

Penempatan, Induksi, dan Evaluasi Guru Pemula: Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan

Nurul Izzati¹, Laela Chusnita², Idham Sumirat³, Ngurah Ayu Nyoman Murniati⁴

^{1,2,3,4}Prodi Pascasarjana Manajemen Pendidikan, Jurusan Manajemen Pendidikan, Universitas PGRI Semarang, Semarang, Indonesia

Article Info

Keywords:

Guru pemula
Penempatan
Induksi
Evaluasi kinerja
Manajemen sumber daya manusia Pendidikan

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis praktik penempatan, induksi, dan evaluasi guru pemula dari perspektif manajemen sumber daya manusia (MSDM) pendidikan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif kualitatif. Subjek penelitian meliputi kepala sekolah, guru senior, dan guru pemula di tiga sekolah dasar negeri Kecamatan Tirto Kabupaten Pekalongan. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penempatan guru pemula umumnya didasarkan pada kebutuhan sekolah dan ketersediaan tenaga pendidik, meskipun belum sepenuhnya sesuai dengan kompetensi akademik guru pemula. Program induksi guru pemula telah dilaksanakan secara relatif terstruktur melalui pendampingan mentor, pengenalan budaya sekolah, dan supervisi awal pembelajaran, namun masih menghadapi kendala keterbatasan waktu dan beban kerja mentor. Evaluasi kinerja guru pemula dilaksanakan secara formatif dan berorientasi pada pembinaan profesional melalui supervisi akademik dan umpan balik konstruktif. Integrasi antara penempatan, induksi, dan evaluasi telah berjalan cukup baik dan saling berkesinambungan, meskipun masih terdapat kendala yang tidak bersifat fatal. Penelitian ini menegaskan pentingnya pengelolaan guru pemula secara terintegrasi dalam kerangka MSDM pendidikan guna mendukung pengembangan profesional guru dan peningkatan mutu pembelajaran di sekolah dasar.

This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



Corresponding Author:

Nurul Izzati

Prodi Pascasarjana Manajemen Pendidikan, Universitas PGRI Semarang, Semarang, Indonesia

Karangtempel, Kec. Semarang Timur, Kota Semarang, Jawa Tengah

Email: nurulizzati8310@gmail.com

1. PENDAHULUAN

Guru merupakan sumber daya manusia utama dalam penyelenggaraan pendidikan yang berperan langsung dalam menentukan kualitas proses dan hasil pembelajaran. Peran strategis guru tidak hanya terbatas pada pelaksanaan pembelajaran di kelas, tetapi juga mencakup pembentukan karakter peserta didik, pengembangan budaya sekolah, serta pencapaian tujuan pendidikan nasional secara berkelanjutan [1]. Oleh karena itu, keberhasilan sistem pendidikan sangat bergantung pada bagaimana guru dikelola secara profesional sejak awal masa kerjanya, khususnya pada fase guru pemula. Guru pemula merupakan individu yang baru memasuki dunia kerja profesional di sekolah dan masih berada pada tahap adaptasi terhadap tuntutan pedagogik, sosial, dan organisatoris [2]. Berdasarkan hasil observasi awal di lokasi penelitian, guru pemula di sekolah masih menghadapi berbagai tantangan, seperti penyesuaian dengan budaya kerja sekolah, pengelolaan kelas yang heterogen, penyusunan perangkat pembelajaran, serta pemenuhan tuntutan administratif yang

berjalan bersamaan dengan tugas mengajar. Kondisi ini menunjukkan bahwa fase awal masa kerja guru pemula merupakan periode yang krusial dan membutuhkan pengelolaan yang terencana serta dukungan profesional yang memadai.

Hasil observasi awal juga menunjukkan bahwa pengelolaan guru pemula belum sepenuhnya dilaksanakan secara sistematis. Guru pemula cenderung belajar secara mandiri melalui pengalaman langsung di kelas dan arahan informal dari rekan sejawat, tanpa adanya mekanisme pembinaan yang terstruktur. Kondisi tersebut berpotensi menimbulkan rendahnya kepercayaan diri, kesulitan dalam mengelola kelas, serta ketidaksiapan dalam merancang pembelajaran yang efektif. Dampak dari situasi ini tidak hanya dirasakan oleh guru pemula secara individual, tetapi juga berimplikasi pada kualitas pembelajaran dan iklim akademik sekolah secara keseluruhan. Sebaliknya, pengelolaan guru pemula yang dilakukan secara terencana dan profesional dapat menjadi fondasi kuat bagi terbentuknya guru yang kompeten, berkomitmen, dan memiliki daya tahan profesional yang tinggi (Putri & Wibowo, 2018).

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia (MSDM) pendidikan, pengelolaan guru pemula merupakan bagian integral dari strategi pengembangan kualitas organisasi sekolah [4]. Sekolah dipandang sebagai organisasi pembelajar (*learning organization*) yang keberhasilannya sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia, khususnya guru sebagai pelaksana utama proses Pendidikan [5]. Hasil pengamatan awal menunjukkan bahwa pengelolaan guru di sekolah lebih berfokus pada pemenuhan kebutuhan mengajar, sementara aspek pengembangan profesional jangka panjang guru pemula belum sepenuhnya terintegrasi dalam kebijakan MSDM sekolah. Padahal, MSDM pendidikan mencakup proses berkelanjutan mulai dari penempatan, pengembangan kompetensi, pembinaan, hingga evaluasi kinerja guru secara sistematis [6].

Penempatan guru pemula menjadi tahap awal yang sangat menentukan karena berkaitan langsung dengan kesesuaian antara latar belakang pendidikan, kompetensi akademik, dan kebutuhan riil sekolah. Penempatan yang tidak sesuai berpotensi menimbulkan kesenjangan kompetensi, rendahnya kepuasan kerja, menurunnya motivasi, serta ketidakefektifan proses pembelajaran [7]. Berdasarkan temuan awal di lokasi penelitian, penempatan guru pemula belum sepenuhnya mempertimbangkan kesesuaian kompetensi secara mendalam, melainkan lebih didasarkan pada kebutuhan pengisian jam mengajar. Kondisi ini berpotensi memengaruhi efektivitas pembelajaran serta tingkat kepuasan dan motivasi kerja guru pemula. Sebaliknya, penempatan yang berbasis kompetensi dan kebutuhan organisasi diyakini mampu meningkatkan kinerja, komitmen profesional, serta loyalitas guru terhadap sekolah [8]. Setelah proses penempatan, guru pemula membutuhkan dukungan berkelanjutan melalui program induksi. Hasil observasi awal menunjukkan bahwa kegiatan induksi di sekolah masih bersifat terbatas pada orientasi awal dan pengenalan administratif, seperti pengenalan tugas mengajar dan tata tertib sekolah. Pendampingan pedagogik, refleksi pembelajaran, serta mentoring secara sistematis belum berjalan secara optimal [9]. Padahal, program induksi yang terstruktur berperan penting dalam membantu guru pemula beradaptasi dengan kompleksitas praktik pembelajaran, menginternalisasi nilai-nilai profesional, serta memahami budaya kerja sekolah [10]. Meskipun demikian, dalam praktiknya guru pemula tetap memperoleh dukungan informal dari guru senior dan kepala sekolah melalui diskusi ringan atau arahan singkat ketika menghadapi kendala di kelas. Dukungan ini menunjukkan adanya upaya pembinaan, namun belum terlembagakan dalam program induksi yang berkelanjutan. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa induksi guru pemula di sekolah masih berada pada tahap awal dan memerlukan penguatan agar dapat berfungsi sebagai sarana pengembangan profesional yang efektif [11]. Berbagai hasil penelitian menunjukkan bahwa guru pemula yang mengikuti program induksi terstruktur cenderung memiliki kepercayaan diri yang lebih tinggi, kemampuan pedagogik yang lebih matang, serta kesiapan profesional yang lebih baik dibandingkan dengan guru pemula yang tidak memperoleh pendampingan sistematis [12].

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia (MSDM) pendidikan, program induksi dipahami sebagai bagian dari *human resource development* pada tahap awal karier guru. Induksi berfungsi sebagai jembatan yang menghubungkan pendidikan prajabatan dengan praktik profesional di sekolah, sekaligus sebagai sarana untuk memastikan keselarasan antara kompetensi individu guru pemula dengan kebutuhan dan budaya organisasi sekolah [13]. Seiring dengan berlangsungnya proses induksi, kebutuhan akan evaluasi kinerja guru pemula menjadi semakin penting sebagai kelanjutan dari upaya pembinaan yang telah dilakukan. Evaluasi kinerja tidak dapat dipisahkan dari proses induksi, karena keduanya merupakan bagian dari satu siklus pengelolaan guru pemula yang saling terkait [14]. Namun demikian, praktik induksi guru pemula di sekolah masih menghadapi berbagai kendala. Beberapa sekolah masih memaknai induksi sebatas orientasi singkat atau pengenalan administratif, tanpa pendampingan berkelanjutan dan refleksi profesional yang mendalam [15].

Selain penempatan dan induksi, evaluasi kinerja guru pemula merupakan komponen penting dalam siklus manajemen sumber daya manusia (MSDM) pendidikan yang berfungsi memastikan keberlanjutan pengembangan profesional guru. Evaluasi kinerja tidak hanya dipahami sebagai kegiatan penilaian untuk menentukan capaian kerja, tetapi juga sebagai instrumen strategis untuk menilai tingkat penguasaan kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian guru pemula, serta untuk mengidentifikasi

kebutuhan pengembangan profesional berkelanjutan secara lebih akurat [16]. Melalui evaluasi yang terencana, sekolah dapat memperoleh gambaran objektif mengenai kekuatan dan kelemahan guru pemula dalam menjalankan tugas profesionalnya. Evaluasi kinerja yang efektif seharusnya bersifat formatif, reflektif, dan berorientasi pada pembinaan, bukan semata-mata pada pemenuhan tuntutan administratif. Pendekatan evaluasi formatif memungkinkan guru pemula memperoleh umpan balik yang konstruktif secara berkelanjutan, sehingga mereka dapat melakukan perbaikan dan pengembangan praktik pembelajaran secara bertahap dan berkesinambungan (Susanti, 2019). Selain itu, evaluasi yang mendorong refleksi profesional membantu guru pemula mengembangkan kesadaran diri terhadap praktik mengajarnya, meningkatkan kemampuan mengambil keputusan pedagogik, serta menumbuhkan sikap belajar yang lebih baik [18].

Berdasarkan pengamatan awal, evaluasi kinerja guru pemula di sekolah cenderung dilakukan secara umum dan belum secara khusus diarahkan untuk menilai perkembangan kompetensi guru pemula sebagai hasil dari proses pendampingan dan adaptasi profesional. Meskipun secara konseptual evaluasi kinerja guru pemula diposisikan sebagai instrumen reflektif dan formatif dalam siklus MSDM pendidikan, berbagai hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik evaluasi di sekolah masih cenderung bersifat administratif dan berorientasi pada pemenuhan dokumen formal semata. Sebagian besar penelitian terdahulu lebih menitikberatkan pada efektivitas evaluasi kinerja guru secara umum, tanpa secara spesifik mengkaji bagaimana evaluasi kinerja guru pemula diintegrasikan dengan proses penempatan dan program induksi sebagai satu kesatuan sistem manajemen sumber daya manusia Pendidikan [19]. Selain itu, kajian empiris yang menggali pengalaman dan persepsi para pemangku kepentingan sekolah yaitu kepala sekolah, guru senior, dan guru pemula dalam memaknai evaluasi kinerja sebagai bagian dari pembinaan profesional masih relatif terbatas. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan penelitian antara konsep ideal evaluasi kinerja guru pemula dalam kerangka MSDM pendidikan dan praktik nyata yang berlangsung di sekolah. Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang secara mendalam menelaah keterpaduan antara penempatan, induksi, dan evaluasi kinerja guru pemula sebagai satu siklus pengelolaan yang berkelanjutan, sehingga dapat memberikan gambaran empiris yang lebih komprehensif serta kontribusi nyata bagi pengembangan kebijakan dan praktik MSDM pendidikan di sekolah.

Namun, hasil observasi awal menunjukkan bahwa penempatan, induksi, dan evaluasi guru pemula masih dilaksanakan secara terpisah dan belum terintegrasi dalam satu sistem MSDM sekolah yang utuh. Ketidakterpaduan ini berpotensi menghambat optimalisasi pengembangan profesional guru pemula serta peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan [20]. Oleh karena itu, diperlukan kajian yang lebih mendalam untuk memahami bagaimana praktik penempatan, induksi, dan evaluasi guru pemula dilaksanakan di sekolah dari perspektif manajemen sumber daya manusia pendidikan. Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini menjadi penting untuk mengkaji secara mendalam praktik pengelolaan guru pemula di sekolah, khususnya pada aspek penempatan, induksi, dan evaluasi kinerja sebagai satu siklus MSDM yang berkelanjutan. Melalui pendekatan kualitatif, penelitian ini diharapkan mampu mengungkap pengalaman, persepsi, serta strategi para pemangku kepentingan sekolah dalam mengelola guru pemula, sehingga dapat memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan kajian MSDM pendidikan serta kontribusi praktis bagi perumusan kebijakan pengelolaan guru pemula yang lebih efektif, terintegrasi, dan berkelanjutan.

2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif kualitatif. Pendekatan ini dipilih karena bertujuan untuk memahami, menggambarkan, dan mendeskripsikan secara mendalam praktik penempatan, induksi, dan evaluasi guru pemula dalam perspektif manajemen sumber daya manusia (MSDM) pendidikan sesuai dengan konteks dan realitas yang terjadi di lapangan. Penelitian deskriptif kualitatif memungkinkan peneliti untuk mengungkap makna, pengalaman, serta persepsi para subjek penelitian terhadap fenomena yang diteliti secara komprehensif dan kontekstual [21].

Dalam penelitian kualitatif, peneliti berperan sebagai instrumen utama (human instrument) yang terlibat secara langsung dalam seluruh proses penelitian, mulai dari pengumpulan data, analisis data, hingga penafsiran temuan. Peran peneliti sebagai instrumen utama memungkinkan terjalinnya interaksi yang intens dengan informan, sehingga data yang diperoleh lebih mendalam dan bermakna [22]. Untuk mendukung peran tersebut, digunakan instrumen pendukung berupa pedoman wawancara semi-terstruktur, pedoman observasi, dan pedoman dokumentasi yang disusun berdasarkan fokus penelitian, yaitu praktik penempatan, induksi, dan evaluasi guru pemula.

Penelitian ini dilaksanakan pada beberapa sekolah dasar negeri di Kecamatan Tirto Kabupaten Pekalongan. Informan penelitian di setiap sekolah terdiri dari tiga orang, yaitu 1 Kepala Sekolah, 1 Guru Senior (mentor), dan 1 Guru Pemula. Komposisi informan tersebut dipilih untuk memperoleh data dari berbagai sudut pandang, sehingga memungkinkan peneliti memahami praktik pengelolaan guru pemula secara lebih komprehensif dan objektif. Dengan demikian, data yang diperoleh tidak hanya bersumber dari pihak pengambil kebijakan, tetapi juga dari pelaksana dan pihak yang secara langsung mengalami proses pengelolaan tersebut.

Pemilihan informan dilakukan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu teknik penentuan informan berdasarkan pertimbangan tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Kriteria informan dalam

penelitian ini meliputi: (1) kepala sekolah yang terlibat langsung dalam pengambilan kebijakan penempatan, induksi, dan evaluasi guru; (2) guru pemula yang masih berada dalam masa induksi atau memiliki masa kerja antara 0–1 tahun; serta (3) guru senior yang memiliki sertifikat pendidik dan/atau pengalaman sebagai mentor atau pembimbing guru pemula. Kriteria tersebut ditetapkan agar data yang diperoleh benar-benar merepresentasikan praktik pengelolaan guru pemula di sekolah.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*), observasi, dan dokumentasi. Wawancara semi-terstruktur digunakan agar peneliti memiliki kerangka pertanyaan yang sistematis, sekaligus memberikan ruang bagi informan untuk menyampaikan pengalaman, pandangan, dan persepsinya secara bebas dan mendalam [23]. Observasi dilakukan untuk memperoleh gambaran langsung mengenai praktik pengelolaan guru pemula dalam konteks nyata di sekolah, sedangkan dokumentasi digunakan untuk memperkuat data melalui analisis dokumen resmi sekolah, seperti surat keputusan penempatan guru, program induksi, serta dokumen evaluasi kinerja guru. Pendekatan deskriptif kualitatif memungkinkan peneliti menyajikan data secara sistematis, naratif, dan kontekstual sesuai dengan realitas yang terjadi di lapangan. Menurut Rusandi & Rusli (2014), penelitian deskriptif kualitatif bertujuan untuk menggali secara mendalam faktor-faktor, proses, dan penyebab yang memengaruhi terjadinya suatu fenomena sosial atau organisasi. Oleh karena itu, metode ini relevan untuk digunakan dalam mengkaji praktik pengelolaan guru pemula yang bersifat kompleks dan kontekstual.

Keabsahan data dalam penelitian ini dijaga melalui penerapan triangulasi sumber dan triangulasi Teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan dan mengecek silang informasi yang diperoleh dari kepala sekolah, guru senior, dan guru pemula terkait praktik penempatan, induksi, dan evaluasi kinerja. Sementara itu, triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi untuk memastikan konsistensi dan validitas temuan penelitian [25].

Data yang diperoleh dianalisis menggunakan teknik analisis data kualitatif yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan secara terus-menerus hingga mencapai kejenuhan data (*data saturation*) [26]. Proses analisis dilakukan secara simultan sejak awal pengumpulan data, sehingga memungkinkan peneliti untuk melakukan pendalaman dan klarifikasi data apabila ditemukan ketidaksesuaian informasi. Dengan menggunakan pendekatan dan metode tersebut, penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran yang utuh dan mendalam mengenai praktik penempatan, induksi, dan evaluasi guru pemula dalam perspektif MSDM pendidikan, serta memberikan kontribusi bagi pengembangan kebijakan dan praktik pengelolaan guru yang lebih efektif, terintegrasi, dan berkelanjutan di sekolah dasar. Tabel 1 menunjukkan data nama sekolah dan jumlah narasumber dari Kecamatan Tirto Kabupaten Pekalongan:

Tabel 1. Nama sekolah dan jumlah narasumber

Nama Sekolah	Jumlah orang yang di wawancarai
SDN CURUG	3
SDN NGALIAN	3
SDN PANDANARUM	3

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilaksanakan pada tiga sekolah dasar negeri, yaitu SDN Curug, SDN Ngalian, dan SDN Pandanarum. Pemilihan ketiga sekolah tersebut didasarkan pada pertimbangan kesesuaian dengan fokus penelitian, yaitu adanya guru pemula yang sedang atau telah melalui proses penempatan, induksi, dan evaluasi kinerja, serta ketersediaan informan yang relevan untuk memberikan data secara mendalam. Selain itu, ketiga sekolah tersebut merepresentasikan konteks pengelolaan guru pemula di sekolah dasar negeri, sehingga memungkinkan peneliti memperoleh gambaran praktik manajemen sumber daya manusia pendidikan yang terjadi di lapangan secara komprehensif.

Pada setiap sekolah, peneliti melibatkan tiga informan utama, yaitu kepala sekolah sebagai penanggung jawab kebijakan dan pengambilan keputusan manajerial, satu guru senior yang berperan sebagai mentor atau pendamping guru pemula, serta satu guru pemula yang menjadi subjek utama dalam penelitian ini. Pemilihan informan dilakukan secara purposive dengan mempertimbangkan peran, pengalaman, dan keterlibatan langsung informan dalam proses penempatan, pelaksanaan program induksi, dan evaluasi kinerja guru pemula. Dengan melibatkan berbagai pihak yang memiliki peran berbeda, penelitian ini diharapkan mampu memperoleh data yang kaya dan beragam dari berbagai sudut pandang.

Penyajian hasil penelitian dilakukan secara tematik dengan mengacu pada fokus penelitian, yaitu praktik penempatan, induksi, dan evaluasi guru pemula dalam perspektif manajemen sumber daya manusia pendidikan. Pendekatan tematik digunakan untuk mengorganisasikan data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi ke dalam tema-tema utama yang relevan, sehingga memudahkan peneliti dalam mengidentifikasi

pola, keterkaitan antar-tema, serta makna yang muncul dari data penelitian. Melalui penyajian hasil secara tematik, temuan penelitian dapat disajikan secara sistematis, kontekstual, dan mendalam sesuai dengan realitas yang terjadi di masing-masing sekolah.

Dengan demikian, desain pemilihan lokasi, informan, dan penyajian hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran yang utuh mengenai praktik pengelolaan guru pemula, sekaligus menjadi dasar analisis untuk memahami kekuatan, kelemahan, serta peluang pengembangan manajemen sumber daya manusia pendidikan di sekolah dasar negeri.

3.1 Penempatan Guru Pemula

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penempatan guru pemula di tiga sekolah pada umumnya telah disesuaikan dengan latar belakang pendidikan dan bidang keahlian yang dimiliki. Kepala sekolah di masing-masing sekolah menyampaikan bahwa penugasan awal guru pemula sebagai guru kelas maupun guru mata pelajaran utama telah mempertimbangkan kesesuaian antara kualifikasi akademik dan kebutuhan pembelajaran di sekolah. Salah satu kepala sekolah menyatakan, *“Kami menempatkan guru pemula sesuai dengan latar belakang pendidikannya supaya proses mengajarnya lebih optimal, terutama di awal masa tugas”*.

Meskipun penempatan awal telah selaras dengan bidang keahlian, dalam praktiknya guru pemula tetap memperoleh tugas tambahan di luar bidang utama sesuai dengan kebutuhan sekolah. Guru senior memandang kebijakan tersebut sebagai bentuk pembelajaran profesional dan upaya menjaga keberlangsungan proses pembelajaran. Seorang guru senior mengungkapkan, *“Secara penempatan awal sudah sesuai bidangnya, tetapi untuk kegiatan tertentu guru pemula tetap kami libatkan supaya mereka belajar dan sekolah tetap berjalan”*.

Dari sudut pandang guru pemula, kesesuaian penempatan dengan latar belakang pendidikan membantu proses adaptasi dalam mengajar, meskipun tugas tambahan di luar bidang utama tetap dirasakan menantang. Seorang guru pemula menyampaikan, *“Penempatan awalnya sudah sesuai dengan jurusan saya, jadi lebih mudah saat mengajar. Tetapi ketika harus membantu di mata pelajaran lain, saya sempat merasa kesulitan dan harus banyak belajar lagi”*.

Temuan serupa juga muncul di sekolah lain, di mana guru pemula menyatakan bahwa kesesuaian penempatan awal memberikan rasa percaya diri, namun tetap menuntut kemampuan adaptasi ketika menghadapi tugas di luar kompetensi utama. Guru pemula lainnya menyatakan, *“Karena sesuai bidang, saya lebih siap mengajar, tapi saat diberi tugas tambahan di luar itu memang perlu penyesuaian ekstra”*.

Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa penempatan guru pemula di sekolah dasar telah mengacu pada kesesuaian latar belakang pendidikan sebagai prinsip utama, meskipun tetap disertai fleksibilitas penugasan untuk menyesuaikan dengan kebutuhan organisasi sekolah. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia pendidikan, kondisi ini mencerminkan upaya sekolah dalam menyeimbangkan pendekatan berbasis kompetensi dengan kebutuhan operasional sekolah, sebagaimana dikemukakan oleh Armstrong dan Taylor

3.2 Program Induksi Guru Pemula

Program induksi guru pemula di tiga sekolah menunjukkan pola pelaksanaan yang relatif terstruktur. Program induksi tersebut meliputi pendampingan oleh guru senior yang berperan sebagai mentor, pengenalan budaya dan tata kelola sekolah, serta pelaksanaan supervisi awal pembelajaran. Pada tahap awal penugasan, guru pemula diperkenalkan pada visi, misi, dan nilai-nilai sekolah, serta tata tertib dan kebiasaan kerja yang berlaku, sehingga membantu proses adaptasi terhadap lingkungan kerja dan budaya organisasi sekolah. Kepala sekolah menegaskan bahwa induksi dirancang untuk membantu guru pemula beradaptasi sejak awal masa kerja. Salah satu kepala sekolah menyampaikan, *“Sejak awal kami perkenalkan guru baru dengan budaya sekolah dan kami dampingi melalui guru senior agar mereka tidak merasa bekerja sendiri”*.

Guru pemula di ketiga sekolah menyatakan bahwa pendampingan yang diberikan oleh mentor sangat membantu dalam memahami tugas-tugas administratif, seperti penyusunan perangkat pembelajaran, pengelolaan administrasi kelas, dan pelaporan kegiatan pembelajaran. Selain itu, mentor juga berperan dalam memberikan arahan terkait strategi pembelajaran yang sesuai dengan karakteristik peserta didik dan kondisi kelas. Seorang guru pemula mengungkapkan, *“Pendampingan dari guru senior sangat membantu, terutama saat menyusun RPP dan mengelola kelas, karena di awal saya masih banyak bingung”*.

Proses pendampingan tidak hanya dilakukan secara formal, tetapi juga melalui diskusi informal yang memungkinkan guru pemula menyampaikan kendala dan pertanyaan terkait praktik pembelajaran di sekolah. Mentor secara aktif mengajak guru pemula untuk berdiskusi mengenai berbagai hal yang belum dipahami, baik yang berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran maupun dengan budaya kerja di sekolah. Guru senior menyatakan bahwa pendekatan informal tersebut diperlukan agar guru pemula merasa nyaman untuk bertanya. Salah satu mentor menyampaikan, *“Biasanya kami lebih sering diskusi santai, supaya guru pemula tidak sungkan menyampaikan kesulitannya”*. Interaksi yang intensif antara mentor dan guru pemula tersebut membantu membangun rasa percaya diri guru pemula serta mempercepat proses adaptasi profesional.

Dari perspektif manajemen sumber daya manusia pendidikan, temuan ini menunjukkan bahwa program induksi yang terstruktur dan berbasis pendampingan memiliki peran strategis dalam mendukung

kesiapan kerja dan pengembangan kompetensi guru pemula. Namun demikian, pelaksanaan program induksi guru pemula tidak terlepas dari berbagai kendala yang dihadapi oleh guru senior atau mentor. Kendala utama yang dirasakan adalah keterbatasan waktu akibat padatnyajadwal mengajar dan tanggung jawab administratif yang harus dipenuhi. Guru senior harus membagi waktu antara tugas mengajar, tugas tambahan di sekolah, serta peran sebagai mentor bagi guru pemula, sehingga pendampingan tidak selalu dapat dilakukan secara optimal dan terjadwal secara konsisten.

Selain keterbatasan waktu, guru senior juga menghadapi peningkatan beban kerja sebagai konsekuensi dari peran ganda yang dijalankan. Tugas sebagai mentor menuntut guru senior untuk memberikan bimbingan, melakukan supervisi informal, serta melakukan refleksi bersama guru pemula, yang memerlukan energi dan komitmen tambahan. Kondisi ini berpotensi menimbulkan kelelahan kerja apabila tidak diimbangi dengan pengaturan beban kerja yang proporsional dan dukungan institusional dari pihak sekolah. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh seorang guru senior, *“Kami ingin mendampingi dengan maksimal, tetapi waktu sering terbatas karena tugas mengajar dan administrasi cukup padat”*.

3.3 Evaluasi Kinerja Guru Pemula

Evaluasi kinerja guru pemula di tiga sekolah umumnya dilakukan melalui supervisi akademik oleh kepala sekolah yang dilaksanakan secara berkala, disertai dengan pengamatan langsung terhadap proses pembelajaran di kelas serta penilaian kinerja guru. Kepala sekolah menegaskan bahwa evaluasi kinerja tidak dimaknai sebagai penilaian semata, melainkan sebagai sarana pembinaan profesional. Hal tersebut tercermin dari pernyataan salah satu kepala sekolah yang menyampaikan, *“Evaluasi kami arahkan untuk membimbing, bukan mencari kesalahan. Guru pemula perlu dikuatkan dulu kepercayaan dirinya agar mau berkembang”*. Pernyataan serupa juga disampaikan oleh kepala sekolah di sekolah lain yang menekankan bahwa umpan balik diberikan secara dialogis agar guru pemula merasa aman dan terbuka dalam menerima masukan.

Guru senior sebagai pendamping turut berperan dalam memberikan evaluasi informal dan refleksi berkelanjutan terhadap kinerja guru pemula. Guru senior mengungkapkan bahwa proses evaluasi seringkali dilakukan melalui diskusi ringan setelah pembelajaran atau saat penyusunan perangkat ajar. Salah satu guru senior menyatakan, *“Kami biasanya berdiskusi santai setelah mengajar, membahas apa yang sudah baik dan apa yang perlu diperbaiki, supaya guru pemula tidak merasa dinilai secara kaku”*. Namun demikian, guru senior juga mengakui bahwa keterbatasan waktu dan padatnyabebeban kerja sering menjadi kendala dalam memberikan pendampingan dan evaluasi secara lebih intensif dan terjadwal.

Dari perspektif guru pemula, evaluasi kinerja yang disertai umpan balik konstruktif dirasakan sangat membantu dalam memahami kekuatan dan kelemahan diri. Guru pemula menyatakan bahwa evaluasi tidak hanya memberikan gambaran capaian kinerja, tetapi juga menjadi sarana refleksi diri terhadap praktik pembelajaran yang telah dilakukan. Salah satu guru pemula mengungkapkan, *“Setelah disupervisi dan diberi masukan, saya jadi tahu bagian mana yang harus saya perbaiki, terutama dalam mengelola kelas”*. Namun, guru pemula juga mengungkapkan adanya tantangan ketika harus mengajar di luar bidang keahlian awalnya, sebagaimana disampaikan oleh guru pemula di sekolah lain, *“Saya sebenarnya berlatar belakang pendidikan tertentu, tapi sempat diberi tugas mengajar mata pelajaran lain, jadi butuh waktu lebih lama untuk menyesuaikan”*.

Program induksi guru pemula di tiga sekolah menunjukkan pola pelaksanaan yang relatif terstruktur melalui pendampingan oleh guru senior, pengenalan budaya sekolah, serta supervisi awal pembelajaran. Kepala sekolah menilai bahwa program induksi menjadi tahap penting dalam memastikan kesiapan kerja guru pemula. Salah satu kepala sekolah menyatakan, *“Induksi ini kami gunakan untuk mengenalkan ritme kerja sekolah dan memastikan guru pemula tidak merasa berjalan sendiri”*. Guru pemula mengakui bahwa pendampingan mentor sangat membantu, terutama dalam memahami tugas administratif dan strategi pembelajaran, meskipun tantangan adaptasi tetap dirasakan pada awal masa penugasan.

Di sisi lain, guru senior mengungkapkan bahwa peran sebagai mentor menambah beban kerja, terutama ketika harus membagi waktu antara mengajar dan mendampingi guru pemula. Seorang guru senior menyampaikan, *“Kami ingin mendampingi secara maksimal, tetapi jadwal mengajar dan tugas lain sering membuat pendampingan tidak bisa dilakukan sesering yang diharapkan”*. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun program induksi dan evaluasi kinerja guru pemula telah berjalan dengan baik dan berorientasi pembinaan, dukungan institusional dalam bentuk pengaturan beban kerja dan waktu pendampingan masih menjadi kebutuhan penting agar program tersebut dapat berjalan lebih optimal.

3.4 Integrasi Penempatan, Induksi, dan Evaluasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa integrasi antara penempatan, induksi, dan evaluasi guru pemula di ketiga sekolah telah terwujud dengan cukup baik dan berjalan secara saling berkesinambungan. Proses penempatan guru pemula yang didasarkan pada kebutuhan sekolah menjadi tahap awal yang menentukan pelaksanaan program induksi dan evaluasi kinerja. Kepala sekolah menegaskan bahwa penempatan dan

pembinaan guru pemula dirancang sebagai satu kesatuan proses, sebagaimana diungkapkan oleh salah satu kepala sekolah, *“Kami melihat penempatan, induksi, dan evaluasi itu satu rangkaian. Jadi evaluasi tidak bisa dilepaskan dari proses pendampingan yang sudah dijalani guru pemula”*.

Guru pemula yang telah ditempatkan kemudian mengikuti program induksi yang terstruktur, sehingga memperoleh pendampingan dan arahan yang relevan dengan tugas mengajar yang diemban. Guru senior sebagai mentor menilai bahwa keterkaitan antara penugasan awal dan program induksi memudahkan proses pendampingan. Salah satu guru senior menyampaikan, *“Karena sejak awal kami tahu tugas mengajar guru pemula, pendampingannya jadi lebih fokus dan sesuai kebutuhan kelasnya”*. Selanjutnya, hasil dari program induksi tersebut menjadi dasar dalam pelaksanaan evaluasi kinerja guru pemula oleh kepala sekolah dan guru senior, sehingga evaluasi tidak dilakukan secara terpisah, melainkan menjadi bagian dari proses pembinaan yang berkelanjutan.

Guru pemula juga merasakan adanya kesinambungan antara arahan yang diberikan pada masa induksi dengan aspek-aspek yang dievaluasi dalam supervisi akademik dan penilaian kinerja. Guru pemula mengungkapkan bahwa hal tersebut membantu mereka memahami ekspektasi sekolah terhadap kinerja profesional. Namun demikian, guru pemula juga menyampaikan adanya tantangan ketika harus menyesuaikan diri dengan tugas mengajar di luar bidang keahlian utamanya. Salah satu guru pemula menyatakan, *“Arahan dari mentor dan kepala sekolah sangat membantu, tetapi ketika harus mengajar mata pelajaran di luar latar belakang saya, tetap terasa cukup berat di awal”*.

Dari perspektif manajemen sumber daya manusia pendidikan, integrasi antara penempatan, induksi, dan evaluasi merupakan indikator pengelolaan guru pemula yang efektif. Penempatan yang relatif sesuai dengan kebutuhan sekolah memungkinkan guru pemula menjalankan tugas secara optimal, sementara program induksi berperan sebagai jembatan adaptasi menuju profesionalisme. Evaluasi kinerja yang berorientasi pada pembinaan kemudian berfungsi sebagai mekanisme penguatan dan pengembangan kompetensi guru pemula secara berkelanjutan.

Meskipun integrasi ketiga komponen tersebut telah berjalan dengan baik, penelitian ini juga menemukan beberapa kendala dalam pelaksanaannya, seperti keterbatasan waktu pendampingan oleh guru senior, beban kerja yang cukup tinggi, serta penyesuaian tugas mengajar di luar bidang keahlian utama guru pemula. Guru senior mengakui kondisi tersebut dengan menyatakan, *“Pendampingan tetap kami lakukan, tetapi memang belum selalu bisa maksimal karena tugas mengajar dan administrasi cukup padat”*.

Namun demikian, kendala tersebut tidak bersifat fatal dan tidak menghambat secara signifikan keberlangsungan program penempatan, induksi, dan evaluasi guru pemula. Temuan ini menunjukkan bahwa integrasi penempatan, induksi, dan evaluasi yang dilaksanakan secara sinergis dapat menciptakan sistem pembinaan guru pemula yang efektif. Dengan penguatan koordinasi dan dukungan institusional yang lebih optimal, integrasi ketiga aspek tersebut berpotensi semakin meningkatkan kualitas pengelolaan guru pemula dan berdampak positif terhadap mutu pembelajaran di sekolah.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan guru pemula di tiga sekolah dasar negeri yang diteliti telah mencakup tiga komponen utama MSDM pendidikan, yaitu penempatan, program induksi, dan evaluasi kinerja, yang secara umum telah berjalan dan saling berkaitan. Proses penempatan guru pemula dilakukan dengan mempertimbangkan kebutuhan sekolah dan kualifikasi akademik, meskipun dalam praktiknya masih ditemukan penugasan di luar bidang keahlian utama akibat keterbatasan jumlah tenaga pendidik. Kondisi ini menuntut guru pemula untuk memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi serta memerlukan dukungan dari pihak sekolah.

Program induksi guru pemula telah dilaksanakan secara relatif terstruktur melalui pendampingan guru senior, pengenalan budaya dan tata kelola sekolah, serta supervisi awal pembelajaran. Program ini terbukti membantu guru pemula dalam beradaptasi dengan lingkungan kerja, meningkatkan kepercayaan diri, serta mengembangkan kompetensi pedagogik dan profesional. Namun demikian, efektivitas program induksi masih menghadapi kendala berupa keterbatasan waktu dan meningkatnya beban kerja guru senior sebagai mentor.

Evaluasi kinerja guru pemula dilakukan melalui supervisi akademik yang berorientasi pada pembinaan dan pengembangan profesional. Evaluasi yang bersifat formatif, reflektif, dan disertai umpan balik konstruktif membantu guru pemula memahami kekuatan dan kelemahan dalam praktik pembelajaran serta mendorong perbaikan berkelanjutan. Evaluasi kinerja tidak hanya berfungsi sebagai alat penilaian, tetapi juga sebagai sarana pembelajaran profesional bagi guru pemula.

Secara keseluruhan, integrasi antara penempatan, induksi, dan evaluasi guru pemula telah terwujud dengan cukup baik dan berjalan secara berkesinambungan. Integrasi ini menjadi indikator penting dalam pengelolaan guru pemula yang efektif dalam perspektif MSDM pendidikan. Meskipun demikian, diperlukan penguatan kebijakan, pengaturan beban kerja yang lebih proporsional, serta dukungan institusional yang lebih optimal agar pengelolaan guru pemula dapat dilaksanakan secara lebih sistematis, terintegrasi, dan

berkelanjutan. Dengan pengelolaan yang tepat, guru pemula dapat berkembang menjadi tenaga pendidik profesional yang berkontribusi positif terhadap peningkatan mutu pembelajaran dan kualitas pendidikan di sekolah dasar

REFERENSI

- [1] [1] A. Wibowo, *Pendidikan Karakter: Strategi Membangun Karakter Bangsa Berperadaban*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2016.
- [2] Mulyasa, *Menjadi guru profesional: Menciptakan pembelajaran kreatif dan menyenangkan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017.
- [3] U. B. Putri, N. H., & Wibowo, "Pengaruh kinerja kepala sekolah terhadap keberhasilan manajemen berbasis sekolah melalui partisipasi masyarakat di SMP," *J. Akuntabilitas Manaj. Pendidik.*, vol. 6, no. 1, 2018.
- [4] R. Ingersoll, M. Strong, R. Ingersoll, and M. Strong, "The Impact of Induction and Mentoring Programs for Beginning Teachers : A Critical Review of the Research The Impact of Induction and Mentoring Programs for Beginning Teachers : A Critical Review of the Research," vol. 81, pp. 201–233, 2018.
- [5] B. Avalos, "Teacher professional development in Teaching and Teacher Education over ten years q," *Teach. Teach. Educ.*, vol. 27, no. 1, pp. 10–20, 2019, doi: 10.1016/j.tate.2010.08.007.
- [6] H. Hardono, H. Haryono, and A. Yusuf, "Kepemimpinan Kepala Sekolah, Supervisi Akademik, dan Motivasi Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Guru," *Educ. Manag. J.*, vol. 6, no. 1, pp. 26–33, 2017, [Online]. Available: <http://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/eduman>
- [7] A. Maulana, A. Rasyid, F. H. Hasibuan, A. Siahaan, and Amiruddin, "Upaya Guru PAI Melakukan Refleksi Pembelajaran Diferensiasi dalam Kurikulum Belajar Mandiri PAI," *All Fields Sci. J-LAS*, vol. 3, no. 1, pp. 203–212, 2023.
- [8] F. Q. Aini, R. Y. A. Hasibuan, and G. Gusmaneli, "Pendidikan Karakter Sebagai Landasan Pembentukan Generasi Muda," *Dewantara J. Pendidik. Sos. Hum.*, vol. 3, no. 4, pp. 54–69, 2024.
- [9] A. Aziz and Nursikin, "Pengelolaan Program Induksi Guru Pemula (PIGP) Di MAN Kendal," vol. 4, no. 2, pp. 1270–1275, 2023.
- [10] S. dan S. Narimo, "Pengelolaan Supervisi Akademik oleh Kepala Sekolah di SD Negeri 6 Putatsari Grobogan," *J. Manag. Pendidik.*, vol. 11, no. 1, 2016.
- [11] B. Setiawan, "STRUKTURAL BERBASIS KOMPETENSI (Studi pada Jabatan Camat di Pemerintah Kabupaten / Kota)," pp. 261–288, 2015.
- [12] L. Darling-hammond and L. Darling-hammond, "Teacher education around the world : What can we learn from international practice ? international practice ?," *Eur. J. Teach. Educ.*, vol. 9768, no. May, pp. 1–19, 2017, doi: 10.1080/02619768.2017.1315399.
- [13] S. Mohamed and K. Jasmi, "Amalan Induksi Set dalam Pengajaran dan Pembelajaran Guru Prasekolah bagi disiplin Ilmu Pendidikan Islam," *Umr. – Int. J. Islam. Civilizational Stud.*, vol. 08, no. 02, pp. 67–77, 2021.
- [14] L. Marlina, "Manajemen sumber daya manusia (sdm) dalam pendidikan," *Istinbath*, no. 15, pp. 123–140, 2015.
- [15] K. Noviantati, "Profil Keterampilan Mengajar Mahasiswa Calon Guru Melalui Kegiatan Induksi Guru Senior," *J. Ris. Pendidik.*, pp. 57–64, 2015.
- [16] R. Zahara, R. Rahmadani, S. Aini, P. Guru, S. Dasar, and U. Adzkie, "Strategi Evaluasi Kinerja Guru Sebagai Upaya Peningkatan Kualitas Pendidikan di Sekolah Dasar," vol. 1, no. 3, pp. 140–147, 2025.
- [17] Novi Susanti, "MANAJEMEN SUPERVISI AKADEMIK DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM," *Al-Kahfi J. Pendidik. Agama Islam*, vol. 45, no. 45, pp. 95–98, 2019.
- [18] E. P. Widoyoko, "Evaluasi Program Pembelajaran," *J. Cakrawala Pendidik.*, vol. 5, no. 1, pp. 1–16, 2013, doi: 10.21831/cp.v5i1.1266.
- [19] M. F. Kari, A. Muslim, A. Irawan, and R. Rusmiati, "MANAJEMEN REKRUTMEN , SELEKSI , ORIENTASI DAN PENEMPATAN SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN BERBASIS NILAI-NILAI ISLAM," vol. 5, pp. 9–12, 2025.
- [20] Sudrajat, "Manajemen kinerja guru sekolah dasar," *J. Adm. Pendidik. UPI*, no. 1, 2018.
- [21] Sugiyono, *Metode penelitian pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2022.
- [22] M. Janah, Suyitno, and Sari, "Penelitian deskriptif kualitatif dalam pendidikan," *J. Pendidik. Hum.*, vol. 4, no. 2, pp. 87–95, 2016.
- [23] M. Fitrah and Luthfiah, *Metodologi penelitian kualitatif*. Sukabumi: CV Jejak, 2017.
- [24] Rusandi and M. Rusli, "Merancang Penelitian Kualitatif Dasar / Deskriptif dan Studi Kasus," *J. staidimakassar*, pp. 1–13, 2014.

- [25] N. Carter, D. Bryant-lukosius, A. Dicenso, and J. Blythe, "The Use of Triangulation in Qualitative Research Nancy," *Oncol. Nurs. Forum*, vol. 41, no. 5, pp. 545–547, 2014, doi: 10.1188/14.ONF.545-547.
- [26] Suyitno, "ANALISIS DATA DALAM RANCANGAN PENELITIAN Kualitatif," *Akademika*, vol. 18, no. 1, pp. 49–57, 2020.
-