TADBIR:
Jurnal Ekonomi Islam dan Manajemen
https://ejurnal.iaipd-nganjuk.ac.id/index.php/jom-es
Vol 2, No. 3, September 2026 I ISSN : 3110-7559

Generation Z Teacher Talent Management Strategies At SMP Bilingual Terpadu, Junwangi, Krian, Sidoarjo

Ahmad Noval Kholili [1]

Postgraduate Program, STAI Darussalam, Indonesia [1]
E-mail: novalkholili1@gmail.com

Keywords:

Talent Management; Generation Z Teachers; SMP Bilingual Terpadu; Development Strategies; Coaching.

ABSTRACT:

This study examines the implementation of talent management strategies for Generation Z teachers at SMP Bilingual Terpadu. This generation is known for its familiarity with digital technology, preference for open communication, and need for flexibility in the workplace. Nevertheless, its members may also be susceptible to burnout when faced with rigid work systems and excessive job demands. This study aims to analyze recruitment strategies, competency development, retention, and the use of technology in managing the talents of Generation Z teachers to maximize their contributions. The research employs a qualitative method with a case study approach at SMP Bilingual Terpadu. The findings indicate that effective talent management can be achieved through recruitment processes that consider pedagogical competencies and foreign language proficiency; continuous capacity development through adaptive coaching and mentoring; the optimal use of digital technology to improve work effectiveness; and the establishment of an open, collaborative, and inclusive work environment to minimize the risk of burnout. Therefore, the success of talent management for Generation Z teachers at SMP Bilingual Terpadu largely depends on the institution's ability to implement human resource policies that are responsive to the characteristics of this generation while maintaining the quality standards of integrated education.

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia pendidikan di Indonesia menunjukkan adanya perubahan yang cukup mendasar seiring dengan meningkatnya keterlibatan Generasi Z, yaitu kelompok individu yang lahir pada rentang akhir tahun 1990-an hingga awal 2010-an, dalam dunia profesional, termasuk bidang pendidikan. Generasi ini mempunyai sejumlah karakteristik yang membedakannya dari generasi sebelumnya. Mereka terbiasa memanfaatkan teknologi digital, memiliki kemampuan adaptasi yang relatif tinggi terhadap perkembangan teknologi, mengharapkan respons atau umpan balik secara cepat, serta mempertimbangkan nilai dan makna pekerjaan maupun fleksibilitas dalam lingkungan kerja. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan talenta guru Generasi Z memerlukan pendekatan yang lebih relevan dengan karakteristik mereka. Model manajemen konvensional yang cenderung mengedepankan hierarki, komunikasi satu arah, dan prosedur

administratif tidak lagi sepenuhnya memadai untuk menjawab kebutuhan tersebut.

Kompleksitas pengelolaan sumber daya manusia semakin terlihat ketika diterapkan pada lingkungan SMP Bilingual Terpadu. Lembaga pendidikan ini memiliki tuntutan yang lebih luas dibandingkan sekolah pada umumnya. Selain dituntut mampu memanfaatkan teknologi dalam kegiatan pembelajaran, para guru juga harus mempunyai penguasaan bahasa asing yang baik serta kemampuan mengintegrasikan aspek akademik, pembentukan karakter, dan nilai-nilai keislaman maupun kearifan lokal dalam satu kesatuan proses pendidikan. Dalam pelaksanaannya, guru Generasi Z di lingkungan sekolah tersebut berpotensi menghadapi tanggung jawab pekerjaan yang berlapis, mulai dari kegiatan pembelajaran bilingual, pendampingan peserta didik di asrama bagi sekolah berbasis boarding, hingga keterlibatan dalam berbagai kegiatan ekstrakurikuler. Apabila berbagai tuntutan tersebut tidak diimbangi dengan sistem pengelolaan talenta yang sesuai, guru-guru muda berisiko mengalami kelelahan kerja atau burnout, bahkan dapat memutuskan untuk meninggalkan lembaga tempat mereka bekerja.

Generasi Z merupakan kelompok yang tumbuh dan berkembang di tengah kemajuan teknologi serta kemudahan akses informasi. Oleh sebab itu, penggunaan teknologi tidak hanya menjadi bagian dari aktivitas keseharian, tetapi juga telah melekat dalam pola komunikasi dan cara mereka menyelesaikan pekerjaan. Dalam menentukan pilihan karier, generasi ini umumnya tidak semata-mata mempertimbangkan besarnya penghasilan yang diperoleh. Mereka juga memperhatikan kebermaknaan pekerjaan, kesempatan untuk meningkatkan kemampuan dalam waktu yang relatif cepat, serta tersedianya lingkungan kerja yang mendukung interaksi dan kolaborasi antarsesama.

Di samping itu, keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan atau *work-life balance* merupakan salah satu aspek yang mendapatkan perhatian besar dari Generasi Z. Mereka cenderung kurang menerima pola kerja berlebihan (*overwork*) yang mengharuskan seseorang mengorbankan kepentingan dan waktu pribadinya. Tidak hanya itu, keterbukaan informasi dari pimpinan, pemberian evaluasi yang cepat dan membangun, serta kejelasan pengembangan karier dengan ruang fleksibilitas yang memadai juga menjadi kebutuhan penting. Karakteristik tersebut mengharuskan lembaga pendidikan melakukan penyesuaian dalam mengelola sumber daya manusia agar kebijakan yang diterapkan mampu mengikuti perubahan kebutuhan dan harapan tenaga pendidik.

Dalam menghadapi karakteristik tersebut, upaya membangun keterikatan karyawan terhadap organisasi (*employee engagement*) menjadi bagian penting dari strategi pengelolaan guru

Generasi Z. Tingkat keterikatan kerja yang baik pada tenaga pendidik memiliki hubungan positif dengan kualitas pelaksanaan pembelajaran serta komitmen untuk bertahan dan berkembang bersama lembaga pendidikan dalam jangka panjang. Keterikatan tersebut tidak terbentuk secara otomatis, melainkan membutuhkan dukungan organisasi yang nyata, pemberian kesempatan untuk berpartisipasi, serta penerapan budaya kerja yang memberikan pengalaman positif bagi para guru.

Selanjutnya, budaya organisasi yang mengedepankan keterbukaan, inovasi, dan penghargaan terhadap kontribusi setiap individu dapat menjadi landasan dalam membangun kepercayaan sekaligus meningkatkan keterlibatan guru. Hal ini penting mengingat Generasi Z cenderung mempunyai pandangan kritis terhadap pola kepemimpinan tradisional yang terlalu hierarkis dan bersifat otoriter.[6] Oleh karena itu, lembaga pendidikan perlu mengembangkan suasana kerja yang lebih setara dan partisipatif. Dalam lingkungan tersebut, guru-guru muda memperoleh kesempatan untuk menyampaikan pendapat, terlibat dalam pengambilan keputusan, serta mengembangkan gagasan kreatif dan inovatif dalam proses pembelajaran.

Meskipun pembahasan mengenai keterlibatan Generasi Z dalam dunia kerja semakin berkembang, penelitian mengenai guru dari kelompok generasi ini masih banyak diarahkan pada aspek pembelajaran, khususnya pemanfaatan teknologi dalam kegiatan belajar mengajar, maupun kajian mengenai karakteristik psikologis secara umum.[7] Sementara itu, penelitian tentang manajemen talenta dalam bidang pendidikan masih cenderung membahas pengelolaan sumber daya manusia secara luas dan belum secara khusus menguraikan strategi yang disesuaikan dengan kebutuhan serta nilai-nilai Generasi Z, terutama pada lingkungan madrasah atau lembaga pendidikan yang mempunyai karakteristik kelembagaan dan budaya tersendiri.

Berdasarkan kondisi tersebut, diperlukan penelitian yang mampu memberikan pemahaman lebih mendalam mengenai penerapan manajemen talenta guru Generasi Z. Kajian ini penting dilakukan dengan mempertimbangkan dua sudut pandang, yaitu pengalaman dan persepsi guru Generasi Z sebagai pihak yang dikelola serta kebijakan dan respons pimpinan lembaga sebagai pihak yang bertanggung jawab terhadap pengelolaan sumber daya manusia. Melalui pendekatan studi kasus pada kondisi kelembagaan yang nyata, penelitian ini diharapkan dapat mengidentifikasi strategi pengembangan dan retensi guru yang sesuai dengan karakteristik Generasi Z. Hasil kajian tersebut selanjutnya dapat menjadi bahan pertimbangan bagi lembaga pendidikan dalam merumuskan kebijakan pengelolaan tenaga pendidik yang lebih tepat, berkelanjutan, dan sesuai dengan kebutuhan institusi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan metode kualitatif dengan desain studi kasus. Pemilihan pendekatan tersebut didasarkan pada tujuan penelitian, yaitu memperoleh pemahaman secara mendalam dan menyeluruh mengenai pelaksanaan strategi manajemen talenta guru Generasi Z dalam lingkungan kelembagaan yang memiliki karakteristik khusus, yaitu SMP Bilingual Terpadu.

Penelitian dilaksanakan di SMP Bilingual Terpadu yang menerapkan kurikulum terpadu serta menggunakan bahasa Inggris dan bahasa Arab sebagai bahasa pengantar dalam aktivitas sehari-hari. Adapun informan penelitian terdiri atas Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah yang membidangi kepegawaian atau *Human Resources*, serta enam orang guru Generasi Z yang berusia di bawah 30 tahun dan telah mempunyai masa kerja sekurang-kurangnya satu tahun.

Pengumpulan data dilakukan melalui beberapa teknik. Pertama, observasi partisipatif, yaitu pengamatan secara langsung terhadap aktivitas kerja, pola interaksi antarpegawai, penggunaan teknologi, serta budaya organisasi yang berkembang di SMP Bilingual Terpadu. Kedua, studi dokumentasi dengan menelaah sejumlah dokumen kelembagaan, antara lain dokumen proses rekrutmen, silabus pelatihan, standar operasional prosedur (SOP) pekerjaan, serta data retensi karyawan.

Selanjutnya, data yang diperoleh dianalisis menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman. Proses analisis tersebut mencakup empat tahapan utama, yakni (a) pengumpulan data, (b) reduksi data melalui proses pemilihan, pemusatan perhatian, dan penyederhanaan informasi yang relevan, (c) penyajian data dalam bentuk uraian naratif maupun matriks, serta (d) penarikan kesimpulan yang disertai proses verifikasi untuk memastikan kesesuaian antara temuan penelitian dan data yang telah dikumpulkan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Strategi Rekrutmen Guru

Proses rekrutmen tenaga pendidik di SMP Bilingual Terpadu perlu mempertimbangkan lebih dari sekadar kemampuan akademik dasar yang dimiliki oleh calon guru. Berdasarkan hasil penelitian, lembaga ini menerapkan pola penerimaan tenaga pendidik dengan mengutamakan penguasaan dua kompetensi utama. Artinya, setiap kandidat tidak hanya dinilai berdasarkan kemampuan pedagogik dalam mengelola pembelajaran, tetapi juga harus memenuhi persyaratan kecakapan bahasa asing melalui pengujian *proficiency* bahasa, seperti TOEFL/TOAFL. Selain itu, kesiapan calon guru dalam menyesuaikan diri dengan sistem pendidikan terpadu, termasuk kesediaan menjalankan tanggung jawab sebagai *dormitory mentor*, turut menjadi pertimbangan

dalam proses seleksi.

Aspek lain yang turut menentukan keberhasilan rekrutmen adalah penerapan *employer branding* yang mencerminkan kondisi dan identitas lembaga secara nyata. Generasi Z pada umumnya mempunyai ketertarikan untuk bekerja di institusi yang menawarkan visi berorientasi global, suasana kerja yang terbuka terhadap keberagaman, serta kesempatan untuk mengembangkan kapasitas diri. Dalam hal ini, SMP Bilingual Terpadu berupaya membangun keterbukaan sejak tahap awal penerimaan dengan menyampaikan gambaran mengenai karakteristik pekerjaan, termasuk konsekuensi dan tanggung jawab yang melekat pada sistem pendidikan terpadu. Penyampaian informasi tersebut bertujuan membangun kesesuaian antara harapan calon guru dengan kondisi pekerjaan yang sebenarnya. Dengan demikian, potensi ketidaksesuaian ekspektasi yang dapat memicu pengunduran diri pada masa awal bekerja dapat diminimalkan.

2. Strategi Pengembangan Kompetensi

Pengembangan kapasitas guru Generasi Z di SMP Bilingual Terpadu lebih menekankan pola pendampingan melalui pendekatan *coaching* dan *mentoring* yang melibatkan partisipasi aktif guru. Pendekatan ini menjadi alternatif terhadap pola supervisi konvensional yang cenderung berorientasi pada penilaian dan pemberian koreksi secara sepihak. Dalam pelaksanaannya, kepala sekolah bersama guru senior (*senior teacher*) berperan sebagai pendamping yang membantu guru muda mengidentifikasi permasalahan, mempertimbangkan berbagai alternatif penyelesaian, serta menemukan langkah yang tepat ketika menghadapi kendala dalam pengelolaan kelas (*classroom management*) maupun pelaksanaan pembelajaran bilingual.

Selain pendampingan secara langsung, peningkatan kompetensi juga dilakukan melalui kegiatan pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan dan perkembangan metode pembelajaran. Materi yang diberikan lebih diarahkan pada keterampilan praktis, seperti penerapan *digital pedagogy*, pengembangan materi *microlearning* dengan pendekatan bilingual, serta pelaksanaan *lesson study*. Melalui kegiatan tersebut, guru tidak hanya memperoleh tambahan pengetahuan, tetapi juga mempunyai kesempatan untuk menerapkan dan mengevaluasi hasil pembelajaran yang telah dikembangkan.

Upaya pengembangan kompetensi tersebut diperkuat dengan pembentukan komunitas belajar guru atau *Professional Learning Community*. Wadah ini memberikan kesempatan kepada guru Generasi Z untuk saling bertukar pengalaman, mendiskusikan permasalahan pembelajaran, dan menyampaikan gagasan tanpa dibayangi kekhawatiran terhadap kesalahan atau penilaian

negatif. Keberadaan komunitas belajar menjadi penting karena sesuai dengan karakteristik Generasi Z yang membutuhkan komunikasi terbuka, ruang untuk bereksperimen, serta kesempatan untuk terlibat secara aktif dalam proses pengembangan professional.

3. Strategi Retensi dan Pencegahan Burnout

Salah satu persoalan yang perlu mendapatkan perhatian dalam mempertahankan guru Generasi Z di SMP Bilingual Terpadu adalah kemungkinan terjadinya *burnout* sebagai akibat dari akumulasi tanggung jawab pekerjaan. Beban tersebut dapat berasal dari kewajiban melaksanakan kegiatan pembelajaran, menyelesaikan pekerjaan administratif, serta memberikan pendampingan kepada peserta didik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan mempertahankan guru Generasi Z berkaitan erat dengan kemampuan lembaga dalam menciptakan keseimbangan antara tuntutan profesional dan kehidupan pribadi (*work-life balance*).

Sebagai bentuk respons terhadap kondisi tersebut, SMP Bilingual Terpadu melakukan penataan terhadap pekerjaan administratif yang dinilai berlebihan dengan mengoptimalkan penggunaan sistem digital. Langkah ini dimaksudkan untuk mengurangi waktu dan tenaga yang harus dialokasikan guru dalam menyelesaikan pekerjaan di luar kegiatan pembelajaran. Dengan berkurangnya beban administratif, guru diharapkan dapat lebih memusatkan perhatian pada tugas utama sebagai tenaga pendidik, sehingga produktivitas dan kualitas pelaksanaan pembelajaran tetap terjaga.

Selain pengaturan beban kerja, pemberian penghargaan (*reward system*) juga menjadi bagian penting dalam strategi mempertahankan tenaga pendidik. Sistem penghargaan perlu disusun berdasarkan prinsip keadilan dengan memperhatikan kontribusi dan pencapaian masing-masing guru. Bentuk apresiasi yang diberikan tidak harus selalu berupa kompensasi finansial. Pengakuan secara terbuka terhadap keberhasilan dalam mengembangkan inovasi pembelajaran, kesempatan memperoleh beasiswa untuk melanjutkan pendidikan, serta penugasan sebagai perwakilan sekolah dalam forum internasional juga dapat menjadi bentuk penghargaan yang bernilai bagi guru.

Di samping itu, kejelasan mengenai tahapan dan peluang pengembangan karier merupakan faktor yang turut memengaruhi keputusan guru untuk tetap bekerja dalam suatu lembaga. Generasi Z membutuhkan gambaran yang cukup jelas mengenai kesempatan peningkatan posisi, pengembangan kapasitas profesional, dan arah karier yang dapat dicapai. Oleh karena itu, penyediaan jalur karier yang transparan dan realistis dapat memperkuat komitmen guru sekaligus

mengurangi keinginan untuk mencari peluang pekerjaan di institusi lain.

4. Pemanfaatan Teknologi Digital

Bagi guru Generasi Z, teknologi digital telah menjadi bagian yang melekat dalam kehidupan sehari-hari sehingga penguasaannya relatif dekat dengan pola kerja mereka. Kondisi ini memberikan peluang bagi SMP Bilingual Terpadu untuk mengintegrasikan berbagai perangkat dan platform digital ke dalam sistem pengelolaan tenaga pendidik. Beberapa bentuk pemanfaatan teknologi yang dapat diterapkan meliputi *Learning Management System* (LMS) berbasis *cloud*, aplikasi kolaborasi digital seperti Slack atau Microsoft Teams, sistem presensi *finger print*, serta penggunaan analitik pembelajaran untuk mendukung pelaksanaan tugas secara lebih efektif.

Penerapan teknologi tersebut memberikan kemudahan bagi guru dalam mengakses sumber belajar, mendistribusikan materi pembelajaran, melakukan pertukaran informasi, serta melaksanakan evaluasi secara lebih cepat. Dengan dukungan sistem digital yang memadai, aktivitas pekerjaan yang sebelumnya membutuhkan waktu dan proses administratif relatif panjang dapat diselesaikan secara lebih praktis. Hal ini memungkinkan guru Generasi Z mengalokasikan lebih banyak perhatian pada pengembangan metode pembelajaran dan peningkatan kualitas interaksi dengan peserta didik.

Dalam konteks tersebut, teknologi sebaiknya tidak hanya dipandang sebagai instrumen untuk mengontrol aktivitas maupun mengawasi kinerja guru. Lebih dari itu, teknologi perlu ditempatkan sebagai bagian dari budaya kerja organisasi yang mendukung kolaborasi, memperluas akses informasi, dan memungkinkan pengembangan pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik.[16] Guru Generasi Z dapat merasakan dukungan kelembagaan melalui kemudahan memperoleh bahan ajar, berbagi pemikiran dengan rekan kerja, serta melakukan penilaian hasil pembelajaran secara cepat dan fleksibel.

Pada sisi yang lain, pemanfaatan teknologi juga mempunyai fungsi strategis dalam mendukung proses pemantauan dan evaluasi kinerja tenaga pendidik secara lebih terukur. Berbagai informasi, seperti tingkat kehadiran, hasil supervisi, dan pencapaian pembelajaran, dapat didokumentasikan melalui sistem yang terintegrasi. Data tersebut selanjutnya dapat digunakan sebagai dasar dalam melakukan evaluasi secara objektif dan berbasis informasi yang dapat dipertanggungjawabkan. Apabila diterapkan secara tepat dan proporsional, penggunaan teknologi tidak hanya meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia, tetapi juga dapat memperkuat keterlibatan serta rasa memiliki guru terhadap lembaga pendidikan tempat mereka bekerja.

5. Evaluasi Keberhasilan Manajemen Talenta

Pelaksanaan evaluasi di SMP Bilingual Terpadu diarahkan untuk mengetahui sejauh mana strategi pengelolaan talenta yang diterapkan mampu mencapai tujuan organisasi. Penilaian tersebut dilakukan dengan memperhatikan sejumlah indikator yang relevan, di antaranya tingkat keterlibatan guru dalam organisasi, kesesuaian antara kompetensi yang dimiliki dengan kebutuhan pekerjaan, serta kesiapan sumber daya manusia untuk mengisi posisi kepemimpinan atau jabatan strategis pada masa mendatang.

Dalam konteks SMP Bilingual Terpadu, keberhasilan penerapan manajemen talenta dapat diidentifikasi melalui beberapa capaian. Pertama, meningkatnya kemampuan guru dalam menguasai dan menerapkan kompetensi bahasa Inggris maupun bahasa Arab dalam kegiatan pembelajaran. Kedua, terwujudnya peningkatan kualitas pembelajaran yang mengintegrasikan berbagai aspek pendidikan secara terpadu. Ketiga, terjaganya keberadaan guru-guru potensial agar tetap berkontribusi dalam lembaga. Keempat, terbentuknya kesiapan guru muda untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar dan menempati posisi strategis sesuai dengan kapasitas serta kompetensi yang dimiliki.

Dengan demikian, evaluasi manajemen talenta tidak hanya berorientasi pada pencapaian target pekerjaan dalam jangka pendek, tetapi juga perlu memperhatikan keberlanjutan pengembangan sumber daya manusia. Melalui evaluasi yang dilakukan secara terarah dan berkesinambungan, lembaga dapat mengetahui efektivitas kebijakan yang telah diterapkan sekaligus mengidentifikasi aspek-aspek yang masih membutuhkan perbaikan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan, dapat disimpulkan bahwa penerapan strategi manajemen talenta guru Generasi Z di SMP Bilingual Terpadu memerlukan pola pengelolaan sumber daya manusia yang adaptif, partisipatif, dan berorientasi pada pengembangan kompetensi secara berkelanjutan. Karakteristik Generasi Z yang identik dengan pemanfaatan teknologi digital, kebutuhan terhadap komunikasi terbuka, serta keinginan untuk memperoleh ruang pengembangan diri perlu menjadi pertimbangan dalam merumuskan kebijakan kelembagaan. Di sisi lain, karakteristik tersebut juga harus diselaraskan dengan tuntutan pekerjaan di SMP Bilingual Terpadu yang mengharuskan guru memiliki kemampuan bilingual dan sanggup menjalankan sistem pendidikan secara terpadu.

Berdasarkan kondisi tersebut, terdapat empat strategi utama yang dapat diterapkan dalam pengelolaan talenta guru Generasi Z. Pertama, proses rekrutmen perlu didasarkan pada penilaian

kompetensi ganda, yaitu kemampuan pedagogik dan penguasaan bahasa asing, yang didukung oleh penerapan *employer branding* secara terbuka dan realistis. Kedua, peningkatan kapasitas guru perlu dilakukan secara berkesinambungan melalui pendekatan *coaching* dan *mentoring* yang mengedepankan keterlibatan aktif serta komunikasi dua arah. Ketiga, upaya mempertahankan guru dapat diperkuat dengan menciptakan keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), pengaturan beban kerja secara proporsional, dan penerapan sistem penghargaan yang adil. Keempat, penggunaan teknologi digital perlu dikembangkan sebagai bagian dari budaya kerja yang menunjang efektivitas, keterbukaan informasi, dan kolaborasi antarguru.

Keberhasilan keseluruhan strategi tersebut tidak terlepas dari peran kepala sekolah dalam membangun lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan profesional tenaga pendidik. Kepala sekolah perlu menempatkan diri bukan semata-mata sebagai pihak yang melakukan pengawasan, melainkan juga sebagai pendamping yang memberikan arahan, motivasi, dan kesempatan kepada guru untuk mengembangkan potensi yang dimiliki.

INTRODUCTION

The development of the education sector in Indonesia has undergone substantial changes alongside the increasing participation of Generation Z, referring to individuals born between the late 1990s and the early 2010s, in the professional workforce, including the education sector. This generation possesses several characteristics that distinguish it from previous generations. Its members are accustomed to using digital technology, demonstrate relatively strong adaptability to technological advancements, expect prompt responses or feedback, and place considerable importance on meaningful work and workplace flexibility. These conditions indicate that managing the talents of Generation Z teachers requires an approach that is more closely aligned with their characteristics. Conventional management models, which tend to emphasize hierarchy, one-way communication, and administrative procedures, are no longer entirely sufficient to address these needs.

The complexity of human resource management becomes increasingly apparent when implemented in the context of SMP Bilingual Terpadu. This educational institution faces broader demands than those encountered by conventional schools. In addition to being expected to utilize technology in teaching and learning activities, teachers must also possess strong foreign language proficiency and the ability to integrate academic development, character education, Islamic values, and local wisdom into a unified educational process. In practice, Generation Z teachers at the school may encounter multiple layers of professional responsibilities, ranging from bilingual teaching activities and mentoring students in dormitories at boarding schools to participating in various extracurricular programs. If these demands are not accompanied by an appropriate talent management system, young teachers may be at risk of experiencing work-related exhaustion or burnout and may even decide to leave the institution where they

work.

Generation Z is a group that has grown and developed amid technological advancement and increasingly accessible information. Consequently, technology is not merely part of their everyday activities but has also become deeply embedded in their communication patterns and approaches to completing work-related tasks. When making career decisions, members of this generation generally do not consider salary levels as their sole determining factor. They also value meaningful work, opportunities to improve their competencies within a relatively short period, and the availability of a supportive working environment that encourages interaction and collaboration.

Furthermore, work-life balance is one of the aspects that Generation Z considers particularly important. Its members tend to be less receptive to excessive workloads (overwork) that require individuals to sacrifice their personal interests and time. In addition, transparent communication from leaders, prompt and constructive performance evaluations, clear career development pathways, and sufficient flexibility are also regarded as essential needs. These characteristics require educational institutions to adjust their human resource management practices so that their policies can respond to the changing needs and expectations of educators.

In addressing these characteristics, efforts to build employee engagement have become an essential component of talent management strategies for Generation Z teachers. A high level of work engagement among educators is positively associated with the quality of teaching and learning implementation, as well as their commitment to remaining with and developing alongside an educational institution over the long term. Such engagement does not emerge automatically; rather, it requires tangible organizational support, opportunities for participation, and the development of a working culture that provides teachers with positive professional experiences.

Furthermore, an organizational culture that prioritizes openness, innovation, and recognition of individual contributions can serve as a foundation for building trust and increasing teacher engagement. This is particularly important because Generation Z tends to hold critical views of traditional leadership practices that are excessively hierarchical and authoritarian. Therefore, educational institutions need to establish a more egalitarian and participatory working environment. Within such an environment, young teachers are given opportunities to express their opinions, participate in decision-making processes, and develop creative and innovative ideas for teaching and learning activities.

Although discussions concerning Generation Z's participation in the workforce have continued to expand, research on teachers from this generational group has largely focused on educational practices, particularly the use of technology in teaching and learning, as well as studies examining their general psychological characteristics. Meanwhile, research on talent management in the education sector has tended to address human resource management in broad terms and has not sufficiently examined strategies specifically tailored to the needs and values of Generation Z, particularly within madrasahs or educational

institutions with distinctive institutional characteristics and organizational cultures.

Based on these conditions, further research is needed to provide a deeper understanding of talent management practices for Generation Z teachers. This inquiry is important because it considers two perspectives: the experiences and perceptions of Generation Z teachers as the individuals being managed, and the policies and institutional responses of school leaders as those responsible for human resource management. Through a case study approach conducted within an actual institutional setting, this research is expected to identify teacher development and retention strategies that are appropriate to the characteristics of Generation Z. The findings may subsequently serve as a reference for educational institutions in formulating more appropriate and sustainable teacher management policies that align with institutional needs.

RESEARCH METHODS

This study employed a qualitative method with a case study design. The selection of this approach was based on the research objective, namely to obtain an in-depth and comprehensive understanding of the implementation of talent management strategies for Generation Z teachers within an educational institution with distinctive characteristics, specifically SMP Bilingual Terpadu.

The research was conducted at SMP Bilingual Terpadu, an educational institution that implements an integrated curriculum and uses English and Arabic as languages of communication in its daily activities. The research informants consisted of the school principal, the vice principal responsible for personnel affairs or Human Resources, and six Generation Z teachers under the age of 30 who had a minimum of one year of work experience at the institution.

Data were collected using several techniques. First, participatory observation was conducted through direct examination of work activities, patterns of interaction among employees, technology utilization, and the organizational culture developed at SMP Bilingual Terpadu. Second, document analysis was carried out by examining various institutional records, including recruitment documents, training syllabi, job-related standard operating procedures (SOPs), and employee retention data.

The collected data were subsequently analyzed using the interactive analysis model developed by Miles and Huberman. The analytical process consisted of four main stages: (a) data collection; (b) data reduction through the selection, focusing, and simplification of relevant information; (c) data display in the form of narrative descriptions and matrices; and (d) conclusion drawing accompanied by verification to ensure consistency between the research findings and the collected data.

RESULTS AND DISCUSSION

1. Teacher Recruitment Strategies

The recruitment of educators at SMP Bilingual Terpadu needs to consider more than the basic academic qualifications possessed by prospective teachers. Based on the research findings, the institution

implements a recruitment process that prioritizes two main competencies. This means that candidates are assessed not only on their pedagogical abilities to manage classroom instruction but also on their foreign language proficiency through language proficiency tests, such as TOEFL/TOAFL. In addition, prospective teachers' readiness to adapt to the integrated education system, including their willingness to undertake responsibilities as dormitory mentors, is also considered during the selection process.

Another aspect that contributes to successful recruitment is the implementation of employer branding that accurately reflects the institution's actual conditions and identity. Generation Z generally demonstrates an interest in working for institutions that offer a globally oriented vision, an environment that embraces diversity, and opportunities for personal and professional development. In this regard, SMP Bilingual Terpadu seeks to establish transparency from the initial recruitment stage by providing prospective teachers with a clear overview of the nature of the job, including the implications and responsibilities associated with an integrated education system. This disclosure aims to establish alignment between prospective teachers' expectations and actual working conditions. Consequently, potential mismatches between expectations and workplace realities that may lead to early employee turnover can be minimized.

2. Competency Development Strategies

The development of Generation Z teachers' competencies at SMP Bilingual Terpadu places greater emphasis on mentoring through coaching and mentoring approaches that encourage active teacher participation. This approach serves as an alternative to conventional supervision practices, which tend to focus on evaluation and unilateral correction. In its implementation, the school principal, together with senior teachers, acts as a mentor who assists young teachers in identifying problems, considering alternative solutions, and determining appropriate strategies when encountering challenges in classroom management or bilingual teaching activities.

In addition to direct mentoring, competency development is also carried out through training activities tailored to job requirements and developments in teaching methodologies. The training materials primarily focus on practical skills, such as the implementation of digital pedagogy, the development of bilingual microlearning materials, and the implementation of lesson study. Through these activities, teachers not only acquire additional knowledge but also gain opportunities to implement and evaluate the learning practices they have developed.

These competency development initiatives are further strengthened through the establishment of a Professional Learning Community (PLC). This platform provides Generation Z teachers with opportunities to exchange experiences, discuss teaching-related challenges, and express ideas without being burdened by concerns about making mistakes or receiving negative judgments. The existence of this learning community is particularly important because it aligns with Generation Z's characteristics, including the need for open communication, opportunities for experimentation, and active participation in professional development processes.

3. Retention Strategies and Burnout Prevention

One of the issues that requires particular attention in retaining Generation Z teachers at SMP Bilingual Terpadu is the potential occurrence of burnout resulting from the accumulation of work responsibilities. These demands may arise from teaching obligations, administrative duties, and mentoring responsibilities toward students. The research findings indicate that the success of retaining Generation Z teachers is closely associated with the institution's ability to establish a balance between professional demands and personal life (*work-life balance*).

In response to these conditions, SMP Bilingual Terpadu has undertaken efforts to reorganize excessive administrative tasks by optimizing the use of digital systems. This measure is intended to reduce the time and energy teachers must devote to completing tasks outside their primary teaching responsibilities. By reducing administrative workloads, teachers are expected to focus more effectively on their core responsibilities as educators, thereby maintaining productivity and the quality of teaching and learning activities.

In addition to workload management, the provision of rewards also constitutes an important component of teacher retention strategies. The reward system needs to be developed based on the principle of fairness by considering each teacher's contributions and achievements. Recognition does not necessarily have to take the form of financial compensation. Public acknowledgment of achievements in developing innovative teaching practices, opportunities to receive scholarships for further education, and appointments as school representatives at international forums may also serve as meaningful forms of appreciation for teachers.

Furthermore, clarity regarding career development stages and opportunities is another factor that influences teachers' decisions to remain with an institution. Generation Z requires a sufficiently clear understanding of opportunities for career advancement, professional capacity development, and potential career pathways. Therefore, providing transparent and realistic career development opportunities can strengthen teachers' commitment while reducing their intention to seek employment opportunities at other institutions.

4. Utilization of Digital Technology

For Generation Z teachers, digital technology has become an integral part of everyday life, making its use relatively familiar within their working practices. This condition provides SMP Bilingual Terpadu with opportunities to integrate various digital tools and platforms into its teacher management system. Several forms of technology utilization that can be implemented include cloud-based Learning Management Systems (LMS), digital collaboration applications such as Slack or Microsoft Teams, fingerprint attendance systems, and learning analytics to support more effective task implementation.

The implementation of these technologies facilitates teachers' access to learning resources, distribution of instructional materials, information exchange, and evaluation processes. With adequate digital system support, work activities that previously required considerable time and lengthy administrative procedures can be completed more efficiently. This enables Generation Z teachers to devote greater

attention to developing teaching methods and improving the quality of interactions with students.

In this context, technology should not be viewed merely as an instrument for controlling activities or monitoring teacher performance. More importantly, it should be positioned as an integral component of the organizational work culture that supports collaboration, expands access to information, and enables the development of learning practices that respond to students' needs.[16] Generation Z teachers can experience institutional support through easier access to teaching materials, opportunities to exchange ideas with colleagues, and the ability to assess learning outcomes promptly and flexibly.

On the other hand, technology utilization also serves a strategic function in supporting more measurable monitoring and evaluation of educator performance. Various types of information, such as attendance records, supervision results, and learning achievements, can be documented through an integrated system. These data can subsequently be used as a basis for conducting objective and evidence-based evaluations. When implemented appropriately and proportionately, technology utilization not only improves the effectiveness of human resource management but can also strengthen teachers' engagement and sense of belonging to the educational institution where they work.

5. Evaluation of Talent Management Effectiveness

The evaluation process at SMP Bilingual Terpadu is designed to determine the extent to which the implemented talent management strategies have achieved organizational objectives. The assessment considers several relevant indicators, including teachers' levels of organizational engagement, the alignment between their existing competencies and job requirements, and the readiness of human resources to assume leadership positions or strategic roles in the future.

In the context of SMP Bilingual Terpadu, the successful implementation of talent management can be identified through several achievements. First, improvements in teachers' abilities to master and apply English and Arabic competencies in teaching and learning activities. Second, improvements in the quality of instruction through the integration of various educational dimensions. Third, the retention of high-potential teachers so that they continue contributing to the institution. Fourth, the development of young teachers' readiness to undertake greater responsibilities and occupy strategic positions in accordance with their respective capacities and competencies.

Thus, talent management evaluation should not focus solely on achieving short-term work targets but should also consider the sustainability of human resource development. Through systematic and continuous evaluation, institutions can assess the effectiveness of existing policies while identifying areas that require further improvement.

CONCLUSION

Based on the discussion, it can be concluded that implementing talent management strategies for Generation Z teachers at SMP Bilingual Terpadu requires an adaptive, participatory, and sustainable approach to human resource development. Generation Z's characteristics, particularly their familiarity with digital technology, preference for open communication, and desire for opportunities for personal and

professional growth, need to be considered when formulating institutional policies. At the same time, these characteristics must be aligned with the professional demands at SMP Bilingual Terpadu, which require teachers to possess bilingual competencies and the ability to carry out responsibilities within an integrated education system.

In response to these conditions, four main strategies can be implemented in managing Generation Z teachers' talents. First, recruitment processes should be based on the assessment of dual competencies, namely pedagogical abilities and foreign language proficiency, supported by transparent and realistic employer branding. Second, teacher capacity development should be conducted continuously through coaching and mentoring approaches that emphasize active participation and two-way communication. Third, teacher retention efforts can be strengthened by promoting work-life balance, establishing proportionate workload arrangements, and implementing a fair reward system. Fourth, digital technology utilization should be developed as an integral part of the organizational work culture to support effectiveness, information transparency, and collaboration among teachers.

The overall success of these strategies is closely related to the school principal's role in establishing a working environment that supports the professional growth of educators. The principal should not position themselves solely as a supervisor responsible for monitoring performance but also as a mentor who provides guidance, motivation, and opportunities for teachers to develop their potential.

REFERENCE

Adnin Rejoseto dkk., "Work-Life Balance pada Generasi Z: Tantangan dan Strategi dalam Lingkungan Kerja Modern," Jurnal Manajemen 12, no. 2 (2023).

Alan M. Saks, "Antecedents and Consequences of Employee Engagement," Journal of Managerial Psychology 21, no. 7 (2006).

Deloitte, 2023 Gen Z and Millennial Survey: Welcoming the New Wave of Talent (London: Deloitte Insights, 2023).

Gladys Aulia Latief, Siti Ridloah, Book Chapter Manajemen SDM Jilid 1.

Heimann Schroth, "Are You Ready for Gen Z in the Workplace?," California Management Review 61, no. 3 (2019).

Inggriet Rievalia Tenlima, Fransisco Budi Hardiman, ”Analisis Kinerja Guru Generasi Z: Sebuah Studi Kasus di Sekolah XYZ,” JIIP (Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan) Makassar, Volume 6, Nomor 11, November 2023.

Khairunnisa dll, "Strategi Pembinaan oleh Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Kinerja Guru di SDN Sungai Kitano 1," Empiricism Journal Vol. 6, No 4, Dec. 2025.

Khairunnisa dll, "Strategi Pembinaan oleh Kepala Sekolah...".

Much. Jusup Nurgraha, MND023 Manajemen Talenta Modul 13.

Muhammad Teddy Nasution, Salman Nasution, "Pengaruh Talent Management Terhadap Employee Retention Pada Bank BTN Kantor Cabang Syariah," Jurnal Manajemen Akuntansi (Jumsi) Vol. 2, No. 3 Juli 2022.

Ngatmiat dan Tjahyadi, "Karakteristik dan Tantangan Guru Generasi Z di Era Digital," Jurnal Pendidikan Modern 7, no. 1 (2022).

Tri Dina Fitria dkk, ”Strategi Talent Management di Era Generasi Z (2026).

Tri Dina Fitria dkk, ”Strategi Talent Management di Era Generasi Z: Analisis Peran Employer Branding dan Teknologi Digital dalam Retensi Karyawan Muda,” Muara Ekonomi: Jurnal Ilmiah Ilmu Ekonomi, Manajemen dan Bisnis (MUARANOM) Volume. 2 Nomor. 1 Januari 2026.

Zandra Dwanita Widodo, “Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Pelatihan Manajemen Talenta Berbasis Pengetahuan Pada Organisasi Gen Z Di Kabupaten Karanganyar,” Proficio: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat Vol.6 No.2, Juli 2025.