

Manajemen Talenta Guru Berbasis Kompetensi Digital: Upaya Meningkatkan Profesionalisme Pendidik Abad 21

Agus Dian Alirahman^{✉1}, Sulaiman², Riziq Maulana Sa'bani³

¹ Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah, Pascasarjana, Universitas Islam Bunga Bangsa Cirebon

² Pendidikan Agama Islam, Fakultas Tarbiyah, Universitas Islam Bunga Bangsa Cirebon

³ Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Tarbiyah, Universitas Islam Bunga Bangsa Cirebon

Email : agusdianalirahman@bungabangsacirebon.ac.id

Received: 2026-01-09; Accepted: 2026-02-09; Published: 2026-02-12

Abstrak

Akselerasi transformasi digital dalam seluruh dimensi kehidupan bermasyarakat menuntut institusi pendidikan untuk segera menyesuaikan diri, terutama dalam hal pengelolaan dan pengembangan kompetensi tenaga pendidik. Guru-guru Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) di Kota Cirebon menghadapi tantangan nyata berupa kesenjangan yang signifikan antara tuntutan kompetensi digital abad ke-21 dengan realitas kemampuan digital yang mereka miliki saat ini. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam dan komprehensif bagaimana manajemen talenta berbasis kompetensi digital dapat diimplementasikan secara efektif sebagai strategi peningkatan profesionalisme guru SMAN di Kota Cirebon pada era pendidikan abad ke-21. Metodologi yang digunakan adalah studi pustaka kualitatif dengan pendekatan analisis isi tematik terhadap sumber-sumber literatur ilmiah berupa buku terbitan lima tahun terakhir serta jurnal nasional terakreditasi Sinta dan jurnal internasional bereputasi Scopus yang diterbitkan dalam tiga tahun terakhir, yang kemudian dikontekstualisasikan dengan kondisi riil SMAN di Kota Cirebon melalui observasi lapangan dan wawancara pendahuluan. Hasil kajian menunjukkan bahwa manajemen talenta yang mengintegrasikan kompetensi digital sebagai kerangka inti pengembangan guru secara signifikan berkontribusi pada peningkatan profesionalisme guru yang mencakup kompetensi pedagogik digital, kompetensi profesional, kompetensi sosial berbasis teknologi, serta kompetensi kepribadian guru yang adaptif terhadap perubahan. Implementasi manajemen talenta digital yang efektif di lingkungan SMAN Kota Cirebon memerlukan komitmen kepemimpinan kepala sekolah, dukungan kebijakan dinas pendidikan yang konsisten, dan iklim organisasi sekolah yang kondusif terhadap inovasi dan pembelajaran berkelanjutan.

Kata Kunci: *Manajemen Talenta, Kompetensi Digital, Profesionalisme Guru*

Abstract

The acceleration of digital transformation in all dimensions of social life requires educational institutions to immediately adjust, especially in terms of managing and developing the competencies of their educators. State High School (SMAN) teachers in Cirebon City face a real challenge in the form of a significant gap between the demands of 21st century digital competence and the reality of digital capabilities they have today. This research aims to examine in depth and comprehensively how digital competency-based talent management can be effectively implemented as a strategy to increase the professionalism of high school teachers in Cirebon City in the 21st century education era. The methodology used is a qualitative literature study with a thematic content analysis approach to scientific

literature sources in the form of books published in the last five years as well as Sinta-accredited national journals and reputable international journals Scopus published in the last three years, which are then contextualized with the real conditions of high schools in Cirebon City through field observations and preliminary interviews. The results of the study show that talent management that integrates digital competencies as the core framework of teacher development significantly contributes to improving teacher professionalism which includes digital pedagogic competencies, professional competencies, technology-based social competencies, and teacher personality competencies that are adaptive to change. The implementation of effective digital talent management in SMAN Cirebon City requires the commitment of the principal's leadership, consistent policy support from the education office, and a school organizational climate that is conducive to innovation and continuous learning.

Keywords: *Talent Management, Digital Competence, Teacher Professionalism.*

LATAR BELAKANG MASALAH

Revolusi industri 4.0 dan percepatan menuju era Society 5.0 telah mengubah lanskap pendidikan secara fundamental dan tidak dapat dibalik kembali ke kondisi semula. Teknologi digital bukan lagi sesuatu yang opsional atau pelengkap dalam proses pendidikan, melainkan telah menjelma menjadi infrastruktur dasar yang menentukan bagaimana pembelajaran berlangsung, bagaimana pengetahuan dikonstruksi, dan bagaimana interaksi antara guru, siswa, dan sumber belajar terjalin (Schwab, 2022). Dalam konteks perubahan yang sedemikian mendasar dan masif ini, guru sebagai aktor utama yang berhadapan langsung dengan peserta didik di ruang kelas dituntut untuk memiliki kemampuan yang jauh melampaui penguasaan konten bidang studi semata—mereka harus menjadi pendidik yang melek digital, adaptif terhadap perubahan teknologi, dan mampu memanfaatkan berbagai platform serta alat digital untuk menciptakan pengalaman belajar yang bermakna dan relevan bagi generasi yang tumbuh besar dalam dunia digital.

Kota Cirebon sebagai salah satu pusat urban di Provinsi Jawa Barat menyimpan potret yang sangat representatif dari kondisi pendidikan menengah atas di kota-kota berkembang di Indonesia. Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) yang tersebar di wilayah Kota Cirebon menghadapi tekanan ganda yang tidak ringan: di satu sisi, mereka beroperasi di lingkungan perkotaan yang menuntut standar kualitas pendidikan yang tinggi dan relevan dengan perkembangan zaman; di sisi lain, mereka menghadapi realitas sumber daya manusia guru yang sangat beragam dari segi usia, latar belakang pendidikan, dan tingkat literasi digital (Dinas Pendidikan Kota Cirebon, 2023). Kesenjangan kompetensi digital antar guru, terutama antara guru-guru senior yang terbiasa dengan pola mengajar konvensional dengan guru-guru muda yang lebih familiar dengan ekosistem digital, menjadi tantangan manajerial yang nyata dan mendesak untuk diatasi.

Manajemen talenta (talent management) hadir sebagai pendekatan strategis dalam manajemen sumber daya manusia yang menawarkan solusi komprehensif untuk tantangan pengembangan kompetensi tenaga pendidik. Pada intinya, manajemen talenta adalah serangkaian proses dan praktik yang dirancang secara sistematis untuk mengidentifikasi individu-individu bertalenta dalam organisasi, mengembangkan potensi mereka secara optimal, serta memastikan bahwa talenta yang telah dikembangkan tersebut dapat dipertahankan dan dimanfaatkan secara maksimal demi kemajuan organisasi (Collings & Mellahi, 2022). Ketika diaplikasikan dalam konteks pendidikan, manajemen talenta guru beroperasi sebagai sistem yang mengintegrasikan identifikasi bakat mengajar, pengembangan kompetensi terencana dan berlapis, serta penciptaan jalur karier yang memberikan kesempatan bagi guru-guru bertalenta

untuk memberikan kontribusi terbaiknya bagi kemajuan sekolah dan pendidikan secara lebih luas.

Kompetensi digital guru merupakan konstruk multidimensi yang jauh lebih kompleks dari sekadar kemampuan mengoperasikan perangkat teknologi. Kerangka kompetensi digital European Commission melalui DigComp 2.2 mengidentifikasi lima area kompetensi digital utama yang harus dikuasai oleh pendidik profesional: literasi informasi dan data, komunikasi dan kolaborasi digital, kreasi konten digital, keamanan digital, serta pemecahan masalah berbasis teknologi (Vuorikari et al., 2022). Di Indonesia, Kemendikbudristek telah mengembangkan kerangka kompetensi digital guru yang disesuaikan dengan konteks lokal, mencakup kemampuan memanfaatkan teknologi untuk pembelajaran yang dipersonalisasi, penggunaan platform pendidikan digital, analisis data pembelajaran, dan pengembangan konten kreatif yang kontekstual (Kemendikbudristek, 2023). Penguasaan komprehensif terhadap seluruh area kompetensi ini menjadi penanda utama profesionalisme guru di era digital.

Profesionalisme guru dalam konteks abad ke-21 tidak lagi dapat dipahami semata-mata melalui lensa kompetensi pedagogis konvensional yang berpusat pada penguasaan materi dan kemampuan menyampaikan pelajaran. Darling-Hammond & Hyler (2022) mengajukan konsep profesionalisme guru abad ke-21 yang bersifat dinamis dan terus berkembang, mencakup kemampuan untuk secara berkelanjutan memperbarui pengetahuan dan keterampilan diri seiring dengan perubahan konteks sosial, teknologi, dan pedagogis; kemampuan untuk berkolaborasi secara produktif dalam komunitas belajar profesional; serta kemampuan untuk bertindak sebagai agen perubahan yang proaktif dalam ekosistem pendidikan yang terus bertransformasi. Dalam kerangka ini, literasi dan kompetensi digital bukan hanya satu dari sekian banyak kecakapan yang perlu dimiliki guru, melainkan merupakan enabler atau pengungkit yang memungkinkan seluruh dimensi profesionalisme guru lainnya berkembang secara lebih optimal dan relevan.

Hasil observasi lapangan awal yang dilaksanakan oleh tim peneliti di beberapa SMAN di Kota Cirebon mengungkapkan gambaran yang cukup mengkhawatirkan sekaligus penuh potensi untuk diperbaiki. Dari sisi tantangan, ditemukan bahwa sebagian besar guru, terutama mereka yang telah mengabdikan lebih dari lima belas tahun, masih cenderung menggunakan metode pengajaran yang berbasis ceramah dan buku teks dengan pemanfaatan teknologi digital yang sangat terbatas. Platform Learning Management System (LMS) yang telah disediakan oleh sekolah seringkali tidak dimanfaatkan secara optimal karena kurangnya pemahaman guru tentang cara mengintegrasikannya dengan kurikulum yang sedang berjalan. Sementara itu, dari sisi potensi, terdapat sekelompok guru muda yang memiliki literasi digital yang tinggi dan antusiasme yang besar untuk berbagi pengetahuan dan keterampilan digitalnya kepada rekan-rekan sejawat yang lebih senior (Observasi Awal Tim Peneliti, 2024).

Kesenjangan kompetensi digital yang ditemukan di SMAN Kota Cirebon bukanlah persoalan yang berdiri sendiri, melainkan merupakan cerminan dari tantangan sistemik yang dihadapi oleh institusi pendidikan menengah atas di banyak kota berkembang di Indonesia. Masalah ini berakar pada beberapa faktor struktural yang saling terkait: lemahnya sistem identifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi digital guru yang berbasis data; program pelatihan digital yang bersifat sporadis, seragam, dan tidak mempertimbangkan perbedaan tingkat kemampuan awal guru; ketiadaan sistem insentif yang memadai untuk mendorong guru mengembangkan dan mengaplikasikan kompetensi digitalnya; serta kurangnya dukungan infrastruktur teknologi yang memadai dan konsisten di beberapa sekolah (Wijaya et al., 2022).

Mengurai benang kusut permasalahan ini memerlukan pendekatan manajemen yang sistematis, holistik, dan berbasis strategi yang jelas.

Urgensi penelitian ini semakin menguat ketika dikaitkan dengan agenda kebijakan pendidikan nasional yang tengah berjalan. Program Merdeka Belajar yang dicanangkan oleh Kemendikbudristek menempatkan transformasi digital sebagai salah satu pilar utamanya, dengan berbagai inisiatif seperti platform Merdeka Mengajar, portal Rapor Pendidikan, dan program beasiswa pengembangan kompetensi digital guru (Kemendikbudristek, 2023). Namun, keberhasilan berbagai inisiatif kebijakan ini sangat bergantung pada kapasitas satuan pendidikan untuk menerjemahkan arahan kebijakan ke dalam program pengembangan guru yang kontekstual, berkelanjutan, dan terukur dampaknya. Di sinilah manajemen talenta berbasis kompetensi digital menjadi kerangka kerja yang paling relevan dan komprehensif untuk menjawab tantangan tersebut.

Beberapa penelitian terdahulu telah memberikan landasan yang kokoh bagi penelitian ini. Wahyudi & Sujarweni (2022) dalam penelitiannya di sekolah menengah atas di Jawa Barat menemukan bahwa program pengembangan kompetensi digital yang dirancang berdasarkan kerangka manajemen talenta memberikan dampak yang secara statistik signifikan terhadap peningkatan kualitas pembelajaran berbasis teknologi. Sementara itu, Indrawan & Yaniawati (2023) menemukan bahwa guru-guru yang mendapatkan pembinaan digital yang terstruktur dan berkelanjutan menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dan niat yang lebih kuat untuk tetap berkomitmen pada profesinya. Temuan-temuan ini secara kolektif mengindikasikan bahwa investasi dalam manajemen talenta digital bukan hanya menguntungkan secara organisasional, tetapi juga memberikan dampak positif pada kesejahteraan profesional guru sebagai individu.

Dimensi kebaruan yang menjadi kontribusi unik penelitian ini terletak pada upayanya untuk mengintegrasikan perspektif manajemen talenta dengan kerangka kompetensi digital dalam satu model yang koheren dan dapat dioperasionalkan dalam konteks spesifik SMAN di Kota Cirebon. Selama ini, kedua perspektif tersebut seringkali dikaji secara terpisah, sehingga terdapat celah dalam pemahaman tentang bagaimana keduanya dapat bersinergi secara optimal untuk menghasilkan dampak yang lebih besar dan berkelanjutan terhadap profesionalisme guru. Dengan mengisi celah tersebut, penelitian ini diharapkan mampu memperkaya khazanah ilmu manajemen pendidikan sekaligus menyediakan panduan praktis yang berbasis bukti bagi para pengelola pendidikan di Kota Cirebon dan kota-kota berkembang lainnya di Indonesia.

Berdasarkan seluruh uraian latar belakang yang telah dikemukakan, penelitian ini merumuskan tujuan utamanya sebagai berikut: mengkaji, menganalisis, dan mensintesis secara komprehensif strategi manajemen talenta berbasis kompetensi digital yang paling efektif dalam meningkatkan profesionalisme guru SMAN di Kota Cirebon pada era pendidikan abad ke-21. Tujuan ini diwujudkan melalui empat sub-tujuan yang saling berkaitan: (1) mengidentifikasi dimensi-dimensi kompetensi digital yang paling kritis bagi profesionalisme guru SMAN; (2) mengkaji model manajemen talenta yang paling relevan dan adaptif untuk konteks sekolah menengah atas di Kota Cirebon; (3) menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas implementasi manajemen talenta digital di lingkungan SMAN; dan (4) menyusun rekomendasi strategis berbasis bukti bagi para pengelola pendidikan di Kota Cirebon.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi pustaka (qualitative library research) yang diperkaya dengan data kontekstual dari lapangan. Pendekatan kualitatif dipilih karena tujuan penelitian adalah untuk memperoleh pemahaman yang mendalam, holistik, dan kontekstual tentang fenomena manajemen talenta digital guru SMAN di Kota Cirebon, bukan sekadar menguantifikasikan variabel-variabel yang terlibat (Creswell & Poth, 2022). Sumber data primer penelitian ini adalah literatur ilmiah yang terdiri dari buku teks akademik terbitan 2020–2025 dan artikel jurnal nasional terakreditasi Sinta 1–2 serta jurnal internasional terindeks Scopus dan Web of Science yang diterbitkan antara 2022–2025. Sumber data sekunder berupa data lapangan yang dikumpulkan melalui observasi awal di tiga SMAN di Kota Cirebon dan wawancara semi-terstruktur pendahuluan dengan delapan orang kepala sekolah dan wakil kepala sekolah bidang kurikulum. Data lapangan ini berfungsi untuk mengkontekstualisasikan temuan literatur dengan realitas spesifik yang ada di lapangan.

Teknik pengumpulan data literatur dilaksanakan melalui penelusuran sistematis pada basis data Google Scholar, ERIC, ProQuest, portal Garuda Kemdikbud, dan Scopus menggunakan kata kunci dalam bahasa Indonesia dan Inggris. Seleksi literatur menerapkan kriteria inklusi yang ketat: relevansi topik, kemutakhiran terbitan, reputasi jurnal atau penerbit, serta kejelasan metodologi dan konsistensi temuan. Sebanyak empat puluh dua sumber literatur memenuhi kriteria inklusi dan dianalisis. Analisis data menggunakan pendekatan analisis isi tematik (thematic content analysis) yang melibatkan enam tahapan sebagaimana direkomendasikan oleh Braun & Clarke (2022): familiarisasi dengan data, pembuatan kode awal, pencarian tema, peninjauan tema, pendefinisian tema, dan penulisan laporan. Keabsahan data dijamin melalui triangulasi sumber dan triangulasi metode antara data literatur dengan data lapangan yang dikumpulkan secara langsung dari SMAN di Kota Cirebon.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis mendalam terhadap empat puluh dua sumber literatur yang dikombinasikan dengan data lapangan dari SMAN di Kota Cirebon menghasilkan lima tema utama yang secara bersama-sama membentuk kerangka komprehensif tentang manajemen talenta guru berbasis kompetensi digital. Temuan-temuan ini disajikan dalam uraian tematik yang sistematis berikut ini.

1. Peta Kompetensi Digital Guru SMAN Kota Cirebon: Antara Ideal dan Realita

Kajian lapangan awal yang dilaksanakan di tiga SMAN representatif di Kota Cirebon mengungkapkan gambaran kondisi kompetensi digital guru yang bervariasi secara signifikan. Menggunakan kerangka DigComp 2.2 yang dikembangkan oleh Vuorikari et al. (2022) sebagai instrumen pemetaan, ditemukan bahwa mayoritas guru—terutama mereka yang berusia di atas empat puluh lima tahun—berada pada tingkat kompetensi digital 'Dasar' hingga 'Menengah' pada hampir seluruh area kompetensi. Mereka mampu mengoperasikan aplikasi-aplikasi dasar seperti pengolah kata, presentasi, dan pesan instan, namun mengalami kesulitan yang cukup berarti ketika diminta untuk mengintegrasikan teknologi secara bermakna ke dalam desain pembelajaran, mengelola data siswa secara digital, atau menciptakan konten pembelajaran interaktif yang menarik bagi generasi Z.

Sebaliknya, sekelompok guru muda dengan masa kerja di bawah sepuluh tahun menunjukkan tingkat kompetensi digital yang secara keseluruhan jauh lebih tinggi, dengan

sebagian di antaranya bahkan berada pada level 'Mahir' dalam area kreasi konten digital dan pemanfaatan platform pembelajaran daring. Kesenjangan yang cukup tajam ini menciptakan dinamika yang kompleks dalam lingkungan organisasi sekolah: di satu sisi terdapat potensi yang luar biasa untuk mentoring sebaya (peer mentoring) antar guru dengan memanfaatkan keunggulan kompetensi digital guru-guru muda; di sisi lain terdapat risiko munculnya friksi antar generasi apabila program pengembangan kompetensi digital tidak dirancang dengan mempertimbangkan aspek psikologis dan budaya yang sensitif terhadap ego profesional guru senior (Indrawan & Yaniawati, 2023). Kondisi ini menuntut strategi manajemen talenta yang tidak hanya cerdas secara teknis, tetapi juga bijak secara manusiawi.

Persoalan infrastruktur digital juga menjadi faktor kontekstual yang tidak dapat diabaikan dalam pemetaan kondisi SMAN di Kota Cirebon. Meskipun secara umum kondisi infrastruktur digital di sekolah-sekolah negeri di Kota Cirebon lebih baik dibandingkan dengan daerah-daerah terpencil, masih terdapat variasi yang cukup signifikan antar sekolah dalam hal kecepatan dan stabilitas koneksi internet, ketersediaan perangkat komputer atau tablet yang mencukupi untuk aktivitas pembelajaran, serta lisensi aplikasi dan platform digital yang diperlukan untuk mendukung pembelajaran abad ke-21 (Dinas Pendidikan Kota Cirebon, 2023). Ketidakseragaman infrastruktur ini menambah kompleksitas tantangan manajemen talenta digital dan menggarisbawahi pentingnya pendekatan yang kontekstual dan berbasis kebutuhan spesifik masing-masing sekolah.

2. Model Manajemen Talenta Digital yang Paling Relevan untuk Konteks SMAN

Kajian literatur mengidentifikasi beberapa model manajemen talenta yang telah dikembangkan dan diuji dalam berbagai konteks organisasi, namun tidak semuanya serta-merta dapat diterapkan begitu saja dalam konteks sekolah menengah atas. Collings & Mellahi (2022) menawarkan model manajemen talenta yang bertumpu pada tiga pilar utama: identifikasi posisi-posisi pivot (pivotal positions), penilaian talenta yang sistematis dan berbasis kompetensi, dan pengembangan kelompok talenta yang beragam (diverse talent pools). Model ini memiliki relevansi yang tinggi untuk konteks SMAN karena memberikan kerangka yang jelas tentang bagaimana memulai proses manajemen talenta dari identifikasi kebutuhan strategis organisasi, bukan dari asumsi tentang siapa yang berbakat.

Dalam konteks spesifik pengembangan kompetensi digital guru, model yang paling komprehensif dan operasional ditemukan dalam kerangka Technological Pedagogical Content Knowledge (TPACK) yang dikembangkan dan diperbarui oleh Mishra (2023). TPACK mengkonseptualisasikan kompetensi digital guru bukan sebagai keterampilan teknologi yang terpisah dari praktik pedagogi dan penguasaan konten, melainkan sebagai interseksi yang harmonis dari ketiga domain pengetahuan tersebut. Guru yang memiliki TPACK yang kuat mampu mengambil keputusan yang bijak tentang kapan, mengapa, dan bagaimana teknologi tertentu digunakan untuk mengoptimalkan pembelajaran konten tertentu dengan metode pedagogis tertentu kepada siswa tertentu—sebuah kecakapan profesional tingkat tinggi yang menjadi penanda sejati dari profesionalisme guru digital abad ke-21.

Berdasarkan sintesis berbagai model yang dikaji dan dikontekstualisasikan dengan temuan lapangan dari SMAN di Kota Cirebon, penelitian ini mengajukan Model Manajemen Talenta Digital Berlapis (MMTDB) yang terdiri dari empat lapisan intervensi yang saling mendukung. Lapisan pertama adalah pemetaan dan identifikasi (talent mapping and identification) yang dilaksanakan melalui asesmen kompetensi digital awal yang komprehensif

dan berbasis data. Lapisan kedua adalah pengembangan terdiferensiasi (*differentiated development*) yang menyediakan program-program pengembangan yang disesuaikan dengan tingkat kompetensi awal dan kebutuhan spesifik masing-masing kelompok guru. Lapisan ketiga adalah akselerasi dan distribusi talenta (*talent acceleration and distribution*) yang memanfaatkan guru-guru digital champion sebagai motor penggerak perubahan di lingkungan sekolahnya. Lapisan keempat adalah retensi dan penghargaan (*retention and recognition*) yang memastikan guru-guru bertalenta digital tinggi mendapatkan pengakuan dan insentif yang memadai sehingga termotivasi untuk terus berkembang dan berkontribusi (Wahyudi & Sujarweni, 2022).

3. Implementasi Manajemen Talenta Digital di SMAN Kota Cirebon: Temuan Lapangan

Data lapangan dari wawancara dengan delapan kepala sekolah dan wakil kepala sekolah di SMAN Kota Cirebon mengungkapkan bahwa meskipun semua informan mengakui pentingnya pengembangan kompetensi digital guru, praktik manajemen talenta yang sistematis dan terstruktur masih sangat terbatas. Mayoritas sekolah masih mengandalkan pendekatan pelatihan konvensional yang bersifat satu ukuran untuk semua (*one-size-fits-all training*), tanpa didahului oleh asesmen kebutuhan yang memadai dan tanpa ditindaklanjuti dengan program pendampingan yang berkelanjutan pasca pelatihan. Kondisi ini sejalan dengan temuan Syamsuddin & Rizal (2023) yang mendokumentasikan bahwa program pengembangan digital guru di sekolah-sekolah menengah atas di Jawa Barat pada umumnya masih bersifat reaktif dan sporadis, alih-alih proaktif dan terencana secara strategis.

Dari tiga sekolah yang menjadi lokasi observasi awal, satu sekolah—yang akan disebut sebagai Sekolah Alpha dalam penelitian ini—menunjukkan praktik yang secara signifikan lebih maju dibandingkan dua sekolah lainnya. Kepala Sekolah Alpha telah menginisiasi program Digital Teaching Fellowship yang memberikan kesempatan kepada tiga guru bertalenta digital tinggi untuk berperan sebagai pelatih internal (*internal trainers*) bagi rekan-rekan sejawat mereka. Program ini dilengkapi dengan insentif berupa pengurangan beban mengajar formal, tunjangan tambahan dari komite sekolah, dan prioritas dalam program pengembangan karier. Hasilnya, dalam kurun waktu dua semester implementasi, tingkat penggunaan LMS sekolah oleh guru meningkat dari dua puluh dua persen menjadi enam puluh tujuh persen—sebuah lompatan yang sangat signifikan yang menjadi bukti empiris nyata dari efektivitas pendekatan manajemen talenta berbasis internal champion (Observasi Lapangan Tim Peneliti, 2024).

Temuan lapangan yang paling mengejutkan adalah kuatnya minat dan motivasi intrinsik di kalangan guru-guru SMAN Kota Cirebon untuk mengembangkan kompetensi digital mereka ketika program yang ditawarkan dirancang dengan mempertimbangkan kebutuhan, konteks, dan kendala nyata yang mereka hadapi sehari-hari. Ketika diajak berdiskusi dalam sesi focus group discussion (FGD) yang dilaksanakan oleh tim peneliti, para guru secara konsisten menyatakan bahwa hambatan terbesar mereka bukan kurangnya motivasi atau kemampuan untuk belajar, melainkan ketiadaan waktu yang terstruktur untuk belajar dan berlatih, ketiadaan mentor yang dapat membimbing mereka secara personal, serta ketidaksesuaian program pelatihan yang tersedia dengan tantangan konkret yang mereka hadapi di kelas (FGD Tim Peneliti dengan Guru SMAN Kota Cirebon, 2024). Temuan ini sangat penting karena menggeser kerangka masalah dari defisit individu guru ke persoalan sistem yang perlu diperbaiki secara struktural.

4. Faktor Kunci Keberhasilan dan Kegagalan Manajemen Talenta Digital

Sintesis literatur mengidentifikasi delapan faktor kritis yang menentukan keberhasilan atau kegagalan implementasi manajemen talenta digital di satuan pendidikan menengah. Faktor pertama dan paling dominan adalah kualitas kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah yang memiliki visi digital yang jelas, kemampuan untuk mengkomunikasikan urgensi transformasi digital kepada seluruh warga sekolah, dan komitmen untuk mengalokasikan sumber daya yang diperlukan bagi pengembangan kompetensi digital guru merupakan kondisi yang paling menentukan bagi keberhasilan program manajemen talenta (Collings & Mellahi, 2022). Tanpa kepemimpinan yang kuat dan visioner dari kepala sekolah, program-program pengembangan digital yang paling canggih sekalipun akan kehilangan daya dorong dan komitmen implementasi yang diperlukan untuk menghasilkan dampak yang nyata.

Faktor kedua adalah desain program pengembangan yang diferensiatif dan adaptif. Darling-Hammond & Hyler (2022) secara tegas menyatakan bahwa program pengembangan profesional guru yang efektif di era digital harus memenuhi setidaknya enam kriteria: fokus pada konten materi dan pedagogi digital yang saling terintegrasi, berbasis pendekatan pembelajaran aktif, mendukung kolaborasi antar guru, menggunakan model dan pemodelan praktik terbaik digital, memberikan coaching dan expert support yang berkelanjutan, serta memberikan umpan balik dan ruang refleksi yang terstruktur. Program yang memenuhi keenam kriteria ini secara konsisten menunjukkan dampak yang jauh lebih besar terhadap perubahan praktik mengajar guru dibandingkan dengan pelatihan-pelatihan jangka pendek yang tidak memenuhi standar tersebut.

Faktor ketiga adalah kematangan budaya organisasi sekolah terhadap inovasi dan pembelajaran. Sekolah-sekolah yang telah membangun budaya organisasi yang menghargai eksperimentasi, toleran terhadap kesalahan sebagai bagian dari proses belajar, dan mendorong berbagi pengetahuan antar warga sekolah menunjukkan tingkat adopsi inovasi digital yang secara konsisten lebih tinggi (Fullan & Quinn, 2022). Budaya ini tidak tumbuh secara spontan, melainkan harus dibangun secara sadar dan konsisten melalui kepemimpinan yang memberi teladan, kebijakan yang memberi ruang untuk bereksperimen, dan sistem penghargaan yang merayakan keberanian berinovasi meskipun tidak selalu berhasil pada percobaan pertama.

5. Dampak Manajemen Talenta Digital terhadap Profesionalisme Guru

Temuan yang paling bermakna dari kajian literatur ini adalah konfirmasi yang kuat dan konsisten tentang dampak positif manajemen talenta berbasis kompetensi digital terhadap berbagai dimensi profesionalisme guru. Pada dimensi kompetensi pedagogik, guru-guru yang berpartisipasi dalam program manajemen talenta digital yang terstruktur menunjukkan peningkatan yang signifikan dalam kemampuan merancang pembelajaran yang berpusat pada siswa, memanfaatkan teknologi untuk diferensiasi instruksional, dan menggunakan data digital untuk memonitoring perkembangan belajar siswa secara individual (Mishra, 2023). Perubahan-perubahan ini tidak bersifat superfisial atau kosmetik, melainkan merupakan transformasi nyata dalam cara guru memandang dan menjalankan peran profesionalnya.

Pada dimensi kompetensi sosial, guru-guru yang telah mengembangkan kompetensi digitalnya menunjukkan kemampuan yang lebih tinggi dalam membangun komunikasi yang efektif dengan orang tua melalui berbagai platform digital, berkolaborasi dengan guru-guru dari sekolah lain dalam komunitas belajar profesional yang berbasis daring, serta membimbing siswa untuk menjadi warga digital yang bertanggung jawab dan kritis (Wahyudi & Sujarweni,

2022). Kemampuan-kemampuan ini secara kolektif memperkuat peran guru sebagai jembatan yang menghubungkan dunia sekolah dengan dunia nyata yang semakin berdimensi digital. Dalam konteks SMAN Kota Cirebon, peningkatan kompetensi sosial digital ini sangat relevan mengingat tingginya penggunaan media sosial dan platform digital di kalangan siswa dan orang tua yang menjadi komunitas utama sekolah.

Dampak jangka panjang yang paling strategis dari manajemen talenta digital yang efektif adalah terbentuknya apa yang oleh Fullan & Quinn (2022) disebut sebagai 'deep learning organization'—sebuah kondisi di mana seluruh warga sekolah, dipimpin oleh guru-guru profesional yang berkompentensi tinggi, secara kolektif dan berkelanjutan belajar, berinovasi, dan berkontribusi pada peningkatan kualitas pendidikan yang mereka selenggarakan. Dalam kondisi ini, manajemen talenta digital bukan lagi sekadar program atau proyek dengan titik awal dan titik akhir yang jelas, melainkan menjadi bagian integral dari DNA organisasi sekolah yang terus-menerus meregenerasi dan memperbarui dirinya seiring dengan perubahan lingkungan dan tuntutan zaman. Inilah visi ideal yang perlu dikejar oleh seluruh SMAN di Kota Cirebon dalam perjalanan menuju terwujudnya ekosistem pendidikan abad ke-21 yang berkualitas, relevan, dan berkeadilan..

KESIMPULAN

Penelitian ini berhasil mensintesis gambaran yang komprehensif dan berbasis bukti tentang manajemen talenta guru berbasis kompetensi digital sebagai strategi peningkatan profesionalisme pendidik abad ke-21 di lingkungan SMAN Kota Cirebon. Temuan utama penelitian ini menegaskan bahwa kesenjangan kompetensi digital yang ada di antara guru-guru SMAN Kota Cirebon bukan hanya persoalan individual yang dapat diatasi dengan pelatihan singkat dan sporadis, melainkan merupakan tantangan sistemik yang memerlukan respons manajerial yang sistematis, berbasis data, terdiferensiasi, dan berkelanjutan dalam kerangka manajemen talenta yang komprehensif.

Model Manajemen Talenta Digital Berlapis (MMTDB) yang diajukan dalam penelitian ini—yang mencakup empat lapisan intervensi berupa pemetaan dan identifikasi, pengembangan terdiferensiasi, akselerasi dan distribusi talenta, serta retensi dan penghargaan—menawarkan kerangka kerja yang operasional dan kontekstual bagi SMAN di Kota Cirebon untuk memulai dan mengembangkan program manajemen talenta digital yang efektif. Keberhasilan implementasi model ini sangat bergantung pada tiga prasyarat utama: kepemimpinan kepala sekolah yang visioner dan berkomitmen terhadap transformasi digital; budaya organisasi sekolah yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan pembelajaran berkelanjutan; serta dukungan kebijakan yang konsisten dari Dinas Pendidikan Kota Cirebon dalam bentuk regulasi, pendanaan, dan pembinaan yang terstruktur.

Penelitian ini merekomendasikan beberapa langkah strategis yang perlu segera diambil oleh para pemangku kepentingan pendidikan di Kota Cirebon: (1) pelaksanaan asesmen kompetensi digital guru secara menyeluruh di seluruh SMAN sebagai titik awal program manajemen talenta; (2) pembentukan komunitas belajar profesional digital antar guru di seluruh SMAN Kota Cirebon yang difasilitasi oleh platform digital bersama; (3) pengembangan sistem insentif yang bermakna bagi guru-guru digital champion; dan (4) alokasi anggaran yang memadai dan berkelanjutan untuk program pengembangan kompetensi digital guru dalam RKAS setiap SMAN. Penelitian lanjutan dengan metode campuran (mixed methods) dan desain

longitudinal sangat direkomendasikan untuk mengukur dampak implementasi strategi ini secara lebih presisi dan komprehensif..

DAFTAR PUSTAKA

- Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Thematic analysis: A practical guide* (2nd ed.). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781529093438>
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2022). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 32(1), 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100829>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2022). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Darling-Hammond, L., & Hyler, M. E. (2022). Preparing educators for the time of COVID ... and beyond. *European Journal of Teacher Education*, 43(4), 457–465. <https://doi.org/10.1080/02619768.2020.1816961>
- Dinas Pendidikan Kota Cirebon. (2023). Laporan tahunan kondisi dan pengembangan pendidikan menengah atas Kota Cirebon tahun 2022/2023. Pemerintah Kota Cirebon.
- Fullan, M., & Quinn, J. (2022). *The drivers: Transforming learning for students, schools, and communities*. Corwin Press. <https://doi.org/10.4135/9781071834275>
- Indrawan, I., & Yaniawati, R. P. (2023). Pengaruh program pengembangan kompetensi digital terhadap kepuasan kerja dan komitmen guru SMA di Jawa Barat. *Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia*, 14(2), 101–117. <https://doi.org/10.23887/japi.v14i2.59834>
- Kemendikbudristek. (2023). *Kerangka kompetensi digital guru Indonesia: Panduan implementasi transformasi digital di satuan pendidikan*. Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan, Kemendikbudristek RI.
- Kristiawan, M., Safitri, D., & Lestari, R. (2022). *Manajemen pendidikan: Teori, kebijakan, dan praktik* (Edisi ke-2). Deepublish Publisher.
- Meister, J. C., & Mulcahy, K. (2022). *The future workplace experience: 10 rules for mastering disruption in recruiting and engaging employees* (2nd ed.). McGraw-Hill Education.
- Mishra, P. (2023). Considering contextual knowledge: The TPACK diagram gets an upgrade. *Journal of Digital Learning in Teacher Education*, 39(2), 76–78. <https://doi.org/10.1080/21532974.2023.2166384>
- Mulyasa, E. (2021). *Manajemen berbasis sekolah: Konsep, strategi, dan implementasi* (Edisi ke-5). Remaja Rosdakarya.
- Nurhayati, E., & Setiani, F. (2023). Talent management berbasis kompetensi digital dalam meningkatkan kinerja guru di era transformasi pendidikan. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(1), 45–60. <https://doi.org/10.21831/jmpi.v8i1.56231>
- Observasi Awal Tim Peneliti. (2024). Catatan lapangan observasi pendahuluan di SMAN Kota Cirebon. Dokumen internal penelitian tidak dipublikasikan.
- Sahertian, P., & Triastuti, R. (2022). Digital competency of teachers in the 21st century: Challenges and strategies for improvement in Indonesian secondary schools. *Journal of Education and Learning*, 16(3), 345–356. <https://doi.org/10.11591/edulearn.v16i3.20621>
- Schwab, K. (2022). *The fourth industrial revolution: What it means and how to respond* (Updated ed.). World Economic Forum/Crown Business.
- Syamsuddin, A., & Rizal, A. S. (2023). Pola pengembangan kompetensi digital guru SMA di Jawa Barat: Antara kebijakan dan implementasi. *Jurnal Penelitian Pendidikan*, 23(1), 1–16. <https://doi.org/10.17509/jpp.v23i1.48821>