

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Pengertian Pengembangan Karier Guru

Setiap orang semasa hidupnya di dunia selalu menginginkan setiap perubahan yang terjadi pada dirinya, baik itu perubahan dari segi material maupun non material. Begitu pula dalam bekerja, setiap individu yang bekerja menginginkan perubahan karier ke arah yang lebih baik sehingga individu tersebut selalu dapat mengembangkan kompetensinya sesuai dengan karier yang sedang dilakukan.

Menurut H. Malayu Hasibuan dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia*, mendefinisikan bahwa pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan.⁴ Yang menunjukkan bahwa dengan adanya pengembangan seorang individu akan bertambah dan berkembang kompetensinya guna mendukung tujuan organisasi.

Sementara itu menurut Thomson yang dikutip oleh Torrington pengertian pengembangan yaitu: *“that broader development is concentrated on those at the beginning of their careers and those in more*

⁴ H. Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), h.69.

senior and specialist posts, rather than part-timers and those with fewer qualifications to begin with".⁵ Yang dapat diartikan bahwa pengembangan lebih menekankan kepada pegawai yang baru memulai kariernya, mereka yang telah senior dan memiliki posisi khusus dibidangnya daripada untuk pegawai yang memiliki kualifikasi kurang serta pegawai yang bekerja paruh waktu.

Ian Beardwell dan kawan-kawan dalam bukunya yang berjudul *Human Resource Management*, menjelaskan bahwa:

*"Development, however, is the process of becoming increasingly complex, more elaborate and differentiated, by virtue of learning and maturation". (As will be noted later, it is sometimes assumed that development connotes progression and advancement).*⁶

Yang menunjukkan bahwa pengembangan merupakan proses yang semakin rumit untuk dijelaskan karena penggabungan dan pembedaan oleh proses kematangan belajar dan kedewasaan diri. Sebagai tambahan terkadang pengembangan dikonotasikan sebagai perkembangan dan kemajuan suatu hal.

Pada umumnya pengembangan dilakukan setelah melihat ketidaksesuaian antara kondisi dan situasi yang dialami oleh seorang individu di dalam organisasi, maka untuk mengatasinya individu tersebut terus berupaya mengembangkan kompetensi yang dimilikinya dengan

⁵ Derek Torrington, H. Laura, S. Taylor, *Human Resource Management* (Harlow: Pearson Education Limited, 2004), h.358.

⁶ Ian Beardwell, L. Holden, T. Claydon, *Human Resource Management* (Harlow: Pearson Education Limited, 2004), h.273.

mengikuti pendidikan jenjang lanjutan maupun berbagai pelatihan keterampilan agar dapat berguna pada organisasi di masa yang akan datang.

Menurut Faustino C. Gomes dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia*, mendefinisikan karier sebagai “...*the sequence of a person’s work-related activities and behaviors and associated attitudes, values, and aspirations over the span of one’s life*”.⁷ Yang menunjukkan bahwa karier sebagai kegiatan dan perilaku-perilaku yang terkait dengan sikap, nilai, dan aspirasi sepanjang masa hidup seseorang.

Sementara itu menurut Collin and Watts yang dikutip oleh Derek, mendefinisikan bahwa: “*Career can also be conceptualised more broadly in terms of ‘the individual’s development in learning and work throughout life’, and thus includes voluntary work and other life experiences*”.⁸ Hal ini dikatakan bahwa karier dapat dikonsepsikan lebih luas bukan hanya dari pengembangan individu dalam belajar dan bekerja sepanjang hidupnya, namun juga termasuk pengalaman hidup seseorang lainnya.

Sedangkan menurut T. Hani Handoko dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*⁹:

⁷ Faustino C. Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: ANDI, 2003), h.213.

⁸ Derek Torrington, H. Laura, S. Taylor, *op.cit*, h.410.

⁹ T. Hani Handoko, *op.cit*, h.121.

1. Karier sebagai suatu urutan promosi atau pemindahan (transfer) lateral ke jabatan-jabatan yang lebih menuntut tanggung-jawab atau ke lokasi-lokasi yang lebih baik dalam atau menyilang hierarki hubungan kerja selama kehidupan kerja seseorang;
2. Karier sebagai penunjuk pekerjaan-pekerjaan yang membentuk suatu pola kemajuan yang sistematis dan jelas - jalur karier;
3. Karier sebagai sejarah pekerjaan seseorang, atau serangkaian posisi yang dipegangnya selama kehidupan kerja.

Pada umumnya yang mempengaruhi karier seseorang adalah: keluarga, lingkungan, pendidikan, saran-saran mengenai sumber karier dan peran karyawan itu sendiri. Berdasarkan definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa karier adalah merupakan rangkaian atau urutan posisi pekerjaan atau jabatan yang dipegang selama kehidupan seseorang.

Menurut T. Hani Handoko, dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia* menjelaskan bahwa pengembangan karier adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier.¹⁰

Pengembangan karier merupakan suatu perbaikan yang dilakukan oleh individu dalam memilih tujuan dan jalur karier mereka, melalui perbaikan sikap kerja, sehingga individu yang bersangkutan dalam

¹⁰ *ibid*, h.123.

mengembangkan diri secara maksimal seiring dengan pertumbuhan organisasi.

Menurut Mutiara S. Panggabean pengembangan karier didefinisikan sebagai semua usaha pribadi karyawan yang ditujukan untuk melaksanakan rencana kariernya melalui pendidikan, pelatihan, pencarian dan perolehan kerja, serta pengalaman kerja.¹¹ Hal ini menjelaskan bahwa pengembangan karier dapat terlihat jika terjadi perbedaan dengan bertambahnya kemampuan seorang pegawai melalui sejumlah pendidikan dan pelatihan serta berdampak pada kualitas outputnya.

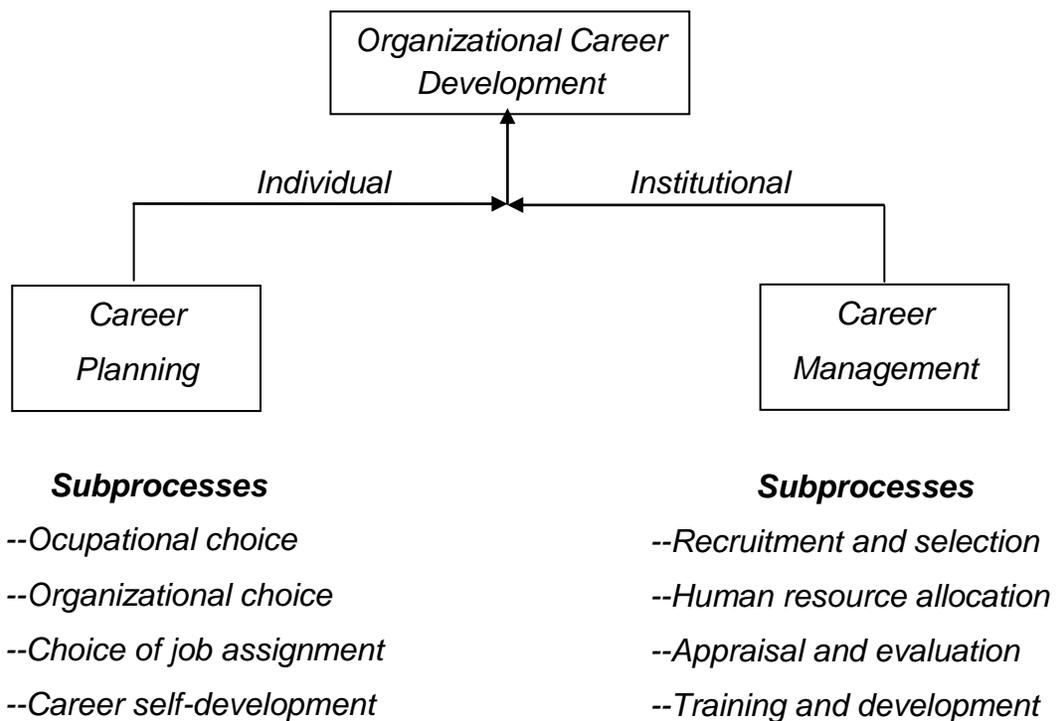
John E. Biernat menjelaskan bahwa:

*Understanding career development in an organization requires an examination of two processes: how individuals plan and implement their own career goals (career planning) and how organizations design and implement their career development programs (career management).*¹²

Pemahaman pengembangan karier memerlukan dua proses; Bagaimana individu merencanakan dan melaksanakan tujuan karier mereka sendiri (perencanaan karier) dan bagaimana organisasi merancang dan mengimplementasikan program pengembangan karier mereka (manajemen karier).

¹¹ Mutiara S. Panggabean, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2002), h.63.

¹² John E. Biernat, *Human Resource Management* (New York: The McGraw-Hill Education, 2003), h.194.



Gambar 2.1 *A Model of Organizational Career Development*¹³

Di dalam tabel tersebut dijelaskan bahwa, pengembangan karier suatu organisasi membutuhkan kesinambungan dari kedua pihak yaitu, individu guru melalui perencanaan kariernya serta organisasi sekolah melalui manajemen karier yang dimilikinya.

Pengembangan karier yang dilaksanakan organisasi bagi individu dilakukan dengan pembinaan karier dan melihat prestasi kerja seseorang, sistem kariernya pun pada umumnya melalui kenaikan pangkat jabatan, mutasi jabatan dan peralihan serta penambahan *job desk*. Oleh sebab itu setiap individu dalam merintis kariernya, memerlukan adanya

¹³ *ibid.*

perencanaan karier dalam dirinya untuk menggunakan kesempatan karier yang tersedia.

Di samping itu terdapatnya manajemen karier dari organisasi guna mengarahkan dan mengontrol jalur-jalur karier individu. Karena terdapat hubungan antara perencanaan karier individu dengan manajemen karier yang tersedia di dalam organisasi untuk pengembangan karier individu itu sendiri secara sistematis. Sehingga tujuan karier individu menemukan titik temu dan disetujui maka kegiatan pengembangan dapat dipilih dan disalurkan dalam suatu arah yang berarti positif bagi individu maupun organisasi.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, dapat disintesis bahwa pengembangan karier adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai melaksanakan rencana kariernya melalui pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja agar organisasi dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Menurut Undang-Undang nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pada Pasal 1 ayat 6 pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan. Dengan kata lain, dapat dikatakan bahwa guru adalah pendidik.

Menurut Kamus Besar Berbahasa Indonesia yang dimaksud dengan guru adalah orang yang pekerjaannya (mata pencahariannya, profesinya) mengajar. Pengertian guru menurut KBBI di atas masih sangat umum dan belum bisa menggambarkan sosok guru yang sebenarnya, sehingga untuk memperjelas gambaran tentang seorang guru diperlukan definisi lainnya.

Menurut Permenpan nomor 16 tahun 2009 Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.

Imam Wahyudi dalam bukunya yang berjudul *Panduan Lengkap Uji Sertifikasi Guru* mendefinisikan bahwa guru adalah salah satu komponen manusiawi dalam proses belajar mengajar, yang ikut berperan dalam usaha pembentukan sumber daya manusia yang potensial dibidang pembangunan, oleh karena itu guru merupakan salah satu unsur dibidang kependidikan harus berperan serta aktif dan menempatkan kedudukannya sebagai tenaga profesional, sesuai dengan tuntutan masyarakat yang semakin berkembang.¹⁴

¹⁴ Imam Wahyudi, *Panduan Lengkap Uji Sertifikasi Guru* (Jakarta: Prestasi Pustaka, 2012), h.10.

E. Mulyasa juga menambahkan dalam bukunya yang berjudul *Menjadi Guru Profesional*, menjelaskan bahwa guru adalah pendidik, yang menjadi tokoh, panutan, dan identifikasi bagi para peserta didik, dan lingkungannya.¹⁵

Berdasarkan definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa guru adalah tenaga profesional yang membutuhkan keahlian khusus dalam mendidik dan membimbing peserta didik sesuai dengan tuntutan masyarakat yang semakin berkembang.

Pengembangan karier guru merupakan suatu perbaikan yang dilakukan oleh guru dalam memilih tujuan dan jalur karier mereka, melalui perbaikan sikap kerja, sehingga guru yang bersangkutan dalam mengembangkan diri secara maksimal seiring dengan pertumbuhan organisasi sekolah. Pengembangan karier guru juga merupakan suatu peningkatan karier guru. Peningkatan karier guru dapat diperoleh lewat pemberian kesempatan untuk guru tersebut menempuh pendidikan yang lebih tinggi, mengikuti pelatihan dan seminar pendidikan oleh sekolah. Sehingga hal tersebut berdampak pada bertambahnya kompetensi, keterampilan, kemampuan yang searah dengan peningkatan kedudukan, jabatan, kekuasaan dan pendapatan yang diperoleh baik melalui promosi jabatan maupun mutasi jabatan yang tersedia.

¹⁵ E. Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), h.37.

Dalam pengembangan karier seorang guru harus merencanakan dan melaksanakan tujuan karier mereka sendiri, guru juga dituntut untuk menjadi lebih peduli akan keterampilan, kemampuan, kepentingan, nilai-nilai, peluang, kendala, pilihan dan konsekuensi yang guru tersebut miliki. Walau betapapun baiknya rencana karier yang telah dibuat oleh guru, rencana tersebut tidak akan menjadi kenyataan tanpa didasari pengembangan karier yang sistematis dan programatis dari sekolah melalui manajemen karier.

B. Fungsi Pengembangan Karier Guru

Pada dasarnya pengembangan karier dapat berfungsi untuk organisasi maupun karyawan. Bagi organisasi, pengembangan karier berfungsi¹⁶:

1. Menjamin ketersediaan bakat yang diperlukan;
2. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan karyawan-karyawan yang berkualitas;
3. Menjamin agar kelompok-kelompok minoritas dan wanita mempunyai kesempatan yang sama untuk meningkatkan karier;
4. Mengurangi frustrasi karyawan;
5. Mendorong adanya keanekaragaman budaya dalam sebuah organisasi dan;

¹⁶ Mutiara S. Panggabean, *op.cit*, h.63.

6. Meningkatkan nama baik organisasi.

Bagi Pegawai, pengembangan karier identik dengan keberhasilan, karena pengembangan karier berfungsi¹⁷:

1. Menggunakan potensi seseorang dengan sepenuhnya;
2. Menambah tantangan dalam bekerja;
3. Meningkatkan otonomi dan;
4. Meningkatkan tanggung jawab.

C. Metode dan Teknik Pengembangan Karier Guru

Pengembangan karier merupakan usaha untuk meningkatkan taraf hidup dan kinerja individu. Adapun metode pengembangan karier guru yang digunakan yaitu¹⁸:

1. Pendidikan karier

Seorang guru harus menyadari dan memahami bahwa pendidikan karier merupakan hal penting untuk memacu karier, memotivasi, dan menyadarkan guru akan karier yang dapat diraih dalam organisasi. Karier yang macet biasanya disebabkan oleh berbagai faktor seperti ketidaktahuan, motivasi yang rendah, kecenderungan menghindari tantangan, rasa puas terhadap apa yang sudah ada dan sebagainya. Bentuk pendidikan ini bisa bermacam-

¹⁷ *ibid.*

¹⁸ Ike K. Rachmawati, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: ANDI, 2008), h.136.

macam, seperti seminar, *workshop*, lokakarya, pendidikan eksekutif simulasi dan sebagainya.

2. Data informasi tentang jenjang karier pada organisasi

Data informasi yang digunakan seperti uraian jabatan, persyaratan jabatan dan standar kerja sehingga guru dapat merumuskan rencana karier yang dijalankan melalui jalur karier dalam organisasi sekolah.

3. Bimbingan karier

Upaya bimbingan karier ini untuk menentukan karier yang paling tepat bagi seorang guru yang dilakukan melalui penyadaran minat dan kemampuan untuk memilih jalur karier yang tepat. Hal ini bisa dilakukan melalui tes-tes bakat yang bisa dikaitkan dengan jalur karier guru tersebut.

Pengembangan karier guru dapat dilakukan melalui dua teknik yaitu diklat dan non diklat. Pengembangan karier melalui cara diklat yaitu:

1. Menyekolahkan pegawai (di dalam atau di luar negeri);
2. Memberi pelatihan (di dalam atau di luar organisasi);
3. Memberi pelatihan sambil bekerja (*on the job training*).

Sedangkan pengembangan karier melalui cara non diklat yaitu:

1. Memberikan penghargaan kepada pegawai;
2. Memberikan hukuman kepada pegawai;

3. Mempromosikan pegawai ke jabatan yang lebih tinggi;
4. Merotasi pegawai ke jabatan lain yang setara dengan jabatan semula.

D. Langkah-Langkah Pengembangan Karier Guru

Pada dasarnya suatu kegiatan yang ingin dilakukan atau dilaksanakan tidak terlepas dari namanya perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi. Keempat hal inilah yang memungkinkan suksesnya suatu kegiatan jika dalam pelaksanaan tiap-tiap aspeknya dilakukan sesuai dengan prosedur yang berlaku. Berikut langkah-langkah pengembangan karier guru:

1. Perencanaan Pengembangan Karier Guru

Menurut Nurhattati Fuad dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat*, perencanaan secara manajerial merupakan hal krusial yang memegang peranan penting bahkan menentukan tingkat efektivitas pelaksanaan program.¹⁹

Perencanaan sendiri bisa dikatakan sebagai pintu gerbang awal suksesnya suatu kegiatan karena di dalam perencanaan merupakan berisi pedoman, garis-garis besar atau petunjuk-petunjuk yang harus diikuti jika menginginkan hasil yang baik sebagaimana yang direncanakan.

¹⁹ Nurhattati Fuad, *Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2014), h.181.

Menurut Melville Branch dan Ira M. Robinson yang dikutip oleh Nurhattati, mendefinisikan bahwa perencanaan (*planning*) adalah²⁰:

Suatu proses sengaja, terorganisasi, dan sinambung mengidentifikasi unsur-unsur dan aspek-aspek sebuah organisme, menentukan keadaan dan interaksi sekarang, memperkirakannya dalam waktu tertentu yang akan datang secara keseluruhan, serta merumuskan dan memprogramkan serangkaian rencana dan tindakan untuk mencapai hasil yang diharapkan.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan yang dikutip oleh H. Afifuddin dalam bukunya yang berjudul *Dasar-Dasar Manajemen*, mendefinisikan bahwa perencanaan adalah fungsi dasar (*fundamental*) karena *organizing, directing, controlling, evaluating, dan reporting* harus terlebih dahulu direncanakan.²¹ Perencanaan dapat meminimalkan resiko kegagalan di dalam organisasi dan ketidakpastian tindakan dengan mengasumsikan kondisi di masa mendatang dan menganalisis konsekuensi dari setiap tindakan yang akan dilaksanakan. Perencanaan yang disusun dapat membantu manajer berpandangan masa mendatang dan menekankan setiap tindakan sesuai tujuan organisasi.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, terlihat bahwa perencanaan merupakan awal kesuksesan suatu kegiatan yang di dalamnya terdapat garis-garis besar atau petunjuk-petunjuk yang harus diikuti jika menginginkan hasil yang baik sehingga

²⁰ *ibid*, h.182.

²¹ H. Afifuddin, *Dasar-Dasar Manajemen* (Bandung: Alfabeta, 2013), h.53.

meminimalkan resiko kegagalan di dalam organisasi dalam menganalisis konsekuensi dari tindakan yang akan diambil.

John E. Biernat dalam bukunya *Human Resource Management* menjelaskan bahwa: "*Career planning is a deliberate attempt by an individual to become more aware of his or her own skills, interests, values, opportunities, constraints, choices, and consequences*".²² Yang menunjukkan bahwa perencanaan karier ialah sebuah usaha yang dilakukan secara sengaja oleh seorang individu untuk lebih peduli akan keterampilan, kepentingan, nilai-nilai, peluang, kendala, pilihan dan konsekuensinya. Sehingga individu tersebut telah siap untuk meraih tujuan dari karier yang direncanakan.

Mutiara S. Panggabean, menjelaskan perencanaan karier dapat didefinisikan sebagai suatu proses yang digunakan seseorang untuk memilih tujuan karier dan jalur karier untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut.²³ Secara umum, proses perjalanan karier seseorang dikelompokkan ke dalam 5 tahapan, yaitu pertumbuhan, penajakan, pemantapan, pemeliharaan dan kemunduran.

Dalam tahap pertumbuhan dapat dilihat dari mereka yang berusia di bawah 15 tahun, dimana pada tahap ini terdapat tentang konsep minat dan kemampuan seseorang. Sementara dalam tahap penajakan dilihat dari usia seseorang yang berkisar 15 sampai 24

²² John E. Biernat, *op.cit*, h.194.

²³ Mutiara S. Panggabean, *op.cit*, h.59.

tahun, dimana pada tahap ini mereka mulai menggali keahliannya secara serius dan mulai mencoba untuk bekerja.

Dalam tahap pematangan dilihat dari usia seseorang yang berada di 25 sampai 44 tahun, dimana pada tahap ini mereka melakukan pengujian terhadap kemampuan mereka dan melakukan pekerjaan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Kemudian dalam tahap pemeliharaan dilihat dari usia seseorang yang berkisar 45 sampai 65 tahun, dimana pada tahap ini mereka tidak akan mencari pekerjaan lainnya dan mencoba untuk bertahan terhadap pekerjaannya.

Dalam tahap kemunduran dilihat dari usia seseorang yang telah memasuki usia pensiun dari dunia kerja yaitu berkisar 65 tahun ke atas, dimana pada tahap ini mereka tidak lagi bekerja dan menghasilkan tetapi mereka hanya tinggal menikmati hasil dari mereka bekerja selama ini.

Menurut Prasetya Irawan dalam bukunya manajemen sumber daya manusia, menjelaskan bahwa perencanaan karier adalah perencanaan yang dilakukan baik oleh individu pegawai maupun oleh organisasi berkenaan dengan karier pegawai terutama mengenai

persiapan yang harus dipenuhi seorang pegawai untuk mencapai tujuan karier tertentu.²⁴

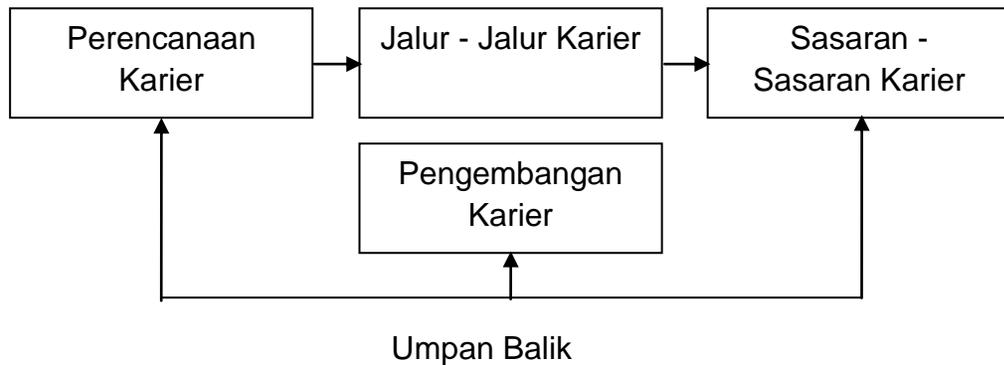
Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, dapat disintesis bahwa perencanaan karier adalah suatu proses usaha yang dilakukan oleh individu untuk mencapai tujuan kariernya dengan bagaimana seseorang tersebut untuk lebih peduli akan kemampuan, keterampilan serta kompetensi yang dimilikinya lewat sasaran karier dan jalur karier yang tersedia.

Perencanaan karier guru merupakan suatu bentuk perencanaan yang dilakukan baik oleh guru tersebut maupun oleh sekolah yang berkenaan dengan karier guru terutama mengenai persiapan yang harus dipenuhi oleh seorang guru untuk mencapai tujuannya.

Berikut ini adalah bagan untuk memperjelas proses perencanaan karier guru²⁵:

²⁴ Prasetya Irawan, Suryani S.F. Motik, Sri W.K. Sakti, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: STIA-LAN Press, 2000), h.158.

²⁵ Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia edisi 4* (Yogyakarta: BFFE-Yogyakarta, 2000), h.79.

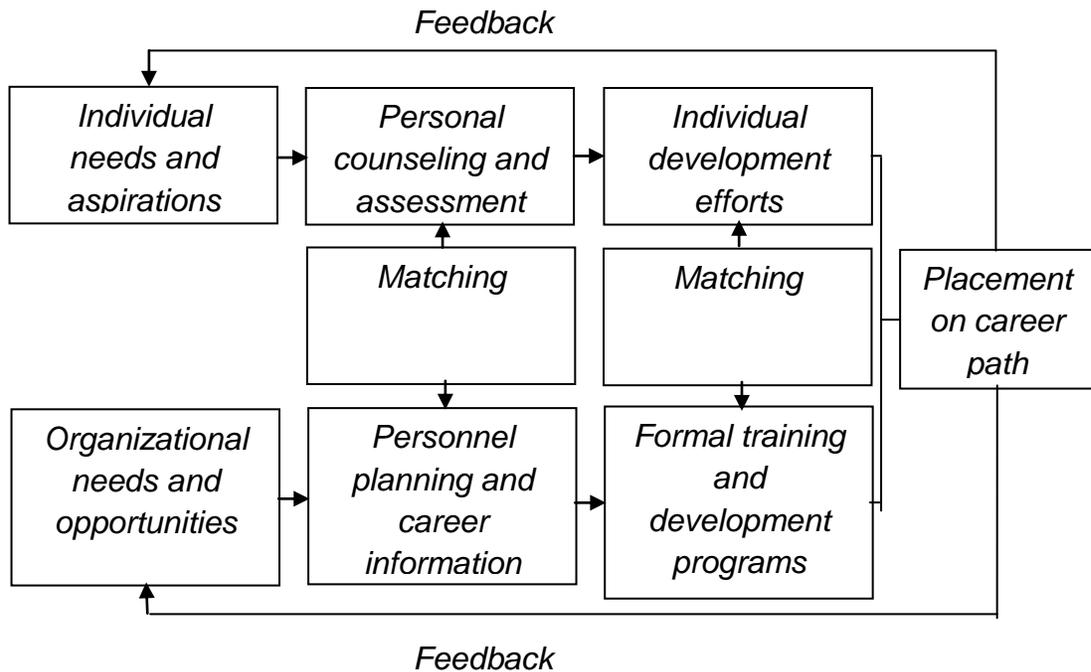


Gambar 2.2 Proses Perencanaan Karier Guru

Perencanaan karier guru hendaknya pada saat seseorang ditempatkan pada *entry level job* dan mulai mengikuti orientasi. Pihak manajemen akan mengamati kinerja individu dan membandingkannya dengan standar kerja yang telah ditetapkan. Pada tahap ini, manajemen melihat dan mencatat kekuatan dan kelemahan individu, agar manajemen dapat membantu individu tersebut dalam mengambil keputusan sementara tentang karier yang akan mereka tempuh.

Keputusan sementara tentang karier didasarkan sejumlah faktor didalamnya termasuk kebutuhan pribadi, kemampuan dan aspirasi, dan kebutuhan organisasi. Pihak manajemen kemudian menyusun program-program pengembangan sumber daya manusia untuk guru tersebut yang berhubungan dengan kebutuhan spesifiknya.

Berikut ini adalah bagan untuk memperjelas proses perencanaan karier guru lainnya²⁶:



Gambar 2.3 A Career Planning Process

Dari gambar di atas dapat dilihat terdapat kesinambungan antara keinginan individu dengan kebutuhan organisasi yang mengikuti kesempatan di dalam pola jalur karier. Dengan kata lain selain dari usaha individu dalam mengembangkan kariernya juga harus tersedia dukungan dari sebuah organisasi tersebut.

a. Syarat Perencanaan Karier

Dalam merencanakan karier guru, sangat perlu untuk mengetahui bahwa ada lima syarat yang harus dipenuhi agar proses

²⁶ John M. Ivancevich, *Human Resource Management* (New York: The McGraw-Hill, 2007), h.460.

perencanaan tersebut dapat berjalan dengan baik. Lima syarat tersebut yaitu: 1) Dialog; 2) Bimbingan; 3) Keterlibatan individual; 4) Umpan balik; 5) Mekanisme perencanaan karier.²⁷ Seperti berikut ini;

1) Dialog

Urusan karier adalah urusan pegawai atau guru. Karena itu perencanaan karier harus melibatkan seorang guru. Guru harus diajak berbicara, berdialog, bertanya jawab, mengenai prospek mereka sendiri.

Meskipun demikian dialog tentang karier ini harus diusahakan terjadi antara organisasi sekolah (misalnya diwakili seorang pimpinan) dengan guru. Seorang guru seringkali merasa malu dan risih jika diajak bicara tentang karier mereka sendiri. Melalui dialog inilah diharapkan dapat timbul saling pengertian antara guru dan pihak sekolah tentang prospek masa depan guru tersebut.

2) Bimbingan

Tidak semua guru memahami jalur karier dan prospek kariernya sendiri. Karena itu, sekolah harus membuka kesempatan untuk melakukan bimbingan karier terhadap guru-gurunya. Melalui bimbingan inilah seorang guru dituntun untuk memahami berbagai informasi tentang karier mereka.

²⁷ Prasetya Irawan, Suryani S.F. Motik, Sri W.K. Sakti, *op.cit*, h.167.

3) Keterlibatan individual

Dalam rangka hubungan kerja yang manusiawi (humanistik) guru tidak boleh dianggap sebagai sekrup dari sebuah mesin bisnis yang besar, yang boleh diperlakukan semena-mena termasuk dalam penentuan nasib karier mereka.

Setiap individu guru seharusnya dilibatkan dalam proses perencanaan karier. Mereka harus diberi kesempatan berbicara dan memberikan masukan dalam proses tersebut. Jika tidak maka perencanaan karier akan berjalan timpang karena hanya dilihat dari alat kepentingan organisasi sekolah belaka.

4) Umpan balik

Sebenarnya, proses pemberian umpan balik selalu terjadi jika ada dialog. Tetapi dalam hal ini ingin ditegaskan bahwa setiap guru mempunyai hak untuk mengetahui setiap keputusan yang berkenaan dengan karier mereka. Jika dipromosikan, mereka berhak tahu mengapa mereka dipromosikan. Bila tidak terjadi perubahan karier dalam waktu yang cukup lama, mereka juga berhak tahu mengapa hal ini terjadi. Seorang guru berhak untuk menanyakannya, sementara pihak sekolah berkewajiban menjawab pertanyaan tersebut.

5) Mekanisme perencanaan karier

Yang dimaksud di sini adalah tata cara atau prosedur yang ditetapkan agar proses perencanaan karier dapat dilaksanakan sebaik-baiknya. Dalam mekanisme perencanaan karier ini harus diusahakan agar empat hal di atas (dialog, bimbingan, keterlibatan individual dan umpan balik) dapat terwadahi. Di samping itu, mekanisme seyogyanya dilengkapi dengan aturan atau prosedur yang lebih rinci, formal dan tertulis.

b. Faktor-Faktor Perencanaan Karier Guru

Moekijat dalam bukunya yang berjudul *Perencanaan dan Pengembangan Karier Pegawai* mengungkapkan faktor-faktor yang menyebabkan organisasi mengadakan perencanaan kariernya²⁸:

- 1) Keinginan untuk mengembangkan dan mempromosikan pegawai dari dalam;
- 2) Kekurangan orang yang cakap yang dapat dipromosikan;
- 3) Keinginan untuk membantu perencanaan karier perseorangan;
- 4) Pernyataan minat pegawai yang besar;
- 5) Keinginan untuk meningkatkan produktivitas;
- 6) Tanggung jawab program tindakan yang menguatkan;
- 7) Perhatian terhadap pemindahan tenaga kerja;

²⁸ Moekijat, *Perencanaan dan Pengembangan Karier Pegawai* (Bandung: Remadja Karya CV, 1992), h.37.

8) Minat pribadi dari manajer-manajer unit.

c. Mekanisme Perencanaan Karier

Ada beberapa tahap yang perlu kita lakukan dalam proses perencanaan karier dari seorang guru. Tahap tersebut yaitu: 1) Analisis kebutuhan karier individu; 2) Pemetaan karier individu; 3) Penilaian kinerja individu; 4) Identifikasi usaha-usaha untuk mencapai tujuan karier.²⁹

1) Analisis kebutuhan karier

Analisis kebutuhan karier individu dalam hubungannya dengan karier guru adalah proses mengidentifikasi potensi (kekuatan) dan kelemahan yang dimiliki oleh seorang guru, agar dengan demikian karier guru yang bersangkutan dapat direncanakan dan dikembangkan sebaik-baiknya.

Pada dasarnya, analisis kebutuhan karier individu ini dilakukan oleh dua pihak, yaitu atasan langsung dan guru itu sendiri. Kedua belah pihak ini harus bekerja sama sebaik-baiknya sehingga kebutuhan karier guru tersebut dapat diidentifikasi sebaik-baiknya.

2) Pemetaan karier individu

Jika analisis kebutuhan karier individu sudah dilakukan, maka diharapkan telah melahirkan profil (gambaran) yang lengkap tentang

²⁹ Prasetya Irawan, Suryani S.F. Motik, Sri W.K. Sakti, *op.cit*, h.171.

seorang guru tersebut. Jika hal ini telah tercapai, maka “peta karier” dari seorang guru seharusnya sudah dapat dibuat.

Jadi pemetaan karier individu adalah suatu proses untuk menggambarkan prospek karier seorang pegawai dalam hal ini guru termasuk penjelasan tentang kesiapan guru tersebut untuk memangku jabatan tertentu.

3) Penilaian kinerja individu

Pemetaan karier individu tidak menjamin seorang guru untuk menduduki jabatan tertentu di masa depan. Jelasnya, peta tersebut masih harus dibuktikan secara empiris (nyata) apakah guru tersebut benar-benar punya bakat dan kemampuan yang menunjang jabatan-jabatan yang tersebut dalam peta kariernya.

Penilaian kinerja individu sesungguhnya merupakan usaha untuk mencari bukti-bukti nyata tentang kualitas kinerja seorang guru. Tentu saja bukti-bukti nyata yang didapat dari proses penilaian kinerja tidak hanya berguna untuk keperluan pembinaan karier individu, tetapi juga untuk keperluan lain seperti menentukan bonus, mencari masukan untuk menentukan suatu kebijakan, dan lain-lain.

4) Identifikasi usaha-usaha untuk mencapai tujuan karier

Dikatakan bahwa suatu jabatan tidak datang begitu saja kepada seorang guru, tetapi guru tersebut yang harus berusaha mencapai jabatan yang dicita-citakannya. Hal ini tentu dapat

mengguncang perdebatan pro-kontra untuk menentukan sikap mana yang paling benar. Individu guru sebaiknya menerima dan tidak perlu memusingkan prospek kariernya sendiri atau harus cukup “ambisius” untuk mengejar kariernya sendiri.

2. Pelaksanaan Pengembangan Karier Guru

Pada pelaksanaannya, tanggung jawab pengembangan karier seharusnya bukan sekadar promosi suatu posisi jabatan guru ke jabatan yang lebih tinggi, tetapi sukses karier yang dimaksudkan ialah seorang guru mengalami kemajuan dalam bekerja sehingga guru tersebut merasa puas dalam setiap pekerjaan yang dia terima dan mengerjakannya secara maksimal. Disamping itu yang paling penting dalam suatu jabatan adalah tersedianya kesempatan untuk melakukan sesuatu yang membuat guru merasa senang, seperti:

- a. Kesempatan untuk mencapai sesuatu yang berharga;
- b. Kesempatan untuk mempelajari hal-hal yang baru;
- c. Kesempatan untuk mengembangkan kecapakan kemampuan keilmuwan.

Dalam pelaksanaan pengembangan karier guru juga memerlukan keterlibatan antara individu dan manajemen karier yang kelola oleh suatu organisasi.

Faustino dalam bukunya menjelaskan, bahwa *career management* adalah suatu proses yang sedang berlangsung mulai dari penyiapan, pengimplementasian, dan memonitoring rencana rencana karier yang dilaksanakan oleh individu sendiri atau bersama-sama dengan sistem karier organisasi.³⁰

Sementara Triton PB dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia*, menjelaskan bahwa manajemen karier merupakan suatu mekanisme untuk mewujudkan kebutuhan akan sumber daya manusia baik untuk masa kini maupun untuk masa yang akan datang.³¹ Triton pun menambahkan proses manajemen karier bereferensi kepada bagaimana organisasi mendesain dan melaksanakan program-program pengembangan kariernya.³²

Berdasarkan definisi dari para ahli di atas dapat disintesis bahwa manajemen karier adalah bagian dari pengembangan karier yang dipersiapkan oleh organisasi melalui pendesainan program-program pengembangan karier yang akan dibutuhkan di masa mendatang.

Pelaksanaan pengembangan karier melibatkan semua pihak termasuk guru yang bersangkutan dengan unit tempat guru tersebut bekerja dan organisasi sekolah secara keseluruhan. Karena itu

³⁰ Faustino C. Gomes, *op.cit*, h.215.

³¹ Triton P. Budi, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Oryza, 2010), h.152.

³² *ibid*, h.151.

pelaksanaannya mencakup area kegiatan yang sangat luas. Secara harfiah pengembangan karier merupakan realisasi hubungan antara individu guru sebagai pekerja dengan organisasi sekolahnya. Kondisi yang diperlukan terdapat 3 (tiga) hal yaitu: 1) Kesadaran dan pemahaman para guru bahwa setiap pekerjaan/jabatan selalu memberikan kesempatan untuk maju dan berkembang; 2) Memahami tanggung jawab pengembangan karier dirinya sendiri; 3) Menyadari dan memahami bahwa tidak mudah bagi organisasi sekolah untuk memadankan dirinya dengan karier berupa jabatan/posisi yang tersedia.

Dalam pelaksanaan pengembangan karier guru terdapat sejumlah desain program yang terdiri tiga fase diantaranya³³:

1) Fase Perencanaan

Ini merupakan aktivitas menyelaraskan rancangan pekerja dan rancangan organisasi/perusahaan mengenai pengembangan karier di lingkungannya. Tujuan dari fase ini adalah untuk mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan pekerja dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

³³ Akhmad Subekhi, M. Jauhar, *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Prestasi Pustaka, 2012), h.169.

2) Fase Pengarahan

Membantu para pekerja agar mampu mewujudkan perencanaannya menjadi kenyataan, dengan memantapkan tipe karier yang diinginkannya, dan mengatur langkah-langkah yang harus ditempuh dan mewujudkannya. Kegiatan yang dilakukan konseling karier, serta pelayanan informasi.

3) Fase Pengembangan

Tenggang waktu yang digunakan pekerja untuk memenuhi persyaratan yang memungkinkannya melakukan gerak dari suatu posisi ke posisi lain yang diinginkannya. Dalam fase ini pekerja harus berusaha mewujudkan kreativitas dan inisiatifnya yang dapat mendukung untuk memasuki posisi/jabatan di masa mendatang. Kegiatannya meliputi sistem mentor, pelatihan, rotasi jabatan, program beasiswa/ikatan dinas.

Dalam pelaksanaan pengembangan karier guru terdapat bentuk-bentuk pengembangan karier diantaranya³⁴:

1) Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan usaha meningkatkan kemampuan kerja seseorang guru melalui cara penambahan pengetahuan dan keterampilannya. Pendidikan menekankan pada keahlian teoritis, konseptual dan moral seorang guru, sedangkan

³⁴ Bambang Wahyudi, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Sulita, 2002), h.166.

pelatihan menekankan pada peningkatan keterampilan teknik dalam pelaksanaan tugas guru.

2) Mutasi

Mutasi dapat diartikan sebagai perubahan posisi atau jabatan atau pekerjaan seseorang dari tempat kerjanya yang dilakukan baik secara vertikal maupun horizontal. Mutasi secara vertikal merupakan pegawai yang bersangkutan dipindahtugaskan pada posisi atau jabatan yang lebih tinggi dari sebelumnya, yang biasanya diikuti dengan perubahan, dari wewenang dan tanggung jawabnya, status, kekuasaan dan pendapatannya. Sedangkan mutasi horizontal merupakan perubahan posisi atau jabatan namun masih dalam level atau tingkat yang sama, perubahannya dilihat dari bidang tugas atau area tempat tugasnya yang biasanya diikuti dengan perubahan tingkat wewenang dan tanggung jawabnya, status, kekuasaan dan pendapatannya.

3. Evaluasi Pengembangan Karier Guru

Evaluasi pengembangan karier penting dilakukan untuk mengetahui sejauh mana pengembangan karier yang telah tercapai dan bentuk dari pengembangan karier tersebut yang dapat diterapkan dalam kehidupan sehari-hari. Untuk itu Evaluasi pengembangan karier guru dapat dilakukan melalui:

a. Pengembangan karier guru yang didukung SDM

Seorang guru dalam usaha menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan kariernya, berangkat dari keinginan memuaskan berbagai jenis kebutuhannya, baik dalam arti kebutuhan primer, sekunder dan bahkan tersier. Dengan demikian tujuan, sasaran dan kepentingan organisasi dapat ditempatkan pada peringkat pemuasan yang lebih rendah. Oleh karena itu persepsi seorang pekerja tentang kemungkinan meniti karier dalam suatu organisasi akan sangat diwarnai oleh pandangan sampai sejauh mana kebutuhan dan kepentingan pribadinya itu akan terpenuhi. Sesungguhnya persepsi itulah yang menjadi dasar keputusan seseorang apakah akan terus berkarya dalam organisasi tertentu atautkah pindah ke organisasi yang lain dimana kepentingan pribadinya itu diperhitungkan akan lebih terjamin.

Kenyataan demikianlah yang mengharuskan bagian kepegawaian bersikap proaktif dalam pengembangan karier para anggota organisasi. Dengan sikap yang proaktif tersebut, bagian kepegawaian akan dapat mencapai paling sedikit lima sasaran, yaitu³⁵:

- 1) Membantu para pegawai dalam pengembangan karier masing-masing yang pada gilirannya menumbuhkan loyalitas

³⁵ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), h. 221.

karena merasa dibantu oleh organisasi meraih kemajuan dalam kariernya yang biasanya mengurangi keinginan pindah ke tempat pekerjaan yang lain;

- 2) Tersedianya sekelompok pegawai yang memiliki potensi dan kemampuan untuk dipromosikan di masa yang akan datang;
- 3) Membantu para pelatih mengidentifikasi kebutuhan para pegawai dalam pelatihan dan pengembangan tertentu;
- 4) Perbaikan dalam prestasi kerja, peningkatan loyalitas dan penumbuhan motivasi di kalangan para pegawai;
- 5) Meningkatkan produktivitas dan mutu karya para pegawai.

b. Umpan balik

Dilihat dari sudut pandang para guru, segi penting lainnya dari pengembangan karier adalah sistem umpan balik, terutama bagi mereka yang setelah mengikuti program pengembangan karier tertentu ternyata tidak dipromosikan. Sistem umpan balik tersebut sangat penting karena dengan demikian para pegawai³⁶:

- 1) Mengetahui mengapa mereka tidak terpilih untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi;
- 2) Memperoleh petunjuk tentang tindakan pengembangan apa yang perlu mereka ambil, meskipun dengan penekanan bahwa

³⁶ *ibid*, h.222.

mengambil tindakan pengembangan tertentu tidak dengan sendirinya selalu berakibat pada promosi;

- 3) Memperoleh jaminan bahwa tetap terbuka kemungkinan bagi mereka untuk dipertimbangkan memperoleh promosi;
- 4) Yakin bahwa usaha pengembangan kariernya tidak sia-sia meskipun jerih payahnya itu belum segera membuahkan hasil yang diharapkan karena berbagai pertimbangan yang obyektif;
- 5) Terdorong untuk meningkatkan prestasi kerja disertai sikap dan perilaku positif dalam kehidupan organisasionalnya.

E. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keberhasilan Pengembangan Karier Guru

Terdapat beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan pengembangan karier. Secara umum, ada lima faktor yang akan mempengaruhi mulus tidaknya karier seorang, antara lain adalah sebagai berikut³⁷:

1. Sikap atasan, rekan kerja, dan bawahan

Seseorang yang berprestasi dalam bekerja namun tidak disukai oleh orang disekeliling tempat ia bekerja, maka orang tersebut tidak akan mendapat dukungan untuk meraih karier yang lebih baik. Dengan kata lain, orang yang demikian tidak dipakai dalam organisasi tersebut.

³⁷ Ahmad Tohardi, *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Mandar Maju, 2002), h.281.

2. Pengalaman

Pengalaman dalam konteks ini berkaitan tingkat golongan (senioritas) seorang pegawai. Dalam mempromosikan para senior bukan hanya mempertimbangkan pengalaman saja tetapi ada pemberian penghargaan terhadap pengabdianya kepada organisasi.

3. Pendidikan

Faktor pendidikan biasanya menjadi syarat untuk menduduki sebuah jabatan dan mempengaruhi kemuluan karier seseorang. Semakin berpendidikan seseorang akan semakin baik, atau dengan kata lain orang yang berpendidikan lebih tinggi akan memiliki pemikiran yang lebih baik pula.

4. Prestasi

Prestasi dapat saja terjadi dari akumulasi pengalaman, pendidikan dan lingkungan kerja yang baik. Namun prestasi yang baik tentunya merupakan usaha yang kuat dari dalam diri seseorang, walaupun karena keterbatasan pendidikan, pengalaman, dukungan rekan-rekan kerja.

5. Faktor Nasib

Faktor nasib juga turut menentukan walaupun porsinya kecil, bahkan para ahli mengatakan faktor nasib berpengaruh terhadap keberhasilan hanya sepuluh persen saja.

F. Penelitian Yang Relevan

Pada bagian ini akan dikemukakan hasil penelitian atau karya terdahulu yang memiliki relevansi dan kesamaan kajian dengan penelitian ini. Banyak penelitian yang mengkaji tentang pengembangan SDM di sekolah, khususnya dalam pengembangan karier guru seperti penelitian:

Yang pertama dilakukan oleh Siska tahun 2012, dengan judul “Pengembangan Karier Guru di SDIT Al-Muhajirin Jakarta”.³⁸ Menurut hasil penelitian Siska menyimpulkan bahwa pengembangan karier guru di SDIT Al-Muhajirin Jakarta berjalan dengan baik dengan adanya program pengembangan karier yang disimpulkan menjadi 3: 1) membuat jalur-jalur karier yang sesuai dengan sasaran karier; 2) mendesain pengembangan karier dengan menyelaraskan rancangan karier guru dengan rancangan karier sekolah; 3) mengidentifikasi dalam bentuk kelebihan dan kekurangan guru dalam menyelesaikan tugas, menyelenggarakan konseling karier, membuka kesempatan bagi pendidikan dan pelatihan karier guru, melakukan jabatan berkala, mengikuti sertifikasi, memberikan prestasi kerja dan mengapresiasi pengunduran diri guru.

Dari penelitian di atas, penulis menemukan sudah sejauh mana sekolah memberikan kesempatan bagi guru untuk dapat melakukan peningkatan demi keberhasilan dirinya, sekolah maupun anak didiknya.

³⁸ Siska Wulandari, dalam Skripsi berjudul: “*Pengembangan Karier Guru di SDIT Al-Muhajirin Jakarta* (Jakarta: Program Sarjana Universitas Negeri Jakarta, 2012)

Sekolah sebagai fasilitator seharusnya memberikan izin seluas-luasnya selama kegiatan pengembangan karier tersebut dinilai positif dan dapat memberikan umpan balik bagi sekolah.

Yang kedua yang dilakukan oleh As'ad tahun 2014, dengan judul "Pengembangan Karier Guru di Madrasah Ibtidaiyah Al-Ifadah Jakarta".³⁹ Menurut hasil penelitian Asad menyimpulkan bahwa pengembangan karier guru di Madrasah Ibtidaiyah Al-Ifadah Jakarta terdapat dua program yang cukup efektif dalam pengembangan karier guru: 1) peningkatan pendidikan guru, melalui program kerjasama dengan pendidikan tinggi dalam jangka waktu tiga tahun kepala sekolah berhasil mendorong guru-guru dalam menyelesaikan pendidikan strata satu; 2) pelatihan, ada dua program pelatihan di sekolah tersebut, *pertama* pelatihan internal sekolah, pesertanya adalah tenaga pendidik dan kependidikan sekolah sedangkan trainernya bisa kepala kepala sekolah, guru senior, maupun trainer dari lembaga lain. *Kedua* pelatihan eksternal sekolah, kepala sekolah mendelegasikan guru pada pelatihan yang diselenggarakan oleh lembaga lain, biaya ditanggung sepenuhnya oleh pihak sekolah.

Hal tersebut tentu sangat positif bagi guru-guru lain. Setidaknya ada informasi baru, dan pencerahan yang didapat oleh guru-guru lain dan kemudian diimplementasikan dalam menjalankan tugas.

³⁹ Asad, dalam Desertasi berjudul: "Pengembangan Karier Guru di Madrasah Ibtidaiyah Al-Ifadah Jakarta (Jakarta: Program Pasca Sarjana Universitas Negeri Jakarta, 2014)