Sistem ini menciptakan situasi di mana keputusan untuk tetap bekerja di pondok bukan ditentukan oleh proses seleksi awal, melainkan oleh faktor internal seperti pengalaman selama masa pengabdian dan preferensi pribadi. Hal ini menunjukkan bahwa dalam organisasi dengan sistem kerja berbasis pengabdian, keputusan guru untuk bertahan lebih dipengaruhi oleh motivasi intrinsik daripada mekanisme seleksi awal.

Menurut teori *Psychological Contract* (Rousseau, 1995) komitmen karyawan terhadap organisasi sering kali dipengaruhi oleh harapan yang telah dibangun sejak awal hubungan kerja. Dalam kasus Pondok Pesantren Darunnajah, santri yang menjadi tenaga pengajar atau staf administrasi tidak mengalami proses seleksi formal yang dapat mempengaruhi persepsi mereka terhadap organisasi. Sebagai akibatnya, keputusan untuk tetap bekerja setelah satu tahun masa pengabdian lebih bersifat individual dan tidak berkaitan dengan kualitas proses rekrutmen atau seleksi.

Dalam organisasi berbasis sosial atau keagamaan, faktor budaya dan nilai organisasi lebih berpengaruh terhadap retensi guru dibandingkan dengan mekanisme seleksi awal. Dalam penelitian ini, terlihat bahwa para santri yang

memilih untuk tetap mengabdikan di pondok cenderung memiliki keterikatan emosional yang kuat dengan nilai-nilai pesantren, sementara mereka yang memilih keluar lebih dipengaruhi oleh peluang kerja di luar pesantren. Dalam organisasi dengan sistem pengabdian, faktor seperti kepuasan kerja dan iklim organisasi memiliki peran lebih besar dalam menentukan retensi dibandingkan dengan rekrutmen dan seleksi. Hal ini sesuai dengan kondisi di Pondok Pesantren Darunnajah, di mana faktor pengalaman selama masa pengabdian lebih menentukan keputusan guru untuk bertahan dibandingkan dengan adanya proses seleksi formal.

Dari hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa proses rekrutmen dan seleksi tidak selalu menjadi faktor utama dalam meningkatkan retensi guru, terutama dalam lingkungan kerja yang berbasis pengabdian seperti Pondok Pesantren Darunnajah. Oleh karena itu, manajemen pesantren dapat lebih fokus pada peningkatan pengalaman kerja selama masa pengabdian untuk mendorong retensi yang lebih tinggi, misalnya dengan memberikan kesempatan pengembangan keterampilan atau insentif bagi mereka yang memilih untuk melanjutkan pengabdian setelah satu tahun.

2. Pengaruh Kerja Tim dan Dukungan Manajemen terhadap Retensi Guru

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kerja tim dan dukungan manajemen tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi guru di Pondok Pesantren Darunnajah. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Otafiani et al., 2024; Wassem et al., 2019; dan Zia, 2011) yang meneliti hubungan kerja tim dan dukungan manajemen terhadap retensi guru, kinerja karyawan, dan retensi pekerjaan. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa kerja tim dan dukungan manajemen tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi guru, kinerja karyawan, dan retensi pekerjaan.

Hasil penelitian ini bertentangan dengan beberapa studi sebelumnya yang menunjukkan bahwa kerja tim dan dukungan manajemen memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi guru. Penelitian oleh (D. I. Pratama & Yuniawan, 2024) dalam menunjukkan bahwa dukungan organisasi secara positif memengaruhi keterikatan kerja, yang kemudian menurunkan intensi keluar karyawan. (Dwi Rizky, 2020) juga menemukan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasi, termasuk dalam pengembangan karier dan lingkungan kerja, secara signifikan berkontribusi terhadap retensi guru di sektor perbankan. Sementara itu, penelitian (Sesilia, 2021) menegaskan bahwa dukungan lingkungan kerja memiliki hubungan positif dengan retensi guru, terutama ketika dimediasi oleh keterikatan terhadap organisasi.

Dalam konteks Pondok Pesantren Darunnajah, budaya kerja yang sehat telah terbentuk melalui peran pemimpin dalam mendorong kerja tim yang efektif. Penelitian oleh (Karimah, 2025) menekankan bahwa kepemimpinan yang kuat dalam lembaga pendidikan Islam dapat meminimalkan konflik dan meningkatkan harmoni sosial, yang pada gilirannya memotivasi anggota tim dan meningkatkan produktivitas institusi. Namun, meskipun kerja tim yang solid dan dukungan manajemen yang fleksibel telah diterapkan, faktor-faktor tersebut tidak secara langsung mempengaruhi keputusan para guru untuk tetap bertahan di pondok.

Hal ini menunjukkan bahwa dalam lingkungan seperti Pondok Pesantren Darunnajah, faktor lain mungkin lebih dominan dalam mempengaruhi retensi guru. Misalnya, nilai-nilai keagamaan, komitmen pribadi terhadap pendidikan Islam, atau faktor eksternal seperti peluang karier di luar pondok. Dengan demikian, meskipun kerja tim yang baik dan dukungan manajemen yang fleksibel penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif, mereka mungkin tidak cukup untuk memastikan retensi guru tanpa mempertimbangkan faktor-faktor lain yang lebih spesifik dalam konteks

pesantren. Penelitian lebih lanjut diperlukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor utama yang mempengaruhi retensi guru di lembaga pendidikan Islam seperti Pondok Pesantren Darunnajah, sehingga strategi yang lebih tepat dapat dikembangkan untuk meningkatkan retensi guru.

3. Pengaruh Prestasi dan Manajemen Karir terhadap Retensi Guru

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa prestasi kerja dan manajemen karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi guru di Pondok Pesantren Darunnajah. Temuan ini konsisten dengan berbagai studi sebelumnya yang menekankan pentingnya pengembangan karir dan pengakuan atas prestasi dalam mempertahankan karyawan.

Penelitian oleh (Darmika & Sriathi, 2019) mengungkap bahwa pengembangan karir yang efektif meningkatkan retensi guru. Mereka menekankan pentingnya hubungan baik antara karyawan dan atasan dalam konteks pengembangan karir serta penyediaan informasi yang jelas mengenai persyaratan jabatan.

Studi lain oleh (Hutauruk et al., 2025) menemukan bahwa pengembangan karir dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap retensi guru. Mereka melaporkan bahwa 79% variabilitas retensi guru dapat dijelaskan oleh kedua variabel tersebut, menyoroti pentingnya pengembangan karir dalam mempertahankan guru.

Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh (Prasetyo et al., 2023) menunjukkan bahwa sistem pola karir dan manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi guru. Hal ini mengindikasikan bahwa pengelolaan karir yang baik serta pencapaian kinerja yang diapresiasi dapat meningkatkan loyalitas dan keinginan karyawan untuk tetap bertahan di organisasi.

Di Pondok Pesantren Darunnajah, sistem pengembangan karir yang terstruktur dan pengakuan atas prestasi kerja memberikan motivasi bagi guru

untuk tetap berkontribusi. Pemberian kesempatan bagi guru dan staf untuk mengikuti pelatihan, seminar, serta peluang promosi menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan profesional. Pengakuan atas prestasi kerja melalui penghargaan dan apresiasi dari manajemen juga meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas.

Implementasi manajemen karir yang efektif di Darunnajah mencakup perencanaan karir individual, mentoring, dan evaluasi kinerja berkala. Hal ini memungkinkan tenaga pendidik memahami jalur karir mereka dan menetapkan tujuan profesional yang jelas. Keterlibatan aktif manajemen dalam mendukung pengembangan karir guru menciptakan rasa memiliki dan komitmen terhadap organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan retensi guru.

Dengan demikian, temuan ini menegaskan bahwa prestasi kerja dan manajemen karir yang efektif berperan penting dalam meningkatkan retensi guru. Organisasi yang berinvestasi dalam pengembangan karir dan mengakui prestasi guru cenderung memiliki tingkat retensi yang lebih tinggi, karena guru merasa dihargai dan didukung dalam pertumbuhan profesional mereka.

4. Pengaruh Gaji dan Kompensasi terhadap Retensi Guru

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaji dan kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi guru di Pondok Pesantren Darunnajah. Temuan ini sejalan dengan berbagai penelitian sebelumnya yang menekankan pentingnya kompensasi dalam mempertahankan guru.

Penelitian oleh (Pradipta & Suwandana, 2019) mengungkapkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi guru. Mereka menekankan bahwa kompensasi yang sesuai dengan target dan beban kerja dapat meningkatkan retensi guru.

Studi lain oleh (Violetta & Edalmen, 2020) menemukan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi guru melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Mereka melaporkan bahwa

kompensasi yang adil dan kompetitif dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya meningkatkan retensi guru.

Selain itu, penelitian oleh (Johannes et al., 2014) menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang pada gilirannya mempengaruhi niat *turnover*. Meskipun fokusnya pada niat *turnover*, temuan ini menyoroti peran penting kompensasi dalam meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi niat guru untuk meninggalkan organisasi.

Di Pondok Pesantren Darunnajah, pemberian gaji dan kompensasi yang kompetitif dan adil menciptakan lingkungan kerja yang positif dan meningkatkan loyalitas guru. Kompensasi yang sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab karyawan tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja tetapi juga mendorong tenaga pengajar untuk tetap berkontribusi dalam jangka panjang.

Implementasi sistem kompensasi yang efektif di Darunnajah mencakup pemberian insentif, bonus, dan fasilitas tambahan yang sesuai dengan kinerja dan kontribusi guru. Hal ini memungkinkan guru merasa dihargai dan termotivasi untuk terus memberikan yang terbaik bagi organisasi. Keterlibatan manajemen dalam memastikan transparansi dan keadilan dalam pemberian kompensasi juga berperan penting dalam meningkatkan retensi guru.

Dengan demikian, temuan ini menegaskan bahwa gaji dan kompensasi yang kompetitif dan adil berperan penting dalam meningkatkan retensi guru. Organisasi yang berinvestasi dalam sistem kompensasi yang efektif cenderung memiliki tingkat retensi yang lebih tinggi, karena guru merasa dihargai dan didukung dalam pertumbuhan profesional mereka.

5. Pengaruh Keterlibatan Guru terhadap Retensi Guru

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keterlibatan guru tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi guru di Pondok Pesantren Darunnajah.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Anggraini & Swasti, 2024) yang meneliti hubungan keterlibatan karyawan terhadap niat untuk keluar (*turnover intention*). Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* atau retensi guru.

Hasil penelitian ini bertentangan dengan beberapa studi terdahulu yang menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan (*employee engagement*) memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi guru. (Astuti & Dewi, 2019) dalam penelitiannya menyatakan bahwa keterlibatan organisasi berperan penting dalam meningkatkan retensi, di mana semakin tinggi tingkat keterlibatan, semakin kecil kemungkinan karyawan untuk keluar dari organisasi. Temuan serupa juga disampaikan oleh (Ratnawati & Subudi, 2018), yang menemukan bahwa *employee engagement* tidak hanya berpengaruh langsung terhadap retensi, tetapi juga menjadi variabel mediasi dalam hubungan antara talent management dan retensi guru. Selain itu, (Pabisa & Sisnuhadi, 2012) menunjukkan bahwa keterlibatan organisasi secara signifikan memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan retensi guru, yang memperkuat peran engagement sebagai faktor penting dalam mempertahankan tenaga kerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keterlibatan guru tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi guru di Pondok Pesantren Darunnajah. Temuan ini menarik mengingat observasi menunjukkan bahwa mayoritas guru berusaha terlibat sepenuhnya dalam tanggung jawab pondok. Meskipun mereka memiliki keinginan yang cukup besar untuk meninggalkan pondok, mereka tetap berkomitmen memberikan kontribusi terbaik selama masa kerja mereka yang relatif singkat.

Fenomena ini dapat dijelaskan melalui perspektif bahwa dalam lingkungan kerja berbasis nilai dan pengabdian seperti di Pondok Pesantren Darunnajah, keterlibatan karyawan tidak selalu berbanding lurus dengan

retensi. Guru mungkin merasa terikat secara emosional dan moral untuk memberikan yang terbaik selama mereka bekerja, namun faktor eksternal seperti peluang karier di luar pondok atau kebutuhan pribadi dapat mendorong mereka untuk meninggalkan organisasi setelah periode tertentu.

Penelitian oleh (A. F. Pratama, 2021) yang dilakukan di PT Mulia Raya Prima Bandung menemukan bahwa keterlibatan karyawan tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap retensi guru. Sebaliknya, kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap retensi guru. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun tenaga pengajar terlibat dalam pekerjaannya, faktor lain seperti kepuasan kerja mungkin lebih menentukan keputusan mereka untuk bertahan atau meninggalkan organisasi.

Selain itu, penelitian oleh (Kundu & Lata, 2017) menyoroti bahwa lingkungan kerja yang mendukung berperan penting dalam mempertahankan karyawan, dengan keterlibatan organisasional sebagai mediator. Namun, dalam konteks Pondok Pesantren Darunnajah, meskipun lingkungan kerja mendukung dan guru terlibat secara organisasional, faktor-faktor lain seperti aspirasi pribadi dan peluang eksternal mungkin lebih dominan dalam mempengaruhi retensi guru.

Dalam konteks organisasi berbasis nilai seperti pondok pesantren, motivasi intrinsik dan komitmen terhadap nilai-nilai organisasi dapat mendorong tenaga pengajar untuk tetap memberikan kinerja terbaik mereka selama masa kerja, meskipun mereka memiliki niat untuk keluar. Hal ini menunjukkan bahwa strategi retensi guru di lingkungan semacam ini perlu mempertimbangkan faktor-faktor di luar keterlibatan guru, seperti pengembangan karier, kesejahteraan, dan pemenuhan kebutuhan pribadi guru.

Dengan demikian, meskipun keterlibatan guru penting, dalam konteks Pondok Pesantren Darunnajah, faktor-faktor lain tampaknya lebih berpengaruh terhadap retensi guru. Oleh karena itu, pendekatan holistik yang

mempertimbangkan berbagai aspek kehidupan dan aspirasi guru diperlukan untuk meningkatkan retensi di lingkungan kerja berbasis pengabdian ini.

6. Pengaruh Kondisi Kerja terhadap Retensi Guru

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kondisi kerja memiliki pengaruh positif terhadap retensi guru di Pondok Pesantren Darunnajah. Temuan ini sejalan dengan berbagai studi yang menekankan pentingnya lingkungan kerja yang kondusif dalam mempertahankan guru. Kondisi kerja yang baik tidak hanya meningkatkan kenyamanan, tetapi juga memperkuat loyalitas guru terhadap organisasi.

Penelitian oleh (Kundu & Lata, 2017) menegaskan bahwa lingkungan kerja yang mendukung berperan penting dalam meningkatkan retensi guru, dengan keterlibatan organisasional sebagai mediator. Studi ini menunjukkan bahwa ketika tenaga pengajar merasa didukung oleh lingkungan kerja mereka, tingkat keterlibatan mereka meningkat, yang pada gilirannya memperkuat keinginan mereka untuk tetap berada dalam organisasi. Temuan ini menyoroti pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung untuk meningkatkan retensi guru.

Selain itu, penelitian oleh (Astuti & Dewi, 2019) menemukan bahwa lingkungan kerja non-fisik yang positif secara signifikan meningkatkan retensi guru. Studi ini menekankan bahwa aspek-aspek seperti hubungan interpersonal yang baik, budaya organisasi yang positif, dan dukungan emosional dari rekan kerja dan manajemen berkontribusi pada peningkatan retensi guru. Hal ini menunjukkan bahwa tidak hanya faktor fisik, tetapi juga faktor non-fisik dalam lingkungan kerja memainkan peran penting dalam mempertahankan guru.

Di Pondok Pesantren Darunnajah, penerapan nilai-nilai keagamaan dan budaya kerja yang harmonis menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Guru merasa dihargai dan didukung, yang meningkatkan kepuasan kerja mereka dan mengurangi keinginan untuk meninggalkan organisasi. Faktor-

faktor seperti fleksibilitas dalam penjadwalan, komunikasi yang efektif antara manajemen dan staf, serta kesempatan untuk pengembangan diri, semuanya berkontribusi pada terciptanya kondisi kerja yang positif.

Dengan demikian, memperhatikan dan meningkatkan kondisi kerja, baik dari segi fisik maupun non-fisik, merupakan strategi efektif dalam meningkatkan retensi guru. Organisasi yang berfokus pada penciptaan lingkungan kerja yang mendukung akan lebih mampu mempertahankan guru berkualitas dan mengurangi tingkat *turnover*.



BAB V

PENUTUP

Bab V menyajikan ringkasan temuan utama dari penelitian, implikasi praktis bagi manajemen, keterbatasan yang dihadapi selama proses penelitian, serta rekomendasi untuk arah penelitian selanjutnya.

A. Kesimpulan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan mengenai Pengaruh Praktik Manajemen Bakat terhadap Retensi guru pada guru di Pondok Pesantren Darunnajah, dapat disimpulkan bahwa tidak semua praktik manajemen bakat memberikan pengaruh signifikan terhadap retensi guru.

1. Pengaruh Proses Rekrutmen dan Seleksi terhadap Retensi Guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses rekrutmen dan seleksi tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi guru, dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,001, *p-value* 0,988 ($> 0,05$), dan *effect size* 0,000. Hal ini disebabkan karena di Pondok Pesantren Darunnajah, proses rekrutmen formal tidak diterapkan; guru berasal dari lulusan santri yang wajib mengabdikan satu tahun, sehingga tidak melalui tahapan seleksi terbuka.
2. Pengaruh Kerja Tim dan Dukungan Manajemen terhadap Retensi Guru. Kerja tim dan dukungan manajemen tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi guru, dengan *path coefficient* sebesar 0,111, *p-value* 0,389 ($> 0,05$), dan *effect size* 0,013. Meskipun kerja sama tim terjalin baik dan manajemen memberikan fleksibilitas dalam beberapa kebijakan, faktor ini tidak menjadi penentu utama dalam keputusan guru untuk bertahan di pondok.
3. Pengaruh Prestasi dan Manajemen Karir terhadap Retensi Guru. Prestasi dan manajemen karir berpengaruh signifikan terhadap retensi guru, dengan *path coefficient* sebesar 0,320, *p-value* 0,004 ($< 0,05$), dan

effect size 0,080. Peningkatan pengakuan terhadap prestasi dan pengelolaan karir yang baik dapat meningkatkan keinginan guru untuk tetap mengabdikan dan bertahan di pondok.

4. Pengaruh Gaji dan Kompensasi terhadap Retensi Guru. Gaji dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap retensi guru, dengan *path coefficient* sebesar 0,186, *p-value* 0,004 ($< 0,05$), dan *effect size* 0,060. Pemberian gaji dan kompensasi yang layak menjadi faktor penting yang mampu meningkatkan loyalitas guru terhadap pondok.
5. Pengaruh Keterlibatan Guru terhadap Retensi Guru. Keterlibatan guru tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi guru, dengan *path coefficient* sebesar -0,087, *p-value* 0,555 ($> 0,05$), dan *effect size* 0,004. Meskipun keterlibatan kerja relatif tinggi, guru tetap berpotensi keluar setelah masa pengabdian karena pertimbangan pribadi lainnya.
6. Pengaruh Kondisi Kerja terhadap Retensi Guru. Kondisi kerja berpengaruh signifikan terhadap retensi guru, dengan *path coefficient* sebesar 0,434, *p-value* 0,000 ($< 0,05$), dan *effect size* 0,184. Lingkungan kerja yang kondusif, nyaman, dan mendukung terbukti menjadi faktor yang memperkuat keinginan guru untuk tetap bertahan di Pondok Pesantren Darunnajah.

B. Saran

Melihat hasil penelitian yang menunjukkan bahwa prestasi dan manajemen karir memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi guru, penting bagi Pondok Pesantren Darunnajah untuk memberikan perhatian lebih dalam pengembangan jalur karir guru. Penghargaan terhadap pencapaian juga sebaiknya diberikan secara konsisten guna meningkatkan motivasi dan keterikatan mereka terhadap institusi.

Selain itu, menjaga keberlanjutan sistem kompensasi yang selaras dengan beban kerja dan tanggung jawab guru merupakan langkah penting

dalam memperkuat loyalitas dan rasa memiliki terhadap pondok. Penyesuaian yang dilakukan secara berkala—bukan sebagai bentuk evaluasi terhadap kekurangan, melainkan sebagai respons terhadap dinamika kebutuhan guru—dapat membantu mempertahankan semangat mengabdikan dan mengurangi potensi keinginan untuk berpindah ke lembaga lain.

Kondisi kerja yang baik juga menjadi elemen penting dalam mempertahankan guru. Oleh karena itu, menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, hubungan sosial yang harmonis, dan adanya kesempatan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan menjadi hal yang perlu dijaga. Upaya tersebut akan meningkatkan rasa memiliki guru terhadap tempat mereka bekerja.

Meskipun hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keterlibatan guru tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi, hal ini bukan berarti aspek tersebut kurang penting. Sistem pelibatan guru dalam pengambilan kebijakan strategis yang telah berjalan baik di Pondok Pesantren Darunnajah perlu dijaga konsistensinya. Bahkan, praktik ini dapat menjadi contoh bagi lembaga pendidikan lain dalam membangun rasa tanggung jawab dan komitmen jangka panjang tenaga pendidik.

Selain itu, mengingat proses rekrutmen dan seleksi belum memberikan pengaruh nyata terhadap retensi, maka penting bagi pondok untuk meninjau kembali mekanisme penempatan tugas pasca-pengabdian. Penyesuaian antara minat, kompetensi, dan beban kerja sejak awal dapat menciptakan rasa nyaman dalam menjalani tugas dan meningkatkan keinginan guru untuk bertahan.

Untuk pengembangan keilmuan di masa mendatang, peneliti selanjutnya diharapkan dapat memperluas cakupan studi dengan menambahkan variabel lain seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, atau beban kerja. Pendekatan kualitatif juga disarankan agar dapat menggali lebih dalam pengalaman personal guru yang tidak terjangkau oleh metode

kuantitatif. Dengan begitu, hasil penelitian dapat memberikan kontribusi yang lebih komprehensif terhadap pengembangan strategi retensi guru di lembaga pendidikan berbasis pesantren.

C. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang penting untuk diperhatikan. Fokus penelitian hanya dilakukan pada guru di Pondok Pesantren Darunnajah, sehingga hasilnya belum tentu mencerminkan kondisi di pondok pesantren lain dengan sistem manajemen yang berbeda. Ruang lingkup yang sempit ini membatasi generalisasi temuan secara lebih luas.

Selain itu, pendekatan penelitian yang digunakan bersifat kuantitatif, sehingga tidak dapat menggali secara mendalam alasan-alasan subjektif di balik keputusan guru untuk bertahan atau keluar. Penelitian ini juga hanya menggunakan enam variabel dalam praktik manajemen bakat, sementara faktor-faktor lain yang berpotensi memengaruhi retensi, seperti gaya kepemimpinan, beban kerja, atau komitmen terhadap organisasi, belum dikaji lebih lanjut.

Proses pengumpulan data yang dilakukan secara daring melalui kuesioner juga membuka kemungkinan munculnya bias responden, baik karena interpretasi yang berbeda terhadap pertanyaan maupun karena keterbatasan pengawasan dalam mengisi kuesioner. Selain itu, metode *purposive sampling* yang digunakan membatasi representasi data secara menyeluruh.

Menyadari keterbatasan-keterbatasan ini, diharapkan penelitian selanjutnya dapat memperluas objek studi, menambahkan pendekatan kualitatif, dan mengeksplorasi variabel lain yang relevan agar menghasilkan temuan yang lebih mendalam dan komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H. (2021). *Talent management challenges during COVID-19 and beyond : Performance management to the rescue*.
<https://doi.org/10.1177/23409444211009528>
- Aktar, A., & Pangil, F. (2017). *Mediating role of organizational commitment in the relationship between human resource management practices and employee engagement : Does black box stage exist ?*
- Akther, S., & Tariq, J. (2020). *The Impact of Effective Training on Employee Retention : A*. <https://doi.org/10.31014/aior.1992.03.01.181>
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance Article information :*
- Anggraini, F. D., & Swasti, I. K. (2024). The Influence of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Turnover Intention Radar Kediri. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, 3(8), 2184–2202. <https://doi.org/10.55927/eajmr.v3i8.10678>
- Armand Wibowo, F., Buana, Y., & Jhony Kurniawan Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Komunikasi dan Sekretari Tarakanita, Y. (2017). Analisis Pengaruh Talent Management Terhadap Organizational Performance Dan Dampaknya Pada Employee Retention. *Jurnal Administrasi Dan Kesekretarian*, 2(2), 150–160.
<http://www.journal.starki.id/index.php/JAK/article/view/38>
- Aruna, M., & Anitha, J. (2015). *Employee Retention Enablers : Generation Y Employees*. 94.
- Astuti, D. M. Y., & Dewi, A. A. S. K. (2019). *Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Dan Keterlibatan*. 8(7), 4384–4413.
- Badaruddin, B., & Hidayat, R. (2020). Pengaruh Proses Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan pada PDAM Tirta Mountala Aceh Besar. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 6(1), 12–22.
<https://doi.org/10.35870/jemsi.v6i1.334>
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). *The Meaning , Antecedents and Outcomes of Employee Engagement : A Narrative Synthesis*. 19, 31–53. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12077>
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International*, 23(1), 4–11.

<https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>

- Bakker, A. B., Demerouti, E., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2016). *Journal of Occupational Health Psychology Job Demands – Resources Theory : Taking Stock and Looking Forward*.
- Baluch, A. M., & Ridder, H.-G. (2020). *Mapping the Research Landscape of Strategic Human Resource Management in Nonprofit Organizations : A Systematic Review and Avenues for Future Research*. <https://doi.org/10.1177/0899764020939653>
- Barnard, C. I., & Anderson, E. H. (1939). The Functions of the Executive. *Southern Economic Journal*, 54(3), 782–784.
- Baruch, Y., & Rousseau, D. M. (2019). *Integrating Psychological Contracts and Ecosystems in Career Studies and Management*. 13(1), 84–111.
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (n.d.). *Delineating and Reviewing the Role of Newcomer Capital in Organizational Socialization*. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091251>
- Biron, M., & Veldhoven, M. V. A. N. (2016). *When control becomes a liability rather than an asset : Comparing home and of fi ce days among part-time teleworkers*. January 2015. <https://doi.org/10.1002/job>
- Boxall, P., & Macky, K. (2014). *High-involvement work processes, work intensification and employee well-being*. <https://doi.org/10.1177/0950017013512714>
- Cappelli, B. Y. P., & Tavis, A. (2016). *Performance Management Revolution*.
- Chamorro-premuzic, T., Akhtar, R., Winsborough, D., & Sherman, R. A. (2017). ScienceDirect The datafication of talent: how technology is advancing the science of human potential at work. *COBEHA*, 18, 13–16. <https://doi.org/10.1016/j.cobeha.2017.04.007>
- Chin, W. W. (1998). *The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling* (Modern Met).
- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2018). *Global Talent Management and Performance in Multinational Enterprises : A Multilevel Perspective*. 1–27. <https://doi.org/10.1177/0149206318757018>
- Darmika, N. K. A. P., & Sriathi, A. A. A. (2019). Pengaruh Pengembangan Karier, Komitmen Organisasi Dan Perceived Organizational Support Terhadap Retensi Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*,

- 8(7), 4153. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i07.p06>
- De Boeck, G., Meyers, M. C., & Dries, N. (2018). Employee reactions to talent management: Assumptions versus evidence. *Journal of Organizational Behavior*, 39(2), 199–213. <https://doi.org/10.1002/job.2254>
- Deery, M., & Jago, L. (2015). *Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies*. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2013-0538>
- Denisi, A. S., Murphy, K. R., Denisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). *Journal of Applied Psychology Performance Appraisal and Performance Management : 100 Years of Progress ? Performance Appraisal and Performance Management : 100 Years of Progress ?*
- Dessler, G. (2020). *Fundamentals of Human Resource Management*.
- Dorothy, G. P., & Meilani, Y. C. F. P. (2023). Pengaruh Job Satisfaction, Compensation, dan Work Environment pada Employee Retention pada Karyawan PT. XYZ. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 10(3), 987–1000.
- Dwi Rizky, I. (2020). Peran Dukungan Organisasi Untuk Meningkatkan Retensi Karyawan Bank X. *JRMSI - Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 11(2), 244–259. <https://doi.org/10.21009/jrmsi.011.2.03>
- Effron, B., & Tibshirani, R. J. (1993). *An Introduction to the Bootstrap*. Chapman & Hall.
- Falah, R., Wahid, A., Kusumah, A., & Abunawas,). (2023). Pengaruh Proses Rekrutmen, Seleksi Dan Penempatan Kerja Terhadap Turnover Tenaga Kerja Outsourcing Pada Kantor Pusat Pt. Bina Sejahtera Indonesia Pekanbaru. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Merdeka EMBA*, 2(3), 382–399.
- Fitz-enz, J. (2010). *Advance Praise for The New HR Analytics* (Vol. 10).
- Fogarassy, C., Szabo, K., & Poor, J. (2017). Critical issues of human resource planning, performance evaluation and long-term development on the central region and non-central areas: Hungarian case study for investors. *International Journal of Engineering Business Management*, 9, 1–9. <https://doi.org/10.1177/1847979016685338>
- Gallardo-Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N., & Gallo, P. (2015). Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. *Human Resource Management Review*, 25(3), 264–279. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.04.003>
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent

- management: context matters. *International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457–473.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1642645>
- Ghosh, D., & Gurunathan, L. (2015). *Job Embeddedness: A Ten-year Literature Review and Proposed Guidelines*. 7.
<https://doi.org/10.1177/0972150915591652>
- Glaister, A. J., Tatoglu, E., & Karacay, G. (2018). *HRM and performance — The role of talent management as a transmission mechanism in an emerging market context*. July 2017, 148–166.
<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12170>
- Gupta, N., & Shaw, J. D. (2014). Human Resource Management Review Employee compensation: The neglected area of HRM research. *Human Resource Management Review*, 24(1), 1–4.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.08.007>
- Hadi, S., Rajiani, I., Mutiani, & Jumriani. (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Program Studi Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin* (Issue 1).
<https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=e2ppEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=manajemen+pengetahuan&ots=gV368HYlR3&sig=ugm1Twmq-r6Ya9ITLRHYA6ieJi0>
- Hall, E. E., Walkington, H., Shanahan, J. O., Ackley, E., & Stewart, K. A. (2018). Mentor perspectives on the place of undergraduate research mentoring in academic identity and career development: an analysis of award winning mentors. *International Journal for Academic Development*, 1324, 1–13.
<https://doi.org/10.1080/1360144X.2017.1412972>
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). *Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines*. 116(1), 2–20.
<https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2009). *12 Using partial least squares path modeling in advertising research: basic concepts and recent issues*.
- Hulland, J. (1999). *Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies*. 204(April 1998), 195–204.
- Hutauruk, M. T., Prayudi, A., & Syahrial, H. (2025). *Pengaruh Pengembangan*

- Karir dan Komitmen Organisasi terhadap Retensi Karyawan Studi Kasus PTPN II Sawit Seberang*. 5, 5576–5589.
- Indonesia. *Undang-undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 191. Sekretariat Negara. Jakarta.
- Indonesia. 2015. *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 78 Tahun 2015 tentang Pengupahan*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 237. Jakarta.
- Jackson R.S. Weenas. (2013). Kualitas Produk, Harga, Promosi Dan Kualitas Pelayanan Pengaruhnya Terhadap Keputusan Pembelian Spring Bed Comforta. *Jurnal EMBA*, 1(4), 607–618. <https://doi.org/2303-1174>
- Johannes, Edward, & Rofi'i, M. (2014). Pengaruh Kompensasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Turnover Intension Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variable Intervening. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 2(2), 141–152. <https://doi.org/10.22437/jdm.v2i2.2138>
- Johennesse, L. C. (2017). *Employee Perceptions of Talent Management Effectiveness on Retention*. 9(3), 46–58.
- Karimah, F. (2025). *Peran Pemimpin dalam Kerja Tim untuk Mewujudkan Budaya Kerja yang Sehat di Lingkungan Lembaga Pendidikan Islam*. 11(2), 50–59.
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2018). *Organization-Based Self-Esteem and Meaningful Work Mediate Effects of Empowering Leadership on Employee Behaviors and Well-Being*. <https://doi.org/10.1177/1548051818762337>
- Kim, W., Kolb, J. A., & Kim, T. (2013). *Human Resource Development Review*. <https://doi.org/10.1177/1534484312461635>
- Kniffin, K. M., & Ashford, S. P. (2021). *Institutional Knowledge at Singapore Management University COVID-19 and the workplace : Implications , issues , and insights for future research and action*. 63–77.
- Kossivi, B., Xu, M., & Kalgora, B. (2016). *Study on Determining Factors of Employee Retention*. May, 261–268.
- Kumar, S. (2021). The impact of talent management practices on employee turnover and retention intentions. *Global Business and Organizational Excellence*, 41(2), 21–34. <https://doi.org/10.1002/joe.22130>
- Kundu, S. C., & Lata, K. (2017). Effects of supportive work environment on

- employee retention: mediating role of organizational engagement", *International Journal of Organizational Analysis. Int J Logistics Management*, 25(4), 703–722. <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2016-1100> Permanent
- Landry, A. T., Forest, J., Uqam, E. S. G., Zigarmi, D., Ken, T., Companies, B., & Houson, D. (2018). *The Carrot or the Stick? Investigating the Functional Meaning of Cash Rewards and Their Motivational Power According to Self-Determination Theory*. <https://doi.org/10.1177/0886368717750904>
- Lee, T. W., Hom, P., Eberly, M., & Li, J. J. (2018). Managing employee retention and turnover with 21st century ideas. *Organizational Dynamics*, 47(2), 88–98. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.08.004>
- Li-Yun, S., Samuel, A., & Kenneth, S. L. (2007). High-Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: a Relational Perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3), 558. <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1302008271&Fmt=7&clientId=4574&RQT=309&VName=PQD%5Cnpapers2://publication/uuid/513BA1CF-E49A-4C2A-8ED5-DB00D8D52A03>
- Lu, Y., Zhang, M. M., Yang, M. M., & Wang, Y. (2023). *Sustainable human resource management practices , employee resilience , and employee outcomes : Toward common good values*. 331–353. <https://doi.org/10.1002/hrm.22153>
- Mahfouz, S., Bahkia, A. S., & Alias, N. (2021). *The Impact of Human Resource Management Practices on Employee Performance and the Mediating Role of Employee Commitment*. 10(4), 222–234. <https://doi.org/10.22495/jgrv10i4siart3>
- Marinakou, E., & Giousmpasoglou, C. (2019). *Talent management and retention strategies in luxury hotels : evidence from four countries*. 31(10), 3855–3878. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2018-0862>
- Martin, N. P. R. (2017). Pengaruh Penempatan Sumber Daya Manusia Pada Kinerja Karyawan di Pemerintahan Kabupaten Bandung. *Jurnal KRISNA: Kumpulan Riset Akuntansi*, 9(1), 70–79. <https://www.ejournal.warmadewa.ac.id/index.php/krisna/article/view/330%0Ahttps://ejournal.warmadewa.ac.id/index.php/krisna>
- Mathieu, J. E., Knippenberg, D. van, Hollenbeck, J. R., & Ilgen, D. R. (2017). *A Century of Work Teams in the Journal of Applied Psychology*. 102(3),

452–467.

- Maurya, K. K., Studies, E., & Agarwal, M. (2019). *Perceived organizational talent management and organizational commitment: The role of employer branding attraction value in between*. February.
- Mcdonnell, A., & Collings, D. G. (2017). *Talent management : a systematic review and future prospects* Kamel Mellahi Randall Schuler. 11(1), 86–128.
- Meyer, J. P., & Schneider, B. (2020). *The promise of engagement*. 3–18.
- Meyers, M. C., Woerkom, M. Van, Paauwe, J., Dries, N., Christina, M., Woerkom, M. Van, & Paauwe, J. (2019). HR managers ' talent philosophies: prevalence and relationships with perceived talent management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 0(0), 1–27. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579747>
- Miller, B. Y. R. G. (1974). *The jackknife - a review*. 1–15.
- Narayanan, A., Rajithakumar, S., & Menon, M. (2019). Talent Management and Employee Retention: An Integrative Research Framework. *Human Resource Development Review*, 18(2), 228–247. <https://doi.org/10.1177/1534484318812159>
- Nikolau, I., & Oostrom, J. K. (2015). Employee Recruitment, Selection, and Assessment. In *Employee Recruitment, Selection, and Assessment*. <https://doi.org/10.4324/9781315742175>
- Noblet, A. J., Allisey, A. F., Nielsen, I. L., Lamontagne, A. D., & Page, K. M. (2016). *engagement and job satisfaction health professionals*. 00(0), 1–10. <https://doi.org/10.1097/HMR.0000000000000104>
- Novatama Bagus Kuntjoro, & Rusdi Hidayat Nugroho. (2024). Pengaruh Proses Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 6(9), 5872–5881. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v6i9.2530>
- Nyberg, A. J., Pieper, J. R., & Trevor, C. O. (2013). *Pay-for-Performance ' s Effect on Future Employee Performance : Integrating Psychological and Economic Principles Toward a Contingency Perspective: Vol. XX (Issue X)*. <https://doi.org/10.1177/0149206313515520>
- Nyberg, A. J., & Reilly, G. (2015). *A pay system model for turning human capital resources into action*. 384–402.

- Otafiani, W. P., Harini, C., & Jalantini, D. I. K. (2024). Pengaruh Self Efficacy dan Team Work terhadap Retensi Karyawan dengan Intervening Kepuasan Kerja. *Journal of Management*, 10. <https://jurnal.unpand.ac.id/index.php/MS/article/view/2104/2022>
- Pabisa, Y. A., & Sisnuhadi. (2012). *Peran Keterlibatan Organisasi Dalam*. 95–101.
- Park, J. H., Newman, A., Zhang, L., & Wu, C. (2015). *The International Journal of Human Mentoring functions and turnover intention : the mediating role of perceived organizational support*. August. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1062038>
- Permadi, R. B., Nurhasannah, S., Febriani, R., & Robbie, R. I. (2024). *The Effect of Talent Management and Work Motivation on Employee Performance with Employee Retention as Intervening Variables in the Public Sector*. 2024(1), 1–12.
- Pradipta, P. S. A., & Suwandana, I. G. M. (2019). Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(4), 2409. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i04.p19>
- Prasetyo, W. J., Agusdin, A., & Sakti, D. P. B. (2023). Pengaruh Sistem Pola Karir Dan Sistem Manajemen Talenta, Employee Engagement Terhadap Retensi Karyawan. *Jurnal Ilmiah Mandala Education*, 9(1), 124–131. <https://doi.org/10.58258/jime.v9i1.4268>
- Pratama, A. F. (2021). *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Keterlibatan Karyawan terhadap Retensi Karyawan pada PT Mulia Raya Prima Bandung*. 15–45.
- Pratama, D. I., & Yuniawan, A. (2024). *Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Keinginan Keluar Karyawan dengan Keterikatan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan tetap PT . X)*. 13, 1–11.
- Profil Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta*. (n.d.). <https://darunnajah.com/>
- Ragilio, A. D., & Rismawati. (2022). Pengaruh Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*, 11, 1–10. <https://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jirm/article/view/4786/4787>
- Ratnawati, D. P. D., & Subudi, M. (2018). Pengaruh Talent Management Terhadap Employee Retention Dengan Employee Engagement Sebagai

- Variabel Mediasi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana , Bali , Indonesia Persaingan usaha pada era milenium saat ini ditandai dengan perubahan iklim bisni. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 7(11), 6299–6325.
<https://pdfs.semanticscholar.org/d59d/1eadb840938e934807aa211038023a2a5c7f.pdf>
- Risher, J. (2018). *When to use and how to report the results of PLS-SEM*. April 2019. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. SAGE Publications.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). *What Do We Really Know About Employee Engagement ?* 25(2), 155–182. <https://doi.org/10.1002/hrdq>
- Salas, E., Shuffler, M. L., Thayer, A. L., Bedwell, W. L., & Lazzara, E. H. (2014). *Understanding and Improving Teamwork in Organizations: A Scientifically Based Practical Guide*. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- Salit, I. G., & Netra, K. (2018). *Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana , Bali , Indonesia Berkembangnya suatu perusahaan tidak lepas dari berbagai dukungan baik dari pihak internal maupun eksternal dari perusahaan . Salah satunya adalah berasal dari tata kelola sumber daya manu*. 7(12), 6649–6674.
- Sandhya, K., & Kumar, D. P. (2011). *Employee retention by motivation*. 4(12), 1778–1782.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (Issue July). <https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8>
- Savitri, C., & Suherman, E. (2018). Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Pegawai Ubp Karawang. *Buana Ilmu*, 2(2), 130–144. <https://doi.org/10.36805/bi.v2i2.480>
- Savitri, N., Tarigan, P. P., & Yasra, R. (2016). ANALISA PENGARUH PROSES REKRUTMEN DAN SELEKSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Study kasus di PT . SIIX Electronics Indonesia). *Profesiensi*, 1(2), 104–116.
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model : A ‘ how to ’ guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>
- Schleicher, D. J., Baumann, H. M., Sullivan, D. W., Levy, P. E., & Barros-

- rivera, B. A. (2018). *Putting the System Into Performance Management Systems : A Review and Agenda for Performance Management Research*. 44(6), 2209–2245. <https://doi.org/10.1177/0149206318755303>
- Sesilia, J. (2021). *Pengaruh Dukungan Lingkungan Kerja terhadap Retensi Karyawan dengan Keterikatan Organisasional sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan Universitas Atma Jaya Yogyakarta)*. 11(1), 1–14. http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regs-ciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI
- Shaw, J. D. (2015). Pay Dispersion, Sorting, and Organizational Performance. *Academy of Management Discoveries*, 1(2), 165–179. <https://doi.org/10.5465/amd.2014.0045>
- Shuck, B., Adelson, J. L., & Reio Jr., T. G. (2016). The Employee Engagement Scale: Initial Evidence for Construct Validity and Implications for Theory and Practice. *Human Resource Management*, 45(1), 127–145. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- Soegiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*.
- Sparrow, P. R., & Makram, H. (2015). Human Resource Management Review What is the value of talent management ? Building value-driven processes within a talent management architecture ☆. *Human Resource Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.04.002>
- Spector, P. E. (2022). *Job Satisfaction From Assesment to Intervention*.
- Sutanto, E. M., & Kurniawan, M. (2016). The impact of recruitment, employee retention and labor relations to employee performance on batik industry in Solo city, Indonesia. *International Journal of Business and Society*, 17(2), 375–390. <https://doi.org/10.33736/ijbs.531.2016>
- Suwaidi, R. A., & Ardyanfitri, H. (2018). Manajemen Talenta Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Tenaga Kependidikan Di Upn Veteran Jawa Timur. *Jurnal Economic Resource*, 1(1), 46–59. <https://doi.org/10.33096/jer.v1i1.53>
- Thunnissen, M. (2016). Talent management: For what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice. *Employee Relations*, 38(1), 57–72. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2015-0159>

- Tietze, S., Tansley, C., & Helienek, E. (2017). The translator as agent in management knowledge transfer. *International Journal of Cross Cultural Management*, 17(1), 151–169. <https://doi.org/10.1177/1470595817701509>
- Violetta, V., & Edalmen. (2020). *Pengaruh Kompensasi terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi*. II(4), 1086–1095.
- Vischer, J., & Wifi, M. (2017). *The Effect of Workplace Design on Quality of Life at Work*. January. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-31416-7>
- Vos, A. De, Heijden, B. I. J. M. Van Der, & Akkermans, J. (2018). *Sustainable careers : Towards a conceptual model* ☆. June, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.011>
- Wassem, M., Baig, S. A., Abrar, M., Hashim, M., Zia-ur-rehman, M., Awan, U., Amjad, F., & Nawab, Y. (2019). *Impact of Capacity Building and Managerial Support on Employees ' Performance : The Moderating Role of Employees ' Retention*. <https://doi.org/10.1177/2158244019859957>
- Wiblen, S., & Marler, J. H. (2021). Digitalised talent management and automated talent decisions: the implications for HR professionals. *International Journal of Human Resource Management*, 32(12), 2592–2621. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1886149>
- Wijiatin, A., & Maghfiroh, A. M. (2023). Analisa Pengaruh Proses Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan di PT. DAYA PATRA. *Jurnal Produktiva*, 01, 1–5. <http://ejurnal.unim.ac.id/index.php/produktiva/article/view/2422>
- Zia, S. (2011). Effects of organizational team building on employees ' morale & job retention. *Business Management Dynamic*, 1(7), 31–37.

LAMPIRAN

Lampiran 1 Persetujuan Judul Penelitian



Rooted in Tradition, Leading in Education

UNIVERSITAS DARUNNAJAH JAKARTA FAKULTAS BISNIS PROGRAM STUDI ADMINISTRASI BISNIS

PERSETUJUAN JUDUL PENELITIAN

NAMA : Dona Dilova

NIM/NIRM : 22163211077

PRODI : Administrasi Bisnis

JUDUL SKRIPSI

**Pengaruh Praktek Manajemen Bakat Terhadap Retensi Karyawan
(Studi pada Guru di Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta)**

Jakarta, 28 Februari 2024

Mengetahui,
Ketua Program Studi

(Rizka Fajrina. S, S.E., M.M.)

Dosen Pembimbing Akademik

(Engga Jalaludin, S.Sos., M.M.)

Lampiran 2 Persetujuan Kelayakan Seminar Proposal



Rooted in Tradition, Leading in Education

UNIVERSITAS DARUNNAJAH JAKARTA FAKULTAS BISNIS PROGRAM STUDI ADMINISTRASI BISNIS

PERSETUJUAN KELAYAKAN SEMINAR PROPOSAL

NAMA : Dona Diloa

NIM/NIRM : 22163211077

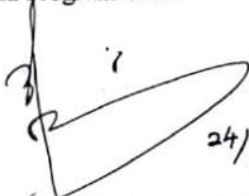
PRODI : Administrasi Bisnis

JUDUL SKRIPSI

**Pengaruh Praktek Manajemen Bakat Terhadap Retensi Karyawan
(Studi pada Guru di Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta)**

Jakarta, 24 Oktober 2024

Mengetahui,
Ketua Program Studi


24/10/24.
(Rizka Fajrina. S, S.E., M.M.)

Dosen Pembimbing Akademik


24/10-2024
(Engga Jalaludin, S.Sos., M.M.)

Lampiran 3 Surat Keterangan Bebas Plagiasi Seminar Proposal



SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIASI

Menerangkan bahwa mahasiswa di bawah ini telah dinyatakan bebas plagiasi untuk mendaftar seminar proposal.

Nama Mahasiswa : Dona Dilova
 NIM : 22163211077
 Program Studi : Administrasi Bisnis
 Fakultas : Bisnis
 Persentase Plagiasi : 26%

bab 1-3 proposal skripsi dona.pdf

ORIGINALITY REPORT

26%	22%	11%	14%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

Jakarta, 28 Oktober 2024

Mengetahui:

Perpustakaan Universitas Darunnajah



(Alfiani Syahidah Rohmah, S.IP)



UPT Perpustakaan

Jalan Ciledug Raya No. 01
 Ulujami, Pesanggrahan Jakarta Selatan
 Indonesia

✉ rektorat@darunnajah.ac.id
 ☎ Telp 021-2254-4277
 🌐 www.darunnajah.ac.id

Lampiran 4 Kuesioner

KUESIONER

PENGARUH PRAKTIK MANAJEMEN

BAKAT TERHADAP RETENSI GURU

(Studi pada Guru di Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta)



Disusun oleh:

DONA DILOVA

NIM: 22163211077

PROGRAM STUDI ADMINISTRASI BISNIS

FAKULTAS BISNIS

UNIVERSITAS DARUNNAJAH

JAKARTA

2025

BAGIAN A: Pendahuluan

Bapak/ibu yang terhormat,

Perkenalkan saya Dona Diloa mahasiswa Administrasi Bisnis (S1) di Universitas Darunnajah, Jakarta. Saat ini saya sedang melakukan penelitian dengan topik "Praktik manajemen bakat dan retensi guru". Kuesioner ini diperlukan sebagai bagian dari studi saya, dengan tujuan menganalisis pengaruh praktik manajemen bakat terhadap retensi guru di Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta. Atas izin pimpinan Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta, Saya berharap partisipasi bapak/ibu, saudara/saudari dalam mengisi kuesioner ini.

Atas partisipasi bapak/ibu, saudara/saudari saya ucapkan terima kasih dan jika bapak/ibu, saudara/saudari memiliki kendala atau pertanyaan mohon jangan ragu untuk menghubungi saya langsung di 08161113414 atau email di donadilova@gmail.com

Hormat saya,

Dona Diloa, Mahasiswa Administrasi Bisnis

Universitas Darunnajah, Jakarta.

5. Apabila Bapak/ Ibu/ Saudara/ Saudari merasa jawaban yang telah dipilih kurang tepat, maka dapat diperbaiki dengan memberi tanda sama dengan (=) pada jawaban yang dirasa kurang tepat tersebut, kemudian berilah tanda (✓) pada jawaban yang tepat.



Proses Rekrutmen dan Seleksi						
No.	Keterangan	STS	TS	N	S	SS
1	Tugas dan syarat pekerjaan dijelaskan dengan jelas dan detail.					
2	Proses rekrutmen berhasil memilih orang-orang yang paling berbakat.					
3	Program orientasi dirancang dengan baik untuk membantu guru baru beradaptasi.					
4	Terdapat banyak calon pemimpin yang berkompeten.					

Kerja Tim dan Dukungan Manajemen						
No.	Keterangan	STS	TS	N	S	SS
1	Organisasi saya mendorong kerja sama tim.					
2	Atasan langsung meminta pendapat dan saran dari anggotanya.					
3	Saya dapat menghubungi atasan saya kapan saja (dengan perjanjian sebelumnya).					

4	Saya bangga menjadi bagian dari unit organisasi/tim saya.					
---	---	--	--	--	--	--

Prestasi dan Manajemen Karir						
No.	Keterangan	STS	TS	N	S	SS
1	Organisasi saya memiliki kebijakan penilaian yang jelas.					
2	Kesempatan yang sama untuk pelatihan diberikan kepada semua guru.					
3	Tujuan saya selaras dengan tujuan organisasi.					
4	Organisasi saya memiliki program pengembangan karir.					
5	Organisasi menawarkan dukungan dan sumber daya untuk pengembangan.					

Gaji dan Kompensasi						
No.	Keterangan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya puas dengan gaji saya.					

2	Saya puas dengan fasilitas dan keuntungan tambahan selain gaji.					
3	Bonus/imbalan diberikan untuk kinerja yang baik.					

Keterlibatan Guru						
No.	Keterangan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya sangat fokus saat mengajar.					
2	Saya sangat peduli dan serius menjalankan tugas-tugas saya.					
3	Bekerja di tempat ini sangat berarti dan penting bagi hidup saya.					
4	Saya merasa sangat terikat dan peduli dengan pekerjaan saya.					
5	Saya siap bekerja lebih giat tanpa harus disuruh.					
6	Saya selalu berusaha bekerja lebih baik dari yang diharapkan.					

Kondisi Kerja						
No.	Keterangan	STS	TS	N	S	SS

1	Lembaga menjamin keselamatan dan keamanan saya saat bekerja.					
2	Saya merasa aman dengan status pekerjaan saya di lembaga ini.					
3	Saya memiliki hubungan yang baik dengan rekan-rekan kerja.					
4	Lembaga memberikan penghargaan atas prestasi kerja yang baik.					
5	Lembaga memberikan dorongan/semangat untuk bekerja lebih baik.					
6	Saya dilibatkan dalam pengambilan keputusan penting di lembaga.					

Retensi Guru						
No.	Keterangan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya merasa senang dan puas dengan pekerjaan saya di lembaga ini.					
2	Saya yakin bisa berkembang dan maju di lembaga ini.					
3	Saya ingin terus bekerja di lembaga ini untuk 5 tahun mendatang.					
4	Pekerjaan ini sangat berarti bagi saya.					
5	Saya bahagia menjadi bagian dari lembaga ini.					

Lampiran 5 Tabulasi Data Jawaban Responden

1. Proses Rekrutmen dan Seleksi

Nomor Responden	Proses Rekrutmen dan Seleksi				Skor Total
	PRS1	PRS2	PRS3	PRS4	
1	5	4	5	5	19
2	5	5	5	5	20
3	5	5	5	5	20
4	5	4	2	3	14
5	3	3	3	3	12
6	5	3	4	4	16
7	5	5	5	4	19
8	4	2	3	2	11
9	3	4	3	4	14
10	5	4	5	5	19
11	2	4	4	5	15
12	5	5	5	5	20
13	5	4	4	4	17
14	3	3	4	4	14
15	5	5	5	5	20
16	2	1	4	3	10
17	4	4	3	4	15
18	3	3	4	4	14
19	5	4	4	4	17
20	4	4	5	4	17
21	2	4	5	4	15
22	4	4	3	4	15
23	5	5	4	4	18
24	3	3	4	2	12
25	3	1	2	4	10
26	4	5	5	5	19
27	4	4	4	4	16
28	3	4	4	4	15
29	5	3	5	4	17
30	5	3	4	4	16
31	5	5	5	5	20

32	5	4	4	5	18
33	4	5	5	4	18
34	5	4	4	3	16
35	5	5	5	5	20
36	5	4	4	5	18
37	5	5	5	5	20
38	4	4	3	4	15
39	5	4	5	5	19
40	4	4	3	4	15
41	5	5	5	5	20
42	4	4	4	4	16
43	3	3	3	3	12
44	2	2	2	2	8
45	5	4	5	5	19
46	5	4	5	5	19
47	4	4	4	4	16
48	3	4	3	4	14
49	3	4	5	4	16
50	3	4	4	4	15
51	5	2	4	5	16
52	5	5	5	4	19
53	3	4	5	4	16
54	3	4	5	4	16
55	4	4	5	4	17
56	3	4	5	4	16
57	4	4	5	3	16
58	4	5	5	4	18
59	5	4	5	5	19
60	4	4	5	4	17
61	4	4	5	4	17
62	3	4	4	4	15
63	4	4	5	4	17
64	3	4	4	4	15
65	3	3	4	4	14
66	4	4	5	5	18
67	3	4	5	4	16

68	5	5	5	5	20
69	3	4	4	4	15
70	4	4	5	4	17
71	4	4	5	4	17
72	2	4	4	4	14
73	5	5	5	5	20
74	3	4	5	4	16
75	4	4	5	4	17
76	5	4	5	4	18
77	4	4	4	4	16
78	4	4	3	3	14
79	4	4	4	4	16
80	1	1	1	1	4
81	1	1	1	1	4
82	2	2	2	2	8
83	3	4	4	4	15
84	5	5	5	5	20
85	4	4	4	4	16
86	4	5	5	5	19
87	4	4	4	4	16
88	3	4	4	4	15
89	4	4	4	4	16
90	4	4	4	4	16
91	4	4	4	4	16
92	5	5	5	4	19
93	2	4	4	4	14
94	5	5	4	4	18
95	5	4	5	4	18
96	4	4	4	4	16
97	5	5	5	4	19
98	5	4	4	4	17
99	4	4	4	4	16
100	3	3	3	3	12
101	4	5	4	4	17
102	3	4	4	4	15
103	5	4	5	5	19

104	5	5	5	5	20
105	5	5	5	5	20
106	5	4	2	3	14
107	3	3	3	3	12
108	5	3	4	4	16
109	5	5	5	4	19
110	4	2	3	2	11
111	3	4	3	4	14
112	5	4	5	5	19
113	2	4	4	5	15
114	5	5	5	5	20
115	5	4	4	4	17
116	3	3	4	4	14
117	5	5	5	5	20
118	2	1	4	3	10
119	4	4	3	4	15
120	3	3	4	4	14
121	5	4	4	4	17
122	4	4	5	4	17
123	5	5	4	4	18
124	4	4	3	4	15
125	3	3	4	2	12
126	3	1	2	4	10
127	4	5	5	5	19
128	4	4	4	4	16
129	3	4	4	4	15
130	5	3	5	4	17
131	5	3	4	4	16
132	5	5	5	5	20
133	5	4	4	5	18
134	4	5	5	4	18
135	5	4	4	3	16

2. Kerja Tim dan Dukungan Manajemen

Nomor Responden	Kerja Tim dan Dukungan Manajemen				Skor Total
	KTDM1	KTDM2	KTDM3	KTDM4	
1	4	5	5	5	19
2	5	2	5	5	17
3	4	4	5	5	18
4	4	4	5	2	15
5	3	3	3	1	10
6	4	4	4	5	17
7	4	5	4	5	18
8	4	4	4	3	15
9	3	4	4	3	14
10	5	5	5	5	20
11	5	5	5	5	20
12	5	5	5	5	20
13	5	4	4	5	18
14	4	4	4	4	16
15	5	5	5	5	20
16	1	2	3	1	7
17	5	4	5	5	19
18	5	3	2	4	14
19	5	4	4	5	18
20	4	3	4	2	13
21	4	4	5	3	16
22	2	2	4	4	12
23	4	5	4	4	17
24	4	2	5	4	15
25	3	4	3	4	14
26	3	4	4	5	16
27	5	4	5	5	19
28	5	4	4	5	18
29	5	4	3	5	17
30	5	4	3	5	17
31	4	5	5	5	19
32	5	4	4	5	18

33	5	4	3	4	16
34	4	3	3	4	14
35	5	5	5	5	20
36	4	4	5	3	16
37	5	4	5	3	17
38	3	3	4	3	13
39	5	5	5	4	19
40	4	4	5	3	16
41	5	5	5	5	20
42	4	4	4	4	16
43	3	3	3	3	12
44	2	2	2	2	8
45	5	5	5	4	19
46	5	4	5	3	17
47	5	5	5	5	20
48	4	3	4	4	15
49	4	5	4	4	17
50	4	4	5	4	17
51	5	3	3	4	15
52	5	5	5	4	19
53	4	4	5	3	16
54	5	5	5	5	20
55	5	5	5	4	19
56	3	3	4	3	13
57	5	5	5	4	19
58	5	5	5	5	20
59	5	5	5	5	20
60	5	5	5	5	20
61	5	4	5	4	18
62	4	3	4	3	14
63	5	5	5	5	20
64	4	4	4	3	15
65	4	5	5	3	17
66	4	4	4	3	15
67	5	4	4	4	17
68	5	5	5	5	20

69	4	5	5	4	18
70	5	5	5	5	20
71	5	5	5	5	20
72	3	4	4	2	13
73	5	4	5	5	19
74	5	4	4	3	16
75	3	4	5	5	17
76	5	5	5	5	20
77	5	5	5	5	20
78	5	4	4	4	17
79	5	4	4	3	16
80	1	1	1	1	4
81	1	1	1	1	4
82	2	2	2	2	8
83	4	4	4	4	16
84	5	5	5	5	20
85	4	4	4	4	16
86	5	5	5	4	19
87	4	4	4	4	16
88	4	4	4	3	15
89	4	4	4	4	16
90	5	5	5	4	19
91	5	5	5	4	19
92	5	5	5	5	20
93	4	4	4	4	16
94	4	5	4	4	17
95	5	5	5	4	19
96	4	5	5	4	18
97	4	4	4	4	16
98	4	4	4	3	15
99	3	3	4	3	13
100	4	5	5	3	17
101	4	5	5	5	19
102	4	4	4	3	15
103	4	5	5	5	19
104	5	2	5	5	17

105	4	4	5	5	18
106	4	4	5	2	15
107	3	3	3	1	10
108	4	4	4	5	17
109	4	5	4	5	18
110	4	4	4	3	15
111	3	4	4	3	14
112	5	5	5	5	20
113	5	5	5	5	20
114	5	5	5	5	20
115	5	4	4	5	18
116	4	4	4	4	16
117	5	5	5	5	20
118	1	2	3	1	7
119	5	4	5	5	19
120	5	3	2	4	14
121	5	4	4	5	18
122	4	3	4	2	13
123	4	5	4	4	17
124	2	2	4	4	12
125	4	2	5	4	15
126	3	4	3	4	14
127	3	4	4	5	16
128	5	4	5	5	19
129	5	4	4	5	18
130	5	4	3	5	17
131	5	4	3	5	17
132	4	5	5	5	19
133	5	4	4	5	18
134	5	4	3	4	16
135	4	3	3	4	14

3. Prestasi dan Manajemen Karir

Nomor Responden	Prestasi dan Manajemen Karir			Skor Total
	PRS1	PRS2	PRS3	
1	4	5	5	14
2	5	5	5	15
3	4	5	3	12
4	2	5	4	11
5	2	1	3	6
6	4	4	4	12
7	5	5	5	15
8	3	2	4	9
9	3	4	4	11
10	4	5	5	14
11	2	2	5	9
12	5	5	5	15
13	4	4	4	12
14	3	3	3	9
15	5	5	5	15
16	1	4	2	7
17	4	4	4	12
18	3	4	4	11
19	3	4	4	11
20	4	5	3	12
21	2	4	2	8
22	2	4	4	10
23	5	3	4	12
24	3	3	2	8
25	3	3	4	10
26	5	5	5	15
27	5	4	4	13
28	4	3	4	11
29	3	4	3	10
30	5	5	5	15
31	5	5	5	15
32	5	4	3	12

33	4	4	5	13
34	4	3	4	11
35	5	5	5	15
36	5	5	4	14
37	4	5	4	13
38	4	4	3	11
39	4	5	5	14
40	5	5	5	15
41	5	5	5	15
42	4	4	4	12
43	3	3	3	9
44	2	2	2	6
45	4	5	5	14
46	4	5	5	14
47	5	5	4	14
48	3	4	3	10
49	4	4	4	12
50	4	4	3	11
51	3	4	3	10
52	4	4	5	13
53	3	4	4	11
54	3	4	5	12
55	3	4	4	11
56	2	4	3	9
57	4	5	5	14
58	4	4	5	13
59	5	5	5	15
60	5	5	5	15
61	3	5	4	12
62	3	4	4	11
63	5	5	5	15
64	3	3	3	9
65	3	4	4	11
66	4	5	4	13
67	3	4	4	11
68	4	5	5	14

69	3	3	4	10
70	4	4	4	12
71	4	5	5	14
72	2	4	3	9
73	5	5	5	15
74	3	4	4	11
75	4	4	4	12
76	4	5	5	14
77	4	4	5	13
78	5	5	5	15
79	2	4	4	10
80	1	1	1	3
81	1	1	1	3
82	2	2	2	6
83	3	4	4	11
84	5	5	5	15
85	4	4	4	12
86	4	5	5	14
87	4	4	4	12
88	3	3	3	9
89	4	4	4	12
90	4	4	4	12
91	3	4	4	11
92	4	5	5	14
93	3	4	4	11
94	4	4	4	12
95	4	4	4	12
96	4	3	4	11
97	4	4	4	12
98	4	3	4	11
99	4	3	3	10
100	3	3	4	10
101	4	4	5	13
102	4	3	4	11
103	4	5	5	14
104	5	5	5	15

105	4	5	3	12
106	2	5	4	11
107	2	1	3	6
108	4	4	4	12
109	5	5	5	15
110	3	2	4	9
111	3	4	4	11
112	4	5	5	14
113	2	2	5	9
114	5	5	5	15
115	4	4	4	12
116	3	3	3	9
117	5	5	5	15
118	1	4	2	7
119	4	4	4	12
120	3	4	4	11
121	3	4	4	11
122	4	5	3	12
123	5	3	4	12
124	2	4	4	10
125	3	3	2	8
126	3	3	4	10
127	5	5	5	15
128	5	4	4	13
129	4	3	4	11
130	3	4	3	10
131	5	5	5	15
132	5	5	5	15
133	5	4	3	12
134	4	4	5	13
135	4	3	4	11

4. Gaji dan Kompensasi

Nomor Responden	Gaji dan Kompensasi			Skor Total
	GK1	GK2	GK3	
1	3	4	1	8
2	4	5	5	14
3	2	2	2	6
4	3	4	5	12
5	3	3	3	9
6	3	4	4	11
7	4	5	5	14
8	3	3	2	8
9	4	3	4	11
10	4	5	5	14
11	1	5	5	11
12	5	5	5	15
13	4	4	4	12
14	3	3	3	9
15	3	3	3	9
16	1	1	1	3
17	3	4	3	10
18	2	4	3	9
19	5	5	4	14
20	4	4	4	12
21	3	4	3	10
22	4	4	4	12
23	3	3	1	7
24	1	3	4	8
25	2	2	2	6
26	4	4	4	12
27	4	4	4	12
28	1	3	1	5
29	1	2	3	6
30	5	5	5	15
31	4	4	4	12
32	4	2	3	9

33	4	4	5	13
34	3	3	4	10
35	5	5	5	15
36	3	4	3	10
37	4	4	4	12
38	3	3	3	9
39	4	5	4	13
40	5	5	4	14
41	5	5	5	15
42	4	4	4	12
43	3	3	3	9
44	2	2	2	6
45	4	5	5	14
46	3	4	3	10
47	4	4	4	12
48	4	4	3	11
49	4	4	4	12
50	3	4	3	10
51	3	3	3	9
52	3	4	3	10
53	2	3	2	7
54	3	4	3	10
55	3	3	2	8
56	2	3	2	7
57	4	5	3	12
58	4	5	4	13
59	5	5	4	14
60	3	4	2	9
61	4	4	3	11
62	2	3	2	7
63	4	5	3	12
64	2	3	1	6
65	2	2	1	5
66	4	4	4	12
67	3	4	2	9
68	4	5	4	13

69	3	3	3	9
70	4	4	4	12
71	4	4	4	12
72	3	4	2	9
73	4	4	4	12
74	4	4	4	12
75	4	3	4	11
76	4	4	4	12
77	4	4	4	12
78	4	4	4	12
79	2	2	3	7
80	1	1	1	3
81	1	1	1	3
82	2	2	2	6
83	3	3	3	9
84	4	4	4	12
85	3	3	4	10
86	4	4	3	11
87	4	4	4	12
88	3	3	3	9
89	4	4	4	12
90	3	3	3	9
91	4	4	3	11
92	4	4	4	12
93	3	3	3	9
94	3	3	2	8
95	4	4	3	11
96	4	3	4	11
97	4	4	3	11
98	3	4	3	10
99	3	3	3	9
100	3	2	2	7
101	4	4	4	12
102	3	4	2	9
103	3	4	1	8
104	4	5	5	14

105	2	2	2	6
106	3	4	5	12
107	3	3	3	9
108	3	4	4	11
109	4	5	5	14
110	3	3	2	8
111	4	3	4	11
112	4	5	5	14
113	1	5	5	11
114	5	5	5	15
115	4	4	4	12
116	3	3	3	9
117	3	3	3	9
118	1	1	1	3
119	3	4	3	10
120	2	4	3	9
121	5	5	4	14
122	4	4	4	12
123	3	3	1	7
124	4	4	4	12
125	1	3	4	8
126	2	2	2	6
127	4	4	4	12
128	4	4	4	12
129	1	3	1	5
130	1	2	3	6
131	5	5	5	15
132	4	4	4	12
133	4	2	3	9
134	4	4	5	13
135	3	3	4	10

5. Keterlibatan Guru

Nomor Responden	Keterlibatan Guru						Skor Total
	KG1	KG2	KG3	KG4	KG5	KG6	
1	4	4	3	4	4	4	23
2	5	5	5	5	5	5	30
3	4	5	3	3	5	5	25
4	3	4	4	4	4	5	24
5	3	3	3	3	3	3	18
6	4	5	4	3	5	5	26
7	5	5	5	5	5	5	30
8	3	4	3	3	3	4	20
9	4	3	4	4	4	4	23
10	5	5	5	5	5	5	30
11	5	5	5	5	5	5	30
12	5	5	5	5	5	5	30
13	4	4	4	4	4	4	24
14	3	3	4	4	3	4	21
15	5	5	5	5	5	5	30
16	2	1	1	1	2	1	8
17	3	4	4	4	4	4	23
18	3	4	4	4	4	4	23
19	4	4	5	4	4	4	25
20	5	4	4	4	5	5	27
21	4	3	2	4	3	4	20
22	3	4	3	4	3	4	21
23	5	5	3	4	4	5	26
24	4	4	3	4	4	4	23
25	4	4	3	3	4	4	22
26	3	5	4	5	5	5	27
27	4	4	4	5	4	4	25
28	4	5	4	3	3	5	24
29	3	3	4	3	3	3	19
30	5	5	5	5	5	5	30
31	5	5	5	5	5	5	30
32	5	5	4	3	5	5	27

33	5	5	5	5	5	4	29
34	4	4	4	4	4	4	24
35	5	5	5	5	5	5	30
36	4	4	3	3	4	4	22
37	5	5	4	3	4	5	26
38	5	4	3	3	3	4	22
39	5	5	4	4	5	5	28
40	5	5	3	3	4	4	24
41	5	5	5	5	5	5	30
42	4	4	4	4	4	4	24
43	3	3	3	3	3	3	18
44	2	2	2	2	2	2	12
45	5	5	4	5	4	5	28
46	5	5	3	5	5	5	28
47	5	5	5	5	5	5	30
48	4	4	3	4	3	4	22
49	5	4	4	3	3	4	23
50	5	5	3	4	3	4	24
51	4	4	4	4	3	5	24
52	5	5	4	5	4	5	28
53	4	4	4	4	3	4	23
54	5	5	4	5	4	5	28
55	4	4	3	4	3	4	22
56	4	4	3	3	3	3	20
57	5	5	4	5	4	5	28
58	5	5	5	5	5	5	30
59	5	5	5	5	5	5	30
60	5	5	4	4	4	5	27
61	5	5	4	4	5	5	28
62	4	3	3	3	3	4	20
63	5	5	5	5	5	5	30
64	4	4	3	3	3	4	21
65	4	5	4	3	4	4	24
66	4	4	4	4	3	4	23
67	4	4	3	3	3	4	21
68	5	5	5	5	5	5	30

69	4	4	3	3	3	4	21
70	5	5	5	4	4	5	28
71	5	5	5	5	5	5	30
72	4	4	3	3	2	4	20
73	5	5	5	5	5	5	30
74	4	4	3	4	4	5	24
75	4	4	3	4	4	4	23
76	5	5	4	5	5	5	29
77	5	5	4	5	5	5	29
78	5	5	4	5	5	5	29
79	4	4	3	3	3	4	21
80	1	1	1	1	1	1	6
81	1	1	1	1	1	1	6
82	2	2	2	2	2	2	12
83	4	4	4	4	4	4	24
84	5	5	5	5	5	5	30
85	4	4	4	4	4	4	24
86	5	5	4	4	4	5	27
87	4	4	4	4	4	4	24
88	4	4	3	4	4	4	23
89	4	4	4	4	4	4	24
90	4	4	4	4	4	4	24
91	5	5	4	4	4	5	27
92	5	5	5	5	5	5	30
93	4	4	3	4	3	4	22
94	5	5	3	4	4	4	25
95	5	5	3	4	4	5	26
96	5	5	4	4	5	5	28
97	5	5	4	4	5	5	28
98	5	5	3	4	4	5	26
99	4	4	3	4	4	4	23
100	4	4	3	4	4	4	23
101	5	5	5	5	5	5	30
102	5	5	4	4	4	5	27
103	4	4	3	4	4	4	23
104	5	5	5	5	5	5	30

105	4	5	3	3	5	5	25
106	3	4	4	4	4	5	24
107	3	3	3	3	3	3	18
108	4	5	4	3	5	5	26
109	5	5	5	5	5	5	30
110	3	4	3	3	3	4	20
111	4	3	4	4	4	4	23
112	5	5	5	5	5	5	30
113	5	5	5	5	5	5	30
114	5	5	5	5	5	5	30
115	4	4	4	4	4	4	24
116	3	3	4	4	3	4	21
117	5	5	5	5	5	5	30
118	2	1	1	1	2	1	8
119	3	4	4	4	4	4	23
120	3	4	4	4	4	4	23
121	4	4	5	4	4	4	25
122	5	4	4	4	5	5	27
123	5	5	3	4	4	5	26
124	3	4	3	4	3	4	21
125	4	4	3	4	4	4	23
126	4	4	3	3	4	4	22
127	3	5	4	5	5	5	27
128	4	4	4	5	4	4	25
129	4	5	4	3	3	5	24
130	3	3	4	3	3	3	19
131	5	5	5	5	5	5	30
132	5	5	5	5	5	5	30
133	5	5	4	3	5	5	27
134	5	5	5	5	5	4	29
135	4	4	4	4	4	4	24

6. Kondisi Kerja

Nomor Responden	Kondisi Kerja						Skor Total
	KRJ1	KRJ2	KRJ3	KRJ4	KRJ5	KRJ6	
1	5	4	4	4	4	4	25
2	2	4	5	5	4	2	22
3	5	5	5	5	5	3	28
4	3	3	3	5	5	4	23
5	3	3	2	2	3	3	16
6	5	4	5	4	4	5	27
7	4	4	5	5	5	5	28
8	4	4	4	3	4	3	22
9	4	3	3	4	4	3	21
10	5	4	5	4	5	5	28
11	5	5	5	3	3	4	25
12	5	5	5	5	5	5	30
13	4	4	4	4	4	4	24
14	4	4	4	3	4	2	21
15	5	5	5	5	5	5	30
16	1	2	4	3	5	5	20
17	4	4	5	3	4	4	24
18	3	4	5	4	4	4	24
19	5	4	4	4	4	4	25
20	5	3	5	4	5	4	26
21	4	4	4	3	4	3	22
22	4	4	4	5	5	3	25
23	4	4	4	4	4	4	24
24	4	4	5	3	3	4	23
25	3	3	4	2	2	3	17
26	5	5	4	4	4	2	24
27	4	4	4	4	4	4	24
28	3	3	5	3	3	3	20
29	4	4	4	3	4	3	22
30	5	5	5	5	5	5	30
31	5	5	5	5	5	5	30
32	5	5	4	5	3	4	26

33	5	4	4	5	5	5	28
34	4	4	4	4	4	4	24
35	4	5	5	5	5	5	29
36	3	4	4	3	4	3	21
37	5	5	5	4	5	4	28
38	4	4	3	4	4	3	22
39	4	3	5	4	5	4	25
40	3	4	5	4	5	3	24
41	5	5	5	5	5	5	30
42	4	4	4	4	4	4	24
43	3	3	3	3	3	3	18
44	2	2	2	2	2	2	12
45	4	5	5	5	5	5	29
46	4	5	5	4	5	5	28
47	4	5	5	5	5	4	28
48	4	4	5	3	4	3	23
49	3	4	4	4	4	3	22
50	3	4	5	4	4	4	24
51	5	4	3	4	4	4	24
52	3	4	5	3	4	5	24
53	3	4	4	4	4	4	23
54	3	4	5	3	4	4	23
55	3	3	5	4	4	5	24
56	3	4	3	2	3	3	18
57	3	4	5	4	5	4	25
58	4	5	5	4	5	4	27
59	5	5	5	5	5	5	30
60	4	5	5	4	5	5	28
61	4	5	5	4	5	4	27
62	3	4	3	2	4	3	19
63	5	5	5	5	5	5	30
64	3	4	4	2	3	3	19
65	3	3	4	3	4	5	22
66	3	4	4	4	5	4	24
67	3	4	4	3	3	3	20
68	4	5	5	4	5	5	28

69	4	4	5	4	5	5	27
70	4	5	5	4	5	5	28
71	5	5	5	5	5	5	30
72	2	3	5	2	3	3	18
73	5	5	5	4	5	3	27
74	4	5	5	4	5	3	26
75	3	3	5	4	4	3	22
76	3	5	5	5	5	5	28
77	4	4	5	4	4	5	26
78	4	5	5	5	5	5	29
79	3	3	4	3	3	3	19
80	1	1	3	1	1	1	8
81	1	1	1	1	1	1	6
82	2	2	2	2	2	2	12
83	3	4	5	4	4	4	24
84	4	5	5	5	5	5	29
85	4	4	4	4	4	4	24
86	4	4	5	4	4	4	25
87	4	4	4	4	4	4	24
88	4	4	4	4	4	3	23
89	4	4	4	4	4	4	24
90	3	4	5	4	4	4	24
91	3	4	5	4	4	5	25
92	5	5	5	5	5	5	30
93	3	3	4	3	4	3	20
94	4	5	4	4	4	5	26
95	4	5	4	4	4	5	26
96	4	4	5	4	4	3	24
97	4	4	5	4	4	4	25
98	4	4	4	4	4	4	24
99	4	4	4	4	4	3	23
100	4	3	5	3	4	5	24
101	5	5	5	4	5	5	29
102	4	4	5	4	4	3	24
103	5	4	4	4	4	4	25
104	2	4	5	5	4	2	22

105	5	5	5	5	5	3	28
106	3	3	3	5	5	4	23
107	3	3	2	2	3	3	16
108	5	4	5	4	4	5	27
109	4	4	5	5	5	5	28
110	4	4	4	3	4	3	22
111	4	3	3	4	4	3	21
112	5	4	5	4	5	5	28
113	5	5	5	3	3	4	25
114	5	5	5	5	5	5	30
115	4	4	4	4	4	4	24
116	4	4	4	3	4	2	21
117	5	5	5	5	5	5	30
118	1	2	4	3	5	5	20
119	4	4	5	3	4	4	24
120	3	4	5	4	4	4	24
121	5	4	4	4	4	4	25
122	5	3	5	4	5	4	26
123	4	4	4	4	4	4	24
124	4	4	4	5	5	3	25
125	4	4	5	3	3	4	23
126	3	3	4	2	2	3	17
127	5	5	4	4	4	2	24
128	4	4	4	4	4	4	24
129	3	3	5	3	3	3	20
130	4	4	4	3	4	3	22
131	5	5	5	5	5	5	30
132	5	5	5	5	5	5	30
133	5	5	4	5	3	4	26
134	5	4	4	5	5	5	28
135	4	4	4	4	4	4	24

7. Retensi Guru

Nomor Responden	Retensi Guru					Skor Total
	RG1	RG2	RG3	RG4	RG5	
1	4	3	1	3	5	16
2	5	5	1	3	5	19
3	4	5	2	3	5	19
4	3	3	2	4	5	17
5	3	3	3	3	3	15
6	4	4	3	3	4	18
7	5	5	5	5	5	25
8	3	3	2	3	4	15
9	3	5	4	4	4	20
10	5	5	5	5	5	25
11	5	5	1	3	4	18
12	5	5	5	5	5	25
13	4	4	4	4	3	19
14	4	4	2	4	4	18
15	5	5	5	5	5	25
16	1	2	3	4	5	15
17	4	4	2	3	4	17
18	4	5	3	4	4	20
19	4	4	1	3	3	15
20	2	2	1	4	2	11
21	4	3	2	4	4	17
22	4	4	3	4	4	19
23	3	3	2	4	4	16
24	3	3	1	3	3	13
25	4	4	1	2	2	13
26	4	4	3	4	5	20
27	4	4	4	4	4	20
28	3	4	2	3	3	15
29	4	3	1	4	3	15
30	4	5	3	5	5	22
31	5	5	5	5	5	25
32	4	5	3	4	5	21

33	5	5	5	5	5	25
34	4	3	3	4	4	18
35	5	5	5	5	5	25
36	4	3	2	3	4	16
37	4	4	4	4	4	20
38	4	3	2	3	3	15
39	5	5	1	4	4	19
40	4	4	3	4	4	19
41	5	5	5	5	5	25
42	4	4	4	4	4	20
43	3	3	3	3	3	15
44	2	2	2	2	2	10
45	5	5	4	4	5	23
46	5	4	4	5	4	22
47	4	4	3	4	4	19
48	4	4	3	4	4	19
49	4	4	3	3	4	18
50	4	3	2	3	4	16
51	4	4	3	3	4	18
52	3	3	1	4	4	15
53	3	4	1	3	4	15
54	4	4	2	4	4	18
55	4	4	2	4	4	18
56	2	2	1	3	3	11
57	5	4	4	4	4	21
58	5	4	4	5	5	23
59	5	5	5	5	5	25
60	5	4	1	4	5	19
61	4	4	4	4	4	20
62	4	3	1	3	4	15
63	5	4	4	4	4	21
64	3	3	1	3	4	14
65	3	4	1	3	3	14
66	4	4	3	4	4	19
67	4	3	1	3	4	15
68	5	5	4	5	5	24

69	4	4	1	3	4	16
70	5	4	4	5	5	23
71	5	4	4	5	5	23
72	3	2	1	3	3	12
73	5	5	3	5	5	23
74	4	4	1	4	4	17
75	4	4	3	4	4	19
76	5	5	3	4	4	21
77	5	5	4	5	5	24
78	4	4	2	4	4	18
79	4	2	2	3	3	14
80	1	1	1	1	1	5
81	1	1	1	1	1	5
82	2	2	2	2	2	10
83	4	4	2	3	4	17
84	5	5	4	5	5	24
85	4	4	2	4	4	18
86	4	4	2	4	4	18
87	4	4	3	4	4	19
88	3	4	3	3	4	17
89	4	4	3	4	4	19
90	4	4	3	4	4	19
91	5	4	3	4	5	21
92	5	5	4	5	5	24
93	4	3	2	3	4	16
94	3	3	2	4	4	16
95	3	4	2	3	3	15
96	4	4	3	4	3	18
97	4	4	2	3	4	17
98	4	4	2	4	3	17
99	3	3	3	3	3	15
100	4	4	1	4	4	17
101	5	4	4	5	5	23
102	4	3	2	4	3	16
103	4	3	1	3	5	16
104	5	5	1	3	5	19

105	4	5	2	3	5	19
106	3	3	2	4	5	17
107	3	3	3	3	3	15
108	4	4	3	3	4	18
109	5	5	5	5	5	25
110	3	3	2	3	4	15
111	3	5	4	4	4	20
112	5	5	5	5	5	25
113	5	5	1	3	4	18
114	5	5	5	5	5	25
115	4	4	4	4	3	19
116	4	4	2	4	4	18
117	5	5	5	5	5	25
118	1	2	3	4	5	15
119	4	4	2	3	4	17
120	4	5	3	4	4	20
121	4	4	1	3	3	15
122	2	2	1	4	2	11
123	3	3	2	4	4	16
124	4	4	3	4	4	19
125	3	3	1	3	3	13
126	4	4	1	2	2	13
127	4	4	3	4	5	20
128	4	4	4	4	4	20
129	3	4	2	3	3	15
130	4	3	1	4	3	15
131	4	5	3	5	5	22
132	5	5	5	5	5	25
133	4	5	3	4	5	21
134	5	5	5	5	5	25
135	4	3	3	4	4	18

Lampiran 6 Pengesahan Hasil Seminar Proposal



Rooted in Tradition, Leading in Education

UNIVERSITAS DARUNNAJAH JAKARTA FAKULTAS BISNIS PROGRAM STUDI ADMINISTRASI BISNIS

PENGESAHAN PROPOSAL

NAMA : Dona Diloa

NIM/NIRM : 22163211077

PRODI : Administrasi Bisnis

JUDUL : Pengaruh Praktek Manajemen Bakat Terhadap Retensi Karyawan
(Studi pada Guru di Pondok Pesantren Darunnajah)

NO	NAMA PENGUJI	TANGGAL PENGESAHAN	TANDA TANGAN
1	KH. Bustomi Ibrohim, M.Ag., Ph.D.	12/11/2024	
2	Samiyono, M.Pd.	15/11/2024	

Menyetujui untuk mendapatkan Pembimbing Skripsi

Mengetahui,

Ketua Program Studi

15/11/24.

Rizka Fajrina. S, S.E., M.M.

Lampiran 7 Surat Keputusan Pembimbing Skripsi



KEPUTUSAN DEKAN
FAKULTAS BISNIS UNIVERSITAS DARUNNAJAH
TENTANG
PEMBIMBING SKRIPSI PROGRAM S1

Nomor : 0118/UDN.FB/B/XI/2024

DEKAN FAKULTAS BISNIS UNIVERSITAS DARUNNAJAH JAKARTA

- MENIMBANG:**
1. bahwa dalam pembuatan skripsi sarjana SI bagi mahasiswa Universitas Darunnajah Jakarta, perlu mendapat bimbingan sebaik-baiknya.
 2. bahwa untuk itu, perlu diangkat 1 (satu) atau 2 (dua) orang pembimbing dalam penulisan skripsi.
 3. bahwa saudara yang tersebut dalam surat keputusan ini dianggap mampu melaksanakan bimbingan tersebut.

- MENGINGAT:**
1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
 2. Peraturan Pemerintah Nomor 04 Tahun 2022 tentang Standar Nasional Pendidikan Nomor 57 tahun 2021.
 3. Permendikbud Nomor 03 Tahun 2020 tentang SNPT.
 4. Undang-undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi.
 5. Pedoman Akademik Universitas Darunnajah Tahun 2023/2024.

MEMUTUSKAN

MENETAPKAN: Tertanggal mulai: 16 November 2024 mengangkat Bapak/Ibu Dosen :

1. Engga Jalaludin, S.Sos., M.M.
2. Samiyono, M.Pd.

Sebagai pembimbing skripsi mahasiswa :

Nama : Dona Dilova
NIM/NIMKO : 22163211077
Judul Skripsi : *Pengaruh Praktek Manajemen Bakat Terhadap Retensi Karyawan (Studi Pada Guru Di Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta)*

1. Keputusan ini berlaku sampai skripsi tersebut lulus diuji di hadapan Sidang/Munaqosyah Skripsi.
2. Kepada mereka akan diberikan honorarium menurut peraturan yang berlaku di Universitas Darunnajah.
3. Judul yang diajukan bukanlah final, oleh karena itu, apabila ada perbaikan seperlunya diserahkan kepada para pembimbing.
4. Segala sesuatu akan diubah dan diperbaiki apabila di kemudian hari ternyata terdapat kekeliruan dalam penetapan ini.

SALINAN : Surat Keputusan ini disampaikan kepada yang bersangkutan untuk diindahkan.

Ditetapkan di : Jakarta
Pada tanggal : 16 November 2024
Dekan Fakultas Bisnis,



Mastur, M.M.
NIDN: 0320087604

Fakultas Bisnis

Jalan Ciledug Raya No. 01
Ulujami, Pesanggrahan Jakarta Selatan
Indonesia

✉ rektorat@darunnajah.ac.id
☎ Telp 021-2254-4277
🌐 www.darunnajah.ac.id

Lampiran 8 Surat Keterangan Bebas Plagiasi Skripsi



SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIASI

Menerangkan bahwa mahasiswa di bawah ini telah dinyatakan bebas plagiasi untuk mendaftar sidang skripsi.

Nama Mahasiswa : Dona Dilova
 Nim : 22163211077
 Program Studi : Administrasi Bisnis
 Fakultas : Bisnis
 Persentase Plagiasi : 27%

draf skripsi 3.pdf

ORIGINALITY REPORT

27%
SIMILARITY INDEX

22%
INTERNET SOURCES

14%
PUBLICATIONS

16%
STUDENT PAPERS

Jakarta, 22 April 2025

Mengetahui:

Perpustakaan Universitas Darunnajah



(Alfiani Syahidah Rohmah, S.IP)



UPT Perpustakaan

Jalan Ciledug Raya No. 01
 Ulujami, Pesanggrahan Jakarta Selatan
 Indonesia

✉ rektorat@darunnajah.ac.id
 ☎ Telp 021-2254-4277
 🌐 www.darunnajah.ac.id

Lampiran 9 Lembar Konsultasi Penulisan Bimbingan Skripsi

LEMBAR KONSULTASI PENULISAN BIMBINGAN SKRIPSI

Nama : Dona Diloa
 NIM : 22163211077
 Prodi : Administrasi Bisnis
 Dosen Pembimbing : 1. Engga Jalaludin, S.Sos., M.M.
 2. Samiyono, M.Pd

Masa Pembuatan Skripsi dari tanggal.....s/d.....

NO	HARI/ TANGGAL	ARAHAN/ SARAN	HARI/ TANGGAL KONSULTASI BERIKUTNYA	PARAF DOSEN PEMBIMBING
1.	10/3-2025	proses olah data Uji Validitas Uji Reliabilitas Fit Model & Uji Hipotesis Selamat Lanjutkan penyusunan Bab. <u>IV</u> & <u>V</u>		

**LEMBAR KONSULTASI
PENULISAN BIMBINGAN SKRIPSI**

Nama : Dona Diloa
NIM : 22163211077
Prodi : Administrasi Bisnis
Dosen Pembimbing : 1. Engga Jalaludin, S.Sos., M.M
 2. Samiyono, M.Pd

Masa Pembuatan Skripsi dari tanggal.....s/d.....

NO	HARI/ TANGGAL	ARAHAN/ SARAN	HARI/ TANGGAL KONSULTASI BERIKUTNYA	PARAF DOSEN PEMBIMBING
1.	17/25 /2	Melanjutkan penyusunan Bab IV dan V		
	14/4-25	- lengkapi identifikasi masalah & Batasan masalah pd Bab I sesuai pohon permasalahan penelitian hingga akhir		

**LEMBAR KONSULTASI
PENULISAN BIMBINGAN SKRIPSI**

Nama : Dona Diloza

NIM : 22163211077

Prodi : Administrasi Bisnis

Dosen Pembimbing : 1. Engga Jalaludin, S.Sos., M.M
2. Samiyono, M.Pd

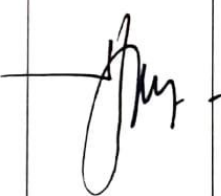
Masa Pembuatan Skripsi dari tanggal.....s/d.....

NO	HARI/ TANGGAL	ARAHAN/ SARAN	HARI/ TANGGAL KONSULTASI BERIKUTNYA	PARAF DOSEN PEMBIMBING
	15/4-25	Dalam bab IV pembahasan harus lebih Spesifik hasil penelitian - job sejalan / tdk dan penelitian - Selengkapnya		

**LEMBAR KONSULTASI
PENULISAN BIMBINGAN SKRIPSI**

Nama : Dona Diloa
NIM : 22163211077
Prodi : Administrasi Bisnis
Dosen Pembimbing : 1. Engga Jalaludin, S.Sos., M.M
 2. Samiyono, M.Pd

Masa Pembuatan Skripsi dari tanggal.....s/d.....

NO	HARI/ TANGGAL	ARAHAN/ SARAN	HARI/ TANGGAL KONSULTASI BERIKUTNYA	PARAF DOSEN PEMBIMBING
	24 / 25 / 4	Saran pada kesimpulan untuk dibuat per point dan dicantumkan hasil angka yang terdapat pada pembahasan		

**LEMBAR KONSULTASI
PENULISAN BIMBINGAN SKRIPSI**

Nama : Dona DiloVa
NIM : 22163211077
Prodi : Administrasi Bisnis
Dosen Pembimbing : 1. Engga Jalaludin, S.Sos., M.M
 2. Samiyono, M.Pd

Masa Pembuatan Skripsi dari tanggal.....s/d.....

NO	HARI/ TANGGAL	ARAHAN/ SARAN	HARI/ TANGGAL KONSULTASI BERIKUTNYA	PARAF DOSEN PEMBIMBING
	28 / 25 4	ACC sidang skripsi		

Lampiran 10 Persetujuan Pembimbing untuk Pendaftaran Ujian Skripsi

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING UNTUK PENDAFTARAN UJIAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa : Dona Diloa
 NIM : 22163211077
 Program Studi : Administrasi Bisnis
 Fakultas : Bisnis
 Judul Skripsi : Pengaruh Praktek Manajemen
 Bakat Terhadap Retensi Karyawan
 (Studi pada Guru di Pondok
 Pesantren Darunnajah)

Menyatakan mahasiswa tersebut di atas sudah selesai masa
 Bimbingan Skripsi, dan disetujui untuk pendaftaran Ujian
 Skripsi.

Jakarta, 28 April 2025

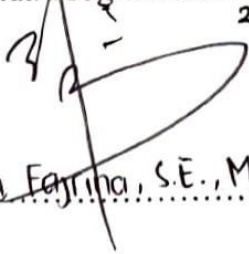
Pembimbing 1


 (Engga Jataludin, S.Sos., M.M)

Pembimbing 2


 (Samiyono, M.Pd)

Mengetahui
 Ketua Program Studi


 (Rizka Fajrina, S.E., M.M)