

STRATEGI PEREKRUTAN DAN RETENSI SUMBER DAYA MANUSIA MILENIAL BERBASIS KEPEMIMPINAN KOLEGIAL DI MADRASAH ALIYAH AL AMIRIYYAH

Bagas Bima Sena¹, Siti Aimah²

^{1,2}Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, Universitas KH. Mukhtar Syafaat, Banyuwangi, Jawa Timur, Indonesia

E – Mail: bagasbimasena180305@gmail.com¹, sitiainmah@gmail.com²

Abstract

This study aims to analyze the recruitment and retention strategies of millennial human resources (HR) at MA Al Amiriyyah through the perspective of collegial leadership as the foundation of organizational culture. This study examines value congruence, collaboration mechanisms, and factors influencing the engagement and work loyalty of millennial teachers. This study employed a qualitative method with a case study approach through in-depth interviews, limited participant observation, and institutional document analysis. Data were analyzed using thematic analysis techniques through data reduction, coding, and categorization, and validated through triangulation of sources, techniques, and member checking. The results indicate that millennial teacher recruitment is based not only on academic competence but also on value congruence, readiness to collaborate, and orientation toward a collegial culture. While retention is strengthened through career development, collegial appreciation mechanisms, space for pedagogical innovation, and leadership trust. Collegial leadership practices have been shown to contribute to the formation of a sense of belonging, affective commitment, and organizational stability. In conclusion, the integration of values-based recruitment and retention through collegial empowerment can create an inclusive and sustainable work culture, with the research contributing to the development of a millennial HR management model in Islamic educational institutions that is adaptive and relevant to the organizational dynamics of the digital era.

Keywords: Millennial Recruitment, HR Retention, Collegial Leadership

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi perekrutan dan retensi sumber daya manusia (SDM) milenial di MA Al Amiriyyah melalui perspektif kepemimpinan kolegal sebagai fondasi budaya organisasi, dengan menelaah kesesuaian nilai, mekanisme kolaborasi, serta faktor-faktor yang memengaruhi keterikatan dan loyalitas kerja guru milenial. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif terbatas, dan analisis dokumen kelembagaan; data dianalisis menggunakan teknik analisis tematik melalui proses reduksi, pengkodean, dan kategorisasi, serta divalidasi melalui triangulasi sumber, teknik, dan member checking. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perekrutan guru milenial tidak hanya didasarkan pada kompetensi akademik, tetapi juga pada kesesuaian nilai, kesiapan berkolaborasi, dan orientasi terhadap budaya kolegal, sementara retensi diperkuat melalui pengembangan karier, mekanisme apresiasi kolegal, ruang inovasi pedagogik, dan kepercayaan kepemimpinan. Praktik kepemimpinan kolegal terbukti berkontribusi pada pembentukan rasa memiliki, komitmen afektif, dan stabilitas organisasi. Kesimpulannya, integrasi antara perekrutan berbasis nilai dan retensi melalui pemberdayaan kolegal mampu menciptakan budaya kerja inklusif dan berkelanjutan, dengan kontribusi penelitian pada pengembangan model pengelolaan SDM milenial di lembaga pendidikan Islam yang adaptif dan relevan dengan dinamika organisasi era digital.

Kata Kunci: Perekrutan Milenial, Retensi SDM, Kepemimpinan Kolegal

A. PENDAHULUAN

Perubahan lanskap kerja pada era digital telah menghadirkan dinamika baru dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya pada generasi milenial yang kini menjadi bagian signifikan dari tenaga kerja di sektor pendidikan. Generasi ini ditandai oleh orientasi nilai kerja yang lebih fleksibel, preferensi terhadap lingkungan kerja yang partisipatif, serta kecenderungan mobilitas karier yang tinggi, sehingga menuntut penyesuaian strategi

manajemen SDM di lembaga pendidikan agar mampu mempertahankan keberlanjutan organisasi (Redondo et al., 2023; Stiglbauer et al., 2022). Dalam konteks madrasah sebagai institusi pendidikan berbasis nilai keislaman, tantangan perekrutan dan retensi SDM milenial menjadi semakin kompleks karena harus selaras dengan karakter kelembagaan, budaya kerja religius, serta tuntutan profesionalisme manajemen modern (Mahsusi et al., 2024). MA Al Amiriyyah sebagai lokasi penelitian merepresentasikan realitas tersebut, di mana kebutuhan akan tenaga pendidik muda yang inovatif tidak selalu sejalan dengan stabilitas keberlanjutan kerja dan loyalitas personel. Pada titik inilah pendekatan kepemimpinan kolegial dipandang relevan, karena menekankan kolaborasi, partisipasi, dan rasa memiliki sebagai fondasi budaya kerja yang inklusif dan demokratis, yang secara potensial dapat memperkuat proses perekrutan sekaligus meningkatkan retensi SDM milenial dalam lembaga pendidikan (Canlas & Williams, 2022; Shore & Chung, 2022).

Meskipun keberadaan SDM milenial berpotensi menjadi penggerak inovasi organisasi, praktik pengelolaan tenaga kerja muda di MA Al Amiriyyah masih menghadapi sejumlah persoalan yang menuntut perhatian serius. Strategi perekrutan yang diterapkan belum sepenuhnya mampu menjangkau karakteristik, preferensi, dan motivasi kerja generasi milenial, sehingga proses rekrutmen kerap menghasilkan ketidaksesuaian antara kebutuhan institusi dan orientasi nilai tenaga kerja yang direkrut (Dutta & Mishra, 2021). Pada saat yang sama, tingkat retensi pegawai muda menunjukkan indikasi ketidakstabilan, yang tercermin dari kecenderungan turnover, lemahnya komitmen jangka panjang, serta rendahnya rasa memiliki terhadap lembaga (Saraiva & Nogueiro, 2025). Kondisi ini diperkuat oleh pola kepemimpinan yang belum sepenuhnya mencerminkan prinsip kolegialitas, di mana ruang partisipasi, dialog profesional, dan pengambilan keputusan bersama belum berjalan optimal (Sirris & Andersson, 2023). Dengan demikian, persoalan utama penelitian ini terletak pada bagaimana merumuskan strategi perekrutan dan retensi SDM milenial yang efektif melalui penguatan praktik kepemimpinan kolegial sebagai fondasi budaya organisasi di MA Al Amiriyyah.

Sejalan dengan permasalahan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara komprehensif strategi perekrutan dan retensi sumber daya manusia milenial di MA Al Amiriyyah melalui perspektif kepemimpinan kolegial. Secara khusus, penelitian ini mendeskripsikan pendekatan dan mekanisme perekrutan yang diterapkan lembaga dalam menjaring tenaga kerja milenial, sekaligus menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan maupun keterbatasan strategi tersebut. Penelitian ini juga berupaya mengungkap pola retensi yang dikembangkan untuk mempertahankan keterikatan dan loyalitas pegawai milenial, termasuk dinamika motivasi kerja, komitmen organisasi, serta keberlanjutan hubungan kerja (Sahni, 2021). Lebih jauh, penelitian ini menelaah bagaimana praktik kepemimpinan kolegial - yang menekankan prinsip partisipasi, kolaborasi, dan kesetaraan peran - berkontribusi dalam memperkuat proses perekrutan dan retensi SDM milenial, sehingga menghasilkan pemahaman konseptual dan temuan empiris yang relevan bagi pengembangan model strategi pengelolaan SDM di lembaga pendidikan Islam (Ganapathy, 2025).

Kajian-kajian sebelumnya mengenai manajemen sumber daya manusia milenial pada umumnya lebih banyak berfokus pada konteks korporasi dan organisasi bisnis, sehingga

temuan empirisnya belum sepenuhnya mencerminkan karakteristik lembaga pendidikan, khususnya madrasah sebagai institusi berbasis nilai keagamaan (El Widdah, 2022). Sebagian penelitian menyoroti isu retensi tenaga kerja milenial dari perspektif kompensasi, fleksibilitas kerja, dan keseimbangan kehidupan kerja, namun masih terbatas dalam menelaah peran budaya organisasi partisipatif dan kepemimpinan kolegial sebagai determinan keberhasilan retensi (Marozva et al., 2024). Di sisi lain, studi tentang kepemimpinan pendidikan cenderung membahas dimensi pedagogis dan manajerial tanpa mengaitkannya secara langsung dengan strategi perekrutan dan keberlanjutan tenaga kerja generasi milenial (Galdames & Guihen, 2022). Celah inilah yang menunjukkan bahwa integrasi antara konsep perekrutan, retensi SDM milenial, dan praktik kepemimpinan kolegial dalam satu kerangka analisis masih relatif jarang dieksplorasi, terutama pada konteks empiris madrasah seperti MA Al Amiriyah.

Kebaruan penelitian ini terletak pada integrasi konseptual antara strategi perekrutan dan retensi sumber daya manusia milenial dengan pendekatan kepemimpinan kolegial dalam konteks lembaga pendidikan Islam, yang selama ini masih jarang disentuh dalam kajian empiris. Tidak hanya menawarkan deskripsi manajerial, penelitian ini memberikan perspektif baru mengenai bagaimana budaya kolegialitas yang menekankan partisipasi, keadilan peran, dan kolaborasi profesional - dapat berfungsi sebagai mekanisme strategis dalam membangun keterikatan, loyalitas, dan keberlanjutan kerja generasi milenial (Ganapathy, 2025). Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi pada pengayaan literatur manajemen SDM pendidikan melalui pemahaman tentang hubungan antara karakteristik generasi milenial, dinamika organisasi pendidikan, dan praktik kepemimpinan kolegial. Sementara secara praktis, temuan penelitian diharapkan menjadi rujukan bagi pengambil kebijakan di madrasah dalam merancang strategi perekrutan dan retensi yang lebih adaptif, inklusif, dan berkelanjutan, sehingga mampu memperkuat kualitas dan stabilitas sumber daya manusia di MA Al Amiriyah maupun lembaga pendidikan sejenis.

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus, yang berfokus pada pemahaman mendalam terhadap strategi perekrutan dan retensi sumber daya manusia milenial berbasis kepemimpinan kolegial di MA Al Amiriyah. Pendekatan ini dipilih karena mampu menggali makna, pengalaman, serta dinamika sosial organisasional secara naturalistik dalam konteks kelembagaan pendidikan Islam (Marozva et al., 2024). Objek kajian difokuskan pada praktik manajemen SDM, pola interaksi kepemimpinan, dan pengalaman kerja guru milenial dalam lingkungan madrasah, sebagaimana lazim dikaji dalam penelitian studi kasus pendidikan (Sidik & Nugraha, 2025).

Data penelitian diperoleh melalui tiga teknik utama, yaitu wawancara mendalam, observasi partisipatif terbatas, dan telaah dokumen kelembagaan. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur untuk memungkinkan eksplorasi tematik yang lebih fleksibel (Adeoye-Olatunde & Olenik, 2021), mencakup informan yang terdiri atas pimpinan madrasah, wakil kepala madrasah, koordinator bidang, dan guru milenial. Observasi dilakukan pada aktivitas organisasi, rapat internal, interaksi kerja, serta praktik kolaborasi yang menggambarkan penerapan kepemimpinan kolegial (Anthony et al., 2023). Sumber dokumen meliputi pedoman kepegawaian, arsip rekrutmen, data kehadiran, struktur organisasi, dan kebijakan pengembangan SDM sebagai bagian dari triangulasi data dokumen (Barpanda & Athira, 2022).

Pemilihan informan dilakukan secara purposive sampling, dengan mempertimbangkan keterlibatan langsung dalam proses rekrutmen, pembinaan, dan pengalaman retensi tenaga kerja milenial (Manca & Delfino, 2021). Jumlah informan ditentukan berdasarkan prinsip kecukupan informasi (*information redundancy/saturation*), di mana proses pengumpulan data dihentikan ketika tidak ditemukan lagi temuan baru yang signifikan. Analisis data menggunakan teknik analisis tematik melalui tahapan reduksi data, pengkodean, kategorisasi, dan penarikan makna konseptual yang berkaitan dengan fokus penelitian (Braun & Clarke, 2021). Validitas data diperkuat melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, pengecekan anggota (*member checking*), serta audit trail dokumentasi proses analisis agar hasil penelitian memiliki kredibilitas dan dependabilitas yang memadai (Marlina et al., 2025).

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

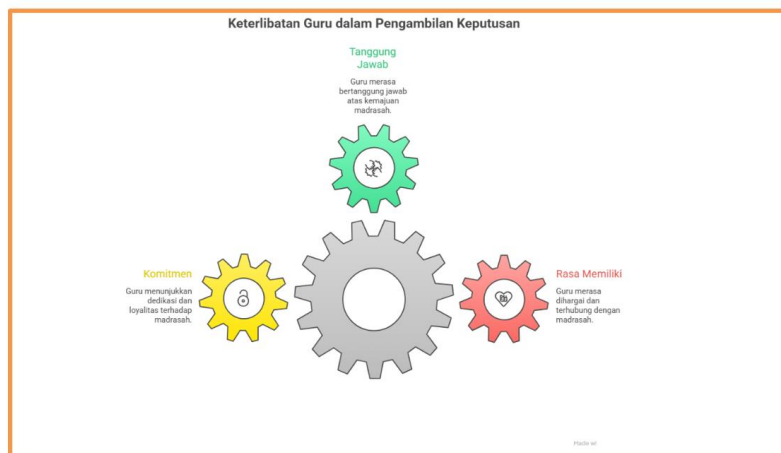
Bagian ini menyajikan temuan penelitian yang diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumen di MA Al Amiriyah. Analisis data dilakukan melalui proses kategorisasi, reduksi data, dan penarikan tema, sehingga menghasilkan tiga tema utama terkait strategi perekrutan dan retensi sumber daya manusia milenial berbasis kepemimpinan kolegal. Setiap tema dijelaskan melalui integrasi narasi empiris lapangan dengan kerangka konseptual manajemen SDM dan kepemimpinan pendidikan.

Kepemimpinan Kolegal sebagai Fondasi Budaya Kerja Partisipatif

Temuan menunjukkan bahwa kepemimpinan kolegal memainkan peran sentral dalam membangun suasana kerja berbasis kebersamaan, kepercayaan, dan kolaborasi antar guru milenial. Kepala madrasah tidak memposisikan diri sebagai figur otoritatif tunggal, melainkan sebagai fasilitator pengambilan keputusan bersama. Praktik ini sejalan dengan temuan bahwa *shared leadership* meningkatkan rasa memiliki, komitmen kerja, dan keterikatan organisasi guru (Alghamdi, 2024).

Untuk memahami bagaimana prinsip kolegalitas dipraktikkan dalam kehidupan organisasi, dilakukan wawancara mendalam dengan salah satu guru milenial yang terlibat aktif dalam forum musyawarah madrasah.

“Di sini keputusan tidak ditentukan sepihak. Kami dilibatkan dalam rapat, dimintai pandangan, dan diberi ruang menyampaikan ide. Hal ini membuat kami merasa menjadi bagian penting dari madrasah.”



Gambar 1. Keterlibatan guru dalam mengambil keputusan

Gambar “keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan” menunjukkan bahwa tiga unsur utama tanggung jawab, komitmen, dan rasa memiliki bekerja sebagai mekanisme yang saling menggerakkan, sebagaimana tergambar melalui roda gigi yang terhubung. Interpretasi ini selaras dengan hasil temuan penelitian yang menunjukkan bahwa guru yang dilibatkan dalam forum musyawarah sekolah, rapat kebijakan, dan perumusan program kerja menunjukkan tingkat akuntabilitas yang lebih tinggi dalam pelaksanaan tugas (Haryanto et al., 2025). Pada wawancara, beberapa guru menyatakan bahwa mereka merasa lebih siap mempertanggungjawabkan keputusan bersama karena kebijakan tersebut lahir dari proses dialog kolektif, bukan instruksi sepihak. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa partisipasi guru dalam pengambilan keputusan memperkuat sense of ownership terhadap organisasi dan meningkatkan komitmen kerja (Park et al., 2023). Dengan demikian, temuan ini memperkuat bukti bahwa pelibatan guru berkontribusi langsung pada pembentukan budaya kerja yang kolaboratif dan bertanggung jawab dalam konteks kelembagaan pendidikan (Fernández-Batanero et al., 2022).

Unsur komitmen dalam grafis juga memiliki keterkaitan kuat dengan data temuan lapangan. Guru yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan menunjukkan kesediaan lebih besar dalam menjalankan program sekolah, termasuk program yang membutuhkan tambahan waktu dan tenaga. Hasil wawancara memperlihatkan bahwa komitmen tersebut tidak semata-mata lahir dari kewajiban struktural, melainkan dari kesadaran kolektif dan loyalitas terhadap tujuan lembaga (Todea et al., 2022). Temuan ini memperkuat interpretasi bahwa partisipasi guru berfungsi sebagai penguat motivasi intrinsik, yang berdampak pada kestabilan partisipasi dan konsistensi kinerja dalam pelaksanaan kebijakan sekolah (Bonghawan & Macalisang, 2024).

Sementara itu, elemen rasa memiliki yang divisualisasikan dalam grafis tercermin kuat dalam hasil penelitian mengenai sikap guru terhadap perubahan kebijakan. Guru yang merasa dilibatkan menunjukkan resistensi yang lebih rendah terhadap kebijakan baru dan lebih terbuka dalam mendukung inovasi sekolah. Wawancara menunjukkan bahwa rasa memiliki muncul karena guru merasa menjadi bagian dari proses, bukan sekadar objek kebijakan. Hal tersebut selaras dengan temuan bahwa rasa memiliki berperan sebagai faktor pendorong keterikatan emosional guru terhadap organisasi, yang pada akhirnya memperkuat keberlangsungan program sekolah dan meningkatkan kualitas implementasi keputusan (Wang’ombe, 2023).

Dengan demikian, grafis tersebut tidak hanya menggambarkan konsep teoretis, tetapi mencerminkan dinamika nyata yang ditemukan dalam penelitian. Tiga unsur tanggung jawab, komitmen, dan rasa memiliki muncul sebagai dimensi kunci yang menjelaskan mengapa keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan berdampak positif terhadap efektivitas organisasi sekolah dan keberhasilan implementasi kebijakan

Strategi Perekrutan Milenial Berbasis Nilai Kolegialitas dan Kesesuaian Budaya Organisasi

Temuan penelitian menunjukkan bahwa proses perekrutan guru milenial di MA Al Amiriyyah tidak hanya berorientasi pada kompetensi akademik, tetapi juga pada kesesuaian nilai, kesiapan kolaborasi, dan integrasi dengan budaya organisasi. Hal ini sejalan dengan kajian empiris yang menegaskan bahwa kesesuaian nilai organisasi dan dukungan kepemimpinan merupakan faktor penting dalam keberhasilan adaptasi dan retensi guru generasi milenial (Järvelä, 2025; Marozva et al., 2024).

Untuk memperoleh gambaran tentang orientasi seleksi pegawai baru, dilakukan wawancara dengan pengelola SDM madrasah yang terlibat langsung dalam proses perekrutan.

“Kami mencari guru muda yang bukan hanya pintar secara akademik, tetapi juga siap bekerja dalam budaya kebersamaan dan saling menghargai. Sejak awal kami komunikasikan bahwa di sini yang utama adalah kolaborasi.”



Gambar 2. Membangun Tim Guru Muda yang Solid

Gambar “Membangun Tim Guru Muda yang Solid” selaras dengan hasil temuan penelitian yang menunjukkan bahwa keberhasilan pembentukan guru muda kolaboratif di MA Al Amiriyyah tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individual, tetapi terutama oleh budaya organisasi dan praktik kepemimpinan kolegial (Meredith et al., 2023; Meyer et al., 2023; Wang’ombe, 2023). Elemen kecerdasan akademik dalam gambar mencerminkan temuan bahwa proses perekrutan di MA Al Amiriyyah tetap mengedepankan kompetensi keilmuan calon guru milenial. Namun, hasil penelitian menegaskan bahwa kemampuan akademik diposisikan sebagai fondasi awal, bukan satu-satunya indikator keberhasilan adaptasi kerja. Guru milenial yang memiliki kapasitas kognitif kuat tetapi tidak siap bekerja dalam budaya kolegial cenderung mengalami kesulitan integrasi organisasi (Omilion-Hodges et al., 2022).

Komponen budaya kebersamaan pada gambar berhubungan langsung dengan temuan mengenai praktik kepemimpinan kolegial yang menekankan musyawarah, kerja tim, dan rasa memiliki terhadap lembaga. Data wawancara menunjukkan bahwa pelibatan guru milenial dalam forum diskusi dan pengambilan keputusan meningkatkan sense of belonging sekaligus menjadi faktor utama retensi (Lawhorn, 2024; Marozva et al., 2024). Dengan demikian, kebersamaan tidak hanya berfungsi sebagai nilai moral, tetapi juga sebagai strategi manajemen SDM (Pham et al., 2023).

Elemen saling menghargai sejalan dengan dinamika relasi horizontal yang ditemukan di lingkungan madrasah, di mana guru muda merasa diakui perannya oleh pimpinan dan rekan sejawat. Temuan ini menunjukkan bahwa penghargaan non-material seperti kepercayaan, dukungan, dan pengakuan profesional memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dan loyalitas guru milenial (Czerwińska-Lubszczyk & Jankowiak, 2025; Margaretha et al., 2026).

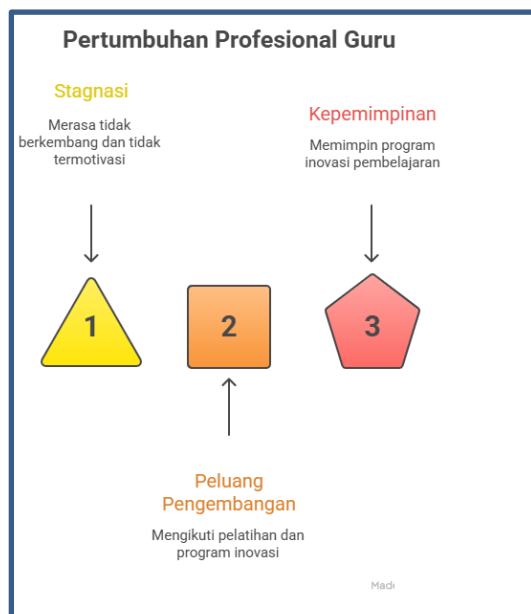
Terakhir, komponen komunikasi kolaboratif dalam gambar menguatkan hasil penelitian bahwa keberhasilan kolaborasi dan inovasi pembelajaran terjadi melalui komunikasi terbuka, dialog reflektif, dan diskusi kolektif. Praktik komunikasi ini berfungsi tidak hanya sebagai sarana koordinasi, tetapi juga sebagai mekanisme pembelajaran sosial yang memperkuat identitas kolektif guru milenial (Amin & Ritonga, 2024; Hsiao & Lin, 2022).

Retensi SDM Milenial melalui Pengembangan Karier, Apresiasi, dan Ruang Inovasi

Temuan menunjukkan bahwa Keberhasilan retensi SDM milenial di MA Al Amiriyyah didukung oleh tiga instrumen utama, yaitu pengembangan kompetensi, mekanisme apresiasi kolegal, dan pemberian ruang inovasi pedagogik. Guru milenial diberi kesempatan mengikuti pelatihan, workshop digital learning, serta forum berbagi praktik baik. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kesempatan pengembangan karier, pengakuan profesional, dan kepercayaan organisasi merupakan determinan utama retensi tenaga kerja milenial (Marozva et al., 2024).

Untuk menggali makna pengalaman profesional guru milenial dalam proses pengembangan karier, dilakukan wawancara terhadap pendidik yang aktif mengikuti program pelatihan dan inovasi pembelajaran.

“Kami diberi kesempatan mengembangkan diri, mengikuti pelatihan, bahkan dipercaya memimpin program inovasi pembelajaran. Hal ini membuat kami merasa berkembang dan tidak stagnan.”



Gambar 3. Pertumbuhan Profesional Guru

Makna konseptual dalam gambar “Pertumbuhan Profesional Guru” sejalan dengan temuan penelitian yang menunjukkan bahwa keberhasilan retensi guru milenial di MA Al Amiriyyah bergantung pada kemampuan organisasi menyediakan ruang pengembangan profesional dan partisipasi kolegal (Lawhorn, 2024). Tahap stagnasi pada gambar mencerminkan kondisi awal yang dialami sebagian guru ketika kesempatan belajar dan inovasi masih terbatas, sebagaimana tampak pada guru yang merasa tidak berkembang sebelum masuk dalam ekosistem kerja berbasis kolaborasi (Eisenschmidt & Oppi, 2025).

Tahap “Peluang Pengembangan” berkorelasi langsung dengan kebijakan madrasah dalam memberikan akses pelatihan, workshop digital learning, forum diskusi kolegal, serta pembagian peran inovatif. Temuan wawancara menunjukkan bahwa guru milenial mulai menunjukkan peningkatan motivasi, kepercayaan diri, dan komitmen setelah dilibatkan dalam proses pengembangan kompetensi. Pada tahap ini, guru tidak hanya memperoleh peningkatan keterampilan pedagogik, tetapi juga mulai membentuk identitas profesional dalam komunitas kerja (Mehdizadeh et al., 2024; Tsybulsky & Muchnik-Rozanov, 2023).

Sementara itu, tahap tertinggi yaitu “Kepemimpinan” menggambarkan transformasi guru milenial menjadi pemimpin inovasi pembelajaran, yang dibuktikan melalui partisipasi mereka dalam memimpin program, berbagi praktik baik, dan berperan sebagai penggerak perubahan organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan yang diberikan pimpinan melalui model kepemimpinan kolegial berkontribusi langsung pada peningkatan komitmen afektif, sense of belonging, dan loyalitas jangka panjang (Gbobaniyi et al., 2023; Ng, 2023). Dengan demikian, gambar tersebut mengilustrasikan bahwa retensi SDM milenial bukan hanya hasil kebijakan administratif, melainkan proses bertahap yang ditopang oleh pemberdayaan, apresiasi kolegial, dan kesempatan memimpin inovasi (Islam et al., 2022; Usman, 2025).

D. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini menegaskan bahwa strategi perekrutan dan retensi SDM milenial di MA Al Amiriyah efektif ketika dipadukan dengan kepemimpinan kolegial yang menekankan partisipasi, kolaborasi, dan rasa memiliki. Rekrutmen tidak hanya menyoroti kompetensi akademik, tetapi juga kesesuaian nilai, kesiapan bekerja dalam tim, dan komunikasi kolaboratif. Retensi pengajar milenial diperkuat melalui pengembangan karier, ruang inovasi, apresiasi kolegial, serta kepercayaan untuk memimpin program sekolah. Integrasi ketiga aspek tersebut membangun komitmen afektif, loyalitas, dan stabilitas keorganisasian, sekaligus menghasilkan budaya kerja inklusif dan berkelanjutan yang relevan bagi pengelolaan SDM pendidikan Islam di era digital pada konteks madrasah serta memberi implikasi praktis bagi pimpinan lembaga.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, disarankan agar pimpinan madrasah mengembangkan kebijakan pengelolaan SDM yang terintegrasi antara rekrutmen berbasis nilai, strategi retensi berkelanjutan, dan penguatan kepemimpinan kolegial. Proses rekrutmen hendaknya dirancang secara sistematis untuk menilai kesesuaian nilai keislaman, kemampuan kolaboratif, serta kesiapan generasi milenial berkontribusi dalam budaya kerja partisipatif. Selain itu, madrasah perlu memperkuat strategi retensi melalui penyediaan jalur pengembangan karier yang jelas, pemberian ruang inovasi, sistem apresiasi yang transparan, serta pelibatan aktif guru milenial dalam kepemimpinan program sekolah guna meningkatkan komitmen afektif dan loyalitas. Kepemimpinan kolegial yang telah terbukti efektif juga perlu dilembagakan melalui mekanisme pengambilan keputusan partisipatif dan komunikasi organisasi yang terbuka agar budaya kerja inklusif dan stabilitas kelembagaan dapat terjaga secara berkelanjutan. Temuan ini diharapkan dapat menjadi rujukan praktis bagi pimpinan madrasah lain dalam mengelola SDM pendidikan Islam yang adaptif terhadap tantangan era digital, serta menjadi dasar bagi penelitian lanjutan pada konteks madrasah yang lebih beragam.

E. REFERENSI

- Adeoye-Olatunde, O. A., & Olenik, N. L. (2021). Research and scholarly methods: Semi-structured interviews. *Journal of the American College of Clinical Pharmacy*, 4(10), 1358–1367. <https://doi.org/10.1002/jac5.1441>
- Alghamdi, A. A. (2024). Enhancing organizational commitment through shared leadership: insights from Saudi higher education. *Frontiers in Education*, 9, 1476709. <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1476709>
- Amin, M., & Ritonga, A. D. (2024). Diversity, local wisdom, and unique characteristics of millennials as capital for innovative learning models: Evidence from North Sumatra, Indonesia. *Societies*, 14(12), 260. <https://doi.org/10.3390/soc14120260>

- Anthony, C., Bechky, B. A., & Fayard, A.-L. (2023). “Collaborating” with AI: Taking a system view to explore the future of work. *Organization Science*, 34(5), 1672–1694. <https://doi.org/10.1287/orsc.2022.1651>
- Barpanda, S., & Athira, S. (2022). Cause of attrition in an information technology-enabled services company: A triangulation approach. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals (IJHCITP)*, 13(1), 1–22. doi: 10.4018/IJHCITP.296691
- Bonghawan, R. G. G., & Macalisang, D. (2024). Teachers’ learning reinforcement: Effects on students’ motivation, self efficacy and academic performance. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 12(02), 3218–3228. doi: 10.18535/ijprm/v12i02.el08%0D
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). To saturate or not to saturate? Questioning data saturation as a useful concept for thematic analysis and sample-size rationales. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 13(2), 201–216. <https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1704846>
- Canlas, A. L., & Williams, M. R. (2022). Meeting belongingness needs: An inclusive leadership practitioner’s approach. *Advances in Developing Human Resources*, 24(4), 225–241. <https://doi.org/10.1177/15234223221118953>
- Czerwińska-Lubszczyk, A., & Jankowiak, N. (2025). Motivation in The Workplace—A Generational Perspective. *Management Systems in Production Engineering*. DOI 10.2478/mspe-2025-0011%0D
- Dutta, D., & Mishra, S. K. (2021). Predictors of applicant attraction among Gen-X and millennials: evidence from an emerging economy. *International Journal of Manpower*, 42(8), 1479–1499. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2020-0169>
- Eisenschmidt, E., & Oppi, P. (2025). School culture profiles in relation to teachers’ work-related experiences and teaching practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 1–27. <https://doi.org/10.1080/09243453.2025.2556666>
- El Widdah, M. (2022). Madrasah Management Strategy as the Education Base for Religious Cadre. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 21(11), 227–242. <https://doi.org/10.26803/ijlter.21.11.13>
- Fernández-Batanero, J. M., Montenegro-Rueda, M., Fernández-Cerero, J., & García-Martínez, I. (2022). Digital competences for teacher professional development. Systematic review. *European Journal of Teacher Education*, 45(4), 513–531. <https://doi.org/10.1080/02619768.2020.1827389>
- Galdames, S., & Guihen, L. (2022). Millennials and leadership: a systematic literature review. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(1–2), 146–162. <https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1812380>
- Ganapathy, V. (2025). Building Collaboration in a Multigenerational Workforce. In *Enhancing Workplace Productivity Through Gender Equity and Intergenerational Communication* (pp. 167–194). IGI Global Scientific Publishing. doi: 10.4018/979-8-3373-2903-1.ch007
- Gbobaniyi, O., Srivastava, S., Oyetunji, A. K., Amaechi, C. V., Beddu, S. B., & Ankita, B. (2023). The mediating effect of perceived institutional support on inclusive leadership and academic loyalty in higher education. *Sustainability*, 15(17), 13195.

<https://doi.org/10.3390/su151713195>

- Haryanto, Berenschot, W., & Aspinall, E. (2025). Participation without accountability: deliberative democracy in village Indonesia. *South East Asia Research*, 33(1), 49–67.
- Hsiao, J.-C., & Lin, S. S. J. (2022). How energy maintains social sustainability of teachers' learning communities: New insights from a blended professional learning network. *Sustainability*, 14(6), 3636. <https://doi.org/10.3390/su14063636>
- Islam, M. A., Mendy, J., Haque, A. K. M. A., & Rahman, M. (2022). Green human resource management practices and millennial employees' retention in small and medium enterprises: The moderating impact of creativity climate from a developing country perspective. *Business Strategy & Development*, 5(4), 335–349. <https://doi/abs/10.1002/bsd2.202>
- Järvelä, R. (2025). *The role of organisational value alignment in retaining Gen Z representatives in the IT-industry*. R. Järvelä. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:oulu-202505083179>
- Lawhorn, K. (2024). *Exploring Workplace Relationships and Retention Among Generation Z Teachers: A Transcendental Phenomenological Study*. <https://digitalcommons.liberty.edu/doctoral/5290>
- Mahsusi, Hudaa, S., Fahmi, M., Kusen, Haryanti, N. D., & Wajdi, M. B. N. (2024). Achieving excellence: the role of digital transformation in madrasah management and Islamic culture. *Cogent Arts & Humanities*, 11(1), 2304407. <https://doi.org/10.1080/23311983.2024.2304407>
- Manca, S., & Delfino, M. (2021). Adapting educational practices in emergency remote education: Continuity and change from a student perspective. *British Journal of Educational Technology*, 52(4), 1394–1413. <https://doi.org/10.1111/bjet.13098>
- Margaretha, M., Sinuraya, C., Zaniarti, S., Saragih, S., & Margaretha, Y. (2026). Workplace Spirituality and Person-Organization Fit: Pathways to Faculty Engagement and Retention. *European Journal of Educational Research*, 15(1), 65–78. <https://doi.org/10.12973/eu-jer.15.1.65>
- Marlina, E., Purwaningsih, M., Al Hakim, S., & Maryati, I. (2025). Ensuring trustworthiness in qualitative research: The role of triangulation techniques. In *Qualitative research methods for dissertation research* (pp. 347–376). IGI Global Scientific Publishing. doi: 10.4018/979-8-3693-3069-2.ch012
- Marozva, R. R., Barkhuizen, E. N., & Mageza-Mokhethi, M. E. (2024). Factors affecting the retention of millennial academics. *SA Journal of Human Resource Management*, 22, 2301. doi/abs/10.4102/sajhrm.v22i0.2301
- Mehdizadeh, M., Pourhaji, M., & Derakhshan, A. (2024). Evolution of communities of practice, realignment of possible selves, and repositionings in EFL teacher professional identity development: A longitudinal case study. *The Language Learning Journal*, 52(3), 336–348. <https://doi.org/10.1080/09571736.2022.2163685>
- Meredith, C., Moolenaar, N., Struyve, C., Vandecandelaere, M., Gielen, S., & Kyndt, E. (2023). The importance of a collaborative culture for teachers' job satisfaction and affective commitment. *European Journal of Psychology of Education*, 38(1), 43–62. <https://doi.org/10.1007/s10212-022-00598-w>

- Meyer, A., Hartung-Beck, V., Gronostaj, A., Krüger, S., & Richter, D. (2023). How can principal leadership practices promote teacher collaboration and organizational change? A longitudinal multiple case study of three school improvement initiatives. *Journal of Educational Change*, 24(3), 425–455. <https://doi.org/10.1007/s10833-022-09451-9>
- Ng, K. Y. N. (2023). Effects of organizational culture, affective commitment and trust on knowledge-sharing tendency. *Journal of Knowledge Management*, 27(4), 1140–1164. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2022-0191>
- Omilion-Hodges, L. M., Shank, S. E., & Johnson, C. M. (2022). Doubting the connection: millennials' perceptions of the link between higher education and workplace readiness. *Management Research Review*, 45(5), 649–663. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2021-0084>
- Park, J.-H., Cooc, N., & Lee, K.-H. (2023). Relationships between teacher influence in managerial and instruction-related decision-making, job satisfaction, and professional commitment: A multivariate multilevel model. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(1), 116–137. <https://doi.org/10.1177/1741143220971287>
- Pham, N. T., Jabbour, C. J. C., Pereira, V., Usman, M., Ali, M., & Vo-Thanh, T. (2023). Common good human resource management, ethical employee behaviors, and organizational citizenship behaviors toward the individual. *Human Resource Management Journal*, 33(4), 977–1000. <https://doi/abs/10.1111/1748-8583.12493>
- Redondo, R., Sparrow, P., & Hernández-Lechuga, G. (2023). Proactive career orientation and physical mobility preference as predictors of important work attitudes: the moderating role of pay satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(8), 1554–1583. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.2001765>
- Sahni, J. (2021). Employee engagement among millennial workforce: Empirical study on selected antecedents and consequences. *Sage Open*, 11(1), 21582440211002210. <https://doi.org/10.1177/21582440211002208>
- Saraiva, M., & Nogueiro, T. (2025). Perspectives and Realities of Disengagement Among Younger Generation Y and Z Workers in Contemporary Work Dynamics. *Administrative Sciences*, 15(4), 133. <https://doi.org/10.3390/admsci15040133>
- Shore, L. M., & Chung, B. G. (2022). Inclusive leadership: How leaders sustain or discourage work group inclusion. *Group & Organization Management*, 47(4), 723–754. <https://doi.org/10.1177/1059601121999580>
- Sidik, R., & Nugraha, M. S. (2025). Transformational Leadership in Managing Multigenerational Teachers in an Islamic Primary School. *JURNAL ISLAM NUSANTARA*, 9(3), 47–64. <https://doi.org/10.33852/jurnalnu.v9i3.655>
- Sirris, S., & Andersson, T. (2023). Collegiality as institutional work: Collegial meeting practices among Norwegian pastors. *Journal of Professions and Organization*, 10(3), 243–255. <https://doi.org/10.1093/jpo/joad015>
- Stiglbauer, B., Penz, M., & Batinic, B. (2022). Work values across generations: Development of the New Work Values Scale (NWVS) and examination of generational differences. *Frontiers in Psychology*, 13, 1028072. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1028072>
- Todea, S., Davidescu, A. A., Pop, N. Al, & Stamule, T. (2022). Determinants of student

- loyalty in higher education: A structural equation approach for the Bucharest University of economic studies, Romania. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(9), 5527. <https://doi.org/10.3390/ijerph19095527>
- Tsybulsky, D., & Muchnik-Rozanov, Y. (2023). The contribution of a project-based learning course, designed as a pedagogy of practice, to the development of preservice teachers' professional identity. *Teaching and Teacher Education*, 124, 104020. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104020>
- Usman, H. M. (2025). Human Resource Management Innovation In Improving Talent Retention In The Generation Z Era. *Pasundan Social Science Development*, 5(2), 207–216. <https://doi.org/10.56457/pascidev.v5i2.202>
- Wang'ombe, T. (2023). The Role of Educational Leadership in Fostering a Positive School Culture and Enhancing Teacher Retention. *European Journal of Education*, 1(1), 31–43. <https://forthworthjournals.org/journals/index.php/EJE/article/view/29>