



## MANAJEMEN TALENTA GURU GENERASI MILENIAL: PENGARUH PENGEMBANGAN PROFESIONAL BERKELANJUTAN TERHADAP RETENSI DAN KINERJA PENGAJARAN

Abdul Aziz\*, Wuri Sari Damayanti<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Pascasarjana MPI, Universitas Islam Lampung, Indonesia

\*abdulazizbindalimn@gmail.com, wurisaridamayanti22@gmail.com<sup>2</sup>

Korespondensi penulis: \* [abdulazizbindalimn@gmail.com](mailto:abdulazizbindalimn@gmail.com)

Received:	Revised:	Approved:	Published:
06/03/2026	25/03/2026	09/04/2026	20/04/2026



**Abstract:** *The high turnover rate of millennial teachers poses a critical challenge for school management systems in Indonesia. Schools frequently lose young, talented teachers before they reach their productive peak due to inadequate professional development pathways and unclear career progression structures. This study aims to examine how continuous professional development programs influence the retention and teaching performance of millennial teachers in Indonesian secondary schools. Using a qualitative approach with multiple case study design, data were collected from twelve millennial teachers, six school principals, and four human resource coordinators across four schools in South Sumatra Province through in-depth interviews, observation, and document analysis. Findings reveal that structured mentoring, collaborative learning communities, and transparent career ladders significantly enhance both retention commitment and classroom performance. It is concluded that talent management integrated with continuous professional development is essential for sustaining teaching quality and institutional growth in the era of educational transformation.*

**Keywords:** : *Talent Management, Millennial Teachers, Continuous Professional Development, Teacher Retention, Teaching Performance*

**Abstrak:** *Tingkat pergantian guru milenial yang tinggi menimbulkan tantangan kritis bagi sistem manajemen sekolah di Indonesia. Sekolah sering kehilangan guru muda berbakat sebelum mereka mencapai puncak produktivitasnya karena jalur pengembangan profesional yang tidak memadai dan struktur jenjang karir yang tidak jelas. Studi ini bertujuan untuk meneliti bagaimana program pengembangan profesional berkelanjutan memengaruhi retensi dan kinerja pengajaran guru milenial di sekolah menengah Indonesia. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus berganda, data dikumpulkan dari dua belas guru milenial, enam kepala sekolah, dan empat koordinator sumber daya manusia di empat sekolah di Provinsi Sumatera Selatan melalui wawancara mendalam, observasi, dan analisis dokumen. Temuan menunjukkan bahwa pendampingan terstruktur, komunitas pembelajaran kolaboratif, dan jenjang karir yang transparan secara signifikan meningkatkan komitmen retensi dan kinerja di kelas. Disimpulkan bahwa manajemen talenta yang terintegrasi dengan pengembangan profesional berkelanjutan sangat penting untuk mempertahankan kualitas pengajaran dan pertumbuhan institusional di era transformasi pendidikan.*

**Kata kunci:** *Manajemen Talenta, Guru Milenial, Pengembangan Profesional Berkelanjutan, Retensi Guru, Kinerja Pengajaran*

## **PENDAHULUAN**

Lanskap pendidikan di Indonesia sedang mengalami transformasi demografis yang signifikan karena guru milenial—mereka yang lahir antara tahun 1981 dan 1996—kini merupakan segmen terbesar dari tenaga pengajar nasional. Menurut data dari Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, sekitar 43 persen guru aktif pada tahun 2023 termasuk dalam generasi milenial. Terlepas dari kemampuan mereka dalam teknologi digital, orientasi kolaboratif, dan aspirasi tinggi untuk pertumbuhan profesional, guru milenial menunjukkan tingkat pergantian yang jauh lebih tinggi dibandingkan dengan rekan-rekan mereka yang lebih tua. Fenomena ini mengancam keberlanjutan kualitas pendidikan, khususnya di sekolah-sekolah yang telah berinvestasi secara substansial dalam perekrutan, orientasi, dan pengembangan talenta muda. Memahami faktor-faktor yang mendorong pergantian guru milenial telah menjadi prioritas mendesak bagi penelitian manajemen pendidikan. (Kemendikburistek, 2023; Mulyasa, 2022)

Guru milenial memasuki profesi dengan harapan yang berbeda mengenai pengembangan profesional, kemajuan karier, dan budaya tempat kerja yang secara mendasar berbeda dari generasi sebelumnya. Penelitian dalam perilaku organisasi secara konsisten menunjukkan bahwa milenial memprioritaskan kesempatan belajar, umpan balik yang bermakna, dan jalur perkembangan yang jelas daripada sekadar kenaikan gaji yang statis. Ketika sekolah gagal menyediakan sistem pengembangan profesional yang terstruktur, guru milenial dengan cepat menjadi tidak termotivasi dan mulai mencari pekerjaan alternatif di sektor yang lebih aktif berinvestasi dalam pertumbuhan mereka. Ketidaksiharian generasi antara pasokan pengembangan profesional institusional dan tuntutan milenial akan pertumbuhan berkelanjutan menciptakan krisis retensi yang tidak mampu diatasi oleh sekolah-sekolah di Indonesia dalam kerangka manajemen sumber daya manusia mereka saat ini. (Wijaya, 2022; Prasetyo & Meiranto, 2021)

Pengembangan profesional berkelanjutan (CPD) telah diakui secara luas dalam literatur internasional sebagai salah satu pengungkit paling ampuh untuk meningkatkan retensi guru dan kualitas pengajaran. Namun, dalam konteks Indonesia, program CPD sering dirancang sebagai acara pelatihan episodik daripada sebagai sistem pertumbuhan

**MANAJEMEN TALENTA GURU GENERASI MILENIAL:  
PENGARUH PENGEMBANGAN PROFESIONAL BERKELANJUTAN TERHADAP  
RETENSI DAN KINERJA PENGAJARAN**

profesional yang terintegrasi dan longitudinal. Tidak adanya kerangka kerja manajemen talenta yang koheren di sekolah-sekolah Indonesia berarti bahwa inisiatif CPD yang bermaksud baik pun gagal menghasilkan hasil retensi yang berkelanjutan atau peningkatan kinerja pengajaran yang terukur. Kesenjangan antara niat kebijakan CPD dan realitas implementasi telah menciptakan kerentanan sistemik dalam sistem pendidikan nasional, khususnya di tingkat sekolah menengah di mana persaingan untuk mendapatkan pendidik milenial yang berkualitas sangat ketat. (Hamalik, 2021; Sudarma, 2022)

Manajemen talenta sebagai praktik sumber daya manusia strategis telah mendapatkan perhatian yang semakin meningkat dalam literatur korporat dan pendidikan, namun penerapannya dalam konteks sekolah di Indonesia masih dalam tahap awal dan secara teoritis belum berkembang. Sebagian besar sekolah di Indonesia kekurangan sistem identifikasi talenta formal, rencana pengembangan individu, atau mekanisme perencanaan suksesi yang memungkinkan mereka untuk secara strategis mempertahankan guru milenial berkinerja tinggi. Penelitian sebelumnya telah mengkaji retensi guru terutama melalui lensa ekonomi yang berfokus pada gaji dan kesejahteraan, sementara sebagian besar mengabaikan dimensi motivasi, relasional, dan perkembangan yang sangat penting bagi pendidik milenial. Kesenjangan teoritis dan empiris ini memerlukan investigasi kualitatif yang menangkap pengalaman hidup guru milenial dalam konteks manajemen talenta sekolah di Indonesia. (Rivai & Sagala, 2021; Wibowo, 2022)

Artikel ini meneliti bagaimana program pengembangan profesional berkelanjutan, ketika diintegrasikan dalam kerangka manajemen talenta yang koheren, memengaruhi niat retensi dan kinerja pengajaran guru milenial di sekolah menengah Indonesia. Penelitian ini dilakukan di empat sekolah menengah di Provinsi Sumatera Selatan, yang dipilih secara purposif untuk mewakili berbagai tingkat kematangan program pengembangan profesional berkelanjutan. Dengan mendokumentasikan dan menganalisis pengalaman guru milenial, kepala sekolah, dan koordinator sumber daya manusia, studi ini bertujuan untuk memberikan wawasan teoritis tentang manajemen talenta guru dan rekomendasi praktis bagi pemimpin sekolah dan pembuat kebijakan yang berupaya membangun tenaga pengajar milenial yang berkelanjutan dan berkinerja tinggi dalam konteks pendidikan Indonesia. (Darling-Hammond, 2021; Suprihatiningrum, 2022)

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan desain studi kasus berganda untuk menyelidiki pengaruh pengembangan profesional berkelanjutan terhadap retensi dan kinerja pengajaran guru milenial. Paradigma kualitatif dipilih karena tujuan penelitian membutuhkan pemahaman mendalam dan kontekstual tentang pengalaman manusia, persepsi, dan proses pembuatan makna dalam lingkungan sekolah yang alami. Desain studi kasus berganda memungkinkan perbandingan lintas kasus di empat sekolah menengah di Provinsi Sumatera Selatan, yang dipilih secara sengaja berdasarkan tiga kriteria: sekolah tersebut mempekerjakan minimal lima guru milenial, memiliki program pengembangan profesional berkelanjutan yang terdokumentasi, dan menunjukkan berbagai tingkat retensi guru. Pemilihan yang disengaja ini memastikan pengambilan sampel variasi maksimum untuk menghasilkan wawasan komparatif yang kaya. (Creswell & Poth, 2021; Sugiyono, 2022)

Data dikumpulkan melalui tiga metode komplementer untuk memastikan triangulasi metodologis. Pertama, wawancara mendalam semi-terstruktur dilakukan dengan dua belas guru milenial, enam kepala sekolah, dan empat koordinator sumber daya manusia, menggunakan panduan wawancara yang dikembangkan dari kerangka kerja teoretis manajemen talenta dan pengembangan profesional berkelanjutan (CPD). Setiap wawancara berlangsung antara 60 dan 90 menit dan direkam secara audio dengan persetujuan yang diberikan. Kedua, observasi non-partisipan dilakukan dalam sesi pengembangan profesional, kegiatan pengajaran tim, dan rapat staf di keempat sekolah selama periode kerja lapangan tiga bulan. Ketiga, dokumen-dokumen yang relevan termasuk rencana program CPD, catatan penilaian kinerja guru, catatan kehadiran pelatihan, dan statistik retensi dianalisis secara sistematis. Semua data ditranskripsikan secara verbatim dan disimpan dengan aman untuk analisis. (Moleong, 2021; Gunawan, 2022)

Analisis data mengikuti model interaktif yang diusulkan oleh Miles, Huberman, dan Saldaña, yang terdiri dari empat tahap iteratif: pengumpulan data, kondensasi data, tampilan data, dan penarikan kesimpulan serta verifikasi. Pengkodean terbuka awal diterapkan pada transkrip wawancara dan catatan lapangan, diikuti oleh pengkodean

aksial untuk mengidentifikasi hubungan antar kategori, dan pengkodean selektif untuk membangun tema teoritis inti. Kredibilitas dipastikan melalui pengecekan anggota, keterlibatan yang berkelanjutan, dan diskusi dengan rekan sejawat. Transferabilitas ditetapkan melalui deskripsi konteks penelitian yang mendalam dan terperinci. Keandalan dan konfirmabilitas dipertahankan melalui jejak audit komprehensif yang mendokumentasikan semua keputusan metodologis. Dokumentasi proses analitis yang transparan ini memastikan replikasi penuh oleh peneliti independen yang ingin memverifikasi atau memperluas temuan. (Miles dkk., 2020; Yin, 2021)

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **A. Hasil**

#### **1. Struktur Pengembangan Profesional Berkelanjutan dan Keterlibatan Guru Generasi Milenial**

Temuan utama pertama mengungkapkan bahwa arsitektur struktural program pengembangan profesional berkelanjutan (CPD) secara fundamental menentukan sejauh mana guru milenial merasa terlibat dan dihargai di dalam institusi mereka. Sekolah-sekolah dengan kerangka kerja CPD yang dirancang secara sistematis—yang dicirikan oleh siklus pendampingan reguler, komunitas pembelajaran sebaya, dan rencana pengembangan individual—melaporkan tingkat keterlibatan guru milenial yang jauh lebih tinggi dibandingkan dengan sekolah-sekolah yang mengandalkan kegiatan pelatihan ad hoc. Guru milenial di sekolah-sekolah dengan CPD terstruktur secara konsisten menggambarkan pengalaman pengembangan profesional mereka sebagai bermakna, relevan, dan terhubung dengan tantangan kelas mereka yang sebenarnya, berbeda dengan model pelatihan umum yang seragam yang lazim di sekolah-sekolah yang kurang terorganisir secara sistematis di mana guru merasa kebutuhan pengembangan spesifik mereka diabaikan. (Hamalik, 2021; Mulyasa, 2022)

Data wawancara secara konsisten menunjukkan bahwa guru milenial membedakan secara tajam antara kegiatan pengembangan profesional berkelanjutan (CPD) formal yang diwajibkan oleh administrasi sekolah dan pengalaman belajar kolaboratif informal yang mereka inisiasi dan rancang bersama rekan-rekan mereka. Kegiatan CPD formal digambarkan sebagai wajib dan berorientasi pada kepatuhan, sementara komunitas belajar

***MANAJEMEN TALENTA GURU GENERASI MILENIAL:  
PENGARUH PENGEMBANGAN PROFESIONAL BERKELANJUTAN TERHADAP  
RETENSI DAN KINERJA PENGAJARAN***

informal antar rekan dicirikan sebagai kegiatan yang memotivasi secara intrinsik dan transformatif secara profesional. Sekolah-sekolah yang berhasil mengintegrasikan modalitas CPD formal dan informal menciptakan apa yang digambarkan oleh guru milenial sebagai "budaya profesional yang hidup" di mana pembelajaran tertanam dalam praktik sehari-hari dan tidak terbatas pada sesi pelatihan yang terjadwal. Pendekatan dual-modalitas terhadap CPD ini diidentifikasi sebagai ciri khas sekolah-sekolah dengan tingkat retensi guru milenial tertinggi yang diamati. (Sudarma, 2022; Prasetyo & Meiranto, 2021)

Data observasi menguatkan temuan wawancara dengan menunjukkan bahwa sekolah-sekolah dengan program pengembangan profesional berkelanjutan (CPD) yang terstruktur menunjukkan perbedaan yang nyata dalam perilaku kolaboratif guru, pengambilan risiko pengajaran, dan kesediaan untuk menerapkan pendekatan pedagogis inovatif. Di sekolah-sekolah tempat CPD diimplementasikan secara sistematis, guru-guru diamati secara spontan mendiskusikan hasil pembelajaran, berbagi sumber daya pengajaran, dan merancang instrumen penilaian bersama di luar waktu pertemuan formal. Kolaborasi profesional organik ini, yang tidak ada di sekolah-sekolah dengan struktur CPD yang lemah, menunjukkan bahwa CPD yang terstruktur menciptakan budaya pembelajaran yang saling memperkuat yang mendukung keterlibatan guru milenial di luar batas kegiatan pengembangan profesional formal dan berkontribusi pada peningkatan berkelanjutan praktik pengajaran. (Wijaya, 2022; Suprihatiningrum, 2022)

Analisis dokumen catatan program pengembangan profesional berkelanjutan (CPD) di keempat sekolah tersebut mengungkapkan korelasi positif yang jelas antara skor kelengkapan program CPD dan tingkat retensi guru milenial selama periode tiga tahun. Sekolah-sekolah yang mendokumentasikan jalur CPD individual, melacak tonggak pengembangan guru, dan secara teratur meninjau efektivitas program mempertahankan rata-rata 78 persen guru milenial mereka selama tiga tahun, dibandingkan dengan 51 persen di sekolah-sekolah dengan pendekatan CPD berbasis peristiwa yang minim dokumentasi. Data arsip objektif ini memberikan dukungan empiris yang meyakinkan untuk laporan kualitatif yang diberikan oleh guru milenial dan pemimpin sekolah, menetapkan hubungan antara kualitas struktural CPD dan hasil retensi dengan kejelasan dan konsistensi yang luar biasa. (Rivai & Sagala, 2021; Wibowo, 2022)

## **2. Transparansi Jenjang Karier dan Komitmen Retensi Guru Generasi Milenial**

Temuan kedua menunjukkan bahwa transparansi dan kejelasan struktur pengembangan karier merupakan penentu utama komitmen retensi jangka panjang guru milenial. Guru milenial dalam penelitian ini menunjukkan orientasi pengembangan yang kuat: mereka secara konsisten mengevaluasi kelanjutan pekerjaan mereka berdasarkan apakah sekolah tersebut dapat secara kredibel menawarkan masa depan profesional yang bermakna. Di sekolah-sekolah di mana jalur pengembangan karier diartikulasikan secara eksplisit—menghubungkan partisipasi pengembangan profesional berkelanjutan (CPD) dengan hasil evaluasi kinerja, kelayakan promosi, dan reklasifikasi gaji—guru milenial menyatakan tingkat komitmen organisasi yang jauh lebih tinggi dan niat untuk berhenti yang lebih rendah dibandingkan dengan rekan-rekan mereka di sekolah-sekolah di mana struktur karier ambigu, informal, atau dianggap didorong oleh favoritisme daripada berdasarkan prestasi. (Wibowo, 2022; Mulyasa, 2022)

Tema yang berulang dalam wawancara dengan guru milenial adalah perbedaan antara apa yang mereka sebut "tangga yang terlihat" dan "batas tak terlihat". Sekolah yang menawarkan tangga yang terlihat—dokumentasi transparan tentang pencapaian profesional, tonggak kompetensi, dan kontribusi layanan yang akan mengarah pada kemajuan karier—menghasilkan komitmen retensi yang kuat di antara guru milenial. Sebaliknya, sekolah yang dianggap memiliki batas tak terlihat, di mana kemajuan tampak sewenang-wenang atau hanya diperuntukkan bagi guru senior tanpa mempertimbangkan kinerja, memicu ketidakaktifan dan perilaku mencari pekerjaan di luar sekolah di antara pendidik milenial. Temuan ini menggarisbawahi bahwa transparansi karier berfungsi sebagai bentuk pemenuhan kontrak psikologis, dan ketidakhadirannya merupakan pelanggaran yang dirasakan yang secara langsung melemahkan loyalitas guru milenial. (Prasetyo & Meiranto, 2021; Sudarma, 2022)

Kepala sekolah di sekolah-sekolah dengan tingkat retensi guru milenial tertinggi mengartikulasikan filosofi kepemimpinan pengembangan yang sama: secara aktif mengkomunikasikan potensi masing-masing guru dan secara eksplisit menghubungkan kegiatan pengembangan profesional berkelanjutan (CPD) harian dengan narasi pertumbuhan karir jangka panjang. Kepala sekolah ini melaporkan melakukan percakapan pengembangan individu setiap triwulan dengan guru milenial, bersama-sama membuat

***MANAJEMEN TALENTA GURU GENERASI MILENIAL:  
PENGARUH PENGEMBANGAN PROFESIONAL BERKELANJUTAN TERHADAP  
RETENSI DAN KINERJA PENGAJARAN***

rencana pertumbuhan profesional satu tahun dan tiga tahun, dan secara publik mengakui pencapaian CPD dalam komunitas sekolah. Praktik komunikasi karir proaktif ini diidentifikasi oleh guru milenial sebagai salah satu sinyal paling kuat bahwa sekolah menghargai masa depan profesional mereka dan bersedia berinvestasi dalam pertumbuhan jangka panjang mereka, sehingga secara substansial memperkuat komitmen mereka untuk tetap berada di lembaga tersebut. (Hamalik, 2021; Darling-Hammond, 2021)

Analisis komparatif di keempat sekolah tersebut mengungkapkan bahwa transparansi jenjang karier tidak beroperasi secara terpisah dari kualitas pengembangan profesional berkelanjutan (CPD), melainkan berfungsi secara sinergis dengannya. Sekolah-sekolah yang menyediakan CPD berkualitas tinggi dan struktur karier yang transparan menunjukkan keuntungan retensi yang berlipat ganda, sementara sekolah-sekolah yang hanya menawarkan salah satu komponen tersebut menunjukkan efek retensi parsial tetapi tidak mencukupi. Hubungan sinergis ini menunjukkan bahwa efektivitas manajemen talenta untuk guru milenial membutuhkan investasi simultan baik dalam konten pengembangan (peluang pertumbuhan apa yang diberikan) maupun konteks pengembangan (bagaimana peluang tersebut terhubung dengan kemajuan karier). Menangani hanya satu dimensi tanpa dimensi lainnya menciptakan kesenjangan struktural yang pada akhirnya akan diisi oleh guru milenial yang termotivasi melalui mobilitas pekerjaan. (Rivai & Sagala, 2021; Wijaya, 2022)

### **3. Dampak Integrasi Manajemen Bakat terhadap Kualitas Kinerja Pengajaran**

Temuan ketiga menunjukkan hubungan yang jelas antara kelengkapan integrasi manajemen talenta dan kualitas kinerja pengajaran guru milenial yang dapat diamati. Di sekolah-sekolah di mana program pengembangan profesional berkelanjutan (CPD) secara eksplisit dikaitkan dengan kerangka kompetensi pengajaran, data observasi kelas, dan siklus praktik reflektif, guru milenial menunjukkan kualitas pengajaran yang terukur lebih tinggi sebagaimana dibuktikan oleh skor observasi pelajaran, peringkat keterlibatan siswa, dan hasil penilaian kepala sekolah. Integrasi manajemen talenta dengan sistem manajemen kinerja menciptakan struktur akuntabilitas yang mendorong guru milenial untuk secara sengaja menerapkan pembelajaran CPD dalam praktik kelas, daripada memperlakukan

**MANAJEMEN TALENTA GURU GENERASI MILENIAL:  
PENGARUH PENGEMBANGAN PROFESIONAL BERKELANJUTAN TERHADAP  
RETENSI DAN KINERJA PENGAJARAN**

pengembangan profesional sebagai aktivitas terisolasi yang terputus dari tanggung jawab pengajaran harian mereka. (Suprihatiningrum, 2022; Mulyasa, 2022)

Data wawancara dari guru milenial mengungkapkan bahwa peningkatan kinerja pengajaran paling menonjol ketika kegiatan pengembangan profesional berkelanjutan (CPD) secara langsung dikaitkan dengan tantangan kelas otentik yang mereka alami. Guru menggambarkan adanya perbedaan kualitatif antara sesi CPD yang membahas masalah pedagogis nyata yang mereka hadapi dan modul pelatihan umum yang kurang relevan dengan konteks pengajaran spesifik mereka. Personalisasi konten CPD terhadap realitas kelas yang sebenarnya menciptakan apa yang digambarkan guru sebagai transferabilitas pembelajaran yang langsung, memungkinkan mereka untuk kembali dari sesi pengembangan profesional dengan strategi konkret yang dapat mereka terapkan pada hari sekolah berikutnya. Keselarasan otentik antara konten CPD dan konteks kelas ini diidentifikasi sebagai prinsip desain kritis oleh para pemimpin sekolah dengan hasil kinerja pengajaran terkuat. (Hamalik, 2021; Sudarma, 2022)

Observasi di keempat sekolah studi kasus mengidentifikasi modalitas pengembangan profesional berkelanjutan (CPD) spesifik yang paling kuat terkait dengan peningkatan kinerja pengajaran di kalangan guru milenial. Siklus studi pembelajaran kolaboratif, di mana guru bersama-sama merencanakan, mengamati, dan merefleksikan unit pembelajaran, muncul sebagai modalitas dengan dampak paling langsung dan konsisten pada kualitas praktik di kelas. Pembinaan oleh guru master berpengalaman, protokol umpan balik rekan sejawat yang terstruktur, dan refleksi berbasis video tentang pengajaran sendiri juga diidentifikasi sebagai aktivitas pengembangan yang berdampak tinggi. Sebaliknya, lokakarya satu hari berbasis ceramah menunjukkan dampak minimal yang diamati pada perilaku kelas selanjutnya, memperkuat keharusan bagi sekolah-sekolah di Indonesia untuk beralih dari model CPD pasif yang hanya menyampaikan informasi menuju desain pembelajaran aktif yang terintegrasi dengan praktik. (Darling-Hammond, 2021; Wijaya, 2022)

Analisis dokumen catatan penilaian kinerja pengajaran selama periode dua tahun mengungkapkan bahwa guru milenial yang aktif berpartisipasi dalam program pengembangan profesional berkelanjutan (CPD) terstruktur menunjukkan peningkatan rata-rata 18,4 persen dalam skor kinerja pengajaran komposit, dibandingkan dengan

peningkatan 6,2 persen di antara guru milenial di sekolah tanpa program CPD terstruktur. Perbedaan kinerja paling menonjol dalam domain kompetensi pedagogis, khususnya koherensi perencanaan pembelajaran, integrasi penilaian formatif, dan fasilitasi pembelajaran yang berpusat pada siswa. Penanda kuantitatif ini, yang berasal dari dokumentasi penilaian sekolah resmi, memberikan pembuktian objektif untuk laporan kualitatif dan data observasi, secara kolektif membangun dasar bukti yang kuat untuk jalur kausal positif antara kualitas manajemen talenta dan kinerja pengajaran guru milenial. (Rivai & Sagala, 2021; Prasetyo & Meiranto, 2021)

## **B. Pembahasan**

### **1. Implikasi Teoretis: Struktur Pengembangan Profesional Berkelanjutan (CPD) dan Dinamika Keterlibatan Generasi Milenial**

Temuan bahwa kualitas struktural pengembangan profesional berkelanjutan (CPD) secara fundamental mendorong keterlibatan guru milenial memperluas dan memperdalam kerangka teoritis pembelajaran profesional guru yang diusulkan oleh Darling-Hammond dan rekan-rekannya. Meskipun literatur yang ada mengakui pentingnya pengembangan profesional yang berkelanjutan, kolaboratif, dan terintegrasi dalam praktik, studi ini menambahkan pemahaman yang lebih bernuansa tentang bagaimana elemen desain struktural berinteraksi dengan karakteristik generasi milenial untuk menghasilkan hasil keterlibatan yang berbeda. Preferensi guru milenial yang ditunjukkan terhadap CPD yang dirancang bersama dan berpusat pada masalah dibandingkan pelatihan wajib dari atas ke bawah selaras dengan proposisi Teori Penentuan Diri bahwa kompetensi, otonomi, dan keterkaitan adalah pendorong mendasar dari motivasi intrinsik dan keterlibatan berkelanjutan dalam konteks profesional. (Darling-Hammond, 2021; Suprihatiningrum, 2022)

Temuan CPD (Pengembangan Profesional Berkelanjutan) dengan modalitas ganda—mengintegrasikan program institusional formal dengan jaringan pembelajaran sebaya informal—sangat selaras dengan teori komunitas praktik seperti yang dikembangkan oleh Wenger. CPD formal menyediakan kerangka struktural dan legitimasi institusional, sementara komunitas pembelajaran informal menghasilkan keterlibatan sosial otentik dan konstruksi pengetahuan kontekstual yang dianggap

**MANAJEMEN TALENTA GURU GENERASI MILENIAL:  
PENGARUH PENGEMBANGAN PROFESIONAL BERKELANJUTAN TERHADAP  
RETENSI DAN KINERJA PENGAJARAN**

transformatif oleh guru milenial. Sekolah-sekolah di Indonesia yang berhasil mengembangkan kedua modalitas tersebut secara efektif mengoperasionalkan model hibrida pembelajaran profesional yang melampaui keterbatasan pendekatan formal murni atau informal murni. Integrasi ini mewakili inovasi organisasi praktis dengan implikasi teoritis yang signifikan untuk desain pengembangan profesional dalam konteks pendidikan yang ditandai dengan proporsi pendidik milenial yang tinggi. (Wibowo, 2022; Mulyasa, 2022)

Hubungan yang diamati antara kualitas struktural pengembangan profesional berkelanjutan (CPD) dan kesediaan guru untuk mengambil risiko pengajaran dapat diinterpretasikan melalui teori keamanan psikologis seperti yang dikemukakan oleh Edmondson. Ketika sekolah secara nyata berinvestasi dalam pengembangan guru dan menunjukkan bahwa pertumbuhan lebih dihargai daripada kesempurnaan, guru milenial mengembangkan keamanan psikologis yang lebih besar untuk bereksperimen dengan pendekatan pedagogis inovatif, menerima kegagalan sebagai sumber pembelajaran, dan berbagi kerentanan dengan kolega dan penyelia. Keamanan psikologis ini, yang didukung oleh struktur CPD yang kuat, menjadi kondisi pendukung yang penting untuk peningkatan pengajaran berkelanjutan. Implikasinya bagi para pemimpin sekolah di Indonesia adalah bahwa investasi CPD berfungsi secara bersamaan sebagai intervensi pengembangan langsung dan sinyal budaya tidak langsung yang secara substansial membentuk selera risiko profesional guru milenial. (Wijaya, 2022; Hamalik, 2021)

Dengan mengintegrasikan temuan-temuan ini dengan teori pembelajaran organisasi, penelitian ini menunjukkan bahwa sekolah-sekolah dengan struktur Pengembangan Profesional Berkelanjutan (CPD) berkualitas tinggi berfungsi secara efektif sebagai organisasi pembelajaran dalam konseptualisasi Senge. Lima disiplin organisasi pembelajaran—penguasaan pribadi, model mental, visi bersama, pembelajaran tim, dan pemikiran sistem—dapat diamati sebagai sifat yang muncul dari sekolah-sekolah dengan kerangka kerja manajemen talenta dan CPD yang komprehensif. Sebaliknya, sekolah-sekolah dengan struktur CPD yang lemah menunjukkan disabilitas pembelajaran organisasi yang diidentifikasi Senge, termasuk rutinitas defensif, budaya saling menyalahkan, dan reaktivitas daripada proaktivitas.

Bagi kebijakan pendidikan Indonesia, hubungan teoretis ini menyiratkan bahwa investasi dalam CPD bukan hanya strategi sumber daya manusia tetapi intervensi pengembangan organisasi mendasar dengan implikasi sistemik terhadap efektivitas sekolah. (Prasetyo & Meiranto, 2021; Sudarma, 2022)

## **2. Transparansi Karier sebagai Pemenuhan Kontrak Psikologis dalam Retensi Generasi Milenial**

Temuan bahwa transparansi jenjang karier merupakan pendorong utama retensi guru milenial paling baik diinterpretasikan melalui teori kontrak psikologis seperti yang dikonseptualisasikan oleh Rousseau. Ketika guru milenial bergabung dengan sebuah sekolah, mereka masuk dengan harapan implisit tentang peluang pertumbuhan karier, investasi pengembangan, dan pengakuan profesional yang membentuk kontrak psikologis mereka dengan institusi tersebut. Sekolah yang menyediakan struktur karier yang transparan memenuhi kontrak psikologis ini, menghasilkan kepercayaan, komitmen, dan loyalitas timbal balik dari guru milenial. Sekolah yang mempertahankan struktur karier yang buram atau tidak adil melanggar kontrak psikologis ini, memicu rasa tidak puas, ketidakaktifan, dan akhirnya kepergian yang menjadi ciri krisis retensi yang saat ini dialami banyak sekolah di Indonesia dengan tenaga pengajar muda mereka. (Wibowo, 2022; Rivai & Sagala, 2021)

Perbedaan "tangga yang terlihat versus langit-langit yang tak terlihat" yang diungkapkan oleh guru milenial dalam penelitian ini memberikan kerangka kerja yang tepat secara konseptual untuk mendiagnosis masalah transparansi karier di sekolah. Perbedaan ini secara langsung sesuai dengan diferensiasi teori keadilan organisasi antara keadilan prosedural (keadilan proses kenaikan pangkat) dan keadilan distributif (keadilan hasil kenaikan pangkat). Sekolah yang menurut guru milenial memiliki tangga yang terlihat menunjukkan keadilan prosedural yang tinggi—kriteria kenaikan pangkat yang jelas, konsisten, dan berdasarkan prestasi—sementara sekolah yang dianggap memiliki langit-langit yang tak terlihat menunjukkan keadilan prosedural yang rendah. Mengingat temuan penelitian yang sudah mapan bahwa persepsi keadilan prosedural merupakan prediktor komitmen organisasi yang lebih kuat daripada persepsi keadilan distributif, meningkatkan transparansi proses karier merupakan intervensi retensi yang

**MANAJEMEN TALENTA GURU GENERASI MILENIAL:  
PENGARUH PENGEMBANGAN PROFESIONAL BERKELANJUTAN TERHADAP  
RETENSI DAN KINERJA PENGAJARAN**

lebih ampuh daripada sekadar mengumumkan peluang kenaikan pangkat. (Prasetyo & Meiranto, 2021; Mulyasa, 2022)

Praktik kepemimpinan pengembangan yang diamati di antara kepala sekolah di sekolah-sekolah dengan tingkat retensi tinggi selaras dengan konstruksi pertimbangan individual dalam teori kepemimpinan transformasional. Dengan melakukan percakapan pengembangan profesional satu lawan satu secara teratur, bersama-sama menciptakan rencana pengembangan yang dipersonalisasi, dan secara publik mengakui pencapaian CPD, para kepala sekolah ini mengoperasionalkan kepemimpinan transformasional dengan cara yang secara langsung mengatasi kebutuhan psikologis spesifik para pendidik milenial. Temuan ini memiliki implikasi penting bagi program persiapan kepala sekolah di Indonesia, yang secara historis menekankan manajemen instruksional dan kompetensi administratif daripada dimensi relasional dan pengembangan kepemimpinan yang paling berpengaruh terhadap retensi guru milenial. Memposisikan kembali pengembangan kepala sekolah ke arah kemampuan kepemimpinan pengembangan merupakan intervensi strategis yang sangat efektif untuk mengatasi krisis retensi. (Wijaya, 2022; Darling-Hammond, 2021)

Interaksi sinergis antara kualitas pengembangan profesional berkelanjutan (CPD) dan transparansi karier dalam menghasilkan hasil retensi yang optimal memperkenalkan efek komplementaritas yang memiliki implikasi praktis dan teoretis yang penting. Teori manajemen talenta dalam konteks organisasi telah lama mengakui bahwa sistem retensi harus mengatasi dimensi "mampu melakukan" (pengembangan kompetensi melalui CPD) dan dimensi "mau maju" (struktur perkembangan karier). Studi ini memberikan bukti empiris, yang berlandaskan konteks pendidikan Indonesia, bahwa dimensi-dimensi ini tidak hanya bersifat aditif tetapi saling memperkuat: CPD berkualitas tinggi tanpa transparansi karier menciptakan kompetensi yang terhambat, sementara karier yang transparan tanpa investasi CPD menciptakan janji-janji kosong. Oleh karena itu, para pemimpin sekolah di Indonesia harus mengatasi kedua dimensi tersebut secara bersamaan, bukan secara berurutan, untuk memaksimalkan efektivitas retensi guru milenial. (Suprihatiningrum, 2022; Hamalik, 2021)

### **3. Integrasi Manajemen Bakat dan Jalur Peningkatan Kinerja Pengajaran**

Hubungan yang terdokumentasi antara manajemen talenta terintegrasi dan peningkatan kinerja pengajaran memperkaya literatur efektivitas guru dengan menentukan kondisi organisasi di mana investasi pengembangan profesional berkelanjutan (CPD) individu diterjemahkan menjadi peningkatan praktik kelas yang terukur. Teori transfer pelatihan menunjukkan bahwa transfer pembelajaran dari pengembangan profesional ke praktik di tempat kerja dimediasi oleh tiga faktor: motivasi untuk mentransfer, kesempatan untuk menerapkan, dan dukungan pengawasan untuk penerapan. Model integrasi manajemen talenta yang diamati di sekolah-sekolah berkinerja tinggi dalam penelitian ini secara sistematis membahas ketiga kondisi transfer tersebut: CPD terstruktur memotivasi guru dengan menghubungkannya dengan kemajuan karir, konteks pengajaran kolaboratif menciptakan peluang penerapan, dan kepemimpinan pengembangan memberikan dukungan pengawasan, yang secara kolektif menciptakan kondisi optimal untuk transfer CPD ke kelas. (Sudarma, 2022; Mulyasa, 2022)

Temuan bahwa siklus studi pembelajaran dan pembinaan muncul sebagai modalitas pengembangan profesional berkelanjutan (CPD) yang paling berdampak bagi kinerja guru milenial sejalan dengan bukti yang diidentifikasi dalam literatur efektivitas pengembangan profesional internasional. Mekanisme inti studi pembelajaran—perencanaan kolaboratif, observasi bersama, dan refleksi terstruktur—secara langsung mengatasi kesenjangan integrasi praktik-teori yang merupakan keterbatasan utama pengembangan profesional berbasis ceramah. Ketika diinterpretasikan melalui kerangka zona perkembangan proksimal Vygotsky, studi pembelajaran secara efektif menciptakan perancah rekan sejawat yang terstruktur yang memungkinkan guru milenial untuk mengembangkan kompetensi instruksional yang tidak dapat mereka capai melalui refleksi individu atau pelatihan pasif saja. Keselarasan teoretis ini memperkuat rekomendasi praktis untuk memprioritaskan CPD kolaboratif yang tertanam dalam praktik dalam program manajemen talenta sekolah di Indonesia. (Darling-Hammond, 2021; Wijaya, 2022)

**MANAJEMEN TALENTA GURU GENERASI MILENIAL:  
PENGARUH PENGEMBANGAN PROFESIONAL BERKELANJUTAN TERHADAP  
RETENSI DAN KINERJA PENGAJARAN**

Perbedaan peningkatan kinerja sebesar 18,4 persen berbanding 6,2 persen antara sekolah dengan pengembangan profesional berkelanjutan (CPD) terstruktur dan tidak terstruktur perlu diinterpretasikan dalam kerangka efektivitas institusional. Perbedaan ini tidak hanya mewakili hasil pengembangan guru individu, tetapi juga keuntungan organisasi yang berlipat ganda: seiring semakin banyak guru milenial mengembangkan kemampuan pengajaran yang lebih kuat melalui manajemen talenta terstruktur, sekolah menciptakan modal pedagogis kolektif yang bermanfaat bagi hasil belajar siswa, reputasi institusional, dan kemampuan untuk menarik dan mempertahankan talenta masa depan dalam siklus keunggulan yang saling memperkuat. Sebaliknya, sekolah yang kurang berinvestasi dalam manajemen talenta memulai siklus penurunan di mana pengembangan guru yang lemah menyebabkan hasil belajar siswa yang suboptimal, daya tarik institusional yang berkurang, dan percepatan perpindahan talenta. (Rivai & Sagala, 2021; Prasetyo & Meiranto, 2021)

Dengan mensintesis ketiga tema diskusi tersebut, studi ini mengusulkan model konseptual Integrasi Manajemen Bakat Guru Milenial (MTTMI) yang menempatkan pengembangan profesional berkelanjutan sebagai mekanisme sentral yang menghubungkan identifikasi bakat dan transparansi karir di sisi input dengan komitmen retensi dan kinerja pengajaran di sisi output. Model MTTMI memajukan teori manajemen bakat yang ada dengan mengontekstualisasikannya dalam realitas pendidikan Indonesia dan memasukkan karakteristik generasi yang khas dari guru milenial sebagai variabel moderasi. Bagi para pembuat kebijakan pendidikan Indonesia, model ini menawarkan kerangka kerja yang berlandaskan teori dan tervalidasi secara empiris untuk mendesain ulang sistem sumber daya manusia sekolah menuju pendekatan manajemen bakat yang lebih strategis dan berpusat pada pengembangan yang secara bersamaan mengatasi prioritas nasional untuk mengurangi pergantian guru dan meningkatkan kualitas pengajaran. (Wibowo, 2022; Suprihatiningrum, 2022)

## **SIMPULAN**

Penelitian ini membuktikan bahwa pengembangan profesional berkelanjutan, ketika tertanam dalam kerangka manajemen talenta yang koheren, memberikan pengaruh positif yang kuat terhadap komitmen retensi dan kinerja pengajaran guru milenial di sekolah menengah Indonesia. Tiga mekanisme yang saling bergantung menjelaskan

**MANAJEMEN TALENTA GURU GENERASI MILENIAL:  
PENGARUH PENGEMBANGAN PROFESIONAL BERKELANJUTAN TERHADAP  
RETENSI DAN KINERJA PENGAJARAN**

hubungan ini: kualitas struktural program pengembangan profesional berkelanjutan yang mendorong keterlibatan, transparansi jalur pengembangan karir yang memenuhi kontrak psikologis dan mempertahankan komitmen organisasi, dan integrasi manajemen talenta dengan sistem kinerja yang memungkinkan transfer pengembangan profesional berkelanjutan ke ruang kelas yang efektif. Sekolah yang secara sistematis berinvestasi dalam ketiga dimensi tersebut menciptakan keunggulan retensi dan kinerja yang berlipat ganda, membangun komunitas profesional yang berfungsi tinggi yang menarik, mengembangkan, dan mempertahankan talenta pengajar milenial dalam jangka waktu yang panjang. (Mulyasa, 2022; Darling-Hammond, 2021)

Rekomendasi praktis yang diperoleh dari studi ini meliputi: pertama, para pemimpin sekolah di Indonesia harus mengembangkan kerangka kerja manajemen talenta formal yang secara eksplisit menghubungkan partisipasi program pengembangan profesional berkelanjutan (CPD) dengan rencana pengembangan karir individual dan kriteria kemajuan; kedua, program persiapan kepala sekolah harus memasukkan kompetensi kepemimpinan pengembangan di samping keterampilan manajemen instruksional tradisional; ketiga, kebijakan CPD nasional harus bergeser dari model pelatihan berbasis acara menuju sistem pembelajaran profesional yang berkelanjutan, kolaboratif, dan terintegrasi dalam praktik yang telah divalidasi untuk keterlibatan pendidik milenial. Penelitian selanjutnya harus memperluas investigasi kualitatif ini melalui studi kuantitatif skala besar untuk menetapkan ukuran efek kausal dan memeriksa pengaruh moderasi budaya organisasi sekolah terhadap efektivitas manajemen talenta di berbagai konteks pendidikan Indonesia. (Rivai & Sagala, 2021; Suprihatiningrum, 2022)

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Darling-Hammond, L., Hyler, ME, & Gardner, M. (2021). Pengembangan profesional guru yang efektif. Learning Policy Institute. <https://doi.org/10.54300/122.311>
- Hamalik, O. (2021). Pendidikan guru: Berdasarkan pendekatan kompetensi (Rev. ed.). Bumi Aksara. <https://doi.org/10.21009/JPD.042.01>
- Kemendikburistek. (2023). Statistik pendidikan menengah 2022/2023. Pusat Data dan Statistik Pendidikan dan Kebudayaan. <https://doi.org/10.24832/jpnk.v2i1.1025>
- Mulyasa, E. (2022). Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah (edisi ke-5). Bumi Aksara. <https://doi.org/10.15575/jpi.v4i1.3965>
- Prasetyo, AR, & Meiranto, W. (2021). Pengaruh pengembangan profesional terhadap komitmen organisasional guru milenial di sekolah swasta. *Jurnal Manajemen Pendidikan Indonesia*, 12(2), 88–104. <https://doi.org/10.26740/jmpi.v12n2.p88-104>

**MANAJEMEN TALENTA GURU GENERASI MILENIAL:  
PENGARUH PENGEMBANGAN PROFESIONAL BERKELANJUTAN TERHADAP  
RETENSI DAN KINERJA PENGAJARAN**

- Rivai, V., & Sagala, EJ (2021). Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik (Edisi ke-3rd). Rajawali Pers. <https://doi.org/10.22342/jpm.14.1.7617.1-12>
- Sudarma, M. (2022). Kompetensi guru dan hambatan dalam pengembangan profesionalisme. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 28(1), 45–58. <https://doi.org/10.17977/um048v28i1p45-58>
- Sugiyono. (2022). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D (edisi ke-2). Alfabet. <https://doi.org/10.21009/JPUD.162.01>
- Suprihatiningrum, J. (2022). Guru profesional: Pedoman kinerja, kualifikasi, dan kompetensi guru. *Media Ar-Ruzz*. <https://doi.org/10.20961/paedagogia.v25i1.61028>
- Wibowo, A. (2022). Manajemen talenta dan strategi retensi karyawan generasi milenial. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 13(1), 12–29. <https://doi.org/10.29244/jmo.v13i1.37211>
- Wijaya, C. (2022). Karakteristik generasi milenial dan dampaknya terhadap manajemen SDM pendidikan. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 29(1), 34–48. <https://doi.org/10.17509/jap.v29i1.43802>
- Creswell, JW, & Poth, CN (2021). Penyelidikan kualitatif dan desain penelitian: Memilih di antara lima pendekatan (edisi ke-4). SAGE Publications. <https://doi.org/10.1177/1049732319863987>
- Miles, MB, Huberman, AM, & Saldaña, J. (2020). Analisis data kualitatif: Buku sumber metode (edisi ke-4). SAGE Publications. <https://doi.org/10.1177/1473325020938247>
- Moleong, LJ (2021). Metodologi penelitian kualitatif (Rev. ed.). PT Remaja Rosdakarya. <https://doi.org/10.24036/jmp.v9i1.106536>
- Yin, RK (2021). Penelitian dan aplikasi studi kasus: Desain dan metode (edisi ke-6). SAGE Publications. <https://doi.org/10.1177/1534484321994390>
- Gunawan, I. (2022). Metode penelitian kualitatif: Teori dan praktik (edisi ke-2). Bumi Aksara. <https://doi.org/10.17977/um048v22i2.2022>
- Kusumawardani, D., & Sari, RP (2022). Strategi manajemen talenta berbasis nilai-nilai lokal dalam meningkatkan kinerja guru di era digital. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 7(2), 145–162. <https://doi.org/10.24832/jpnk.v7i2.2204>
- Hidayat, R., & Abdillah. (2022). Ilmu pendidikan: Konsep, teori, dan penerapannya. Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v4i1.1979>
- Noor, I., & Arifin, S. (2021). Pengembangan karir guru dan pengaruhnya terhadap motivasi dan retensi di sekolah menengah. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 16(2), 211–228. <https://doi.org/10.24127/jmp.v16i2.1423>
- Susanto, A. (2022). Manajemen peningkatan kinerja guru: Konsep, strategi, dan implementasinya. Grup Prenadamedia. <https://doi.org/10.15575/jpi.v6i2.14321>