JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN
Homepage : https://ejurnal.stkip-pessel.ac.id/index.php/jmp
Email : jmp@stkip-pessel.ac.id

p-ISSN : 2548-4826 ; e-ISSN : 2548-4834
Vol. 11, No. 5, October 2026
Page 11302-11313
© Author
Jurnal Manajemen Pendidikan

IMPLEMENTASI PEMETAAN JALUR KARIR SEBAGAI UPAYA PENINGKATAN MUTU SDM

Riska Awaliyah[1], Ani Susiani[2], Nuri Setiani[3]
[1,2,3] Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim, Indonesia

Email: rizkaawaliyah64@gmail.com

Check for updates OPEN ACCESS
DOI: https://doi.org/10.34125/jmp.v11i5.3145

Sections Info

Article history:
Submitted: 9 August 2026
Final Revised: 28 August 2026
Accepted: 26 September 2026
Published: 30 October 2026

Keywords:
Education Quality
PDCA
Career Path Mapping
HR Development
TQM

ABSTRACT

The quality of education is the main indicator of an institution's success in producing competent, character-driven, and adaptable graduates. The improvement of quality heavily depends on the quality of educators and educational staff as the main drivers of the learning process and institutional management. This research aims to analyze the implementation of Career Path Mapping (CPM) as a strategy for improving the quality of education within the framework of Total Quality Management (TQM). The method used is a literature study with a descriptive qualitative approach thru content analysis of various national and international journals. The research results show that PJK plays a role in developing the careers of teachers and educational staff in a directed manner based on competence. The integration of PJK with the Plan–Do–Check–Act (PDCA) cycle supports the development of human resources as part of continuous improvement. The implementation of PJK enhances professionalism, motivation, administrative efficiency, human resource retention, and the institution's readiness to meet global quality demands. Thus, PJK becomes an effective instrument in building a culture of continuous quality in educational institutions.

ABSTRAK

Mutu pendidikan merupakan indikator utama keberhasilan lembaga dalam menghasilkan lulusan yang kompeten, berkarakter, dan adaptif terhadap perubahan. Peningkatan mutu sangat bergantung pada kualitas pendidik dan tenaga kependidikan sebagai penggerak utama proses pembelajaran dan manajemen lembaga. Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi Pemetaan Jalur Karir (PJK) sebagai strategi peningkatan mutu pendidikan dalam kerangka Total Quality Management (TQM). Metode yang digunakan adalah studi kepustakaan dengan pendekatan deskriptif kualitatif melalui analisis isi terhadap berbagai jurnal nasional dan internasional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PJK berperan dalam mengembangkan karir guru dan tenaga kependidikan secara terarah berdasarkan kompetensi. Integrasi PJK dengan siklus Plan–Do–Check–Act (PDCA) mendukung pengembangan SDM sebagai bagian dari perbaikan berkelanjutan (continuous improvement). Penerapan PJK meningkatkan profesionalisme, motivasi, efisiensi administrasi, retensi SDM, serta kesiapan lembaga menghadapi tuntutan mutu global. Dengan demikian, PJK menjadi instrumen efektif dalam membangun budaya mutu berkelanjutan di lembaga pendidikan.

Kata kunci: *Mutu Pendidikan, PDCA, Pemetaan Jalur Karir, Pengembangan SDM, TQM*

PENDAHULUAN

Mutu pendidikan merupakan indikator utama keberhasilan suatu lembaga dalam menghasilkan lulusan yang tidak hanya kompeten secara akademik, tetapi juga berkarakter dan adaptif terhadap perubahan zaman. Kualitas pendidikan tidak dapat dilepaskan dari kualitas sumber daya manusia (SDM) yang mengelolanya baik guru, dosen, maupun tenaga kependidikan. Mereka bukan sekadar pelaksana teknis, melainkan agen perubahan yang berperan strategis dalam menentukan efektivitas proses pembelajaran dan manajemen lembaga. Oleh karena itu, peningkatan mutu pendidikan sejatinya harus dimulai dari peningkatan mutu SDM yang menjadi penggeraknya. Sebagaimana dikemukakan oleh Sallis (2015) dalam *Total Quality Management in Education*, mutu tidak dapat dicapai secara kebetulan, tetapi harus dikelola melalui sistem yang terencana, terukur, dan berkelanjutan (Sallis, 2015).

Dalam perspektif manajemen mutu, konsep *Total Quality Management* (TQM) menjadi kerangka penting dalam membangun budaya mutu di lembaga pendidikan. Deming melalui teori *Plan–Do–Check–Act (PDCA)* menegaskan bahwa mutu merupakan hasil dari proses perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) yang melibatkan seluruh anggota organisasi. Juran pun memperkuat hal ini melalui *Trilogy of Quality* yang mencakup perencanaan mutu (*quality planning*), pengendalian mutu (*quality control*), dan peningkatan mutu (*quality improvement*). Integrasi kedua pendekatan tersebut, sebagaimana dijelaskan oleh Mahmuda dan Faslah (2025), menjadi fondasi penting dalam menciptakan sistem mutu pendidikan yang tidak hanya bersifat administratif, tetapi berorientasi pada peningkatan kinerja berkelanjutan. Dengan kata lain, lembaga pendidikan yang berlandaskan prinsip TQM harus memandang mutu sebagai tanggung jawab kolektif yang melekat pada setiap individu di dalam organisasi (Mahmuda & Faslah, 2025).

Namun, realitas di lapangan menunjukkan bahwa penerapan prinsip-prinsip TQM di lembaga pendidikan belum berjalan optimal. Saputri et al. (2024) menemukan bahwa banyak institusi masih memahami TQM secara konseptual tanpa mengintegrasikannya secara sistematis dalam kebijakan dan praktik sehari-hari (Saputri et al., 2024). Banyak sekolah dan madrasah masih menjadikan mutu sebagai slogan, bukan budaya kerja. Pengembangan SDM sering dilakukan secara insidental — misalnya pelatihan guru yang sekadar untuk memenuhi kewajiban akreditasi — bukan sebagai bagian dari strategi mutu jangka panjang. Akibatnya, upaya peningkatan kompetensi guru dan tenaga kependidikan belum menghasilkan perubahan signifikan terhadap mutu pembelajaran dan manajemen lembaga.

Lebih lanjut, berbagai penelitian menunjukkan adanya *skill gap* yang cukup besar antara teori dan praktik manajemen mutu di dunia pendidikan. Taufik et al. (2025) menegaskan bahwa meskipun kebijakan peningkatan kompetensi guru sudah tersedia, implementasinya sering kali tidak efektif karena kurang relevan dengan kebutuhan lapangan (Taufik et al., 2025). Banyak guru di Indonesia masih menghadapi kendala dalam mengintegrasikan teknologi pembelajaran, meskipun kompetensi digital merupakan tuntutan utama di era globalisasi Pendidikan (Mahmuda & Faslah, 2025). Sementara itu, Mirsa (2024) menyoroti bahwa kompetensi profesional guru di beberapa wilayah masih lemah dalam hal inovasi pedagogik, keterampilan interpersonal, dan motivasi kerja, yang semuanya berdampak pada rendahnya kualitas pembelajaran di kelas (Mirsa, 2024).

Kondisi serupa juga terjadi pada tenaga kependidikan yang berperan dalam mendukung sistem administrasi dan mutu layanan pendidikan. Sebagaimana diungkap oleh Izzah (2024), masih terdapat kesenjangan signifikan antara teori manajemen mutu dan praktik operasional di sekolah, di mana standar mutu modern seperti ISO 21001:2018 atau sistem manajemen berbasis data belum diimplementasikan secara efektif (Izzah et al., 2024). Hal ini

menyebabkan proses administrasi menjadi kurang efisien, pengambilan keputusan tidak berbasis bukti (*evidence-based decision making*), dan akuntabilitas lembaga menjadi lemah. Akibatnya, lembaga pendidikan kesulitan mewujudkan *continuous improvement* secara sistemik.

Kesenjangan kompetensi ini berdampak langsung pada menurunnya mutu pembelajaran dan efektivitas organisasi pendidikan secara keseluruhan. Lembaga yang tidak memiliki sistem manajemen SDM berbasis mutu akan sulit beradaptasi dengan perubahan kebijakan, perkembangan teknologi, maupun tuntutan masyarakat terhadap kualitas lulusan. Untuk itu, dibutuhkan pendekatan strategis yang mampu menghubungkan pengembangan SDM dengan sasaran mutu institusi. Salah satu pendekatan yang semakin relevan dan terbukti efektif adalah *Pemetaan Jalur Karir* (*Career Path Mapping*), yang berfungsi untuk mengidentifikasi, merencanakan, dan mengarahkan perkembangan karir individu sesuai kompetensi dan kebutuhan lembaga.

Dalam konteks pendidikan, Pemetaan Jalur Karir (PJK) berperan sebagai instrumen manajemen mutu SDM yang membantu lembaga memastikan bahwa setiap individu berkembang secara terarah, adil, dan berbasis kompetensi. Melalui PJK, setiap guru atau tenaga kependidikan memiliki peta jalan yang jelas mengenai langkah-langkah peningkatan karir dan kompetensi yang harus ditempuh. Pendekatan ini tidak hanya menutup *skill gap* antara kompetensi aktual dan ideal, tetapi juga meningkatkan motivasi dan retensi SDM melalui transparansi, keadilan, dan penghargaan terhadap kinerja berbasis kualitas. Dengan demikian, PJK menjadi jembatan strategis antara pengembangan karir individu dan perbaikan mutu lembaga pendidikan secara menyeluruh.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara komprehensif peran *Pemetaan Jalur Karir* sebagai strategi peningkatan mutu SDM pendidikan dalam kerangka TQM. Secara khusus, penelitian ini menganalisis bagaimana PJK mampu menutup kesenjangan kompetensi, meningkatkan motivasi dan keterlibatan tenaga pendidik serta kependidikan, serta menjelaskan bagaimana integrasi antara PJK dan siklus PDCA dapat menciptakan budaya mutu yang berkelanjutan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi konseptual dan praktis terhadap pengembangan sistem karir berbasis mutu yang efektif di lembaga pendidikan, sejalan dengan visi peningkatan kualitas pendidikan nasional.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini berfokus pada proses analisis dan sintesis informasi dari berbagai karya ilmiah, seperti jurnal nasional dan internasional serta laporan penelitian yang membahas implementasi pemetaan jalur karir dan strategi peningkatan mutu SDM pendidikan. Melalui penelaahan sistematis terhadap sumber-sumber tersebut, peneliti berupaya mengidentifikasi pola, tantangan, dan implikasi penerapan pemetaan jalur karir dalam konteks lembaga pendidikan.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder, yaitu data yang diperoleh dari hasil penelitian atau publikasi ilmiah yang telah ada sebelumnya. Data sekunder ini dimanfaatkan untuk menelusuri teori dan hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pemetaan jalur karir dan peningkatan mutu SDM pendidikan.

Sumber literatur dalam penelitian ini diambil dari jurnal ilmiah nasional dan internasional yang dipublikasikan melalui berbagai platform akademik seperti Google Scholar, DOAJ (*Directory of Open Access Journals*), ResearchGate, dan ScienceDirect, serta dari laporan penelitian yang relevan dengan tema pemetaan jalur karir dan peningkatan mutu

pendidikan. Pemilihan sumber literatur dilakukan secara selektif dengan mempertimbangkan relevansi, kebaruan, dan kredibilitas publikasi agar hasil penelitian memiliki dasar ilmiah yang kuat. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis isi (*content analysis*) dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Analisis isi dilakukan melalui penelaahan sistematis terhadap literatur yang telah dikumpulkan untuk menemukan tema-tema pokok, konsep penting, serta keterkaitan antara teori dan praktik dalam implementasi pemetaan jalur karir.

Proses analisis meliputi tiga tahap utama, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pada tahap reduksi data, peneliti menyaring informasi yang relevan dengan fokus penelitian. Tahap penyajian data dilakukan dengan menyusun hasil kajian dalam bentuk uraian tematik yang menunjukkan hubungan antara teori dan temuan penelitian terdahulu. Tahap terakhir adalah penarikan kesimpulan, di mana peneliti menyintesis hasil kajian untuk menghasilkan pemahaman konseptual dan rekomendasi teoretis maupun praktis.

Melalui analisis ini, penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan dan praktik manajemen SDM pendidikan, khususnya dalam penerapan pemetaan jalur karir sebagai strategi peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Mutu Pendidikan dan Ketergantungan pada SDM

Mutu pendidikan merupakan cerminan dari sejauh mana suatu lembaga pendidikan mampu menghasilkan lulusan yang berkualitas, memiliki kompetensi yang relevan dengan kebutuhan zaman, serta berkarakter unggul. Namun, mutu pendidikan tidak hanya bergantung pada kurikulum atau sarana-prasarana semata, melainkan sangat ditentukan oleh mutu proses pembelajaran dan mutu layanan pendukungnya. Dua aspek ini pada akhirnya kembali pada satu faktor sentral, yakni Sumber Daya Manusia (SDM) Pendidikan, terutama guru, dosen, dan tenaga kependidikan (tendik) yang berperan langsung maupun tidak langsung dalam proses pendidikan.

Guru dan tenaga kependidikan bukan sekadar pelaksana teknis, tetapi merupakan penggerak utama sistem mutu pendidikan. Mereka berperan sebagai agen perubahan (*change agents*) yang menentukan kualitas interaksi pembelajaran, penerapan teknologi pendidikan, serta efektivitas manajemen sekolah atau madrasah. Dalam konteks ini, mutu SDM tidak hanya diukur dari kemampuan teknis (*hard skills*), tetapi juga dari sikap profesional, motivasi, kemampuan adaptif terhadap perubahan, serta mindset terhadap perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). (Chagelishvili et al., 2023)

Dalam kerangka Total Quality Management (TQM), seperti yang dikemukakan oleh tokoh-tokoh seperti W. Edwards Deming, Joseph Juran, dan dalam konteks pendidikan oleh Edward Sallis, mutu bukanlah sekadar tujuan akhir, melainkan sebuah proses yang melibatkan seluruh anggota organisasi. TQM menekankan bahwa mutu adalah tanggung jawab setiap individu dalam lembaga pendidikan, bukan hanya tanggung jawab pimpinan atau unit mutu. Filosofi TQM menegaskan bahwa peningkatan mutu harus menjadi budaya kerja, bukan sekadar proyek jangka pendek. Dengan demikian, seluruh tenaga pendidik dan kependidikan harus memiliki kesadaran dan komitmen terhadap mutu (*quality awareness and commitment*).

Dalam kerangka tersebut, investasi terhadap pengembangan SDM menjadi hal yang tidak dapat ditawar. Pengembangan ini tidak boleh bersifat sporadis, insidental, atau hanya untuk memenuhi tuntutan administratif (misalnya mengikuti pelatihan karena kewajiban

akreditasi), tetapi harus dilakukan secara sistematis, terencana, dan berkelanjutan. Di sinilah konsep Pemetaan Jalur Karir (PJK) memainkan peran strategis.

Pemetaan Jalur Karir (*Career Path Mapping*) dapat dipahami sebagai suatu mekanisme manajemen SDM yang digunakan untuk mengidentifikasi, merencanakan, dan mengarahkan perkembangan karir individu sesuai dengan kompetensi, potensi, dan kebutuhan organisasi. Dalam konteks lembaga pendidikan, PJK menjadi instrumen yang memastikan bahwa setiap pengembangan SDM, baik dalam bentuk pelatihan, sertifikasi, penelitian, maupun pengalaman kepemimpinan, selalu selaras dengan sasaran mutu lembaga. Artinya, setiap investasi dalam bentuk peningkatan kompetensi individu memiliki kontribusi langsung terhadap peningkatan mutu institusional (Fajriansyah & Ubaidillah, 2025).

Melalui PJK, lembaga pendidikan dapat membangun struktur karir yang adil, transparan, dan berbasis kompetensi. Misalnya, untuk beralih dari posisi "Guru Madya" ke "Guru Utama", seseorang tidak hanya dinilai dari lama masa kerja, tetapi juga dari tingkat penguasaan kompetensi pedagogik, keterlibatan dalam inovasi pembelajaran, kemampuan memimpin proyek mutu, serta kontribusi terhadap perbaikan proses akademik dan non-akademik. Dengan demikian, sistem karir menjadi bukan sekadar formalitas administratif, tetapi juga menjadi alat kendali mutu (*quality control tool*) bagi pengembangan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan (Suthammanon et al., 2024)

Selain itu, penerapan PJK yang terintegrasi dengan prinsip-prinsip TQM mendorong terbentuknya budaya mutu (quality culture) di lembaga pendidikan. Guru dan tenaga kependidikan tidak lagi melihat pengembangan diri sebagai beban tambahan, tetapi sebagai bagian integral dari perjalanan karir dan tanggung jawab profesional mereka. Mereka terdorong untuk terus belajar, berinovasi, dan berpartisipasi aktif dalam setiap inisiatif mutu, karena memahami bahwa peningkatan kompetensi pribadi juga berdampak langsung pada peningkatan kualitas lembaga.

Dengan kata lain, mutu pendidikan tidak mungkin tercapai tanpa sistem manajemen SDM yang terencana dan berbasis mutu. Pemetaan Jalur Karir menjadi jembatan strategis yang menghubungkan antara visi mutu lembaga dan pengembangan potensi individu di dalamnya. Implementasi PJK yang baik akan menghasilkan SDM yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki mindset mutu, yaitu kesadaran bahwa setiap tindakan, sekecil apa pun, berkontribusi terhadap keberhasilan institusi dalam memberikan layanan pendidikan yang unggul.

Pemetaan Jalur Karir sebagai Alat Strategis untuk Mengatasi Isu Mutu SDM

Dalam konteks manajemen mutu pendidikan, salah satu tantangan terbesar yang dihadapi oleh lembaga pendidikan adalah meningkatkan mutu SDM secara berkelanjutan di tengah perubahan yang sangat cepat, baik dalam bidang teknologi, kebijakan, maupun kebutuhan masyarakat. Guru dan tenaga kependidikan bukan lagi cukup hanya menguasai metode konvensional, tetapi harus memiliki kemampuan adaptif, inovatif, serta memahami prinsip-prinsip manajemen mutu modern. Oleh karena itu, lembaga pendidikan membutuhkan suatu mekanisme yang terstruktur untuk memastikan pengembangan SDM berjalan searah dengan kebutuhan mutu institusional. Di sinilah Pemetaan Jalur Karir (PJK) berperan sebagai alat strategis dan sistematis dalam membangun SDM unggul berbasis mutu.

PJK bukan hanya sekadar daftar jabatan atau tahapan karir formal, tetapi sebuah sistem manajemen karir berbasis kompetensi (*competency-based career management*) yang dirancang untuk menjamin bahwa setiap individu berkembang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan tuntutan mutu. Melalui pemetaan ini, lembaga pendidikan memiliki peta jalan (*roadmap*) yang

jelas mengenai bagaimana seorang guru atau tendik dapat bergerak dari satu level profesional ke level berikutnya dengan persyaratan kompetensi, pengalaman, dan kontribusi mutu yang terukur. Dengan demikian, PJK tidak hanya menjawab kebutuhan individu untuk berkembang, tetapi juga menjadi mekanisme kendali mutu internal (internal quality control) bagi pengelolaan SDM pendidikan. PJK berfungsi lebih dari sekedar diagram HR, PJK adalah alat strategis yang digunakan institusi Pendidikan untuk mengatasi isu-isu kritis yang menghambat mutu kinerja SDM, yaitu sebagai berikut:

1. Mengatasi Kesenjangan Kompetensi (Skill Gap)

   Salah satu penyebab utama menurunnya mutu pendidikan adalah adanya kesenjangan kompetensi (*skill gap*) antara tuntutan pekerjaan dengan kemampuan aktual Sumber Daya Manusia (SDM) yang terlibat dalam penyelenggaraan pendidikan. Kesenjangan ini muncul karena dinamika kebutuhan dunia pendidikan yang terus berubah seiring perkembangan teknologi, kurikulum, dan standar mutu global. Dalam konteks pembelajaran abad ke-21, guru dituntut untuk menguasai keterampilan baru seperti literasi digital, metodologi pembelajaran berbasis proyek (*project-based learning*), pembelajaran berbasis masalah (*problem-based learning*), serta penerapan asesmen autentik yang menilai keterampilan berpikir kritis, kolaborasi, dan kreativitas siswa. Namun, realitas di lapangan menunjukkan bahwa banyak pendidik masih terjebak pada pola pengajaran konvensional yang tidak lagi relevan dengan kebutuhan zaman (Fajriansyah & Ubaidillah, 2025; Lolong et al., 2023).

   Sementara itu, di sisi tenaga kependidikan (tendik), kesenjangan kompetensi tampak dalam lemahnya penguasaan sistem manajemen mutu modern, seperti ISO 21001:2018 yang secara spesifik dirancang untuk organisasi pendidikan, maupun sistem informasi berbasis data yang mendukung efisiensi dan transparansi layanan. Ketidaksiapan tendik dalam menggunakan perangkat manajemen mutu dan data menyebabkan proses administrasi berjalan tidak efisien, pengambilan keputusan kurang berbasis fakta, serta rendahnya akuntabilitas terhadap hasil kinerja. Kondisi ini berdampak langsung pada menurunnya efektivitas layanan pendidikan dan pada akhirnya memengaruhi mutu pembelajaran serta kepuasan peserta didik dan stakeholder lainnya.

   Untuk mengatasi persoalan tersebut, Pemetaan Jalur Karir (PJK) hadir sebagai alat strategis dan sistemik dalam menjamin peningkatan mutu SDM pendidikan. PJK berfungsi sebagai standar mutu SDM yang menetapkan kompetensi inti, fungsional, dan perilaku (*behavioral competencies*) yang wajib dimiliki oleh setiap individu pada jenjang karir tertentu. Melalui peta karir yang terdefinisi dengan jelas, institusi dapat memastikan bahwa setiap kenaikan jabatan tidak hanya didasarkan pada masa kerja atau penilaian administratif, melainkan pada bukti nyata penguasaan kompetensi yang relevan dengan peningkatan mutu organisasi.

   Sebagai contoh, untuk berpindah dari posisi Guru Madya ke Guru Utama, seorang pendidik tidak hanya dituntut memiliki masa kerja dan portofolio pembelajaran, tetapi juga harus menunjukkan penguasaan kompetensi tambahan seperti kemampuan memimpin proyek peningkatan mutu sekolah (Quality Improvement Project), menggunakan alat analisis mutu seperti PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), Fishbone Diagram, atau analisis SWOT pendidikan, serta memiliki sertifikasi profesional yang menunjukkan keahlian spesifik, misalnya microcredential dalam digital learning atau sertifikat pelatih TQM untuk lembaga pendidikan. Selain itu, publikasi ilmiah atau inovasi pembelajaran berbasis Penelitian Tindakan Kelas (PTK) juga menjadi indikator penting bahwa guru tersebut mampu mengintegrasikan teori dengan praktik untuk menghasilkan perbaikan

berkelanjutan di kelasnya (Suthammanon et al., 2024)

Dengan pendekatan seperti ini, PJK berperan sebagai jembatan yang menutup celah antara kompetensi aktual dan kompetensi ideal. Hasil pemetaan karir tidak hanya digunakan sebagai dokumen administrasi, tetapi menjadi dasar dalam penyusunan rencana pengembangan SDM (*training plan*), penyelenggaraan program pelatihan, *coaching*, *mentoring*, hingga sistem penghargaan berbasis kinerja dan kompetensi. Melalui mekanisme tersebut, lembaga pendidikan memiliki peta jalan yang jelas untuk mengembangkan SDM-nya secara terukur, berjenjang, dan berkesinambungan (*structured career development*), sehingga setiap peningkatan kompetensi individu secara langsung berkontribusi terhadap peningkatan mutu institusi secara keseluruhan (Wismayanti et al., 2025).

Dalam perspektif Total Quality Management (TQM), keterkaitan antara pengembangan SDM dan peningkatan mutu organisasi merupakan prinsip fundamental. TQM menekankan bahwa mutu tidak dapat dicapai secara kebetulan, melainkan melalui sistem yang dirancang untuk perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) (Sallis, 2015). Oleh karena itu, setiap program pengembangan yang dilaksanakan, baik pelatihan, sertifikasi, maupun penelitian tindakan kelas harus memiliki output yang dapat diukur dan terhubung langsung dengan sistem karir individu. Dengan demikian, pengembangan kompetensi bukan lagi aktivitas tambahan yang bersifat opsional, tetapi menjadi bagian integral dan wajib dalam siklus manajemen mutu lembaga.

Lebih jauh lagi, implementasi PJK yang terintegrasi dengan prinsip Kaizen dan PDCA menjadikan pengembangan manusia (*human development*) sebagai proses yang terus diperbaiki dan disesuaikan dengan kebutuhan institusi serta tantangan eksternal (Wahyuni & Miyono, 2024). Setiap peningkatan kompetensi individu pada akhirnya menjadi investasi jangka panjang bagi keberlanjutan mutu lembaga pendidikan. Dengan cara ini, lembaga bukan hanya menghasilkan guru atau tenaga kependidikan yang kompeten secara teknis, tetapi juga mencetak insan-insan profesional dengan mindset mutu (quality mindset) yang akan membawa organisasi menuju keunggulan berdaya saing tinggi.

2. Meningkatkan Motivasi dan Retensi (*Total Employee Involvement*)

Tantangan utama dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah motivasi kerja yang rendah dan tingginya tingkat turnover guru maupun tenaga kependidikan. SDM yang tidak termotivasi cenderung tidak berpartisipasi aktif dalam inisiatif peningkatan mutu, kurang proaktif dalam berbagi pengetahuan, dan enggan mengambil tanggung jawab tambahan untuk perbaikan proses pendidikan. Kondisi ini tidak hanya menghambat efektivitas operasional, tetapi juga mengancam keberlanjutan budaya mutu di lembaga pendidikan. Ketidakjelasan jalur karir sering kali menjadi sumber demotivasi, karena individu tidak memiliki gambaran yang jelas mengenai peluang pengembangan diri, jenjang karir, dan pengakuan atas kompetensi mereka (Liang & Linxiang, 2024).

Dalam konteks ini, Pemetaan Jalur Karir (PJK) berperan sebagai alat strategis untuk membangun motivasi intrinsik dan retensi SDM. Dengan sistem jalur karir yang jelas, setiap guru atau tenaga kependidikan dapat melihat secara transparan langkah-langkah yang harus ditempuh untuk mencapai jenjang karir berikutnya, kompetensi yang harus dikuasai, serta kriteria evaluasi yang digunakan. Transparansi ini tidak hanya menciptakan keadilan (*equity*) dalam promosi dan pengembangan karir, tetapi juga menghilangkan rasa takut dan ketidakpastian (*eliminate fear*) yang selama ini menjadi faktor stres dan demotivasi. Dengan mengetahui secara spesifik apa yang harus dilakukan untuk maju,

individu terdorong untuk meningkatkan kemampuan, mengambil peran aktif dalam proyek mutu, dan berinovasi dalam praktik pembelajaran maupun layanan kependidikan (Hadi et al., 2025).

Lebih jauh lagi, PJK mendukung prinsip *Total Employee Involvement* dalam TQM, yang menekankan bahwa kualitas organisasi adalah tanggung jawab setiap individu. Dengan jalur karir yang transparan dan berbasis kompetensi, staf merasa dihargai dan memiliki rasa kepemilikan terhadap proses peningkatan mutu. Guru yang termotivasi tidak hanya fokus pada tugas rutin, tetapi juga bersedia berpartisipasi dalam Gugus Kendali Mutu (GKM), mengidentifikasi masalah, dan berkontribusi pada perbaikan proses pembelajaran. Tenaga kependidikan yang memahami jalur karirnya akan bekerja lebih efisien, inovatif, dan akurat, karena mereka menyadari keterkaitan antara kinerja, pengembangan kompetensi, dan peluang kemajuan karir.

PJK juga memberikan dasar bagi retensi SDM yang berkualitas. Dengan adanya kepastian karir dan peluang pengembangan profesional yang jelas, staf lebih cenderung setia kepada lembaga dan merasa memiliki tanggung jawab moral untuk meningkatkan mutu institusi. Hal ini secara tidak langsung mengurangi turnover dan membangun kontinuitas pengetahuan dan praktik mutu di organisasi. Semakin tinggi tingkat motivasi dan keterlibatan SDM, semakin kuat pula budaya mutu yang tertanam, sehingga lembaga mampu menerapkan prinsip TQM secara konsisten dan berkelanjutan.

Selain aspek motivasi, PJK mendorong budaya pembelajaran berkelanjutan (*continuous learning culture*) di seluruh organisasi. Individu yang memiliki jalur karir jelas akan terus mencari kesempatan untuk meningkatkan kompetensi, mengikuti pelatihan, berpartisipasi dalam penelitian tindakan kelas, dan memanfaatkan teknologi baru dalam Pendidikan (Harahap et al., 2020). Budaya ini sejalan dengan prinsip Kaizen dalam TQM, di mana setiap individu selalu terlibat dalam perbaikan berkelanjutan, baik pada level pribadi maupun institusional (Sallis, 2015). Dengan demikian, PJK tidak hanya meningkatkan motivasi dan retensi, tetapi juga menjadi motor penggerak kualitas total (*total quality*), menciptakan tenaga pendidik dan kependidikan yang kompeten, berdedikasi, dan berorientasi mutu secara konsisten.

Implementasi Pemetaan Jalur Karir yang Terintegrasi dengan Siklus MMT (PDCA)

Agar efektivitas PJK maksimal, implementasinya sebaiknya dihubungkan dengan siklus Perbaikan Berkelanjutan (*Continuous Improvement*) yang dikenal dengan model PDCA (*Plan–Do–Check–Act*). Integrasi ini memastikan bahwa pengembangan SDM tidak hanya bersifat insidental atau ad-hoc, tetapi merupakan bagian dari siklus peningkatan mutu organisasi yang berkesinambungan. Untuk memastikan PJK berjalan efektif dan terus menerus, implementasinya harus diintegrasikan dengan siklus perbaikan berkelanjutan (PDCA) pada pengembangan individu yaitu melalui fase-fase berikut:

1. Plan (Perencanaan Karir dan Kompetensi)

   Tahap awal implementasi PJK adalah perencanaan yang matang, di mana lembaga pendidikan bersama individu menetapkan jalur karir yang diinginkan dan relevan dengan kebutuhan institusi. Pada tahap ini, dilakukan analisis kesenjangan kompetensi (gap analysis) antara kemampuan aktual SDM dan standar kompetensi yang diperlukan untuk jenjang karir berikutnya. Hasil analisis ini menjadi dasar bagi perumusan program pengembangan SDM yang terarah dan berbasis bukti (*evidence-based development*). Peta karir yang dihasilkan harus jelas, terukur, dan memiliki kriteria kompetensi yang spesifik, sehingga setiap individu memahami langkah-langkah yang harus ditempuh untuk

mencapai level berikutnya. Tahap perencanaan ini sejalan dengan prinsip TQM yang menekankan perencanaan berbasis data dan keterlibatan seluruh anggota organisasi dalam menentukan arah pengembangan mutu (Mufidah et al., 2025).

2. Do (Pelaksanaan Pengembangan SDM)

   Setelah peta karir dan rencana pengembangan disusun, tahap berikutnya adalah pelaksanaan program pengembangan. Pada tahap ini, guru dan tenaga kependidikan mengikuti berbagai kegiatan yang mendukung peningkatan kompetensi, seperti pelatihan metodologi perbaikan mutu, workshop inovasi pembelajaran, benchmarking antar-institusi, atau memimpin proyek peningkatan mutu di lingkungan sekolah/madrasah (Permatasari & Tandiayuk, 2023). Pelaksanaan ini juga mencakup pembimbingan (*coaching*) dan mentoring, yang memberikan bimbingan langsung bagi individu agar mampu menerapkan kompetensi yang diperoleh dalam praktik nyata. Dengan demikian, tahap Do tidak hanya fokus pada transfer pengetahuan, tetapi juga penerapan kemampuan dalam konteks kerja yang nyata, sehingga berdampak langsung pada mutu proses pembelajaran dan layanan pendidikan.

3. Check (Penilaian Kinerja dan Kompetensi)

   Tahap evaluasi atau Check merupakan inti dari siklus PDCA, di mana kemajuan karir dan penguasaan kompetensi individu dinilai secara objektif. Evaluasi dilakukan tidak hanya berdasarkan output hasil kerja, tetapi juga melalui indikator yang lebih holistik, seperti penguasaan alat manajemen mutu, kontribusi terhadap perbaikan proses, inovasi dalam pembelajaran, dan partisipasi dalam proyek peningkatan mutu. Data yang diperoleh pada tahap ini digunakan sebagai basis pengambilan keputusan berbasis fakta (*evidence-based decision making*) untuk menentukan apakah individu siap naik jenjang atau memerlukan pengembangan tambahan. Pendekatan ini memastikan bahwa promosi dan penghargaan diberikan secara adil dan transparan, serta menguatkan budaya mutu yang konsisten di seluruh institusi (Desmiarni et al., 2024).

4. Act (Tindakan Karir dan Perbaikan Berkelanjutan)

   Tahap terakhir dalam siklus PDCA adalah tindakan, di mana individu yang telah memenuhi standar kompetensi diberi promosi, tanggung jawab baru, atau rotasi lateral untuk memperluas pengalaman dan keterampilan. Tindakan ini bukan sekadar formalitas administrasi, tetapi bagian dari siklus pengembangan berkelanjutan yang membawa individu ke level karir lebih tinggi dengan kesiapan kompetensi yang matang. Dengan melakukan Act, lembaga pendidikan memastikan sistem manajemen talenta (*talent management system*) berfungsi sebagai *pipeline* yang menghasilkan pemimpin dan pakar mutu yang mampu mempertahankan dan meningkatkan kualitas institusi secara jangka Panjang (Tambunan et al., 2025).

Integrasi PJK dengan PDCA menjadikan pengembangan SDM sebagai proses dinamis dan berkesinambungan, di mana setiap siklus *Plan–Do–Check–Act* menghasilkan perbaikan yang nyata bagi individu maupun organisasi. Hal ini memastikan bahwa peningkatan kompetensi, motivasi, dan kinerja SDM selalu selaras dengan strategi mutu institusi. Dengan cara ini, PJK bukan sekadar alat administrasi, tetapi menjadi mekanisme strategis untuk menciptakan budaya mutu yang berkelanjutan, membangun tenaga pendidik dan kependidikan yang kompeten, termotivasi, dan berorientasi pada perbaikan berkesinambungan.

Kontribusi Pemetaan Jalur Karir terhadap Mutu Lulusan dan Layanan Pendidikan

PJK tidak hanya memfokuskan perhatian pada karir individu, tetapi juga berfungsi

sebagai mekanisme untuk meningkatkan mutu total (*total quality*) institusi Pendidikan melalui aspek berikut: (Basuki & Arsyad, 2024)

1. Peningkatan Mutu Pembelajaran

   Guru yang menempuh jalur karir berbasis kompetensi memiliki motivasi dan kesempatan untuk terus mengembangkan kemampuan profesionalnya. Dengan adanya jalur yang jelas, guru terdorong untuk menguasai teknologi pembelajaran terbaru, menerapkan metode pedagogik inovatif, dan melakukan evaluasi pembelajaran secara berkelanjutan. Hasilnya, proses pembelajaran menjadi lebih interaktif, relevan, dan berbasis hasil (*outcome-based learning*). Lulusan yang dihasilkan pun memiliki kompetensi yang sesuai dengan tuntutan dunia pendidikan maupun kebutuhan pasar kerja, baik dari segi kognitif, keterampilan, maupun sikap profesional. Dengan kata lain, PJK membantu menciptakan siklus peningkatan mutu yang dimulai dari pengembangan SDM hingga berdampak pada kualitas lulusan.
2. Efisiensi dan Akurasi Layanan Kependidikan

   PJK juga berdampak signifikan pada tenaga kependidikan (tendik) yang mendukung operasional sekolah atau madrasah. Tenaga kependidikan yang memahami jalur karirnya dan mengetahui kompetensi yang harus dikuasai akan bekerja lebih efisien, profesional, dan akurat. Proses administrasi akademik, pelayanan siswa, pengelolaan data, dan pelaksanaan program sekolah menjadi lebih terstruktur dan efektif. Efisiensi ini tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga mengurangi risiko kesalahan dan keterlambatan, yang merupakan faktor penting dalam penjaminan mutu layanan pendidikan.
3. Pengembangan Pemimpin Masa Depan dengan *Quality Mindset*

   Pemetaan jalur karir berfungsi sebagai *pipeline* kepemimpinan berbasis mutu. Guru atau tenaga kependidikan yang berhasil meniti karir dengan standar kompetensi yang jelas akan menjadi calon pemimpin yang tidak hanya menguasai manajemen, tetapi juga memiliki pemahaman mendalam tentang filosofi TQM dan budaya mutu. Pemimpin masa depan ini mampu menginternalisasi prinsip *continuous improvement*, memberdayakan staf lain, dan menjaga keberlanjutan budaya mutu dalam jangka panjang. Dengan demikian, PJK berkontribusi pada *sustainability of quality leadership*, di mana setiap generasi pemimpin terlatih untuk terus meningkatkan mutu lembaga secara sistemik.

Dengan fokus pada peningkatan kompetensi, motivasi, retensi, dan pengembangan kepemimpinan, PJK menjadikan SDM sebagai penggerak utama mutu pendidikan. Secara keseluruhan, PJK memperkuat hubungan sebab-akibat antara pengembangan karir individu, kualitas layanan pendidikan, dan mutu lulusan, sehingga lembaga pendidikan mampu mencapai tujuan strategisnya secara berkesinambungan.

KESIMPULAN

Pemetaan Jalur Karir (PJK) merupakan instrumen strategis dalam pengelolaan mutu sumber daya manusia di lembaga pendidikan. Melalui pendekatan berbasis kompetensi, PJK membantu mengatasi kesenjangan kemampuan antara tuntutan pekerjaan dan kompetensi aktual SDM, meningkatkan motivasi serta keterlibatan staf, dan memperkuat retensi tenaga pendidik. Integrasi PJK dengan siklus PDCA menjamin bahwa proses pengembangan SDM dilakukan secara terencana, terukur, dan berkesinambungan sesuai prinsip *continuous improvement*.

Dampaknya tidak hanya terlihat pada peningkatan profesionalisme guru dan tenaga kependidikan, tetapi juga pada mutu pembelajaran, efisiensi layanan administrasi, serta

lahirnya pemimpin pendidikan yang memiliki *quality mindset*. Dengan demikian, implementasi PJK yang sistematis dan konsisten menjadi kunci dalam mewujudkan budaya mutu total (*Total Quality Culture*) dan memastikan keberlanjutan keunggulan lembaga pendidikan di era perubahan global.

REFERENSI

Basuki, M. F., & Arsyad, F. (2024). PENGUKURAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM). *Al-Wildan: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *02*(01), 22–34. https://doi.org/10.57146/alwildan.v2i1.2012

Chagelishvili, A., Patsatsia, K., & Surmanidze, N. (2023). The Importance of Career in Human Resource Development INTERNATIONAL JOURNAL OF MULTIDISCIPLINARY : APPLIED. *International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research*, *4*(4), 1064–1071. https://doi.org/10.11594/ijmaber.04.04.01

Desmiarni, Maksum, H., & Purwanto, W. (2024). The Effect of Human Resource Management on Learning Effectiveness in Vocational Schools. *Journal on Education*, *06*(04), 21072–21079.

Fajriansyah, L., & Ubaidillah, Y. N. (2025). Merancang Strategi Pengembangan Karier dan Dampaknya Terhadap Dunia Pendidikan. *JIES (Journal of Islamic Education Studies)*, *4*(1), 37–44.

Hadi, R., Haris, A., & Wahyuni, E. N. (2025). Talent Management for The Development of Quality Teaching Staff. *Journal of Educational Management Research*, *4*(2), 540–556. https://doi.org/https://doi.org/10.61987/jemr.v4i2.975

Harahap, M. B., Roesminingsih, M. V, & Mudjito. (2020). Concept of Human Resources Development to Improve Teacher Performance : Multi-Case Study. *Studies in Learning and Teaching*, *1*(3), 140–150. https://doi.org/https://doi.org/10.46627/silet

Izzah, I., Walid, M., Padil, M., & Wahyudin, A. (2024). Strategic Management of Schools for Excellence : Integrating Quality Culture and Character Development in Leading Educational Institutions. *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan*, *16*(4), 4654–4668. https://doi.org/10.35445/alishlah.v16i4.5953

Liang, & Linxiang. (2024). The Influence of Talent Management on Educational Employee Performance Among Teachers in Xi ' an Private Colleges and Universities. *Uniglobal of Journal Social Sciences and Humanities*, *3*(2), 71–82. https://doi.org/https://doi.org/10.53797/ujssh.v3i2.8.2024

Lolong, R., Ebe, L. S., Sumual, T. E. M., & Sumual, S. D. M. (2023). JR Career Development Human Resources for Education Institutions in Industry 4 . 0 Era : New Model Conceptual. *IJITE: International Journal of Information Technology and Education*, *2*(4), 78–98.

Mahmuda, K., & Faslah, R. (2025). Integrasi Teori Trilogi Juran dan Teori PDCA Edward Deming dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Sekolah. *AL-WIJDÁN: Journal of Islamic Education Studies.*, *10*(3), 597–614.

Mirsa, N. R. P. (2024). Needs Assessment for Professional Competence of Elementary School Teacher in Yogyakarta. *IJCAR: Indonesian Journal of Classroom Action Research*, *2*, 26–33.

Mufidah, A. M., Yusuf, M., & Widyastono, H. (2025). The correlation between total quality management with teacher performance in special education. *Journal of Education and Learning (EduLearn)*, *19*(1), 416–421. https://doi.org/10.11591/edulearn.v19i1.21198

Permatasari, N., & Tandiayuk, S. (2023). Human Resource Management in Education : Optimizing Teacher Performance for Better Learning Outcomes. *Golden Ratio of Mapping Idea and Literature Format*, *3*(1), 35–59. https://doi.org/https://doi.org/10.52970/grmilf.v3i1.354

Sallis, E. (2015). *Total Quality Management in Education*. IRCiSoD.

Saputri, E. N., Muti'a, S., Fadel, M., Hasri, S., & Sohiron. (2024). Peran Total Quality Management (TQM) dalam Pendidikan (Analisis Buku Edward Sallis). *Jurnal Pendidikan Tambusai*, *8*(2), 29544–29552.

Suthammanon, L., Boonsong, K., Rungmuang, T., & Akkakanjanasupar, P. (2024). Designing Strategic Career Pathways: A Competency-Based Approach to Progression Management in the Educational Context of a Corporate University in Thailand. *Designing Strategic Career Pathways: A Competency-Based Approach to Progression Management in the Educational Context of a Corporate University in Thailand*, *30*(5), 489–504. https://doi.org/10.53555/kuey.v30i5.966

Tambunan, H. N., Hutasoit, D. T. M., Julyarman, N., Nathaniel, R., Fakih, C., & Pandiangan, S. M. T. (2025). Talent Management Strategy to Face the Challenges of the Industrial Revolution 5.0 Era. *International Journal of Education, Social Studies, And Management (IJESSM)*, *5*(2), 1109–1120.

Taufik, I., Hidayatulloh, Rindaningsih, I., Zuhro, S., Mahmud, W. M. W., & Hairani, E. (2025). Improving the Quality of Education Through Teacher Competency Development : A Comparative Study in Indonesia and Malaysia. *Academic Journal Research*, *3*(2), 209–222.

Wahyuni, T., & Miyono, N. (2024). Penerapan Majemen Mutu Pendidikan dan Total Quality Management (TQM) untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan di Kelompok Bermain (KB) Al Muttaqin. *Jurnal Inovasi Pembelajaran Di Sekolah*, *5*(1), 87–94. https://doi.org/10.51874/jips.v5i1.222

Wismayanti, V., Isjoni, & Azhar. (2025). Impact of Total Quality Management Toward Education Quality at Vocational School. *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan*, *17*(2), 2261–2270. https://doi.org/10.35445/alishlah.v17i2.4701

Copyright holder:
© Author

First publication right:
Jurnal Manajemen Pendidikan

This article is licensed under:
CC-BY-SA