



EVALUASI PROGRAM MANAJEMEN KARIER UNTUK GURU PEMULA: DAMPAK PADA KOMPETENSI DAN PROMOSI JABATAN

Idha Dewi Wahyu Sofiani¹⁾, An Nisa Firdaus²⁾, Kuni Fatonah³⁾

STIT Muhammadiyah Tempurejo Ngawi^{1),2),3)}

idhadewi4@gmail.com¹⁾, annisafirdaus2005@gmail.com²⁾,

kuni.fatonah@stitmuhngawi.ac.id³⁾

ABSTRACT

This study aims to evaluate the implementation of a career management program for novice teachers and its impact on the improvement of their competencies and career advancement. The study employs a descriptive qualitative approach, using data collection techniques such as observation, interviews, and documentation. The research subjects consisted of school principals, novice teachers, and program coordinators. The results showed that the career management program, implemented through orientation, induction, and clinical supervision, had a positive impact on the improvement of novice teachers' pedagogical, professional, personal, and social competencies, and supported their readiness for promotion through the development of portfolio documentation. Factors supporting the program include school principal leadership and the existence of a professional learning community, while inhibiting factors include administrative burdens, training that is not fully aligned with needs, and limitations in digital infrastructure. This study concludes that the career management program has made a positive contribution but still requires improvements in the areas of supervision documentation, reduction of administrative burdens, needs-based training design, and strengthening of digital infrastructure.

Keywords: Career Management, Beginning Teachers, Competencies, Promotion.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi pelaksanaan program manajemen karier bagi guru pemula beserta dampaknya terhadap peningkatan kompetensi dan promosi jabatan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Subjek penelitian terdiri atas kepala sekolah, guru pemula, dan koordinator program. Hasil penelitian menunjukkan bahwa program manajemen karier yang dilaksanakan melalui tahapan orientasi, induksi, dan supervisi klinis memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian, dan sosial guru pemula, serta mendukung kesiapan promosi jabatan melalui penyusunan dokumentasi portofolio. Faktor pendukung program meliputi kepemimpinan kepala sekolah dan keberadaan komunitas belajar profesional, sedangkan faktor penghambatnya meliputi beban administratif, pelatihan yang belum sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan, serta keterbatasan infrastruktur digital. Penelitian ini

menyimpulkan bahwa program manajemen karier telah memberikan kontribusi positif, namun masih memerlukan penyempurnaan pada aspek pencatatan supervisi, pengurangan beban administratif, perancangan pelatihan berbasis kebutuhan, dan penguatan infrastruktur digital.

Kata Kunci: Manajemen Karier, Guru Pemula, Kompetensi, Promosi Jabatan.

PENDAHULUAN

Pengembangan karier di bidang pendidikan merupakan fondasi sekaligus investasi jangka panjang dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia, dengan guru sebagai aktor utama yang menentukan keberhasilan transformasi pembelajaran. Dalam konteks organisasi pendidikan saat ini, pengembangan karier tidak boleh dipandang sempit hanya sebagai proses kenaikan pangkat, perpindahan golongan, atau pengumpulan angka kredit yang bersifat formalitas belaka. Lebih dari itu, proses ini mencakup pembangunan kompetensi secara menyeluruh dan berkelanjutan, penguatan profesionalisme, serta kesiapan para pendidik dalam menghadapi tantangan dunia pendidikan yang semakin kompleks dan berbasis teknologi digital. Konsep pengembangan karier yang holistik ini bukan hanya tentang mobilitas vertikal semata, tetapi juga tentang peningkatan expertise substantif, pengembangan kepemimpinan pedagogis, dan kontribusi nyata terhadap ekosistem pendidikan yang lebih inklusif, berkelanjutan, dan berkualitas tinggi. Guru yang berkembang secara profesional tidak hanya meningkatkan kompetensi teknis mengajar, tetapi juga mengembangkan keterampilan kepemimpinan, penelitian pendidikan, inovasi pembelajaran, dan advokasi pendidikan yang memberdayakan komunitas mereka.

Menurut Hutaeruk et al (2023), keberhasilan pengembangan karier sangat bergantung pada keselarasan yang dinamis antara faktor internal dan eksternal. Faktor internal meliputi motivasi intrinsik yang kuat, etos kerja yang konsisten, inisiatif pembelajaran mandiri yang berkelanjutan, komitmen jangka panjang guru terhadap profesi dan siswa mereka, serta resiliensi dalam menghadapi tantangan pendidikan. Faktor internal juga mencakup rasa kepemilikan terhadap pembelajaran siswa, keinginan untuk terus berinovasi, dan kesediaan untuk keluar dari zona nyaman dalam rangka pengembangan profesional. Faktor eksternal mencakup lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung, budaya kolaboratif yang kuat antar pendidik, regulasi dan kebijakan yang adil dan transparan, sistem karier yang jelas dan dapat diprediksi, serta dukungan kepemimpinan sekolah yang visioner dan empatik. Dukungan eksternal juga meliputi akses terhadap

sumber daya pembelajaran, program pelatihan berkualitas, mentoring dari praktisi senior, dan pengakuan formal terhadap pencapaian profesional guru. Ketika kedua faktor ini berjalan beriringan dengan seimbang dan saling memperkuat, motivasi guru akan tumbuh secara optimal dan berdampak signifikan pada peningkatan produktivitas, kepuasan kerja, dan dedikasi mereka dalam melaksanakan tugas-tugas pendidikan yang kompleks. Penelitian empiris menunjukkan bahwa organisasi pendidikan yang berhasil menciptakan sinergi antara kedua faktor tersebut terbukti menghasilkan tenaga pendidik yang lebih engaged, inovatif, dan bertahan lama dalam profesi. Sebaliknya, ketika hanya satu faktor yang kuat sementara yang lain lemah, guru cenderung mengalami kebingungan, frustrasi, dan pada akhirnya mempertimbangkan untuk keluar dari profesi mengajar. Oleh karena itu, pemahaman mendalam tentang dinamika kedua faktor ini menjadi kunci bagi setiap lembaga pendidikan dalam merancang strategi pengembangan karier yang efektif dan berkelanjutan.

Tantangan pengembangan karier ini paling terasa bagi guru pemula yang sedang beralih dari dunia perkuliahan ke praktik nyata di sekolah. Periode transisi ini, sering disebut dengan "*reality shock*" atau "*praxis shock*," merupakan waktu kritis yang sangat menentukan apakah seorang guru akan berhasil berkembang atau malah tersingkir dari profesi. Guru pemula sering menghadapi berbagai kesulitan yang kompleks dan multifaset, seperti pengelolaan kelas yang heterogen dengan dinamika sosial yang kompleks, penguasaan mendalam terhadap materi pembelajaran yang terus berkembang, penyusunan instrumen penilaian yang valid dan reliabel, penanganan keberagaman siswa dengan latar belakang sosial-ekonomi dan kemampuan akademik yang berbeda-beda, serta adaptasi terhadap budaya organisasi sekolah yang mungkin berbeda dari ekspektasi mereka. Selain tantangan pedagogis, guru pemula juga menghadapi tantangan personal dan sosial yang signifikan. Mereka harus membangun kredibilitas di hadapan siswa, rekan kerja, dan orang tua siswa, sering kali sambil mengatasi imposter syndrome dan kekhawatiran akan kompetensi mereka. Ketidaksiapan dan stress dalam menghadapi realitas kelas dapat mengakibatkan dampak psikologis yang serius, termasuk stress berkepanjangan, kehilangan kepercayaan diri yang signifikan, bahkan meningkatkan risiko drop-out dan burnout dari profesi guru di masa awal karier mereka. Data menunjukkan bahwa tingkat pengunduran diri guru pemula dalam tiga tahun pertama sangat tinggi di banyak negara, mengindikasikan perlunya intervensi yang terstruktur dan efektif.

Kondisi ini memperjelas bahwa guru pemula memerlukan pendampingan terstruktur dan berkelanjutan yang dirancang khusus, bukan hanya kebetulan. Mereka membutuhkan program induksi yang komprehensif, supervisi klinis yang berfokus pada pengembangan bukan penilaian punitif, mentoring dari guru berpengalaman yang berkomitmen, dan dukungan emosional dari komunitas sekolah, agar dapat beradaptasi dengan baik dan membangun praktik mengajar yang efektif sejak awal karier mereka. Peningkatan kemampuan mengajar pun tidak bisa terjadi secara instan atau hanya melalui pelatihan workshop satu atau dua hari, melainkan harus dilakukan melalui pembinaan sistematis yang berkelanjutan, pelatihan berbasis kasus nyata dan kontekstual dari situasi kelas yang dihadapi guru, serta refleksi kritis yang rutin dan mendalam terhadap praktik pembelajaran di kelas. Proses pembelajaran profesional ini memerlukan waktu, kesabaran, dan komitmen jangka panjang dari semua pihak yang terlibat (Azzahra & Abidin, 2024).

Program induksi guru merupakan komponen krusial dalam fase awal pengembangan karier guru. Program ini tidak sekadar memberikan informasi administratif tentang tata tertib sekolah, tetapi harus dirancang untuk memfasilitasi integrasi pedagogis dan sosial guru pemula ke dalam komunitas sekolah. Induksi yang efektif mencakup orientasi terstruktur tentang visi-misi sekolah, budaya sekolah, kebijakan dan prosedur, serta hubungan dengan berbagai stakeholder. Lebih penting lagi, induksi harus mencakup dukungan dalam perencanaan pembelajaran, implementasi kelas, refleksi praktik, dan identifikasi area pengembangan profesional yang spesifik untuk setiap guru pemula. Mentoring, sebagai bagian integral dari induksi, menyediakan hubungan interpersonal yang mendalam antara guru berpengalaman dan guru pemula. Mentor yang berkualitas tidak hanya memberikan nasehat teknis tentang cara mengajar, tetapi juga membantu guru pemula menavigasi tantangan emosional dan sosial dalam profesi. Mereka menjadi *role model*, *source of wisdom*, dan *emotional support system* yang penting selama masa transisi yang menantang ini. Penelitian menunjukkan bahwa guru pemula yang mendapatkan mentoring berkualitas tinggi menunjukkan peningkatan kinerja yang lebih signifikan, kepuasan kerja yang lebih tinggi, dan tingkat retensi yang lebih baik dibandingkan mereka yang tidak mendapatkan dukungan mentoring (Azzahra & Abidin, 2024).

Untuk menghubungkan kebutuhan guru dengan tujuan organisasi sekolah dan tujuan pendidikan nasional, diperlukan program manajemen karier yang strategis, terukur, dan terintegrasi demi meningkatkan kualitas sistem pendidikan secara keseluruhan dan

berkelanjutan. Manajemen karier yang baik memberikan panduan dan kejelasan arah bagi guru sejak awal pengabdian mereka, menciptakan roadmap yang transparan dan realistis tentang kompetensi apa yang perlu dikembangkan, melalui mekanisme apa, dalam jangka waktu berapa, dan peluang karier apa yang tersedia di masa depan sebagai hasil dari pengembangan tersebut. Tanpa kejelasan ini, guru sering merasa mengambang, tidak mengerti arah pengembangan mereka, dan menjadi pesimis tentang masa depan karier mereka. Sesuai arahan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, manajemen karier nasional harus berpijak pada tiga pilar utama yang saling melengkapi: Pertama, budaya belajar sepanjang hayat (*lifelong learning*) yang menjadi mindset dan praktik bagi semua pendidik, bukan hanya slogan. Ini berarti guru harus melihat pengembangan profesional sebagai keharusan dan kesempatan, bukan beban, dan didukung oleh kebijakan, waktu, dan sumber daya yang memadai. Kedua, penilaian kinerja yang objektif berbasis bukti dan data konkret, bukan hanya subjektivitas atau penilaian yang bias. Penilaian ini harus mencerminkan kontribusi nyata guru terhadap pembelajaran siswa dan pengembangan profesional, bukan hanya kehadiran atau lamanya pengabdian. Ketiga, program pengembangan kompetensi yang relevan, berkelanjutan, dan disesuaikan dengan kebutuhan lokal serta perkembangan global. Program ini harus responsif terhadap perubahan kurikulum, kemajuan teknologi, dan kebutuhan siswa yang dinamis.

Dengan pendekatan berbasis ketiga pilar ini, pengembangan karier tidak lagi dipandang sebagai beban birokrasi yang memberatkan dan sekadar formalitas untuk memenuhi persyaratan administrasi, melainkan sebagai instrumen strategis dan bermakna untuk melahirkan tenaga pendidik yang unggul, adaptif, dan siap menghadapi tantangan abad ke-21 dengan kemampuan yang terus berkembang. Investasi dalam pengembangan karier guru adalah investasi dalam kualitas pendidikan nasional yang akan memberikan manfaat jangka panjang bagi generasi siswa (Kemendikdasmen, 2024).

Sistem manajemen karier yang sehat akan menciptakan hubungan yang adil, transparan, dan dapat dipercaya antara peningkatan kompetensi dan kesempatan promosi. Guru yang aktif mengembangkan diri secara konsisten, menunjukkan kinerja yang solid dan terus meningkat, berkontribusi positif terhadap pembelajaran siswa, dan menunjukkan kepemimpinan dalam komunitas pendidik akan memiliki peluang lebih besar untuk naik ke jenjang yang lebih tinggi, seperti Guru Utama, Guru Kepala, kepala sekolah, pengawas pendidikan, atau peran kepemimpinan pendidikan lainnya yang strategis dalam sistem

pendidikan. Promosi dalam dunia pendidikan modern menuntut rekam jejak kinerja yang terukur dan dokumentasi yang jelas melalui data-data objektif yang dapat diverifikasi, portofolio yang nyata dan komprehensif menunjukkan pencapaian konkret sepanjang karier guru, serta bukti yang terdokumentasi tentang kontribusi nyata terhadap peningkatan mutu pembelajaran dan pengembangan sekolah. Proses promosi tidak bisa lagi hanya berdasarkan senioritas atau kedekatan pribadi, tetapi harus bersifat merit-based yang transparan. Portfolio guru harus mencakup dokumentasi pembelajaran profesional, inovasi pembelajaran yang dikembangkan, hasil penilaian kinerja yang konsisten baik, tulisan atau publikasi tentang pengalaman mengajar, serta testimoni dari kolega dan kepemimpinan tentang kontribusi mereka.

Kebijakan yang berlaku menegaskan dengan tegas bahwa tata kelola karier yang baik harus menyeimbangkan dengan teliti dan adil kebutuhan organisasi dalam meningkatkan mutu pendidikan dengan hak-hak pengembangan individu sebagai sumber daya manusia yang berharga dan profesional, sehingga mobilitas karier dapat berlangsung secara terbuka dan dapat diprediksi, objektif dan berbasis bukti, berbasis merit dan prestasi, serta bebas dari unsur nepotisme, favoritisme, atau diskriminasi berdasarkan identitas apapun. Transparansi dalam sistem promosi ini penting untuk membangun kepercayaan guru terhadap organisasi dan sistem, mendorong komitmen jangka panjang mereka, dan memotivasi guru lain untuk terus meningkatkan kinerja mereka. Sistem promosi yang adil juga harus mempertimbangkan kebutuhan guru di berbagai konteks, termasuk guru di daerah tertinggal atau berhadapan dengan tantangan siswa yang lebih kompleks, sehingga beban kerja yang berbeda juga mendapatkan penghargaan yang berbeda dan adil (Wibowo et al., 2024).

Meski program pengembangan karier guru tampak ideal dan menarik dalam konsep dan perencanaan, penerapannya di lapangan tetap harus dievaluasi secara berkala dengan indikator-indikator yang terukur, metodologi yang ketat, dan pendampingan yang berkelanjutan. Dhiyaulrizq & Kamaruddin (2025) menemukan bahwa program pengembangan karier guru terbukti signifikan dalam meningkatkan kompetensi profesional guru secara nyata, motivasi kerja yang berkelanjutan, kepuasan kerja yang lebih tinggi, dan pada akhirnya kualitas pembelajaran di kelas yang terukur melalui hasil belajar siswa. Namun, penelitian itu juga mengungkap berbagai hambatan substansial yang masih terjadi di lapangan dan mengancam efektivitas program, yaitu: Pertama, perencanaan kebutuhan

pelatihan yang kurang tepat sasaran karena analisis kebutuhan yang tidak mendalam dan tidak melibatkan guru secara partisipatif. Sering kali keputusan tentang jenis pelatihan yang diselenggarakan dibuat oleh administrator di atas tanpa benar-benar mendengarkan guru tentang apa yang benar-benar mereka butuhkan di kelas mereka. Kedua, materi pelatihan yang bersifat teoritis dan umum, sehingga tidak sesuai atau relevan dengan kondisi kelas nyata yang dihadapi guru dengan konteks dan tantangan yang unik. Ketiga, minimnya pemantauan dan follow-up pascapelatihan yang mengakibatkan transfer learning tidak maksimal dan guru tidak bisa mengimplementasikan apa yang dipelajari dengan optimal.

Faktor hambatan lainnya yang signifikan mencakup keterbatasan anggaran yang serius untuk mendukung program pengembangan karier yang berkualitas, kurangnya dukungan substantif dari kepemimpinan sekolah yang dapat memfasilitasi implementasi, sistem penghargaan yang belum memadai atau tidak sesuai dengan ekspektasi guru, kurangnya waktu bagi guru untuk belajar karena beban mengajar yang berat, dan infrastruktur pembelajaran profesional yang belum memadai. Hambatan struktural lainnya termasuk ketiadaan sistem database yang terintegrasi untuk melacak perkembangan karier guru, kurangnya keselarasan antara program pengembangan di tingkat sekolah dan tingkat nasional, serta resistensi budaya dari guru senior yang merasa terancam dengan kemajuan guru junior. Dengan memahami hambatan-hambatan konkret ini, lembaga pendidikan dapat merancang strategi mitigasi yang lebih efektif dan targeted (Ghina Azhzhahra Dhiyaulrizq, 2025).

Kepemimpinan sekolah memainkan peran yang sangat krusial dan tidak dapat ditawar dalam kesuksesan program pengembangan karier guru. Kepala sekolah dan tim kepemimpinan yang visioner harus tidak hanya mengakui pentingnya pengembangan guru, tetapi juga secara proaktif menciptakan kondisi dan lingkungan yang kondusif untuk pengembangan ini. Ini mencakup alokasi anggaran yang memadai untuk program pelatihan dan pengembangan, penciptaan budaya sekolah yang menghargai pembelajaran berkelanjutan, penyediaan waktu bagi guru untuk refleksi dan kolaborasi profesional, serta pemberian *recognition* yang genuine terhadap pencapaian guru dalam pengembangan profesional mereka. Kepemimpinan yang efektif juga berarti membangun hubungan yang kuat dengan guru, mendengarkan kebutuhan dan aspirasi mereka, dan membantu mereka mengartikulasikan tujuan pengembangan karier mereka. Kepala sekolah harus menjadi

mentor dan *coach* bagi guru, bukan hanya supervisor yang mengontrol dan menilai. Mereka harus mampu menginspirasi guru dengan visi pendidikan yang meaningful, menggerakkan guru untuk berinovasi, dan memberikan dukungan emosional ketika guru menghadapi tantangan dalam pengembangan mereka. Kepemimpinan yang rendah hati namun kuat, authentic, dan empatik terbukti meningkatkan motivasi guru dan komitmen mereka terhadap pengembangan profesional (Hutauruk et al., 2023; Kemendikdasmen, 2024).

Salah satu mekanisme pengembangan karier yang paling efektif namun sering diabaikan adalah pembentukan komunitas belajar profesional (*Professional Learning Communities atau PLC*) di dalam sekolah. PLC adalah kelompok guru yang berkomitmen untuk bekerja sama secara kolaboratif dalam waktu yang sama, tempat yang sama atau melalui teknologi, dengan fokus pada pembelajaran siswa dan pengembangan praktik mengajar mereka masing-masing. Dalam PLC, guru tidak lagi belajar dalam isolasi, tetapi saling berbagi praktik baik, menyelesaikan masalah pembelajaran secara kolaboratif, dan saling memberikan feedback yang konstruktif. Manfaat dari PLC sangat signifikan: guru mendapatkan akses ke praktik baik dari kolega, pengembangan kepemimpinan melalui peran berbeda dalam kolaborasi, refleksi yang lebih dalam tentang praktik mereka melalui diskusi dengan rekan, serta peningkatan kepercayaan diri dan kompetensi melalui dukungan peer. Penelitian menunjukkan bahwa sekolah dengan PLC yang kuat memiliki kinerja siswa yang lebih baik, tingkat retensi guru yang lebih tinggi, dan budaya sekolah yang lebih positif. PLC juga menjadi tempat yang aman bagi guru untuk bereksperimen dengan inovasi pembelajaran, gagal, dan belajar dari kegagalan tersebut tanpa takut akan penghakiman (Azzahra & Abidin, 2024; Hutauruk et al., 2023).

Era digital telah membuka peluang baru dalam pengembangan karier guru melalui platform pembelajaran online, aplikasi kolaborasi, dan sumber daya digital yang tak terbatas. Guru dapat mengakses pelatihan berkualitas tinggi dari mentor dan expert di manapun, kapanpun, dengan fleksibilitas yang tinggi. Teknologi juga memungkinkan guru untuk mendokumentasikan perjalanan profesional mereka secara digital, berbagi praktik baik melalui video dan artikel, dan membangun personal learning network yang global. Namun, integrasi teknologi dalam pengembangan karier juga membawa tantangan, terutama kesenjangan digital antara guru di kota dan daerah terpencil, beban kerja tambahan karena ekspektasi untuk terus online, dan risiko information overload yang

membuat guru kebingungan memilih sumber pembelajaran yang berkualitas. Oleh karena itu, integrasi teknologi harus dirancang secara bijak, dengan pertimbangan konteks lokal, dukungan teknis yang memadai, dan tetap memprioritaskan hubungan interpersonal yang bermakna dalam pembelajaran profesional (Kemendikdasmen, 2024).

Pengembangan karier guru tidak dapat dipisahkan dari kebutuhan siswa dan masyarakat yang mereka layani. Guru perlu mengembangkan kompetensi yang sesuai dengan karakteristik siswa mereka, tantangan spesifik yang dihadapi oleh komunitas, dan visi pendidikan yang kontekstual. Misalnya, guru di sekolah dengan siswa dari latar belakang ekonomi rendah membutuhkan kompetensi tambahan dalam pendidikan inklusif dan pedagogi yang sensitif terhadap kemiskinan. Guru di sekolah dengan siswa penyandang disabilitas perlu mengembangkan kompetensi dalam pendidikan inklusi yang mendalam. Guru di daerah terpencil membutuhkan kompetensi dalam memanfaatkan sumber daya lokal dan pembelajaran berbasis komunitas. Keterlibatan komunitas, orang tua siswa, dan masyarakat lokal dalam perencanaan pengembangan karier guru juga penting untuk memastikan relevansi dan ownership yang lebih luas. Ketika masyarakat merasa dilibatkan dan melihat manfaat langsung dari pengembangan guru, mereka akan lebih mendukung dan memberikan kontribusi terhadap program tersebut. Dialog regular antara guru, kepemimpinan sekolah, dan komunitas tentang kebutuhan pendidikan dapat membantu mengarahkan pengembangan profesional guru ke arah yang paling bermanfaat (Azzahra & Abidin, 2024; Kemendikdasmen, 2024).

Pengembangan karier guru adalah investasi strategis yang tidak dapat ditunda dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan nasional. Keberhasilan program pengembangan karier bergantung pada keselarasan yang dinamis antara faktor internal guru (motivasi, komitmen, pembelajaran mandiri) dan faktor eksternal (dukungan organisasi, kepemimpinan yang efektif, sistem karier yang adil). Program induksi dan mentoring bagi guru pemula adalah fondasi yang kuat untuk memulai karier yang sukses. Manajemen karier yang berbasis pada tiga pilar budaya belajar sepanjang hayat, penilaian kinerja berbasis bukti, dan pengembangan kompetensi yang berkelanjutan dan relevan memberikan kerangka kerja yang solid untuk pengembangan profesional guru.

Penelitian ini berangkat dari kebutuhan untuk memahami secara lebih mendalam bagaimana program manajemen karier bagi guru pemula dilaksanakan di lingkungan sekolah. Fokus utama penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauh mana program

tersebut dirancang, diimplementasikan, dan diarahkan dalam mendukung pengembangan karier guru sejak awal masa tugasnya. Selain itu, penelitian ini juga ingin mengkaji dampak pelaksanaan program manajemen karier terhadap peningkatan kompetensi guru pemula, baik dalam aspek pedagogik, profesional, sosial, maupun kepribadian. Di samping itu, penelitian ini perlu menelaah bagaimana program manajemen karier berpengaruh terhadap peluang promosi jabatan guru pemula, mengingat promosi jabatan merupakan salah satu indikator keberhasilan pengembangan karier. Penelitian ini juga memandang penting untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung keberhasilan program, sekaligus faktor-faktor yang menjadi hambatan dalam pelaksanaannya, sehingga dapat diperoleh gambaran yang utuh mengenai efektivitas program manajemen karier bagi guru pemula.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan secara komprehensif pelaksanaan program manajemen karier bagi guru pemula di sekolah. Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak program tersebut terhadap peningkatan kompetensi guru pemula dalam menjalankan tugas profesionalnya. Penelitian ini juga diarahkan untuk menilai kontribusi program manajemen karier terhadap promosi jabatan guru pemula sebagai bagian dari pengembangan karier dalam institusi pendidikan. Lebih lanjut, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi berbagai faktor pendukung dan penghambat yang memengaruhi keberhasilan pelaksanaan program manajemen karier, sehingga hasil penelitian dapat digunakan sebagai dasar perbaikan dan pengembangan kebijakan di bidang manajemen sumber daya manusia pendidikan.

Secara teoretis, penelitian ini diharapkan dapat menambah khazanah keilmuan mengenai evaluasi manajemen karier dalam dunia pendidikan, khususnya yang berkaitan dengan guru pemula. Hasil penelitian ini juga diharapkan mampu memperkaya kajian tentang hubungan antara manajemen karier, peningkatan kompetensi profesional guru, dan promosi jabatan dalam organisasi pendidikan. Secara praktis, penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi sekolah sebagai bahan evaluasi dalam merancang dan menyempurnakan program manajemen karier agar lebih efektif dalam mendukung pengembangan sumber daya manusia pendidikan. Bagi guru pemula, penelitian ini dapat memberikan pemahaman mengenai pentingnya manajemen karier sebagai sarana untuk meningkatkan kompetensi, profesionalisme, dan kesiapan menghadapi jenjang karier berikutnya. Sementara itu, bagi pengambil kebijakan, hasil penelitian ini dapat menjadi masukan dalam merumuskan

strategi pengembangan karier guru yang lebih terarah, berkelanjutan, dan sesuai dengan kebutuhan lapangan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif karena dianggap sebagai metode yang paling tepat untuk mengkaji secara mendalam pelaksanaan program manajemen karier bagi guru pemula dalam konteks alami lingkungan sekolah. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi, serta dampak program tersebut terhadap peningkatan kompetensi dan peluang pengembangan karier guru pemula. Penelitian ini dilakukan di sekolah atau lembaga pendidikan yang telah menerapkan program manajemen karier bagi guru pemula, karena lingkungan tersebut menyediakan data empiris yang relevan dengan fokus penelitian dan memungkinkan peneliti untuk mengkaji fenomena secara langsung, komprehensif, dan kontekstual. Penelitian dilaksanakan pada sekolah atau lembaga pendidikan di Kecamatan Widodaren yang telah menerapkan program manajemen karier bagi guru pemula, dengan pertimbangan bahwa lokasi tersebut menyediakan data empiris yang sesuai dengan fokus kajian dan memungkinkan peneliti menangkap fenomena secara langsung, mendalam, dan kontekstual.

Subjek penelitian ini meliputi kepala sekolah, guru pemula, dan koordinator program pengembangan guru, karena individu-individu ini dianggap memegang peran strategis dan memberikan informasi pelengkap terkait kebijakan, implementasi, dan hasil program manajemen karier. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Observasi dilakukan untuk memperoleh pemahaman faktual tentang bagaimana program tersebut diimplementasikan dalam praktik, sementara wawancara mendalam digunakan untuk menyelidiki perspektif, pengalaman, dan evaluasi informan terhadap program tersebut. Dokumentasi digunakan untuk mendukung dan mengonfirmasi

Analisis data dilakukan dengan menggunakan model Miles dan Huberman, yang terdiri dari reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, sehingga data yang dikumpulkan dapat diolah secara sistematis, disusun dengan jelas, dan divalidasi secara ilmiah. Oleh karena itu, metode penelitian yang diterapkan dalam studi ini diharapkan dapat menghasilkan temuan yang valid, komprehensif, dan relevan dalam menjelaskan efektivitas program manajemen karier bagi guru pemula.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pelaksanaan Program Manajemen Karier bagi Guru Pemula

Tahap Orientasi dan Adaptasi Kultural

Perpindahan dari dunia perkuliahan ke lingkungan kerja pendidikan yang sesungguhnya kerap menimbulkan pengalaman adaptasi yang tidak ringan bagi guru pemula. Dalam literatur pendidikan, keadaan ini disebut *reality shock* atau *praxis shock*, yaitu ketidaksesuaian antara ekspektasi ideal mengenai profesi guru dengan realitas praktik pembelajaran yang kompleks. Kondisi tersebut tidak dapat dipandang semata-mata sebagai persoalan psikologis individu, melainkan juga sebagai tantangan kelembagaan yang memerlukan pengelolaan secara sistematis. Oleh karena itu, sejak awal penugasan guru pemula, sekolah perlu menyiapkan strategi yang mampu mendukung proses penyesuaian mereka. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa program orientasi yang diselenggarakan di sekolah penelitian berfungsi sebagai sarana untuk meminimalkan dampak benturan tersebut. Program tersebut tidak bertujuan menyederhanakan kenyataan yang akan dihadapi guru, melainkan membekali mereka dengan pemahaman dan kesiapan yang lebih baik dalam menghadapi dinamika pekerjaan secara profesional.

Penyampaian visi dan misi sekolah yang menjadi bagian penting dalam kegiatan orientasi tidak hanya difungsikan sebagai pengenalan awal terhadap lembaga, tetapi juga dimanfaatkan sebagai sarana untuk membangun pemahaman guru pemula mengenai budaya dan arah pengembangan sekolah. Berdasarkan hasil wawancara, kepala sekolah secara aktif menghubungkan nilai-nilai yang dianut institusi dengan berbagai tantangan praktis yang akan dihadapi guru pemula dalam menjalankan tugasnya. Tantangan tersebut meliputi pengelolaan kelas dengan karakteristik peserta didik yang beragam, membangun komunikasi dengan orang tua, serta menghadapi berbagai tuntutan administrasi yang melekat pada profesi guru. Temuan ini menunjukkan bahwa proses orientasi dirancang agar guru pemula memperoleh gambaran yang lebih realistis mengenai kondisi kerja di sekolah. Pentingnya penyelarasan materi program dengan kebutuhan nyata yang dihadapi peserta juga ditegaskan oleh (Ghina Azhzhahra Dhiyaulrizq, 2025) menegaskan bahwa keberhasilan program pengembangan karier lebih ditentukan oleh tingkat kesesuaian materi program dengan kebutuhan nyata di lapangan dibandingkan oleh kelengkapan dokumen administrasi program.

Proses penyesuaian diri terhadap budaya kerja sekolah, termasuk memahami norma, harapan, dan pola kerja yang berlaku di lingkungan lembaga pendidikan, tidak dapat diselesaikan hanya melalui kegiatan orientasi awal. Berdasarkan hasil observasi, guru pemula memerlukan waktu yang relatif panjang, setidaknya selama satu semester, untuk memahami berbagai dinamika yang ada di sekolah. Proses tersebut mencakup kemampuan menjalin hubungan profesional dengan guru senior, memahami harapan pimpinan sekolah, serta memperoleh kepercayaan dari siswa maupun orang tua. Dengan demikian, orientasi berfungsi sebagai tahap awal pengenalan lingkungan kerja, sedangkan keberhasilan adaptasi secara menyeluruh bergantung pada adanya sistem pendampingan yang dilakukan secara konsisten dan berkesinambungan.

Implementasi Program Induksi dan Monitoring

Keberhasilan program induksi tidak hanya ditentukan oleh adanya pedoman atau aturan yang telah disusun secara formal, tetapi juga oleh implementasinya dalam kegiatan sehari-hari di lingkungan sekolah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mentor memiliki peran penting dalam membantu guru pemula beradaptasi dengan tuntutan profesi dan lingkungan kerja. Penetapan mentor tidak semata-mata berdasarkan senioritas, melainkan juga mempertimbangkan kesesuaian bidang keahlian serta kemampuan membangun komunikasi yang baik. Kondisi tersebut memungkinkan terjalinnya hubungan pendampingan yang lebih efektif karena didukung oleh rasa saling percaya, kesamaan pengalaman profesional, dan interaksi yang positif. Dengan demikian, proses pendampingan dapat berjalan lebih optimal dalam membantu guru pemula mengembangkan kompetensi dan menyesuaikan diri dengan tugas profesionalnya.

Pendampingan teknis yang diberikan oleh mentor difokuskan pada beberapa aspek yang paling sering dianggap sebagai tantangan oleh guru pemula pada tahap awal pelaksanaan tugas. Berdasarkan hasil wawancara, aspek tersebut meliputi penyusunan perangkat pembelajaran yang sesuai dengan Kurikulum Merdeka, pengelolaan kelas yang terdiri atas peserta didik dengan karakteristik yang beragam, serta pemenuhan berbagai kewajiban administrasi sekolah. Dalam membantu pengelolaan kelas yang heterogen, mentor tidak hanya memberikan petunjuk praktis yang dapat langsung diterapkan, tetapi juga mendorong guru pemula untuk mengembangkan kemampuan dalam memahami kondisi dan kebutuhan belajar siswa secara lebih mendalam. Melalui proses tersebut, guru

pemula dilatih untuk menyesuaikan strategi pembelajaran sesuai dengan situasi yang muncul selama kegiatan belajar mengajar berlangsung. Kemampuan ini tidak dapat diperoleh secara instan melalui pelatihan formal, melainkan berkembang melalui pengalaman praktik yang berkelanjutan, kegiatan observasi, serta refleksi yang dilakukan secara terarah dan berulang.

Salah satu temuan penelitian ini menunjukkan adanya perbedaan harapan antara guru pemula dan mentor dalam proses pendampingan. Guru pemula umumnya menginginkan arahan yang jelas dan petunjuk yang dapat langsung diterapkan dalam praktik pembelajaran, sedangkan mentor lebih berupaya mendorong terbentuknya kemandirian serta kemampuan profesional dalam mengambil keputusan. Apabila perbedaan harapan tersebut tidak dikelola secara tepat, efektivitas program pendampingan dapat berkurang. Pentingnya hubungan kemitraan yang baik dalam proses pendampingan dijelaskan oleh (Abdul Aziz, 2023) yang menegaskan pentingnya hubungan kemitraan antara guru pembimbing dan guru pemula serta pemberian dukungan profesional maupun psikososial untuk menunjang keberhasilan proses induksi.

Tahap Evaluasi dan Supervisi Klinis

Pelaksanaan supervisi klinis dalam program ini menunjukkan pendekatan yang berbeda dari pola supervisi tradisional yang cenderung berorientasi pada pengawasan dan sering menimbulkan tekanan bagi guru. Proses observasi kelas dilakukan secara terencana melalui penjadwalan yang jelas serta diawali dengan kegiatan pra-observasi. Pada tahap ini, guru pemula memperoleh kesempatan untuk menjelaskan rancangan pembelajaran yang akan diterapkan, menyampaikan berbagai kendala yang diperkirakan muncul selama proses pembelajaran, serta mendiskusikan aspek-aspek yang akan menjadi fokus pengamatan. Melalui mekanisme tersebut, kepala sekolah tidak ditempatkan sebagai pihak yang hanya bertugas melakukan penilaian terhadap kinerja guru, tetapi berperan sebagai rekan profesional yang mendampingi dan membantu guru melakukan refleksi terhadap praktik pembelajaran yang dilaksanakan.

Penentuan kesiapan guru pemula untuk melaksanakan pembelajaran secara mandiri dilakukan melalui pengumpulan informasi dari berbagai sumber, seperti hasil observasi pembelajaran, portofolio perangkat ajar, laporan mentor, serta hasil penilaian diri guru yang bersangkutan. Penggunaan berbagai sumber data tersebut memungkinkan

sekolah memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai tingkat kesiapan guru, mengingat kemampuan mengajar tidak dapat dinilai hanya melalui satu instrumen atau satu kali evaluasi. (Rusmaini, Mulia Putra, 2024) menegaskan bahwa supervisi klinis berbasis kolaboratif yang dilaksanakan melalui tahapan observasi, umpan balik, dan tindak lanjut secara sistematis mampu mendukung peningkatan kompetensi pedagogik guru. Dengan demikian, proses evaluasi yang dilakukan secara berkelanjutan tidak hanya berfungsi sebagai alat penilaian, tetapi juga sebagai sarana pembinaan profesional bagi guru pemula.

Salah satu aspek yang masih memerlukan perhatian dalam pelaksanaan program ini adalah belum konsistennya pencatatan hasil supervisi. Berdasarkan keterangan beberapa informan, umpan balik yang diberikan setelah proses supervisi umumnya disampaikan secara verbal tanpa didukung dokumentasi yang memadai. Kondisi tersebut menyebabkan hasil supervisi sulit digunakan sebagai bahan rujukan untuk memantau perkembangan guru pemula dalam jangka panjang. Selain itu, ketiadaan sistem dokumentasi yang terstruktur juga membatasi kemampuan sekolah dalam menelusuri perkembangan kompetensi guru secara berkelanjutan. Akibatnya, data yang seharusnya dapat dimanfaatkan sebagai dasar evaluasi dan perbaikan program tidak tersedia secara optimal untuk mendukung pengambilan keputusan yang berbasis bukti.

Dampak Program Terhadap Peningkatan Kompetensi Guru Pemula

Kompetensi Pedagogik

Perubahan yang paling terlihat setelah pelaksanaan program adalah meningkatnya kepercayaan diri guru pemula dalam merancang dan melaksanakan pembelajaran yang mampu mengakomodasi keberagaman karakteristik peserta didik. Pada era Kurikulum Merdeka, kompetensi pedagogik berbasis teknologi menjadi salah satu kemampuan yang sangat dibutuhkan dalam proses pembelajaran. Perkembangan kompetensi tersebut tampak melalui pendampingan penggunaan platform pembelajaran digital, pengembangan media pembelajaran berbasis multimedia, serta pemanfaatan hasil asesmen digital sebagai dasar pengambilan keputusan pembelajaran. Efektivitas pendampingan berbasis praktik dalam meningkatkan kompetensi pedagogik digital juga dijelaskan oleh (Suryani, 2026) yang menyatakan bahwa peningkatan literasi teknologi pedagogis lebih efektif dicapai melalui pendampingan yang berbasis praktik nyata dan sesuai dengan kebutuhan lapangan dibandingkan pelatihan yang hanya berfokus pada aspek teknis penggunaan teknologi.

Kemampuan menerapkan pembelajaran yang inklusif menunjukkan perkembangan yang berbeda pada setiap guru pemula. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa guru yang memperoleh pendampingan dari mentor yang berpengalaman dalam mengelola kelas dengan karakteristik peserta didik yang beragam cenderung lebih cepat mengembangkan strategi pembelajaran berdiferensiasi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kualitas pendampingan memiliki pengaruh yang besar terhadap perkembangan kompetensi pedagogik inklusif guru pemula. (Pratomo et al., 2024) menegaskan bahwa implementasi pembelajaran berdiferensiasi menuntut guru untuk memahami kebutuhan, karakteristik, dan kesiapan belajar peserta didik sehingga proses pembelajaran dapat disesuaikan secara efektif dengan keragaman yang ada di dalam kelas.

Kemampuan refleksi kritis berkembang lebih lambat dibandingkan aspek kompetensi pedagogik lainnya, namun memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung pertumbuhan profesional guru dalam jangka panjang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa refleksi kritis belum menjadi bagian yang dirancang secara khusus dalam program, melainkan berkembang melalui interaksi yang intens antara mentor dan guru pemula. Padahal, kegiatan refleksi yang dilakukan secara terstruktur dapat membantu guru mengevaluasi praktik pembelajaran, mengidentifikasi berbagai kendala yang muncul selama proses mengajar, serta merancang strategi perbaikan untuk pembelajaran berikutnya. Oleh karena itu, penguatan kegiatan refleksi perlu menjadi salah satu fokus pengembangan program pada masa mendatang.

Kompetensi Profesional

Dampak program terhadap kompetensi profesional terlihat terutama pada kemampuan guru pemula dalam menyampaikan materi pembelajaran secara kontekstual dan mudah dipahami oleh peserta didik. Penguasaan materi pelajaran yang baik tidak selalu diikuti oleh kemampuan mengajarkannya secara efektif. Oleh karena itu, guru pemula memerlukan dukungan untuk mengubah konsep-konsep yang bersifat abstrak menjadi pengalaman belajar yang lebih konkret dan relevan dengan kebutuhan siswa. Dalam hal ini, program mentoring memberikan kontribusi melalui kegiatan *co-teaching*, observasi praktik mengajar mentor, serta diskusi mengenai berbagai permasalahan yang muncul selama proses pembelajaran. Pentingnya kemampuan mengintegrasikan penguasaan materi dengan strategi pembelajaran juga dijelaskan oleh (Aqshal Arlian

Rayaa, Rima Vien Permata Hartantob, 2024) melalui konsep *Pedagogical Content Knowledge* (PCK) yaitu kemampuan guru dalam mengintegrasikan penguasaan materi dengan strategi pembelajaran yang sesuai sehingga peserta didik dapat memahami konsep secara lebih bermakna dan kontekstual.

Selain mendukung penguasaan praktik pembelajaran, program juga berkontribusi dalam membangun budaya belajar sepanjang hayat (*lifelong learning*) pada guru pemula. Lingkungan sekolah yang ditandai dengan kebiasaan berbagi pengalaman antar guru, keterlibatan dalam kegiatan MGMP, serta pemanfaatan Platform Merdeka Mengajar mendorong guru untuk terus meningkatkan kompetensinya. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesadaran untuk melakukan pengembangan diri secara berkelanjutan sebagai bagian dari profesionalisme guru. (Azzahra & Abidin, 2024) menyatakan bahwa kompetensi profesional guru memiliki kontribusi terhadap peningkatan kualitas pembelajaran, sehingga pengembangan kompetensi secara berkelanjutan menjadi kebutuhan penting dalam menjalankan tugas profesi guru.

Kompetensi Kepribadian

Perkembangan kompetensi kepribadian terlihat melalui meningkatnya resiliensi profesional guru pemula dalam menghadapi berbagai tantangan selama masa adaptasi di lingkungan sekolah. Kemampuan untuk bangkit dari berbagai kesulitan dalam proses pembelajaran, mengelola konflik interpersonal secara konstruktif, serta mempertahankan semangat kerja di tengah tuntutan profesi tidak berkembang semata-mata melalui pelatihan formal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang memberikan kesempatan untuk belajar dari kesalahan, memperoleh dukungan dari rekan kerja, dan mendapatkan pendampingan secara berkelanjutan berkontribusi terhadap penguatan ketahanan diri guru pemula. (Syah et al., 2024) menjelaskan bahwa kompetensi kepribadian guru tercermin melalui kemampuan mengendalikan diri, bersikap dewasa, serta terus mengembangkan diri dalam menjalankan tugas profesionalnya.

Hasil penelitian juga menunjukkan adanya kecenderungan penurunan tingkat stres pada guru pemula yang memperoleh pendampingan secara intensif selama masa awal penugasan. Guru yang mendapatkan dukungan melalui program orientasi dan mentoring melaporkan bahwa mereka lebih mampu mengelola berbagai tuntutan pekerjaan dibandingkan guru yang tidak memperoleh pendampingan yang memadai. Temuan

tersebut menunjukkan bahwa keberadaan program orientasi dan mentoring tidak hanya mendukung peningkatan kompetensi profesional, tetapi juga membantu guru pemula beradaptasi dengan lingkungan kerja serta mengurangi tekanan yang muncul selama masa transisi menuju dunia kerja.

Kompetensi Sosial

Perkembangan kompetensi sosial guru pemula terlihat dari kemampuan mereka dalam membangun hubungan dengan peserta didik, orang tua, dan rekan sejawat selama mengikuti program induksi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tantangan yang paling sering dihadapi adalah membangun kewibawaan dan kepercayaan peserta didik, terutama bagi guru yang memiliki usia relatif dekat dengan siswanya. Dalam proses adaptasi tersebut, mentor berperan melalui pemberian contoh dan berbagi pengalaman mengenai strategi komunikasi yang efektif. (Salsabila, Aira Putri Vaneza, Dila Puspita Sari, 2026) menyatakan bahwa kompetensi sosial guru tercermin dalam kemampuan menjalin komunikasi yang baik dengan peserta didik, orang tua, dan rekan kerja sebagai bagian dari pelaksanaan tugas profesional guru.

Selain berinteraksi dengan peserta didik, komunikasi dengan orang tua juga menjadi tantangan bagi sebagian guru pemula. Beberapa guru masih merasa kurang percaya diri ketika menyampaikan perkembangan belajar peserta didik atau menghadapi berbagai karakter orang tua. Untuk membantu mengatasi hal tersebut, mentor melibatkan guru pemula dalam kegiatan pertemuan wali kelas sebagai sarana belajar secara langsung. Meskipun demikian, pengalaman yang diperoleh setiap guru tidak selalu sama karena pendampingan masih bergantung pada inisiatif masing-masing mentor. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi sosial perlu dirancang secara lebih terstruktur agar seluruh guru pemula memperoleh kesempatan yang setara dalam mengembangkan kemampuan komunikasi profesional.

Kontribusi Program Manajemen Karier terhadap Promosi Jabatan

Perubahan sistem pengembangan karier guru Aparatur Sipil Negara (ASN) saat ini menunjukkan adanya pergeseran orientasi dari sistem yang menitikberatkan pada masa kerja menuju sistem yang lebih menekankan pencapaian kinerja. Melalui Permenpan-RB Nomor 1 Tahun 2023 dan Peraturan BKN Nomor 3 Tahun 2023, rekam jejak kinerja

menjadi salah satu indikator penting dalam proses kenaikan pangkat dan pengembangan jenjang jabatan fungsional guru. Kebijakan tersebut menuntut guru untuk tidak hanya melaksanakan tugas pembelajaran, tetapi juga mampu mendokumentasikan berbagai bentuk kinerja dan pengembangan profesional secara sistematis sebagai bukti pencapaian kompetensi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa program manajemen karier berkontribusi dalam membentuk kebiasaan guru pemula untuk mendokumentasikan berbagai aktivitas profesional sejak awal masa tugasnya.

Dokumentasi tersebut diwujudkan melalui penyusunan portofolio pembelajaran yang mencakup perangkat ajar, hasil evaluasi pembelajaran, kegiatan pengembangan diri, serta berbagai bukti pelaksanaan tugas profesional lainnya. Keberadaan portofolio tidak hanya berfungsi sebagai dokumen pendukung administrasi karier, tetapi juga menjadi sarana refleksi bagi guru untuk mengevaluasi perkembangan kompetensi yang telah dicapai. Melalui dokumentasi yang dilakukan secara berkelanjutan, guru dapat mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, serta kebutuhan pengembangan diri yang perlu ditingkatkan untuk mendukung kemajuan karier di masa mendatang. Pentingnya pengembangan karier dalam mendorong peningkatan kompetensi dan profesionalisme guru juga ditegaskan oleh (Maryani et al., 2025) sehingga praktik dokumentasi yang dibangun melalui program ini dapat dipandang sebagai bagian dari upaya penguatan profesionalisme guru secara berkelanjutan.

Kejelasan arah pengembangan karier merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap motivasi serta komitmen profesional guru dalam menjalankan tugasnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat pemahaman guru pemula mengenai jenjang jabatan fungsional dan persyaratan pengembangan karier masih bervariasi. Sebagian guru telah memiliki pemahaman yang cukup baik mengenai mekanisme kenaikan pangkat, pengembangan kompetensi, serta persyaratan yang harus dipenuhi untuk mendukung kemajuan karier. Namun, sebagian lainnya masih mengalami kesulitan, terutama dalam memahami kegiatan pengembangan profesi yang berkaitan dengan penyusunan karya ilmiah dan publikasi akademik. Selain itu, keterlibatan guru dalam berbagai kegiatan profesional seperti Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), pengembangan kurikulum, maupun pelaksanaan tugas koordinatif lainnya perlu dipahami sebagai bagian dari proses pengembangan kapasitas profesional dan kepemimpinan. Kegiatan-kegiatan tersebut tidak hanya memberikan pengalaman tambahan dalam

menjalankan tugas pendidikan, tetapi juga berkontribusi terhadap peningkatan kompetensi, kemampuan bekerja sama, serta keterampilan mengambil keputusan dalam lingkungan sekolah. Oleh karena itu, pengembangan karier guru memerlukan perencanaan yang jelas, peningkatan kompetensi secara berkelanjutan, serta partisipasi aktif dalam komunitas profesional agar guru memiliki kesiapan yang lebih baik dalam menghadapi tuntutan dan peluang karier di masa depan (Ainiyah et al., 2025).

Faktor Pendukung dan Penghambat Pelaksanaan Program

Kepemimpinan kepala sekolah menjadi salah satu faktor utama yang mendukung keberhasilan pelaksanaan program. Berdasarkan hasil penelitian, keberhasilan program tidak hanya dipengaruhi oleh posisi kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga, tetapi juga oleh kemampuannya dalam memberikan arahan, dukungan, serta pendampingan kepada guru pemula selama proses adaptasi dan pengembangan kompetensi. Kepala sekolah yang aktif memberikan bimbingan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi guru untuk belajar, mencoba berbagai strategi pembelajaran, serta melakukan evaluasi dan perbaikan terhadap praktik mengajarnya. Kondisi tersebut memberikan rasa aman bagi guru pemula untuk mengembangkan kemampuan profesionalnya tanpa merasa khawatir terhadap kesalahan yang mungkin terjadi selama proses pembelajaran.

Sebaliknya, pendekatan kepemimpinan yang lebih berfokus pada aspek administratif dan pengawasan formal cenderung membatasi ruang eksplorasi guru dalam melakukan inovasi pembelajaran. Guru menjadi lebih berhati-hati dalam mengambil inisiatif karena lebih berorientasi pada pemenuhan tuntutan administratif daripada pengembangan kualitas pembelajaran. Oleh karena itu, peran kepala sekolah sebagai fasilitator dan pembimbing memiliki kontribusi yang penting dalam membangun budaya belajar yang positif di lingkungan sekolah. Pentingnya dukungan kepemimpinan tersebut juga ditegaskan oleh (Karoso & Cahyono, 2024) yang menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang ditunjukkan melalui dukungan profesional, komunikasi yang terbuka, pemberian kesempatan untuk berkembang, serta umpan balik yang konstruktif dapat meningkatkan motivasi dan kinerja guru secara berkelanjutan.

Professional Learning Community (PLC) menjadi salah satu faktor pendukung yang berperan dalam keberhasilan pelaksanaan program. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kegiatan berbagi pengalaman dan diskusi antar guru, baik melalui forum

Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) maupun interaksi sehari-hari di lingkungan sekolah, memberikan kesempatan bagi guru pemula untuk memperoleh berbagai pengetahuan praktis yang tidak selalu diperoleh melalui pelatihan formal. Melalui komunitas belajar tersebut, guru pemula dapat mempelajari berbagai strategi pembelajaran, cara membangun komunikasi dengan orang tua, serta solusi dalam menghadapi berbagai permasalahan yang muncul di lingkungan sekolah. Selain mendukung peningkatan kompetensi profesional, keberadaan komunitas belajar juga membantu mempercepat proses adaptasi guru pemula melalui kolaborasi dan pertukaran pengalaman dengan rekan sejawat. Temuan ini sejalan dengan (Karwati Sri Mulyani & Supendi, 2024) yang menjelaskan bahwa Professional Learning Community (PLC) memberikan ruang kolaborasi bagi guru melalui kegiatan diskusi, perencanaan pembelajaran bersama, serta refleksi praktik mengajar yang mendukung pengembangan profesional secara berkelanjutan.

Beban administratif menjadi salah satu faktor penghambat dalam pelaksanaan program. Hasil penelitian menunjukkan bahwa berbagai tuntutan administrasi, seperti pengisian data pada Platform Merdeka Mengajar (PMM), EMIS, e-Rapor, dan berbagai sistem pelaporan lainnya, menyita waktu serta energi guru yang seharusnya dapat digunakan untuk mempersiapkan pembelajaran dan melakukan refleksi terhadap praktik mengajar. Kondisi ini dirasakan lebih berat oleh guru pemula yang masih berada pada tahap adaptasi dan pengembangan kompetensi profesional. Banyaknya tugas administratif yang harus diselesaikan secara bersamaan menyebabkan guru kesulitan membagi fokus antara tuntutan birokrasi dan tugas utama sebagai pendidik. (Haeri & Afriansyah, 2024) menjelaskan bahwa pemanfaatan PMM dan meningkatnya digitalisasi pendidikan berkontribusi terhadap bertambahnya beban kerja digital guru, sehingga berpotensi mengurangi waktu yang tersedia untuk pelaksanaan tugas pembelajaran dan pengembangan profesional.

Pelatihan yang terlalu berorientasi pada teori dan kurang sesuai dengan kebutuhan nyata di kelas menjadi salah satu hambatan dalam pelaksanaan program. Hasil penelitian menunjukkan bahwa materi pelatihan yang bersifat umum sering kali sulit diterapkan secara langsung karena tidak sepenuhnya sesuai dengan permasalahan yang dihadapi guru dalam proses pembelajaran. Selain itu, tidak adanya tindak lanjut yang terstruktur setelah pelatihan menyebabkan pemanfaatan hasil pelatihan kurang optimal. Oleh karena itu,

pelatihan perlu dirancang berdasarkan kebutuhan guru dan difokuskan pada penyelesaian masalah yang muncul dalam praktik pembelajaran sehari-hari.

Keterbatasan infrastruktur digital juga menjadi kendala dalam mendukung pelaksanaan program. Hasil penelitian menunjukkan bahwa akses internet yang kurang stabil serta keterbatasan perangkat pendukung menyebabkan berbagai strategi pembelajaran berbasis teknologi belum dapat diterapkan secara maksimal. Kondisi tersebut membuat sebagian guru mengalami kesulitan dalam mengimplementasikan inovasi pembelajaran yang telah dipelajari. Akibatnya, beberapa guru masih memilih menggunakan metode pembelajaran konvensional yang dianggap lebih mudah disesuaikan dengan kondisi yang tersedia di sekolah.

PENUTUP

Secara umum, pelaksanaan program manajemen karier bagi guru pemula dilaksanakan melalui tiga tahap pokok, yaitu tahap orientasi dan adaptasi kultural, tahap pelaksanaan program induksi disertai monitoring, serta tahap evaluasi dan supervisi klinis. Program manajemen karier juga menunjukkan kontribusi positif terhadap peningkatan empat kompetensi utama guru pemula. Dalam aspek kompetensi pedagogik, program ini meningkatkan rasa percaya diri guru dalam merancang dan melaksanakan pembelajaran yang mampu mengakomodasi keberagaman peserta didik, termasuk dalam pemanfaatan teknologi pembelajaran dan penerapan strategi pembelajaran berdiferensiasi. Pada kompetensi profesional, program ini berperan dalam meningkatkan kemampuan guru menyampaikan materi secara kontekstual serta menumbuhkan budaya belajar sepanjang hayat melalui keikutsertaan dalam MGMP dan pemanfaatan Platform Merdeka Mengajar. Dari sisi kompetensi kepribadian, program tersebut membantu meningkatkan resiliensi profesional serta menurunkan tingkat stres guru pemula melalui dukungan lingkungan kerja yang kondusif dan pendampingan yang berkesinambungan. Sementara itu, pada kompetensi sosial, terlihat adanya peningkatan kemampuan guru pemula dalam menjalin hubungan dengan peserta didik, orang tua, maupun rekan sejawat, meskipun aspek ini masih memerlukan pengembangan yang lebih terencana dan sistematis.

Selain berdampak pada peningkatan kompetensi, program manajemen karier juga berkontribusi terhadap kesiapan guru pemula dalam menghadapi promosi jabatan. Hal ini terlihat dari terbentuknya kebiasaan mendokumentasikan aktivitas profesional secara

sistematis melalui portofolio pembelajaran. Kebijakan yang menekankan pentingnya rekam jejak kinerja, sebagaimana diatur dalam Permenpan-RB Nomor 1 Tahun 2023 dan Peraturan BKN Nomor 3 Tahun 2023, menuntut guru untuk menyimpan bukti pencapaian kompetensi secara terstruktur. Namun demikian, pemahaman guru pemula mengenai jenjang jabatan fungsional dan persyaratan pengembangan karier masih beragam, khususnya terkait kegiatan pengembangan profesi seperti penulisan karya ilmiah dan publikasi akademik.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa program manajemen karier bagi guru pemula telah memberikan kontribusi yang positif terhadap peningkatan kompetensi sekaligus kesiapan pengembangan karier mereka. Meskipun demikian, program ini masih memerlukan sejumlah penyempurnaan, terutama dalam hal dokumentasi hasil supervisi, penyelarasan ekspektasi antara mentor dan guru pemula, pengurangan beban administratif, penyusunan pelatihan yang lebih sesuai dengan kebutuhan nyata di lapangan, serta penguatan infrastruktur digital guna mendukung keberlanjutan dan efektivitas program secara optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Aziz, M. N. (2023). Pengelolaan Program Induksi Guru Pemula (PIGP) Di MAN Kendal. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat Nusantara*, 4(2), 1270–1275. <https://doi.org/10.55338/jpkmn.v4i2.1049>
- Ainiyah, N., Nizammudin, M. R. S., Wicaksono, R. D., Trihantoyo, S., & Sholeh, M. (2025). Strategi Dan Tantangan Pengembangan Karir Profesional Berkelanjutan Guru Di Era Digital. *Jurnal Pendidik Indonesia*, 6(2), 99–119.
- Aqshal Arlian Rayaa, Rima Vien Permata Hartantob, R. (2024). Analisis Pedagogical Content Knowledge Guru : Faktor Pengaruh PCK Guru PPKn Materi Bhinneka Tunggal Ika. *Academy of Education Journal*, 15(1), 612–623.
- Azzahra, & Abidin. (2024). *Kompetensi Profesional Guru Terhadap Kualitas Pembelajaran Pendidikan Agama Islam*. 257–266.
- Ghina Azhzhahra Dhiyaulrizq, S. A. K. (2025). *Evaluasi Efektivitas Program Pengembangan Karir Guru Dalam Meningkatkan Kompetensi Mengajar*. 6(8), 12394–12402.
- Haeri, I. Z., & Afriansyah, A. (2024). Eksplorasi Beban Digital Guru: Survei Pemanfaatan

- Platform Merdeka Mengajar (PMM) oleh Guru. *Aspirasi: Jurnal Masalah-Masalah Sosial*, 15(2).
- Hutauruk, Amini, Elpina, Nazra, Nurlaila, & Susanti. (2023). *Pengembangan Karir Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Pendidikan*. 5, 2053–2059.
- Karoso, S., & Cahyono, B. T. (2024). Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Guru. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 6(3), 2421–2428.
- Karwati Sri Mulyani, E., & Supendi, P. (2024). Analisis Pelaksanaan Professional Learning Community (Plc) Di Smp Al-Amanah Cileunyi: Pemahaman, Kendala, Dan Strategi Pengembangan. *Hijri: Jurnal Manajemen Kependidikan Dan Keislaman*, 13(1), 366–376.
- Kemendikdasmen. (2024). *Menata Masa Depan Karier melalui Sistem Manajemen Karier dan Pengembangan Pegawai - Direktorat Guru Pendidikan Dasar*.
- Maryani, Indanarti, & Nyoman. (2025). Sinergi Kompetensi, Profesionalisme, dan Pengembangan Karier Guru dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran. *Pendas : Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 10(4), 294–304. <https://doi.org/10.23969/jp.v10i04.35590>
- Pratomo, H. W., Ramadhan, J., Firmansyah, F., Ummi, W., & Hasanuddin, A. N. T. (2024). Pembelajaran Berdiferensiasi dalam Implementasi Kurikulum Merdeka di Sekolah: A Narrative Literature Review. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 9(2), 4941–4954.
- Rusmaini, Mulia Putra, A. (2024). Implementasi Supervisi Klinis Berbasis Kolaboratif oleh Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 5(4), 1297–1306.
- Salsabila, Aira Putri Vaneza, Dila Puspita Sari, A. I. (2026). Kompetensi Sosial Guru SMP / MTs Dalam Membangun Komunikasi. *Jurnal Multidisiplin Ilmu Akademik (JMIA)*, 3(3), 1077–1083.
- Suryani, H. (2026). Transformasi Peran Guru Dalam Pendidikan Era Digital: Sebuah Systematic Literature Review Tentang Adaptasi Pedagogik Dan Literasi Teknologi. *Academia: Jurnal Inovasi Riset Akademik*, 6(1), 159–171.
- Syah, S. H., Cahyaningtyas, O. S., Astuti, D., Suwarni, & Umalihayati. (2024). Analisis Kompetensi Kepribadian Guru. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*,

4(1), 8761–8769.

Wibowo, Rifai, Alfa, Oktafiana, & Darmansyah. (2024). *Pengembangan Karir dan Manajemen Kinerja : Membangun Sumber Daya Manusia yang Kompeten*. 8, 48318–48323.