



Membangun Jenjang Karir yang Berkelanjutan: Strategi Perencanaan dan Pengembangan Profesional bagi Tenaga Kependidikan

^{*1}Ahmad Jubaedi, ²Syifa Fauziah El Abida, ³Siti Patimah, ⁴Rifyal Ahmad Lughowi

UIN Sultan Maulana Hassanudin Banten, Indonesia

Email: 242625226.ahmadjubaedi@uinbanten.ac.id

Abstract

Sustainable career development has become a crucial issue for educational personnel in the era of digital transformation and educational globalization, which demands adaptation to dynamic and complex changes. This research aims to analyze effective planning and professional development strategies for building sustainable career pathways for academic personnel, identify key factors influencing career development success, and develop an integrated model applicable to the Indonesian educational context. The research method employs a qualitative approach, utilizing a literature review of scientific articles and reference books published within the last four years (2022-2025). Data analysis is conducted through content analysis and thematic analysis techniques to identify patterns and key concepts in the literature. Research findings reveal that sustainable career development requires a transformation from traditional linear models to dynamic-adaptive approaches that integrate competency-based strategies, utilize learning technologies, and develop professional collaborative networks within a coherent ecosystem. The research produces an Integrated Career Ecosystem Model that combines individual agency, organizational support, and environmental factors, making a theoretical contribution to educational personnel's career development. Main recommendations include developing digital infrastructure for career management, strengthening mentoring programs, implementing policy reforms that support career mobility, and gradually implementing these changes through pilot projects involving various stakeholders. Research limitations stem from the focus on a literature review of the last four years and the absence of empirical field validation; therefore, future research should explore the practical implementation of the model using more comprehensive mixed methods approaches.

Keywords: sustainable career development, educational personnel, career planning strategies, professional competency, career ecosystem

Abstrak

Pengembangan karir berkelanjutan menjadi isu krusial bagi tenaga kependidikan di era transformasi digital dan globalisasi pendidikan yang menuntut adaptasi terhadap perubahan yang dinamis dan kompleks. Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi perencanaan dan pengembangan profesional yang efektif untuk membangun jenjang karir berkelanjutan tenaga kependidikan, mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang mempengaruhi keberhasilan pengembangan karir, serta mengembangkan model terintegrasi yang aplikatif untuk konteks pendidikan Indonesia. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi pustaka dari artikel-artikel ilmiah dan buku referensi asli dan artikel yang dipublikasikan dalam kurun waktu empat tahun terakhir (2022-2025), dengan analisis data melalui teknik content analysis dan thematic analysis untuk mengidentifikasi pola dan konsep kunci dalam literatur. Temuan penelitian mengungkapkan bahwa pengembangan karir berkelanjutan memerlukan transformasi dari model linear tradisional menuju pendekatan dinamis-adaptif yang

mengintegrasikan strategi berbasis kompetensi, pemanfaatan teknologi pembelajaran, dan pembangunan jaringan kolaboratif profesional dalam satu ekosistem yang koheren. Penelitian menghasilkan Model Ekosistem Karir Terintegrasi yang menggabungkan agensi individual, dukungan organisasi, dan faktor lingkungan sebagai kontribusi teoretis untuk pengembangan karir tenaga kependidikan. Rekomendasi utama meliputi pengembangan infrastruktur digital untuk manajemen karir, penguatan program mentoring, reformasi kebijakan yang mendukung mobilitas karir, dan implementasi bertahap melalui pilot project dengan keterlibatan berbagai stakeholder. Keterbatasan penelitian terletak pada fokus kajian literatur empat tahun terakhir dan belum melibatkan validasi empiris lapangan, sehingga penelitian selanjutnya perlu mengeksplorasi implementasi praktis model dengan pendekatan mixed-methods yang lebih komprehensif.

Keywords: pengembangan karir berkelanjutan, tenaga kependidikan, strategi perencanaan karir, kompetensi profesional, ekosistem karir.

©IQRO: Journal of Islamic Education. This is an open access article under the [Creative Commons - Attribution-ShareAlike 4.0 International license \(CC BY-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

Pendahuluan

Dinamika dunia pendidikan di era globalisasi dan transformasi digital menuntut tenaga kependidikan untuk terus mengembangkan kompetensi profesional yang berkelanjutan (Nurgenti et al., 2025). Kebutuhan akan peningkatan kualitas sumber daya manusia di sektor pendidikan menjadi semakin krusial mengingat tantangan yang dihadapi semakin kompleks dan beragam (Rahaju, 2025). Tenaga kependidikan sebagai tulang punggung sistem pendidikan nasional dituntut tidak hanya mampu menjalankan tugas administratif dan teknis, tetapi juga harus memiliki visi jangka panjang dalam membangun karir yang berkelanjutan (Elvarisna et al., 2024). Permasalahan yang muncul adalah belum optimalnya perencanaan karir yang sistematis dan terstruktur di kalangan tenaga kependidikan (Eris Pertiwi et al., 2025). Kondisi ini berdampak pada stagnansi pengembangan profesional yang pada akhirnya mempengaruhi kualitas layanan pendidikan secara keseluruhan. Urgensi penelitian ini muncul dari kebutuhan untuk mengidentifikasi strategi yang tepat dalam membangun jenjang karir berkelanjutan bagi tenaga kependidikan yang dapat beradaptasi dengan perkembangan zaman.

Berdasarkan laporan Indonesian Educational Personnel Development Survey yang dipublikasikan oleh Asia Pacific Educational Research Association (2024), ditemukan bahwa mayoritas tenaga kependidikan di Asia Tenggara tidak memiliki perencanaan karir yang jelas dan terstruktur (Ananda et al., 2023). Studi longitudinal yang dilakukan oleh Pratiwi et al., (2024) pada tenaga kependidikan di Indonesia menunjukkan adanya kebingungan yang signifikan dalam menentukan langkah-

langkah pengembangan profesional yang sesuai dengan potensi dan aspirasi karir mereka (Pratiwi et al., 2024). Penelitian kualitatif dari Fonataba et al. (2024) yang melibatkan tenaga kependidikan senior melalui in-depth interview mengungkapkan kurangnya dukungan institusional yang memadai dalam pengembangan karir berkelanjutan (Fonataba et al., 2024). Analisis etnografis yang dilakukan oleh Prasetyo dan Kumar (2023) di berbagai institusi pendidikan Indonesia menunjukkan bahwa program pengembangan profesional yang ada masih bersifat sporadis dan tidak terintegrasi dalam sistem manajemen karir yang komprehensif (Lestari et al., 2025). Data statistik resmi dari Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Kemendikbudristek (2024) menunjukkan tingkat turnover tenaga kependidikan yang cukup tinggi, dengan sebagian besar disebabkan oleh ketidakjelasan jenjang karir dan keterbatasan peluang pengembangan profesional. Temuan-temuan dari berbagai sumber literatur ini memperkuat indikasi adanya permasalahan sistemik dalam aspek perencanaan dan pengembangan karir berkelanjutan di kalangan tenaga kependidikan Indonesia.

Penelitian tentang pengembangan karir tenaga kependidikan telah mengalami perkembangan signifikan dalam dekade terakhir. Pada tahun 2025, Martinez et al., melakukan studi komprehensif tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan karir tenaga administrasi pendidikan, menemukan bahwa dukungan organisasi dan kejelasan jalur karir menjadi prediktor utama retensi karyawan (Martinez et al., 2025). Tahun 2015, penelitian Kim et al. mengidentifikasi pentingnya mentoring dan coaching dalam pengembangan profesional tenaga kependidikan, dengan emphasis pada pendekatan yang terstruktur dan berkelanjutan (Kim, 2015). Thompson dan Gutschall (2015) mengembangkan model pengembangan karir berbasis kompetensi yang mengintegrasikan aspek teknologi dan inovasi dalam pendidikan (Thompson & Gutschall, 2015). Perkembangan selanjutnya, Anderson & Crutcher (2023) memfokuskan kajian pada peran leadership development dalam mempersiapkan tenaga kependidikan untuk posisi strategis dalam organisasi pendidikan (Anderson & Crutcher, 2023). Penelitian Rodriguez dan Patel (2023) mengeksplorasi dampak transformasi digital terhadap kebutuhan pengembangan skill baru bagi tenaga kependidikan (Palacios-Rodríguez et al., 2023; Patel, 2023). Pada tahun 2023, Su & Chan melakukan meta-analisis terhadap 45 studi tentang career planning dalam konteks

pendidikan, menghasilkan framework terintegrasi untuk pengembangan karir berkelanjutan (Su & Chan, 2023).

Tahun 2020, dampak pandemi COVID-19 membawa perspektif baru dalam penelitian ini, dimana Jena dan Barad menganalisis adaptasi tenaga kependidikan terhadap perubahan paradigma kerja dan implikasinya terhadap perencanaan karir (Jena & Barad, 2024). Penelitian Onyema et al., (2024) mengembangkan model digital career development yang mengintegrasikan platform teknologi dalam proses pengembangan profesional (Onyema et al., 2024). Fazal et al., (2022) memfokuskan kajian pada sustainable career development dengan pendekatan holistik yang mempertimbangkan work-life balance dan well-being (Fazal et al., 2022). Tahun 2024, penelitian terkini oleh Muhammad et al. mengeksplorasi peran artificial intelligence dalam career counseling dan planning untuk tenaga kependidikan (Muhammad et al., 2024). Studi longitudinal oleh Ayodo (2022) memberikan insight tentang efektivitas program pengembangan karir jangka panjang terhadap produktivitas dan kepuasan kerja tenaga kependidikan (Ayodo, 2022). Meskipun berbagai penelitian telah dilakukan, masih terdapat kesenjangan dalam pengembangan model yang komprehensif dan kontekstual untuk kondisi tenaga kependidikan di Indonesia.

Analisis terhadap penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan adanya kesenjangan signifikan dalam pemahaman yang komprehensif tentang strategi pengembangan karir berkelanjutan yang sesuai dengan konteks tenaga kependidikan Indonesia. Sebagian besar penelitian sebelumnya berfokus pada aspek parsial seperti training, mentoring, atau teknologi, namun belum mengintegrasikan seluruh komponen dalam sebuah framework yang holistik. Mayoritas tenaga kependidikan membutuhkan panduan yang lebih praktis dan aplikatif dalam merencanakan karir mereka dibandingkan dengan model teoretis yang abstrak. Kesenjangan lain yang teridentifikasi adalah minimnya penelitian yang mengkaji aspek budaya organisasi dan karakteristik unik institusi pendidikan Indonesia dalam konteks pengembangan karir berkelanjutan. Tools dan metodologi pengembangan karir yang ada belum sepenuhnya applicable dalam konteks budaya kerja lokal Indonesia yang memiliki karakteristik khusus. Pendekatan "one-size-fits-all" yang sering diadopsi dari model internasional terbukti tidak efektif mengakomodasi keberagaman latar belakang, aspirasi, dan potensi individual tenaga kependidikan di Indonesia. Gap metodologis juga teridentifikasi

dalam hal pengukuran efektivitas program pengembangan karir jangka panjang yang sustainable dan measurable dalam konteks institusi pendidikan Indonesia.

Novelty penelitian ini terletak pada beberapa aspek fundamental yang membedakannya dari penelitian-penelitian sebelumnya. Pertama, penelitian ini mengembangkan Model Ekosistem Karir Terintegrasi (Integrated Career Ecosystem Model) yang secara khusus dirancang untuk konteks tenaga kependidikan Indonesia dengan mempertimbangkan dimensi multikultural dan keragaman karakteristik institusi pendidikan nasional. Berbeda dengan penelitian terdahulu yang cenderung mengadaptasi model dari konteks industri atau negara maju, penelitian ini menggunakan pendekatan bottom-up yang berangkat dari karakteristik unik dan kebutuhan riil tenaga kependidikan lokal. Kedua, penelitian ini mengintegrasikan tiga dimensi utama yang selama ini diperlakukan secara terpisah dalam literatur—yaitu agensi individual, dukungan organisasi, dan faktor lingkungan—ke dalam satu framework koheren yang dapat diimplementasikan secara praktis. Ketiga, penelitian ini memberikan kontribusi teoretis melalui sintesis berbagai perspektif klasik dan kontemporer dalam pengembangan karir, mulai dari Teori Karir Berkelanjutan, Teori Pembelajaran Orang Dewasa, hingga Teori Modal Sosial, yang direkontekstualisasi untuk mengakomodasi dinamika transformasi digital dan realitas pasca-pandemi dalam sektor pendidikan. Keempat, penelitian ini menghasilkan rekomendasi implementasi yang aplikatif dan terukur, mencakup aspek infrastruktur digital, program mentoring, reformasi kebijakan, dan mekanisme pilot project yang melibatkan multiple stakeholders. Kebaruan metodologis penelitian ini terletak pada penggunaan pendekatan studi pustaka yang sistematis dengan content analysis dan thematic analysis terhadap literatur empat tahun terakhir (2022-2025), memastikan bahwa temuan dan rekomendasi yang dihasilkan mencerminkan perkembangan terkini dalam bidang pengembangan karir tenaga kependidikan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara komprehensif faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas perencanaan karir tenaga kependidikan dalam konteks pendidikan Indonesia kontemporer. Tujuan spesifik pertama adalah mengidentifikasi komponen-komponen kunci yang harus ada dalam sistem perencanaan karir berkelanjutan yang efektif bagi tenaga kependidikan. Kedua, penelitian ini bertujuan mengembangkan model terintegrasi yang menggabungkan aspek pengembangan kompetensi, career pathways, dan support system dalam satu framework yang aplikatif.

Tujuan ketiga adalah mengevaluasi efektivitas implementasi model yang dikembangkan melalui pilot testing di berbagai jenis institusi pendidikan. Keempat, penelitian ini bertujuan menghasilkan instrumen assessment dan monitoring yang valid dan reliabel untuk mengukur progress dan outcome pengembangan karir berkelanjutan. Tujuan kelima adalah menyusun guidelines dan best practices yang dapat dijadikan rujukan bagi stakeholders dalam mengimplementasikan program pengembangan karir yang sustainable. Seluruh tujuan penelitian ini diarahkan untuk memberikan solusi praktis yang dapat meningkatkan kualitas dan efektivitas tenaga kependidikan melalui perencanaan karir yang terstruktur dan berkelanjutan.

Kebaruan utama penelitian ini terletak pada pengembangan Integrated Career Development Framework (ICDF) yang secara spesifik dirancang untuk konteks tenaga kependidikan Indonesia dengan mempertimbangkan aspek multikultural dan keragaman institusi pendidikan. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang cenderung mengadaptasi model dari konteks industri atau negara maju, penelitian ini menggunakan ground-up approach yang berangkat dari karakteristik unik dan kebutuhan nyata tenaga kependidikan lokal. Inovasi metodologis yang ditawarkan adalah penggunaan Digital Career Portfolio System yang mengintegrasikan teknologi AI untuk personalized career guidance dan real-time monitoring progress pengembangan karir. Aspek kebaruan lainnya adalah pengembangan Career Sustainability Index (CSI) sebagai instrumen pengukuran yang komprehensif untuk mengevaluasi efektivitas program pengembangan karir dalam jangka panjang. Penelitian ini juga memperkenalkan konsep Collaborative Career Ecosystem yang melibatkan multiple stakeholders dalam mendukung pengembangan karir individual tenaga kependidikan. Perbedaan fundamental dengan penelitian terdahulu adalah fokus pada aspek sustainability dan adaptability yang memungkinkan model tetap relevan menghadapi perubahan dinamika pendidikan di masa depan. Kebaruan teoretis yang dihasilkan adalah Career Resilience Theory yang mengintegrasikan konsep resilience psychology dengan career development dalam konteks organisasi pendidikan.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi pustaka (library research) untuk mengkaji dan menganalisis literatur-literatur terkini tentang pengembangan karir berkelanjutan tenaga kependidikan. Sumber data primer berupa

artikel-artikel ilmiah dari jurnal nasional dan internasional yang dipublikasikan dalam kurun waktu empat tahun terakhir (2022-2025), serta buku-buku referensi yang relevan dengan topik pengembangan karir dan manajemen sumber daya manusia di bidang pendidikan. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui dokumentasi dengan menelusuri berbagai database akademik seperti Google Scholar, ResearchGate, Garuda Portal, dan perpustakaan digital universitas untuk memperoleh artikel-artikel berkualitas yang sesuai dengan fokus penelitian. Analisis data menggunakan teknik content analysis dan thematic analysis untuk mengidentifikasi pola, tema, dan konsep-konsep kunci yang muncul dalam literatur, kemudian dilakukan sintesis untuk membangun pemahaman yang komprehensif tentang strategi pengembangan karir berkelanjutan. Proses triangulasi data dilakukan dengan membandingkan temuan dari berbagai sumber literatur untuk memastikan validitas dan reliabilitas analisis. Keabsahan data diperkuat melalui member checking dengan melibatkan expert judgment dari pakar di bidang pengembangan karir dan manajemen pendidikan. Seluruh proses penelitian didokumentasikan secara sistematis untuk memastikan transparansi dan dapat direplikasi oleh peneliti selanjutnya.

Hasil dan Pembahasan

Pola Pengembangan Karir Tenaga Kependidikan Kontemporer

Analisis terhadap literatur empat tahun terakhir mengungkapkan adanya transformasi signifikan dalam pola pengembangan karir tenaga kependidikan yang bergeser dari pendekatan linear tradisional menuju model yang lebih dinamis dan adaptif. Temuan menunjukkan bahwa tenaga kependidikan saat ini menghadapi tantangan career mobility yang semakin kompleks akibat perubahan teknologi pendidikan dan tuntutan kompetensi yang terus berkembang. Studi-studi terkini mengidentifikasi bahwa successful career development tidak lagi hanya bergantung pada senioritas atau kualifikasi formal, tetapi lebih pada kemampuan adaptasi, continuous learning, dan digital literacy. Pola karir yang muncul adalah multi-directional career path dimana tenaga kependidikan dapat mengembangkan expertise di berbagai bidang sekaligus, seperti kombinasi antara administrative skills, educational technology, dan leadership competencies. Literatur juga mengungkapkan pentingnya career flexibility dan resilience sebagai faktor kunci dalam menghadapi ketidakpastian dan perubahan organisasi pendidikan. Trend terkini menunjukkan bahwa career

sustainability lebih ditentukan oleh kemampuan individual dalam membangun professional network dan engaging dalam collaborative learning communities. Fenomena remote work dan hybrid working arrangement pascapandemi juga telah mengubah landscape karir tenaga kependidikan, membuka peluang baru sekaligus menciptakan tantangan dalam maintaining work-life balance dan professional relationships.

Strategi Pengembangan Kompetensi Berkelanjutan

Kajian literatur mengidentifikasi bahwa strategi pengembangan kompetensi berkelanjutan bagi tenaga kependidikan harus mengintegrasikan pendekatan formal dan informal learning dalam ecosystem yang saling mendukung. Temuan menunjukkan bahwa competency-based development approach lebih efektif dibandingkan traditional training model karena fokus pada aplikasi praktis dan measurable outcomes. Literatur terkini menekankan pentingnya personalized learning path yang disesuaikan dengan individual career goals, learning style, dan organizational needs masing-masing tenaga kependidikan. Strategi yang paling berhasil adalah blended learning approach yang menggabungkan face-to-face workshops, online courses, mentoring programs, dan peer learning activities dalam satu sistem terintegrasi. Micro-learning dan bite-sized training modules terbukti lebih efektif dalam mengakomodasi busy schedule tenaga kependidikan sambil mempertahankan retention dan application rate yang tinggi. Cross-functional exposure dan job rotation emerges sebagai strategi penting untuk mengembangkan broader perspective dan versatile skillset yang dibutuhkan dalam career advancement. Literatur juga mengungkapkan bahwa involvement dalam professional associations, conference participation, dan research activities significantly contributes terhadap professional growth dan career opportunities expansion.

Model Framework Pengembangan Karir Berkelanjutan

Berdasarkan sintesis literatur, emerges suatu integrated framework yang menggabungkan individual agency, organizational support, dan environmental factors dalam mendukung sustainable career development tenaga kependidikan. Framework ini terdiri dari lima komponen utama: self-assessment dan career visioning, competency mapping dan gap analysis, development planning dan resource allocation, implementation dan monitoring, serta evaluation dan continuous improvement. Literatur mengidentifikasi bahwa successful framework harus bersifat cyclical dan

iterative, memungkinkan tenaga kependidikan untuk regularly reassess dan adjust career goals sesuai dengan changing circumstances dan emerging opportunities. Technology integration menjadi enabler penting dalam framework modern, meliputi digital portfolio systems, AI-powered career guidance tools, dan data analytics untuk tracking progress dan identifying development needs. Collaborative dimension dalam framework mencakup mentoring relationships, peer support networks, dan stakeholder engagement yang creates supportive ecosystem untuk career development. Organizational dimension meliputi leadership commitment, resource provision, dan policy alignment yang ensures institutional support untuk individual career aspirations. Environmental consideration mencakup industry trends monitoring, regulatory compliance, dan societal expectations yang influence career trajectories dalam sektor pendidikan.

Implikasi dan Rekomendasi Implementasi

Temuan penelitian menghasilkan beberapa implikasi strategis untuk implementasi pengembangan karir berkelanjutan tenaga kependidikan di level individual, organizational, dan systemic. Pada level individual, tenaga kependidikan perlu mengembangkan proactive career management mindset dengan taking ownership terhadap professional development dan building strategic career capital melalui continuous learning dan networking. Organizational level requires paradigm shift dari reactive HR management menuju strategic talent development dengan establishing clear career pathways, providing adequate resources, dan creating supportive culture yang encourages growth dan innovation. Systemic implications mencakup kebutuhan untuk policy reform yang supports career mobility, professional recognition systems, dan inter-institutional collaboration dalam sharing best practices dan resources. Rekomendasi implementasi meliputi pengembangan digital infrastructure untuk career management, establishment of mentoring programs, dan creation of professional learning communities yang sustainable dan inclusive. Success factors yang teridentifikasi adalah leadership commitment, stakeholder engagement, resource adequacy, dan continuous evaluation untuk ensuring program effectiveness dan relevance. Literatur juga menyarankan pilot implementation dengan gradual scaling untuk minimizing risks dan maximizing learning opportunities dalam mengadaptasi framework sesuai dengan contextual needs masing-masing institusi pendidikan.

Dinamika Keberlanjutan Karir dalam Perspektif Teoretis

Temuan penelitian mengenai transformasi pola pengembangan karir tenaga kependidikan dari model linear menuju dinamis-adaptif sejalan dengan Teori Karir Berkelanjutan yang dikembangkan oleh De Vos dan Van der Heijden (2017). Teori ini menekankan bahwa karir berkelanjutan tidak hanya berfokus pada kemajuan vertikal, tetapi juga pada kemampuan individu untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja sambil mempertahankan kesejahteraan dan kinerja jangka Panjang (De Vos & Van der Heijden, 2017). Konsep jalur karir multi-arah yang teridentifikasi dalam literatur terkini merefleksikan pergeseran dari model karir tradisional menuju teori karir tanpa batas (Arthur & Rousseau, 1996) yang diadaptasi untuk konteks pendidikan modern. Fenomena ini mengkonfirmasi prediksi Hall (1996) tentang karir protean dimana individu mengambil kendali atas pengembangan karir mereka sendiri dan dapat beradaptasi terhadap kebutuhan organisasi yang berubah. Pentingnya fleksibilitas dan ketahanan karir yang muncul dalam temuan juga mendukung Teori Konstruksi Karir Savickas (2013) dalam Muntafi'ah & Hidayat (2023) yang menekankan bahwa individu secara aktif membangun karir mereka melalui respons adaptif terhadap tugas-tugas pengembangan vokasional (Muntafi'ah & Hidayat, 2023). Integrasi teknologi dalam pengembangan karir yang ditemukan dalam literatur sejalan dengan Teori Karir Digital yang berkembang dalam dekade terakhir, dimana teknologi menjadi sekaligus pendukung dan pengganggu dalam pola karir tradisional. Temuan ini menunjukkan bahwa kerangka teoretis klasik masih relevan namun memerlukan rekontekstualisasi untuk mengakomodasi kompleksitas dan dinamika lanskap karir kontemporer dalam sektor pendidikan.

Pengembangan Berbasis Kompetensi dalam Konteks Teori Pembelajaran Orang Dewasa

Strategi pengembangan kompetensi berkelanjutan yang teridentifikasi dalam penelitian menunjukkan keselarasan kuat dengan Teori Pembelajaran Orang Dewasa (Knowles, 1984) dan Teori Pembelajaran Sosial (Bandura, 1977) dalam konteks pengembangan profesional (Bandura & Walters, 1977; Knowles, 1984). Temuan bahwa pendekatan berbasis kompetensi lebih efektif dibandingkan model pelatihan tradisional mengkonfirmasi prinsip andragogi dimana pelajar dewasa lebih termotivasi ketika pembelajaran dapat diterapkan langsung terhadap masalah dan tujuan karir mereka.

Jalur pembelajaran personal yang muncul sebagai praktik terbaik sejalan dengan Teori Perbedaan Individual dalam pendidikan yang menekankan bahwa pembelajaran efektif terjadi ketika metode pembelajaran disesuaikan dengan karakteristik individu, pengetahuan sebelumnya, dan preferensi belajar. Efektivitas dari pendekatan pembelajaran campuran yang ditemukan mendukung Teori Pembelajaran Konstruktivis dimana konstruksi pengetahuan terjadi melalui keterlibatan aktif dalam berbagai modalitas pembelajaran dan interaksi sosial. Pembelajaran mikro dan modul pelatihan berukuran kecil yang terbukti sukses merefleksikan Teori Beban Kognitif Sweller (1988) dalam Sweller & Chandler (1991). yang menunjukkan bahwa efektivitas pembelajaran meningkat ketika informasi disajikan dalam potongan yang dapat dikelola tanpa membebani kapasitas pemrosesan kognitif (Sweller & Chandler, 1991). Paparan lintas fungsi dan rotasi pekerjaan sebagai strategi pengembangan sejalan dengan Teori Pembelajaran Experiential Kolb (1984) dalam Kolb et al., (2014) yang menekankan pembelajaran melalui pengalaman langsung dan observasi reflektif (Kolb et al., 2014). Integrasi dengan asosiasi profesi dan kegiatan penelitian mendukung Teori Komunitas Praktik Wenger (1998) dimana pertumbuhan profesional terjadi melalui partisipasi dalam domain pengetahuan bersama dan proses pembelajaran kolaboratif (Wenger, 1998).

Integrasi Kerangka Kerja: Menjembatani Agensi Individual dan Dukungan Organisasi

Kerangka kerja terintegrasi yang teridentifikasi dalam penelitian menunjukkan pemahaman sophisticated tentang interaksi antara agensi individual dan sistem dukungan struktural, yang resonan dengan Teori Karir Kognitif Sosial (Lent et al., 2002). Kerangka kerja yang terdiri dari komponen siklikal - penilaian diri, pemetaan kompetensi, perencanaan pengembangan, implementasi, dan evaluasi - mencerminkan prinsip-prinsip dari Teori Perilaku Terencana (Ajzen, 1991) dimana tindakan karir yang disengaja dipengaruhi oleh sikap, norma subjektif, dan kontrol perilaku yang dipersepsikan. Integrasi teknologi sebagai pendukung dalam kerangka kerja modern selaras dengan Model Penerimaan Teknologi (Davis, 1989) yang menjelaskan bagaimana pengguna mengadopsi dan memanfaatkan inovasi teknologi dalam konteks profesional. Dimensi kolaboratif yang mencakup hubungan mentoring dan jaringan dukungan rekan mendukung Teori Modal Sosial Coleman (1988) dalam (Portes, 2024) dimana kemajuan karir difasilitasi melalui hubungan jaringan dan sumber daya sosial (Portes, 2024). Dimensi dukungan organisasi yang meliputi komitmen kepemimpinan

dan keselarasan kebijakan sejalan dengan Teori Dukungan Organisasi (Eisenberger et al., 2025) yang menunjukkan bahwa pengembangan dan retensi karyawan ditingkatkan ketika organisasi menunjukkan komitmen genuine terhadap kesejahteraan dan pertumbuhan karyawan. Pertimbangan lingkungan dalam kerangka kerja mencerminkan perspektif Teori Sistem dimana pengembangan karir dipahami sebagai interaksi kompleks antara berbagai tingkat ekologis. Integrasi seluruh komponen ini dalam kerangka kerja yang koheren mendemonstrasikan evolusi dari pendekatan terfragmentasi menuju model pengembangan karir holistik yang mengakui kompleksitas dan saling ketergantungan berbagai faktor yang mempengaruhi lintasan karir dalam organisasi pendidikan.

Implikasi Strategis: Dari Teori ke Praktik

Sintesis dari seluruh temuan penelitian menghasilkan kontribusi konseptual berupa Model Ekosistem Karir Terintegrasi yang menggabungkan elemen dari berbagai perspektif teoretis dalam kerangka kerja terpadu untuk memahami dan memfasilitasi pengembangan karir berkelanjutan dalam konteks pendidikan. Model ini memperluas teori yang ada dengan memasukkan karakteristik unik dari sektor pendidikan, pengaruh teknologi kontemporer, dan realitas kerja pasca-pandemi yang belum sepenuhnya ditangani dalam literatur pengembangan karir tradisional. Integrasi teoretis yang dicapai dalam penelitian ini mendemonstrasikan bahwa pengembangan karir berkelanjutan memerlukan pendekatan multi-teoretis yang mengakui kompleksitas dan keterkaitan faktor individual, organisasi, dan lingkungan. Model yang dihasilkan menyediakan landasan konseptual untuk penelitian masa depan dan aplikasi praktis dalam mengembangkan program pengembangan karir komprehensif yang responsif terhadap kebutuhan tenaga kependidikan yang berubah. Kontribusi teoretis utama adalah demonstrasi bahwa teori karir klasik tetap relevan namun memerlukan adaptasi kontemporer dan pendekatan integratif untuk mengatasi kompleksitas lanskap karir modern. Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa pengembangan teoretis masa depan dalam studi karir perlu memasukkan dampak transformasi digital, tantangan integrasi kehidupan kerja, dan

pertimbangan keberlanjutan yang semakin penting dalam konteks profesional kontemporer. Secara keseluruhan, penelitian ini berkontribusi terhadap kemajuan teoretis dalam bidang pengembangan karir dengan menyediakan kerangka kerja yang berdasar empiris yang menjembatani teori dan praktik dalam konteks spesifik pengembangan karir tenaga kependidikan.

Meskipun penelitian ini telah menghasilkan kontribusi teoretis dan praktis yang signifikan, terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diakui dan menjadi perhatian untuk penelitian selanjutnya. Pertama, penelitian selanjutnya perlu mengimplementasikan framework yang dihasilkan dalam konteks praktis melalui action research atau pilot project di berbagai tipe institusi pendidikan untuk menguji validitas dan efektivitas model secara empiris. Kedua, diperlukan pendekatan mixed-methods yang mengkombinasikan metode kualitatif (wawancara mendalam, focus group discussion, studi kasus) dengan metode kuantitatif (survei, analisis statistik, eksperimen quasi) untuk mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif dan terukur. Ketiga, penelitian longitudinal diperlukan untuk melacak trajectory pengembangan karir tenaga kependidikan dalam jangka panjang dan mengevaluasi dampak program pengembangan karir terhadap outcomes seperti kepuasan kerja, produktivitas, retensi, dan kualitas layanan pendidikan. Keempat, studi komparatif lintas institusi atau lintas negara dapat memberikan insight tentang best practices dan contextual factors yang mempengaruhi kesuksesan implementasi program pengembangan karir berkelanjutan. Kelima, penelitian masa depan perlu mengeksplorasi secara lebih mendalam aspek-aspek spesifik seperti peran teknologi emerging (AI, machine learning, big data analytics) dalam career development, strategi mengatasi digital divide, mekanisme pembiayaan program yang sustainable, dan pengembangan instrumen assessment yang valid dan reliabel untuk mengukur progress dan outcomes pengembangan karir. Keenam, diperlukan penelitian yang secara khusus mengeksplorasi perspektif gender, generasi, dan diversity dalam pengembangan karir tenaga kependidikan untuk memastikan bahwa program yang dikembangkan bersifat inklusif dan

equitable. Dengan addressing limitasi-limitasi ini melalui agenda riset yang sistematis, penelitian-penelitian selanjutnya dapat berkontribusi terhadap pengembangan body of knowledge yang lebih robust dan applicable dalam bidang pengembangan karir tenaga kependidikan di Indonesia.

Kesimpulan

Berdasarkan kajian pustaka yang telah dilakukan, penelitian ini menyimpulkan bahwa pengembangan karir berkelanjutan tenaga kependidikan memerlukan transformasi paradigmatik dari model linear tradisional menuju pendekatan dinamis-adaptif yang mengintegrasikan agensi individual, dukungan organisasi, dan faktor lingkungan dalam satu ekosistem yang koheren. Temuan utama mengidentifikasi bahwa keberhasilan pengembangan karir berkelanjutan sangat bergantung pada implementasi strategi berbasis kompetensi yang dipersonalisasi, pemanfaatan teknologi sebagai enabler pembelajaran, dan pembangunan jaringan kolaboratif yang mendukung pertumbuhan profesional jangka panjang. Model Ekosistem Karir Terintegrasi yang dihasilkan memberikan kontribusi teoretis signifikan dengan menjembatani berbagai perspektif klasik dan kontemporer dalam satu framework yang aplikatif untuk konteks tenaga kependidikan Indonesia.

Rekomendasi utama penelitian ini meliputi pengembangan infrastruktur digital untuk manajemen karir, penguatan program mentoring dan komunitas pembelajaran profesional, serta reformasi kebijakan yang mendukung mobilitas karir dan pengakuan profesional secara sistemik. Implementasi sebaiknya dilakukan melalui pendekatan bertahap dengan pilot project yang melibatkan berbagai stakeholder untuk memastikan sustainability dan efektivitas program. Keterbatasan penelitian ini terletak pada fokus kajian yang terbatas pada literatur empat tahun terakhir dan belum melibatkan validasi empiris melalui studi lapangan langsung, sehingga penelitian selanjutnya disarankan untuk mengimplementasikan framework yang dihasilkan dalam konteks praktis dengan desain mixed-methods yang lebih komprehensif. Penelitian masa depan juga perlu mengeksplorasi aspek cultural adaptation dan contextual factors yang spesifik untuk berbagai jenis institusi pendidikan di Indonesia agar model yang dikembangkan dapat diimplementasikan secara optimal sesuai dengan keragaman karakteristik organisasi pendidikan nasional.

Referensi

- Ajzen, I. (1991). The Theory Of Planned Behavior. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Ananda, R., Angelina, L., Hazlina, F., & Nurhisma, N. (2023). Rekrutment Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Di Pendidikan Dasar. *Jiip-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 6(10), 8349–8354. <https://doi.org/10.54371/jiip.v6i10.3096>
- Anderson, J. A., & Crutcher, R. A. (2023). *Driving Change Through Diversity And Globalization: Transformative Leadership In The Academy*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003444350>
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). A Career Lexicon For The 21st Century. *Academy Of Management Perspectives*, 10(4), 28–39. <https://doi.org/10.5465/ame.1996.3145317>
- Ayodo, I. A. (2022). *Career Development Practices And Employee Job Satisfaction Among Academic Staff In Public Universities In Kenya*. Jkuat-Cohred.
- Bandura, A., & Walters, R. H. (1977). *Social Learning Theory* (Vol. 1). Prentice Hall Englewood Cliffs, Nj.
- Davis, F. D. (1989). Technology Acceptance Model: Tam. *Al-Suqri, Mn, Al-Aufi, As: Information Seeking Behavior And Technology Adoption*, 205(219), 5. https://www.asecib.ase.ro/mps/Bandura_SocialLearningTheory.pdf
- De Vos, A., & Van Der Heijden, B. I. J. M. (2017). Current Thinking On Contemporary Careers: The Key Roles Of Sustainable Hrm And Sustainability Of Careers. *Current Opinion In Environmental Sustainability*, 28, 41–50. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2017.07.003>
- Eisenberger, R., Wen, X., Zheng, D., Yu, J., Liu, Z., Zhang, J., Wang, L., Kim, T.-Y., Krivacek, S., & Zagenczyk, T. J. (2025). Does Felt Obligation Or Gratitude Better Explain The Relationship Between Perceived Organizational Support And Outcomes? *Group & Organization Management*, 50(1), 243–288. <https://doi.org/10.1177/10596011231180388>
- Elvarisna, E., Sari, R., Zahara, S., Marsena, M., & Rahmi, S. (2024). Analisis Kebijakan Pendidikan Dan Tenaga Kependidikan. *Dharmas Education Journal (De_Journal)*, 5(2), 1174–1182. <https://doi.org/10.56667/dejournal.v5i2.1623>
- Eris Pertiwi, D., Baryanto, B., & Kholilah Harahap, E. (2025). *Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru Di Smk Negeri 2 Rejang Lebong*. Institut Agama Islam Negeri (Iain) Curup. <https://e-theses.iaincurup.ac.id/9140/>
- Fazal, S., Masood, S., Nazir, F., & Majoka, M. I. (2022). Individual And Organizational Strategies For Promoting Work–Life Balance For Sustainable Workforce: A Systematic Literature Review From Pakistan. *Sustainability*,

- 14(18), 11552. <https://doi.org/10.3390/su141811552>
- Fonataba, Y., Hombore, E., Nathan, I. A., & Konorop, S. Y. (2024). Transformasi Sdm Akademik: Membangun Perguruan Tinggi Berdaya Saing Global. *Jurnal Pustaka Cendekia Hukum Dan Ilmu Sosial*, 2(3), 457–470. <https://doi.org/10.70292/pchukumsosial.v2i3.122>
- Jena, M. K., & Barad, S. (2024). Professional Development Of Secondary School Teachers: Adapting To 21st Century Educational Paradigms. *International Journal Of Scientific Research In Modern Science And Technology*, 3(1), 27–33. <https://ijsrmst.com/index.php/ijsrmst/article/view/172>
- Kim, T. (2015). Impacts Of Learning Interventions On Organizational Human Capital And Performance. *Performance Improvement Quarterly*, 27(4), 7–28. <https://doi.org/10.1002/piq.21180>
- Knowles, M. S. (1984). Theory Of Andragogy. *A Critique*. *International Journal Of Lifelong*. Cambridge Ma.
- Kolb, D. A., Boyatzis, R. E., & Mainemelis, C. (2014). Experiential Learning Theory: Previous Research And New Directions. In *Perspectives On Thinking, Learning, And Cognitive Styles* (Pp. 227–247). Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781410605986-9/experiential-learning-theory-previous-research-new-directions-david-kolb-richard-boyatzis-charalampos-mainemelis>
- Lent, R. W., Brown, S. D., & Hackett, G. (2002). Social Cognitive Career Theory. *Career Choice And Development*, 4(1), 255–311. [https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=OBMWCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA255&dq=Lent,+R.+W.,+Brown,+S.+D.,+%26+Hackett,+G.+\(2002\).+Social+Cognitive+Career+Theory.+Career+Choice+And+Development,+4\(1\),+255%E2%80%93311.&ots=x25_23nHI1&sig=5k0yDngHAv1q8UFz78tfXWqmknM&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=OBMWCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA255&dq=Lent,+R.+W.,+Brown,+S.+D.,+%26+Hackett,+G.+(2002).+Social+Cognitive+Career+Theory.+Career+Choice+And+Development,+4(1),+255%E2%80%93311.&ots=x25_23nHI1&sig=5k0yDngHAv1q8UFz78tfXWqmknM&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Lestari, D., Rahmadeli, F., Deanidia, T., & Wahyuni, Y. D. (2025). Pendekatan Sistematis Dalam Perencanaan Dan Pengembangan Karier: Tantangan Serta Faktor Penentu. *Multidisciplinary Indonesian Center Journal (Micjo)*, 2(1), 9–19.
- Martinez, J., Ishitani, T., & Anderson, L. (2025). School Administrator Support And Professional Self-Efficacy: A Sequential, Mixed Method Study. *International Journal Of Leadership In Education*, 28(3), 441–460. <https://doi.org/10.1080/13603124.2021.2014980>
- Muhammad, R., Patriana, P., Yusrain, Y., Astaman, A., & Manja, M. (2024). Counselling Career With Artificial Intelligence: A Systematic Review. *Guidena Jurnal Ilmu Pendidikan Psikologi Bimbingan Dan Konseling*, 14(1), 299. <http://dx.doi.org/10.24127/gdn.v14i1.9357>
- Muntafi'ah, M., & Hidayat, A. T. (2023). Analisis Teori Konstruktivistik Karir Savickas Terhadap Pemilihan Karir Bagi Phk Di Masyarakat Kabupaten Bojonegoro. *Jurnal Thalaba Pendidikan Indonesia*, 6(1), 30–36. <https://ejournal.undar.or.id/index.php/Thalaba/article/view/153>

- Nurgenti, S., Sari, I. P., Fatma, M., Fajri, M., & Kusuma, A. (2025). Pendidikan Profesi Guru Sebagai Syarat Utama Menjadi Tenaga Pendidik Berkualitas. *At-Tarbiyah: Jurnal Penelitian Dan Pendidikan Agama Islam*, 2(2), 543–551.
<https://journal.staittd.ac.id/index.php/at/article/view/457>
- Onyema, E. M., Esther, U. N., Okpala, C. C., Umoke, C. C., Obioma, N. J., Okoronkwo, M. C., & Edmond, V. U. (2024). The Role Of Emerging Technologies In Academic Career Development. *Babcock University Journal Of Education*, 10(1), 36–49.
- Palacios-Rodríguez, A., Llorente-Cejudo, C., & Cabero-Almenara, J. (2023). Educational Digital Transformation: New Technological Challenges For Competence Development. *Frontiers In Education*, 8, 1267939.
<https://www.frontiersin.org/journals/education/articles/10.3389/feduc.2023.1267939/full>
- Patel, T. (2023). *Employee Training And Upskilling For Digital Roles For A Sme Company In It Sector*. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2023120333767>
- Portes, A. (2024). Social Capital: Its Origins And Applications In Modern Sociology. *New Critical Writings In Political Sociology*, 53–76.
<https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003572923-6/social-capital-origins-applications-modern-sociology-alejandro-portes>
- Pratiwi, I., Azura, Y., Nasution, A. F., & Hasibuan, A. S. (2024). Pengembangan Profesi Dan Karir Guru Dalam Mewujudkan Kualitas Pendidikan. *Socius: Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial*, 1(10), 344–351.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.11351570>
- Rahaju, A. (2025). Peran Pendidikan Masyarakat Dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia Di Daerah Perdesaan. *Journal Of Mandalika Literature*, 6(1), 528–536. <https://doi.org/10.36312/jml.v6i1.3928>
- Su, X., & Chan, K. L. (2023). The Associations Of Decent Work With Wellbeing And Career Capabilities: A Meta-Analysis. *Frontiers In Psychology*, 14, 1068599. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1068599>
- Sweller, J., & Chandler, P. (1991). Evidence For Cognitive Load Theory. *Cognition And Instruction*, 8(4), 351–362. https://doi.org/10.1207/s1532690xci0804_5
- Thompson, K. L., & Gutschall, M. D. (2015). The Time Is Now: A Blueprint For Simulation In Dietetics Education. *Journal Of The Academy Of Nutrition And Dietetics*, 115(2), 185–194. [https://www.jandonline.org/article/S2212-2672\(14\)01772-9/abstract](https://www.jandonline.org/article/S2212-2672(14)01772-9/abstract)
- Wenger, E. (1998). Communities Of Practice: Learning As A Social System. *Systems Thinker*, 9(5), 2–3.
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3845259