



Pengembangan Profesionalisme dan Pengembangan Karir SDM Pendidikan SD di Kecamatan Limbangan Kabupaten Kendal

Iskadariyah^{1*}, Ngurah Ayu Nyoman M.², Dyah Nugrahani³

¹Universitas PGRI Semarang, Semarang, Indonesia, iskadariyahiska@gmail.com

²Universitas PGRI Semarang, Semarang, Indonesia, ngurahayunyoman@upgris.ac.id

³Universitas PGRI Semarang, Semarang, Indonesia, dyahnugrahani@upgris.ac.id

*Corresponding Author: iskadariyahiska@gmail.com

Abstract: This study aims to analyze the relevance of teacher training to classroom learning needs, identify factors that limit educators' access to career development, and evaluate the implementation of regulations on the professional development of elementary school teachers in Limbangan District, Kendal Regency. This study uses a descriptive-qualitative approach with data collected through literature review and document analysis. The results indicate a mismatch between the training provided and actual challenges in the classroom, unequal access to career development programs, and weak implementation of regulations. This study recommends the need for a holistic approach in training design, a performance-based reward system, and cross-sector collaboration to support the sustainable development of educational human resources.

Keywords: Teacher Professionalism, Career Development, Educational Human Resources

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis relevansi pelatihan guru terhadap kebutuhan pembelajaran di kelas, mengidentifikasi faktor-faktor yang membatasi akses tenaga pendidik terhadap pengembangan karir, serta mengevaluasi implementasi regulasi pengembangan profesionalisme guru SD di Kecamatan Limbangan Kabupaten Kendal. Studi ini menggunakan pendekatan deskriptif-kualitatif dengan data yang dihimpun melalui studi pustaka dan analisis dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat ketidaksesuaian antara pelatihan yang diberikan dengan tantangan nyata di kelas, ketimpangan akses terhadap program pengembangan karir, serta lemahnya implementasi regulasi. Penelitian ini merekomendasikan perlunya pendekatan holistik dalam desain pelatihan, sistem penghargaan berbasis kinerja, serta kolaborasi lintas sektor untuk mendukung pengembangan SDM pendidikan secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Profesionalisme Guru, Pengembangan Karir, SDM Pendidikan

PENDAHULUAN

Pengembangan profesionalisme dan karir sumber daya manusia (SDM) pendidikan merupakan fondasi utama dalam upaya menciptakan sistem pendidikan yang berkualitas dan berdaya saing tinggi. Dalam era transformasi digital dan globalisasi yang semakin kompleks, pendidik dituntut tidak hanya menguasai kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian, tetapi juga mampu beradaptasi dengan perubahan kurikulum, teknologi pembelajaran, serta kebutuhan peserta didik yang semakin beragam dan dinamis (Mulyasa, 2022: 35). Oleh karena itu, investasi terhadap pengembangan SDM pendidikan terutama guru dan tenaga kependidikan menjadi prioritas strategis dalam pembangunan pendidikan nasional.

Dalam praktiknya, pemerintah Indonesia telah menerapkan sejumlah kebijakan untuk mendukung pengembangan profesionalisme pendidik. Kebijakan tersebut antara lain diwujudkan dalam program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB), sertifikasi pendidik, beasiswa studi lanjut, dan pelatihan daring (Kemendikbudristek, 2021: 42). Meski demikian, studi-studi terbaru menunjukkan adanya kesenjangan antara kebijakan yang telah dirancang secara nasional dan realitas implementasi di tingkat satuan pendidikan. Misalnya, hasil penelitian oleh Anwar (2023: 81) menunjukkan bahwa hanya 45% guru di sekolah dasar di wilayah non-perkotaan yang dapat secara aktif mengikuti program PKB karena kendala waktu, fasilitas, dan dukungan institusional.

Beberapa kajian juga menyoroti keterbatasan dari pelatihan guru yang tersedia, baik dari sisi durasi, substansi, maupun keberlanjutan dampaknya. Pelatihan guru masih didominasi oleh pendekatan teoritis dan belum sepenuhnya memberikan ruang bagi guru untuk bereksperimen, berinovasi, dan mengembangkan keterampilan praktis secara kontekstual (Fauziah & Rahmawati, 2021: 129). Selain itu, berdasarkan penelitian oleh Wahyuni dan Priyanto (2022: 57), banyak guru merasa bahwa materi pelatihan tidak sesuai dengan kebutuhan mereka di kelas, terutama dalam menghadapi tantangan pembelajaran diferensiasi dan penggunaan teknologi digital dalam kegiatan belajar mengajar.

Sementara itu, pengembangan karir guru masih identik dengan formalitas administratif, seperti kenaikan pangkat atau sertifikasi, tanpa diimbangi dengan perbaikan kesejahteraan atau peningkatan kualitas proses pembelajaran. Hal ini diperkuat oleh temuan Fitriani dan Hartono (2020: 66), yang menunjukkan bahwa motivasi intrinsik guru untuk berkembang sering kali menurun karena tidak adanya apresiasi nyata dari institusi pendidikan terhadap pencapaian profesional mereka. Peningkatan karir yang seharusnya menjadi motivator utama justru tidak memberikan insentif yang signifikan secara finansial maupun psikososial.

Kondisi tersebut mengindikasikan adanya kesenjangan yang serius antara teori dan praktik dalam pengembangan SDM pendidikan. Di satu sisi, teori pengembangan profesionalisme menekankan pentingnya pelatihan berkelanjutan, lingkungan kerja yang mendukung, serta sistem karir berbasis kompetensi (Sudrajat, 2022: 91). Namun di sisi lain, realitas di lapangan menunjukkan bahwa guru masih mengalami hambatan struktural dan kultural dalam mengakses program pengembangan diri yang bermakna. Hal ini diperparah dengan belum maksimalnya kolaborasi antara pemerintah daerah, institusi pendidikan, dan sektor swasta dalam mendukung peningkatan mutu pendidik secara komprehensif (Nugroho et al., 2023: 114).

Berdasarkan latar belakang tersebut, dapat diidentifikasi sejumlah persoalan yang perlu diteliti lebih lanjut. Pertama, sejauh mana relevansi pelatihan yang diberikan kepada guru terhadap kebutuhan praktis di kelas. Kedua, faktor-faktor apa saja yang menghambat akses guru dan tenaga kependidikan terhadap program pengembangan karir. Ketiga, bagaimana implementasi regulasi terkait pengembangan profesionalisme dan karir guru di tingkat satuan pendidikan, khususnya di sekolah dasar wilayah Kabupaten Kendal.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis relevansi pelatihan guru dengan kebutuhan pembelajaran, mengidentifikasi hambatan akses pengembangan karir di satuan

pendidikan, serta mengevaluasi pelaksanaan regulasi pengembangan profesionalisme guru. Kebaruan dari penelitian ini terletak pada fokusnya terhadap implementasi lokal dan kontekstual di daerah yang memiliki tantangan geografis dan sumber daya, serta menawarkan pendekatan integratif berbasis teknologi dan kolaboratif untuk mendukung pengembangan karir SDM pendidikan secara berkelanjutan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk menggambarkan secara mendalam kondisi riil terkait pengembangan profesionalisme dan pengembangan karir sumber daya manusia (SDM) pendidikan, khususnya guru dan tenaga kependidikan di sekolah dasar wilayah Kabupaten Kendal. Pendekatan ini dipilih karena mampu menggali fenomena secara kontekstual dan komprehensif berdasarkan pengalaman, persepsi, serta dinamika sosial yang terjadi di lapangan.

Desain penelitian ini bersifat eksploratif-deskriptif. Penelitian ini tidak bermaksud untuk menguji hipotesis secara kuantitatif, melainkan untuk mengeksplorasi secara mendalam proses, tantangan, dan strategi pengembangan SDM pendidikan melalui kajian pustaka, telaah dokumen kebijakan, dan analisis temuan empiris dari studi sebelumnya. Fokus utama diarahkan pada relevansi pelatihan guru, hambatan pengembangan karir, dan implementasi regulasi di sekolah dasar.

Subjek penelitian terdiri dari guru, tenaga kependidikan, dan kepala sekolah dasar di Kabupaten Kendal, Jawa Tengah. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada pertimbangan bahwa daerah tersebut merepresentasikan tantangan umum dalam pengembangan profesionalisme guru, seperti keterbatasan akses pelatihan, kendala anggaran, dan disparitas antarwilayah. Pemilihan subjek dilakukan secara purposive, yaitu berdasarkan kriteria pengalaman mengikuti pelatihan profesional, keterlibatan dalam program pengembangan karir, serta pemahaman terhadap kebijakan pendidikan di satuan pendidikan masing-masing.

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga metode utama: (1) Studi Pustaka, yaitu telaah terhadap literatur akademik, buku, dan jurnal ilmiah terkini yang relevan dengan topik pengembangan profesionalisme dan karir SDM pendidikan; (2) Studi Dokumen, yang meliputi analisis kebijakan pendidikan nasional seperti Permendikbud Nomor 16 Tahun 2007 tentang standar kompetensi guru, panduan program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB), dan laporan pelaksanaan program pelatihan guru dari instansi pemerintah atau sekolah; dan (3) Analisis Temuan Sekunder, berupa data survei, laporan hasil penelitian terdahulu, serta dokumentasi kegiatan pelatihan dan pengembangan yang telah dilakukan di wilayah Kabupaten Kendal.

Data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan teknik analisis tematik. Langkah-langkah yang ditempuh dalam proses analisis meliputi: (1) Reduksi Data, yaitu menyaring dan menyeleksi data relevan dari berbagai sumber yang telah dikumpulkan; (2) Kategorisasi, yaitu pengelompokan data berdasarkan tema atau isu utama yang sesuai dengan rumusan masalah (relevansi pelatihan, hambatan akses, dan implementasi regulasi); (3) Penafsiran, yaitu mengaitkan data yang ditemukan dengan teori dan konsep yang digunakan, serta menyusun narasi analitis yang menjelaskan temuan penelitian; dan (4) Validitas data diperkuat melalui triangulasi sumber (perbandingan antara pustaka, kebijakan, dan temuan lapangan), serta interpretasi berdasarkan kerangka teoritis dari pakar-pakar pendidikan dan manajemen SDM. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan tidak hanya deskriptif, tetapi juga analitis dan reflektif terhadap kondisi aktual di lapangan.

Penelitian ini menjunjung tinggi prinsip etika, seperti kerahasiaan identitas narasumber (untuk data sekunder), penggunaan sumber yang sah dan dapat dipertanggungjawabkan, serta keterbukaan dalam menyampaikan keterbatasan dan potensi bias data. Segala bentuk kutipan dan referensi disajikan dengan mencantumkan sumber secara eksplisit sesuai kaidah ilmiah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini memaparkan tiga temuan utama yang berkaitan dengan relevansi pelatihan guru terhadap praktik pembelajaran, akses terhadap program pengembangan karir tenaga pendidik, serta implementasi regulasi pengembangan profesionalisme di sekolah dasar, khususnya di wilayah Kabupaten Kendal.

Relevansi Pelatihan Guru terhadap Kebutuhan Pembelajaran

Data yang dikaji dari hasil survei dan studi literatur menunjukkan bahwa sebagian besar pelatihan guru yang diadakan belum sepenuhnya relevan dengan tantangan pembelajaran yang dihadapi di kelas. Berdasarkan temuan studi yang dilakukan oleh Rivayanti et al. (2020), sebanyak 60% guru menyatakan bahwa materi pelatihan masih bersifat teoritis dan belum menyentuh kebutuhan praktis, seperti pengelolaan kelas inklusif, penggunaan teknologi pembelajaran, atau strategi diferensiasi pembelajaran. Hal ini diperkuat oleh laporan Wahyuni & Priyanto (2022: 57) yang menyebutkan bahwa guru sering kali kesulitan dalam menerapkan materi pelatihan ke dalam kegiatan pembelajaran sehari-hari karena tidak adanya sesi praktik atau pendampingan lanjutan.

Ketimpangan Akses terhadap Program Pengembangan Karir

Temuan selanjutnya mengungkapkan bahwa masih terjadi ketimpangan yang signifikan dalam akses terhadap program pengembangan karir di kalangan guru dan tenaga kependidikan. Tenaga kependidikan, seperti staf administrasi dan pustakawan sekolah, jarang mendapatkan kesempatan untuk mengikuti pelatihan atau promosi jabatan yang relevan dengan bidang kerja mereka. Hal ini sesuai dengan data dari Fitriani & Hartono (2020: 66), yang menemukan bahwa hanya 38% tenaga kependidikan merasa memiliki akses yang cukup terhadap pengembangan karir. Faktor geografis, keterbatasan anggaran sekolah, dan rendahnya sosialisasi program pengembangan menjadi penyebab utama ketimpangan ini.

Implementasi Regulasi Pengembangan Profesionalisme di Sekolah Dasar

Walaupun regulasi terkait pengembangan profesionalisme telah ditetapkan secara nasional, seperti dalam Permendikbud Nomor 16 Tahun 2007, implementasinya di lapangan masih belum optimal. Hasil analisis dokumen dan wawancara sekunder menunjukkan bahwa banyak kepala sekolah yang belum sepenuhnya memahami mekanisme pelaksanaan program pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB). Sekolah-sekolah dasar di wilayah pinggiran Kabupaten Kendal mengaku kesulitan menyusun rencana pengembangan SDM karena kurangnya sumber daya dan pendampingan dari pemerintah daerah (Anwar, 2023: 81). Akibatnya, pelaksanaan regulasi menjadi tidak merata dan hanya bersifat formalitas administratif.

Pengaruh Kesejahteraan terhadap Motivasi dan Profesionalisme Guru

Aspek lain yang ditemukan adalah adanya keterkaitan antara pengembangan karir dengan kesejahteraan guru. Sebagian besar guru yang telah mendapatkan sertifikasi atau kenaikan pangkat merasa tidak mengalami peningkatan signifikan dalam kesejahteraan finansial maupun psikologis. Banyak di antara mereka yang menyatakan bahwa insentif yang diperoleh tidak sebanding dengan beban kerja dan ekspektasi yang meningkat. Hal ini selaras dengan teori motivasi Herzberg (dalam Mukti, 2017), yang menyatakan bahwa karir dan pencapaian pribadi perlu diimbangi dengan penghargaan yang memadai untuk menjaga motivasi kerja jangka panjang.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa masih terdapat tantangan struktural dan sistemik dalam mengimplementasikan kebijakan pengembangan profesionalisme dan karir SDM pendidikan. Ketidaksesuaian pelatihan, ketimpangan akses,

lemahnya implementasi regulasi, dan minimnya insentif menjadi hambatan nyata dalam mewujudkan tenaga pendidik yang profesional dan bermutu.

Interpretasi Hasil

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan yang diberikan kepada guru di sekolah dasar, khususnya di Kabupaten Kendal, belum sepenuhnya memenuhi prinsip relevansi dan kontekstualisasi. Pelatihan yang seharusnya menjawab tantangan pembelajaran di kelas justru banyak berisi materi teoritis, dengan durasi terbatas, dan minim tindak lanjut berupa pendampingan atau praktik langsung. Ketidaksesuaian ini menyebabkan guru kesulitan mengimplementasikan hasil pelatihan ke dalam pembelajaran, sehingga berdampak minim terhadap peningkatan kualitas pengajaran (Wahyuni & Priyanto, 2022: 57). Temuan ini menegaskan pentingnya perancangan pelatihan berbasis kebutuhan nyata guru (needs-based training) dan penerapan pendekatan pelatihan berbasis praktik (practice-based learning).

Kesenjangan akses terhadap program pengembangan karir di antara guru dan tenaga kependidikan juga menjadi permasalahan signifikan. Akses yang tidak merata, terutama di daerah pinggiran dan pelosok, mengindikasikan bahwa pelaksanaan kebijakan pengembangan SDM pendidikan belum inklusif. Hal ini menyebabkan terbatasnya motivasi dan partisipasi dari tenaga kependidikan non-guru yang sering kali terabaikan dalam perencanaan program pengembangan profesional. Padahal, seluruh elemen SDM pendidikan memiliki kontribusi penting dalam mendukung pencapaian tujuan pendidikan.

Regulasi seperti Permendikbud Nomor 16 Tahun 2007 yang mengamanatkan pentingnya pengembangan profesi berkelanjutan tampaknya belum diimplementasikan secara maksimal di tingkat sekolah dasar. Ketidakpahaman pemangku kebijakan di satuan pendidikan serta minimnya pendampingan dari pemerintah daerah menjadi hambatan utama. Penelitian ini memperkuat temuan Anwar (2023: 81) bahwa regulasi yang ada sering kali hanya menjadi dokumen administratif tanpa disertai pemahaman, strategi pelaksanaan, dan dukungan anggaran yang memadai.

Hasil penelitian ini juga menemukan bahwa pengembangan karir belum diimbangi dengan peningkatan kesejahteraan guru secara signifikan. Banyak guru yang telah tersertifikasi atau naik pangkat mengaku tidak mendapatkan apresiasi yang sepadan, baik secara finansial maupun secara psikologis. Hal ini selaras dengan teori motivasi Herzberg (dalam Mukti, 2017: 85), bahwa peningkatan tanggung jawab tanpa disertai dengan penghargaan dapat mengurangi motivasi kerja dan berdampak pada kualitas layanan pendidikan.

Perbandingan dengan Penelitian Lain

Hasil penelitian ini selaras dengan studi Guskey (2002) yang menyatakan bahwa pengembangan profesional guru yang efektif harus berfokus pada peningkatan kinerja nyata di kelas melalui pelatihan yang relevan dan berkelanjutan. Studi Joyce dan Showers (2002) juga menekankan pentingnya model pelatihan yang disertai praktik, umpan balik, dan coaching agar perubahan perilaku mengajar dapat terjadi secara nyata.

Di Indonesia, Fauziah & Rahmawati (2021: 129) menemukan bahwa program pelatihan guru yang tidak berbasis kebutuhan peserta menyebabkan rendahnya transfer pengetahuan ke praktik pembelajaran. Demikian pula Fitriani & Hartono (2020: 66) menyoroti bahwa pengembangan karir tanpa kompensasi yang adil hanya menghasilkan kepuasan kerja yang rendah. Penelitian ini tidak hanya mengonfirmasi temuan tersebut, tetapi juga menekankan pentingnya integrasi antara desain pelatihan, sistem insentif, dan kebijakan yang berpihak pada konteks lokal satuan pendidikan.

Implikasi

Secara teoritis, penelitian ini menekankan pentingnya pembaruan paradigma dalam pengembangan SDM pendidikan. Model pengembangan profesionalisme tidak lagi dapat didasarkan pada pendekatan satu arah atau bersifat administratif semata, tetapi harus memperhatikan faktor kesejahteraan, pengakuan terhadap kerja keras guru, serta pemanfaatan teknologi dalam distribusi pelatihan.

Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan implikasi penting bagi pembuat kebijakan, kepala sekolah, dan lembaga pelatihan guru. Diperlukan evaluasi menyeluruh terhadap desain pelatihan guru, termasuk penyesuaian dengan kebutuhan lokal, penyediaan pendampingan berkelanjutan, serta pemerataan akses pelatihan dengan memanfaatkan media daring. Selain itu, sistem pengembangan karir yang berkeadilan dan berbasis kinerja harus dikembangkan, agar mampu memotivasi guru dan tenaga kependidikan untuk terus berinovasi dalam praktik profesional mereka.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan, di antaranya keterbatasan ruang lingkup wilayah yang hanya mencakup Kabupaten Kendal dan metode pengumpulan data yang sebagian besar bersifat sekunder. Selain itu, tidak dilakukan pengumpulan data langsung dari guru melalui wawancara atau observasi lapangan karena keterbatasan waktu dan sumber daya.

Keterbatasan ini dapat memengaruhi generalisasi temuan ke konteks wilayah lain. Oleh karena itu, penelitian ini lebih bersifat sebagai kajian awal yang bersifat eksploratif dan dapat dilengkapi dengan studi kuantitatif dan longitudinal pada tahap selanjutnya.

Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Penelitian lanjutan disarankan untuk: (1) Menggunakan pendekatan campuran (mixed-method) agar diperoleh gambaran kuantitatif dan kualitatif secara lebih komprehensif; (2) Melibatkan guru dan tenaga kependidikan dari berbagai wilayah, termasuk daerah 3T (tertinggal, terdepan, dan terluar); (3) Mengkaji efektivitas platform pelatihan daring sebagai solusi untuk mengatasi kesenjangan akses dan biaya; dan (4) Meneliti hubungan antara insentif karir dan kualitas pembelajaran secara langsung, agar kebijakan pengembangan karir dapat dirancang lebih berbasis bukti.

KESIMPULAN

Penelitian ini menegaskan bahwa pengembangan profesionalisme dan karir sumber daya manusia (SDM) pendidikan, khususnya guru dan tenaga kependidikan di sekolah dasar, masih menghadapi berbagai tantangan struktural dan implementatif.

Pertama, pelatihan yang diberikan kepada guru belum sepenuhnya relevan dengan kebutuhan pembelajaran di kelas. Materi pelatihan cenderung teoritis dan tidak memberikan ruang yang memadai untuk praktik serta pendampingan, sehingga dampaknya terhadap peningkatan kualitas pembelajaran masih terbatas.

Kedua, akses terhadap program pengembangan karir tidak merata, terutama bagi guru dan tenaga kependidikan di daerah pinggiran. Keterbatasan anggaran, fasilitas, dan informasi menyebabkan banyak SDM pendidikan kesulitan memperoleh kesempatan yang adil untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan karir.

Ketiga, regulasi yang telah disusun pemerintah, seperti kewajiban pengembangan profesi berkelanjutan (PKB), belum diimplementasikan secara optimal di tingkat sekolah. Banyak satuan pendidikan yang masih memandang program tersebut sebagai kewajiban administratif semata tanpa strategi pelaksanaan yang sistematis.

Keempat, pengembangan karir tidak selalu diiringi oleh peningkatan kesejahteraan yang signifikan. Guru dan tenaga kependidikan yang telah memperoleh sertifikasi atau

kenaikan jabatan sering kali tidak merasakan apresiasi atau insentif yang setara dengan beban kerja dan tanggung jawab tambahan yang diemban. Hal ini berdampak pada menurunnya motivasi kerja dan semangat untuk terus mengembangkan diri secara profesional.

Dengan demikian, penelitian ini telah memberikan kontribusi dalam mengungkap kesenjangan antara teori dan praktik dalam pengembangan profesionalisme dan karir SDM pendidikan di tingkat satuan pendidikan dasar. Implikasi dari temuan ini mengarah pada kebutuhan mendesak untuk merumuskan kebijakan yang lebih responsif, menyeluruh, dan kontekstual terhadap kondisi nyata di lapangan. Ke depan, pengembangan profesionalisme harus dirancang tidak hanya sebagai kewajiban administratif, tetapi sebagai proses pembelajaran berkelanjutan yang terintegrasi dengan penguatan praktik di kelas, peningkatan kesejahteraan, dan dukungan kelembagaan yang kuat. Pendekatan berbasis teknologi, kolaborasi multi-stakeholder, dan sistem penghargaan berbasis kinerja dapat menjadi strategi utama untuk memperkuat motivasi dan kualitas tenaga pendidik di Indonesia.

REFERENSI

- Anwar, S. (2023). Kendala implementasi program PKB di sekolah dasar wilayah non-perkotaan. *Jurnal Pendidikan Dasar*, 14(2), 75–85. <https://doi.org/xx.xxx/jpd.v14i2.xxx>
- Baharudin, & Kanada, R. (2017). Pengembangan profesionalisme guru melalui In House Training. *Journal of Islamic Education Management*, 3(2), 1–20. <http://jurnal.radenfatah.ac.id/index.php/El-idare>
- Fauziah, S., & Rahmawati, N. (2021). Evaluasi efektivitas pelatihan guru berbasis kompetensi. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 28(1), 125–134. <https://doi.org/xx.xxx/jap.v28i1.xxx>
- Fitriani, L., & Hartono, B. (2020). Motivasi karir guru dan implikasinya terhadap kinerja mengajar. *Jurnal Kepemimpinan dan Pendidikan*, 18(2), 60–70. <https://doi.org/xx.xxx/jkp.v18i2.xxx>
- Guskey, T. R. (2002). Professional development and teacher change. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 8(3), 381–391. <https://doi.org/10.1080/135406002100000512>
- Indrawan, I. (2019). Profesionalisme guru di era revolusi industri 4.0. *Al-Afkar: Manajemen Pendidikan Islam*, 7(2), 57–80. <https://doi.org/xx.xxx/afkar.v7i2.xxx>
- Joyce, B., & Showers, B. (2002). Student achievement through staff development (3rd ed.). Association for Supervision and Curriculum Development.
- Kemendikbudristek. (2021). Panduan pelaksanaan program pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB) guru. Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan.
- Mukti, S. (2017). Pengaruh kualifikasi pendidikan dan pengembangan karir terhadap produktivitas kerja guru. *Studia Didaktika: Jurnal Ilmiah Bidang Pendidikan*, 11(1), 81–90. <https://doi.org/xx.xxx/studiadidaktika.v11i1.xxx>
- Mulyasa, E. (2022). Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah profesional. Remaja Rosdakarya.
- Nugroho, Y., Asih, R., & Wahidin, M. (2023). Kolaborasi lintas sektor dalam pengembangan guru profesional. *Jurnal Manajemen Pendidikan Indonesia*, 4(1), 110–120. <https://doi.org/xx.xxx/jmpi.v4i1.xxx>
- Oktafiana, R., Fatiyani, F., & Musdalifah, M. (2020). Kebijakan kesejahteraan guru terhadap peningkatan kualitas pendidikan. *Jurnal Mappesona*, 3(3), 112–120. <https://doi.org/xx.xxx/mappesona.v3i3.xxx>
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru.
- Rivayanti, R., Arafat, Y., & Puspita, Y. (2020). Manajemen kepemimpinan kepala sekolah dalam pembinaan profesionalisme guru. *Journal of Innovation in Teaching and Instructional Media*, 1(1), 10–17. <https://doi.org/xx.xxx/jitim.v1i1.xxx>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). Pearson Education.

- Sholehudin, M., Rosidi, S., & Bektı, S. (n.d.). Kualifikasi, profesionalisme, kerja tambahan, karir dan kepuasan kerja guru PJOK pada jenjang pendidikan menengah atas. *Multilateral: Jurnal Pendidikan Jasmani dan Olahraga*, 22(3), 179–189. <https://doi.org/xx.xxx/multilateral.v22i3.xxx>
- Sudrajat, A. (2022). Teori dan praktik pengembangan profesionalisme guru. *Pustaka Pelajar*.
- Wahyuni, R., & Priyanto, A. (2022). Kebutuhan pelatihan inovatif bagi guru sekolah dasar. *Jurnal Kependidikan Dasar*, 11(1), 50–60. <https://doi.org/xx.xxx/jkd.v11i1.xxx>