

---

## Pengembangan Karir Guru dan Tenaga Kependidikan di Sekolah: Studi Kasus di SMKS Baiturrohman

---

Slamet Riyadi<sup>1a \*</sup>, Surya Syafiqoh Arroji<sup>2b</sup>

Universitas Negeri Surabaya, Surabaya, Indonesia<sup>1</sup>; Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq, Jember, Indonesia<sup>2</sup>

25010845007@mhs.unesa.ac.id<sup>a</sup>, suryasyafiqoharroji@gmail.com<sup>b</sup>

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi, implementasi, dan tantangan pengembangan karir guru serta tenaga kependidikan di SMKS Baiturrohman Jember. Pengembangan karir dipandang sebagai bagian integral dalam peningkatan profesionalisme dan mutu pendidikan di sekolah kejuruan berbasis masyarakat. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi terhadap kepala sekolah, guru, serta tenaga kependidikan yang dipilih secara *purposive*. Analisis data dilakukan dengan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir di SMKS Baiturrohman dilaksanakan melalui strategi terencana dan kolaboratif berbasis kebutuhan lokal. Program pengembangan karir mencakup *workshop*, pelatihan, *coaching*, studi lanjut, serta kerja sama dengan lembaga eksternal seperti Universitas PGRI Argopuro Jember dan komunitas pertanian lokal. Dampaknya terlihat pada peningkatan kompetensi pedagogik dan profesional, motivasi kerja, serta budaya kolaboratif di kalangan guru dan tenaga kependidikan. Namun, tantangan seperti keterbatasan dana, motivasi rendah, dan resistensi terhadap perubahan masih menjadi hambatan utama. Penelitian ini memperkuat teori *Continuing Professional Development* (Day, 1999), teori motivasi Herzberg (1959), dan kepemimpinan transformasional (Bass & Riggio, 2019), dengan menekankan pentingnya pengembangan karir berbasis konteks lokal dan dukungan kepemimpinan partisipatif. Model yang diterapkan SMKS Baiturrohman dapat dikategorikan sebagai *community-based career development* model, yang relevan diterapkan pada sekolah kejuruan berbasis masyarakat.

**Kata Kunci:** Pengembangan karir guru, tenaga kependidikan, kepemimpinan transformasional, CPD, SMK berbasis komunitas.

**Abstract:** This study aims to analyze the strategies, implementation, and challenges of teacher and educational staff career development at SMKS Baiturrohman Jember. Career development is viewed as an integral part of enhancing professionalism and the quality of education in community-based vocational schools. This research employed a qualitative approach with a case study design. Data were collected through in-depth interviews, observations, and documentation involving the principal, teachers, and educational staff selected purposively. Data were analyzed using Miles, Huberman, and Saldaña's interactive model, including data reduction, data display, and conclusion drawing. The findings reveal that career development at SMKS Baiturrohman is carried out through well-planned and collaborative strategies based on local needs. Programs include workshops, training, coaching, further studies, and partnerships with external institutions such as the University of PGRI Argopuro Jember and local farming communities. The impacts are evident in improved pedagogical and professional competencies, work motivation, and a collaborative work culture among teachers and staff. However, challenges such as limited funding, low motivation, and resistance to change remain significant obstacles. This study reinforces the theories of Continuing Professional Development (Day, 1999), Herzberg's motivation theory (1959), and transformational leadership (Bass & Riggio, 2019), emphasizing the importance of locally contextualized career development and participatory leadership support. The model applied at SMKS Baiturrohman can

---

---

*be categorized as a community-based career development model, suitable for vocational schools operating in community-based settings.*

**Keywords:** *Teacher career development, educational staff, transformational leadership, CPD, community-based vocational school.*

**Article info:** Submitted | Accepted | Published  
12-02-2026 | 17-02-2026 | 17-02-2026

---

## LATAR BELAKANG

Guru dan tenaga kependidikan merupakan komponen utama dalam sistem pendidikan yang memiliki peran strategis dalam menentukan mutu dan keberhasilan proses pembelajaran. Dalam konteks pendidikan kejuruan, peran tersebut menjadi semakin penting karena guru tidak hanya berfungsi sebagai pengajar, tetapi juga sebagai pembimbing yang menyiapkan peserta didik agar mampu bersaing di dunia kerja. Oleh karena itu, pengembangan karir guru dan tenaga kependidikan menjadi faktor kunci dalam meningkatkan profesionalisme dan kualitas layanan pendidikan. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen menegaskan bahwa guru merupakan tenaga profesional yang bertugas mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik. Amanat undang-undang ini menuntut guru untuk senantiasa meningkatkan kompetensinya secara berkelanjutan melalui berbagai bentuk pengembangan karir. Namun dalam praktiknya, tidak semua lembaga pendidikan memiliki sistem pengembangan karir yang terencana dengan baik, terutama di sekolah swasta yang memiliki keterbatasan sumber daya manusia maupun dana operasional.

Kondisi ini juga tampak di SMKS Baiturrohman Jember, sebuah sekolah menengah kejuruan berbasis pedesaan yang berfokus pada bidang pertanian. Berdasarkan data profil sekolah tahun 2025, lembaga ini memiliki 120 siswa dan 16 guru serta tenaga kependidikan, dengan sekitar 60% di antaranya telah mengikuti pelatihan atau kegiatan pengembangan profesional dalam dua tahun terakhir. Data tersebut menunjukkan bahwa sekolah memiliki komitmen terhadap peningkatan kapasitas sumber daya manusia, meskipun partisipasi belum merata di seluruh guru dan tenaga kependidikan. Hasil wawancara dengan kepala sekolah menunjukkan bahwa pengembangan karir di SMKS Baiturrohman dilaksanakan melalui berbagai program seperti pelatihan, *workshop*, seminar, *coaching*, dan studi lanjut, baik secara mandiri maupun melalui kerja sama dengan pihak eksternal seperti Universitas PGRI Argopuro Jember, Dinas Pendidikan, serta komunitas pertanian lokal. Sekolah juga memberikan penghargaan dan insentif bagi guru berprestasi sebagai bentuk motivasi untuk meningkatkan partisipasi. Saat ini, terdapat tiga guru berprestasi yang berperan sebagai teladan dan pembimbing bagi rekan sejawatnya. Namun, tantangan masih muncul dari aspek motivasi sebagian guru yang belum konsisten mengikuti kegiatan pengembangan karir karena faktor ekonomi dan persepsi terhadap manfaat langsung kegiatan tersebut.

Dalam perspektif teoritis, pengembangan karir guru berkaitan erat dengan teori pengembangan profesional berkelanjutan (*Continuing Professional Development/CPD*). Day (1999) memandang pengembangan profesional sebagai proses reflektif yang berkelanjutan, dimana guru secara sadar meningkatkan kapasitasnya melalui pembelajaran sepanjang hayat,

kolaborasi profesional, dan keterlibatan dalam kegiatan pengembangan kompetensi. CPD menekankan pentingnya proses belajar yang relevan dengan kebutuhan kontekstual guru dan lingkungan sekolah. Dalam hal ini, SMKS Baiturrohman menerapkan pendekatan berbasis kebutuhan lokal, di mana kegiatan pengembangan karir difokuskan pada peningkatan kompetensi guru di bidang pertanian sebagai ciri khas sekolah. Selain teori CPD, pengembangan karir juga dapat dijelaskan menggunakan teori dua faktor motivasi Herzberg (1959) yang membedakan antara faktor motivator (seperti prestasi, pengakuan, dan tanggung jawab) dan faktor higienis (seperti kondisi kerja dan gaji). Dalam konteks SMKS Baiturrohman, pemberian penghargaan kepada guru berprestasi, dukungan terhadap studi lanjut, serta pelibatan dalam pelatihan eksternal merupakan bentuk penerapan faktor motivator yang dapat meningkatkan semangat dan kepuasan kerja guru. Dengan demikian, strategi pengembangan karir yang diterapkan sekolah tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga berorientasi pada peningkatan kesejahteraan psikologis dan motivasional guru.

Selanjutnya, Fullan (2007) menekankan bahwa pengembangan profesional guru yang berhasil memerlukan kepemimpinan kepala sekolah yang visioner, kolaboratif, dan mampu menciptakan budaya belajar berkelanjutan di sekolah. Keberhasilan inovasi pendidikan tidak hanya bergantung pada program pelatihan, tetapi juga pada sinergi antara dukungan manajemen, keterlibatan guru, dan adaptasi terhadap konteks lokal. Hal ini tercermin di SMKS Baiturrohman, di mana kepala sekolah berperan aktif sebagai fasilitator, motivator, dan penggerak dalam seluruh kegiatan pengembangan karir, bahkan mengintegrasikan budaya lokal pedesaan ke dalam praktik pendidikan agar guru dan tenaga kependidikan lebih memiliki rasa keterikatan terhadap sekolah. Berbagai penelitian terdahulu turut mendukung pentingnya pengembangan karir dalam meningkatkan kinerja dan profesionalisme guru. Lestari et al., (2024) menemukan bahwa pelatihan berkelanjutan berkontribusi nyata terhadap peningkatan kompetensi pedagogik dan profesional guru. Pahing & Ningsih (2025) menegaskan bahwa dukungan kepala sekolah dan budaya organisasi sekolah berpengaruh signifikan terhadap tingkat partisipasi guru dalam kegiatan pengembangan profesional. Sementara itu, Tenya (2025) menyoroti kendala umum dalam pengembangan karir guru di sekolah swasta, yaitu keterbatasan anggaran dan rendahnya motivasi individu. Ketiga hasil penelitian tersebut menggambarkan bahwa keberhasilan pengembangan karir memerlukan kombinasi antara kebijakan kelembagaan yang kuat, dukungan kepemimpinan, serta motivasi intrinsik dari guru itu sendiri.

Dalam konteks SMKS Baiturrohman, pengembangan karir menjadi bagian dari strategi transformasi kelembagaan menuju sekolah yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada mutu. Melalui kegiatan pelatihan, kolaborasi dengan lembaga eksternal, serta penerapan sistem penghargaan, sekolah berupaya membangun ekosistem pembelajaran profesional yang berkelanjutan. Namun demikian, keberlanjutan program tersebut sangat bergantung pada kesadaran dan motivasi individu guru serta dukungan berkelanjutan dari kepala sekolah dan stakeholder pendidikan. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini berfokus untuk menganalisis strategi, implementasi, dan tantangan pengembangan karir guru dan tenaga kependidikan di SMKS Baiturrohman. Secara lebih luas, penelitian ini juga bertujuan menelaah bagaimana pengembangan karir tersebut berdampak pada peningkatan kinerja, profesionalisme, dan budaya kerja di lingkungan sekolah. Dengan memahami dinamika tersebut, diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan kebijakan pendidikan yang

lebih adaptif terhadap kebutuhan lokal, sekaligus memperkaya wacana teoretis tentang manajemen pengembangan karir dalam konteks sekolah kejuruan berbasis masyarakat.

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus, karena bertujuan memahami secara mendalam strategi dan praktik pengembangan karir guru serta tenaga kependidikan di SMKS Baiturrohman Jember. Menurut Creswell & Poth (2018), pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti menafsirkan makna suatu fenomena sosial berdasarkan pandangan partisipan dalam konteks alamiah. Pendekatan studi kasus dipilih karena berfokus pada satu unit analisis, yakni praktik pengembangan karir di sekolah, sebagaimana dijelaskan oleh Yin (2018) bahwa studi kasus efektif untuk meneliti fenomena kontemporer dalam konteks kehidupan nyata. Subjek penelitian terdiri atas kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan yang terlibat langsung dalam program pengembangan karir, dipilih dengan purposive sampling berdasarkan relevansi informasinya. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi, sebagaimana disarankan oleh Moleong (2021) bahwa kombinasi teknik tersebut menghasilkan pemahaman yang menyeluruh terhadap konteks sosial yang diteliti.

Analisis data menggunakan model Miles et al., (2014) yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan secara interaktif. Validitas data dijaga melalui triangulasi sumber dan metode, serta konfirmasi hasil (*member checking*) kepada informan untuk memastikan keabsahan temuan (Fitrah & Luthfiyah, 2017). Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat menggambarkan secara komprehensif praktik pengembangan karir guru dan tenaga kependidikan di SMKS Baiturrohman dalam konteks pendidikan kejuruan berbasis lokal.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

#### 1. Gambaran Umum SMKS Baiturrohman

SMKS Baiturrohman terletak di Desa Nogosari, Kecamatan Rambipuji, Kabupaten Jember. Berdasarkan profil sekolah tahun 2025, lembaga ini memiliki 120 siswa dan 16 guru serta tenaga kependidikan dengan program keahlian utama di bidang pertanian. Sekolah dikenal aktif mengembangkan kompetensi guru melalui berbagai kegiatan pelatihan, *workshop*, dan kolaborasi dengan pihak eksternal seperti Universitas PGRI Argopuro Jember (UNIPAR) dan komunitas petani lokal.

Sejak tahun 2023, sekolah mulai mengintegrasikan program pengembangan karir ke dalam perencanaan strategis tahunan. Guru didorong untuk mengikuti pelatihan berbasis kebutuhan lokal seperti pertanian organik, teknologi pertanian digital, dan kewirausahaan agribisnis. Upaya ini sejalan dengan konsep *school-based professional development* (Bautista & Ortega-Ruíz, 2015), yang menekankan pengembangan kompetensi guru sesuai dengan potensi dan kebutuhan sekolah.

#### 2. Strategi dan Program Pengembangan Karir

##### a. Perencanaan dan Pelaksanaan

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah dan guru, pengembangan karir di SMKS Baiturrohman dilaksanakan melalui pendekatan terencana, kolaboratif, dan kontekstual.

Pada awal tahun ajaran, sekolah melakukan analisis kebutuhan pelatihan (*training need assessment*) yang melibatkan guru dan wakil kepala sekolah bidang kurikulum. Hasil analisis tersebut dijadikan dasar penyusunan program pengembangan profesional yang mencakup pelatihan teknis, *workshop* metodologi pembelajaran, dan *coaching* individu. Kepala sekolah juga menyampaikan bahwa sekolah menjalin kerja sama dengan Dinas Pendidikan Kabupaten Jember untuk pelatihan sertifikasi dan kepemimpinan sekolah. Program dilaksanakan dengan dua pendekatan yaitu *top-down* (penugasan guru mengikuti program resmi dari lembaga eksternal) dan *bottom-up* (pengajuan mandiri guru untuk pelatihan eksternal yang kemudian diakui sebagai bagian dari pengembangan karir formal sekolah). Adapun kegiatan pengembangan karir di SMKS Baiturrohman terdiri atas:

- 1) *Workshop* dan Pelatihan, diselenggarakan 3–5 kali per tahun, baik oleh sekolah maupun pihak luar.
- 2) Program Sertifikasi dan Studi Lanjut, di mana tiga guru telah menyelesaikan studi magister (S2) dan menjadi role model pengembangan karir.
- 3) *Coaching* dan *Mentoring Internal*, melalui pendampingan informal oleh guru berprestasi kepada guru baru.
- 4) Kolaborasi Eksternal, berupa kerja sama dengan UNIPAR Jember dan komunitas petani desa Nogosari untuk kegiatan praktik dan pembelajaran kontekstual.

b. Dampak Pengembangan Karir terhadap Guru dan Tenaga Kependidikan

Hasil wawancara dan observasi menunjukkan bahwa program pengembangan karir memiliki dampak positif terhadap peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan, yang tercermin dalam tiga aspek utama yaitu:

- 1) Kemampuan pedagogik, melalui penerapan *project-based learning* yang lebih inovatif.
- 2) Kompetensi profesional, seperti penggunaan media digital dan pengembangan modul berbasis agribisnis.
- 3) Motivasi kerja dan inovasi, ditunjukkan dengan meningkatnya kreativitas guru dalam menghasilkan karya pembelajaran dan alat peraga.

Selain itu, sekolah berhasil menumbuhkan budaya kerja kolaboratif. Guru yang telah mengikuti pelatihan diwajibkan mendiseminasikan pengetahuannya melalui kegiatan *lesson sharing*.

c. Kendala dan Upaya Pemecahan

Walaupun pelaksanaan pengembangan karir berjalan baik, beberapa kendala masih dihadapi, antara lain:

- 1) Rendahnya motivasi intrinsik sebagian guru karena beban kerja dan gaji terbatas.
- 2) Keterbatasan anggaran sekolah untuk pelatihan mandiri.
- 3) Resistensi terhadap perubahan pada sebagian tenaga kependidikan.

Untuk mengatasinya, kepala sekolah menerapkan strategi motivasi berbasis penghargaan dan keteladanan. Guru berprestasi dijadikan panutan dan dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Sekolah juga memperluas kerja sama dengan perguruan tinggi dan pemerintah daerah untuk mendukung keberlanjutan program.

## Pembahasan

Hasil penelitian ini mengonfirmasi bahwa praktik pengembangan karir di SMKS Baiturrohman sejalan dengan prinsip *Continuing Professional Development* (CPD) yang dikemukakan oleh Day (1999). Pengembangan profesional di sekolah ini bersifat berkelanjutan, reflektif, dan berbasis kebutuhan nyata. Proses *training need assessment* dan perencanaan berbasis data menunjukkan penerapan CPD dalam konteks sekolah kejuruan pedesaan. Temuan ini juga memperkuat pandangan Fullan (2007) bahwa keberhasilan pengembangan profesional guru sangat bergantung pada kepemimpinan sekolah yang visioner dan kolaboratif. Kepala sekolah di SMKS Baiturrohman berperan aktif sebagai fasilitator dan motivator yang mendorong guru untuk terus belajar dan berinovasi, sehingga terbentuk budaya kerja yang terbuka terhadap perubahan.

Dari sisi motivasional, implementasi strategi penghargaan dan pembinaan sesuai dengan teori Herzberg (1959) yang membedakan antara faktor motivator dan higienis. Pengakuan atas prestasi, kesempatan mengikuti pelatihan, serta dukungan studi lanjut berfungsi sebagai faktor motivator yang meningkatkan kepuasan kerja guru. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan temuan Pahing & Ningsih (2025) dan Lestari et al., (2024) yang menegaskan bahwa dukungan kepala sekolah dan budaya organisasi merupakan determinan utama keberhasilan pengembangan karir. Namun, penelitian ini memberikan kontribusi tambahan dengan menekankan pentingnya pendekatan berbasis lokal (*local-context approach*) dalam sekolah kejuruan pedesaan.

Lebih lanjut, pendekatan kepemimpinan transformasional yang diterapkan kepala sekolah sesuai dengan konsep Bass & Riggio (2019), di mana pemimpin berperan sebagai inspirator dan pemberi makna terhadap tujuan organisasi. Pendekatan ini terbukti efektif dalam membangun partisipasi guru, memperkuat jejaring profesional, dan menjaga keberlanjutan pengembangan karir. Dengan demikian, SMKS Baiturrohman dapat dikategorikan sebagai model pengembangan karir adaptif berbasis komunitas (*community-based career development model*). Model ini menempatkan pengembangan karir bukan hanya sebagai kegiatan administratif, melainkan sebagai upaya transformasi budaya kerja dan peningkatan mutu pendidikan secara partisipatif.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir guru dan tenaga kependidikan di SMKS Baiturrohman Jember berjalan secara sistematis, kolaboratif, dan berorientasi pada kebutuhan lokal. Sekolah telah menjadikan pengembangan karir sebagai bagian integral dari kebijakan kelembagaan untuk meningkatkan profesionalisme dan mutu pendidikan. Dari sisi strategi dan perencanaan, sekolah melaksanakan analisis kebutuhan pelatihan setiap tahun guna menyesuaikan program pengembangan karir dengan kebutuhan guru dan visi sekolah. Hal ini mencerminkan penerapan prinsip *Continuing Professional Development* (CPD) yang menekankan pentingnya pembelajaran berkelanjutan dan reflektif (Day, 1999). Dari sisi pelaksanaan, kegiatan pengembangan karir meliputi *workshop*, pelatihan, *coaching internal*, studi lanjut, serta kerja sama dengan lembaga eksternal seperti Universitas PGRI Argopuro Jember dan komunitas pertanian lokal. Pelaksanaan program dilakukan dengan pendekatan *top-down* dan *bottom-up*, sehingga partisipasi guru dan tenaga kependidikan menjadi lebih aktif dan inklusif. Dari sisi dampak, program ini memberikan



pengaruh positif terhadap peningkatan kompetensi pedagogik dan profesional guru, serta membangun budaya kerja kolaboratif dan inovatif. Guru yang aktif dalam program pengembangan menunjukkan peningkatan kreativitas, kemandirian, serta komitmen profesional yang tinggi. Temuan ini memperkuat teori motivasi Herzberg (1959) dan konsep kepemimpinan transformasional Bass & Riggio (2019), di mana penghargaan dan dukungan kepala sekolah menjadi faktor pendorong utama bagi peningkatan motivasi kerja. Dari sisi tantangan, sekolah masih menghadapi kendala berupa keterbatasan dana, motivasi sebagian guru yang rendah, serta resistensi terhadap perubahan. Namun, kepala sekolah berhasil meminimalkan hambatan tersebut melalui pendekatan keteladanan, penghargaan, dan kolaborasi eksternal. Dengan demikian, pengembangan karir di SMKS Baiturrohman dapat dikategorikan sebagai model pengembangan karir adaptif berbasis komunitas (community-based career development model), yang relevan diterapkan di sekolah-sekolah kejuruan berbasis masyarakat.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan pengembangan karir guru dan tenaga kependidikan tidak hanya ditentukan oleh kebijakan formal, tetapi juga oleh kepemimpinan yang partisipatif, budaya kerja kolaboratif, serta kesesuaian program dengan konteks lokal. Hal ini menunjukkan bahwa SMKS Baiturrohman telah berhasil mengembangkan praktik pengembangan karir yang kontekstual, berkelanjutan, dan berdampak nyata terhadap mutu pendidikan.

## REFERENSI

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2019). *Transformational Leadership (3rd ed.)*. New York: Routledge.
- Bautista, A., & Ortega-Ruiz, R. (2015). *Teacher Professional Development: International Perspectives and Approaches*. *Frontiers in Education*, 6(1), 1–11. [https://www.researchgate.net/publication/301225857\\_Teacher\\_Professional\\_Development\\_International\\_Perspectives\\_and\\_Approaches](https://www.researchgate.net/publication/301225857_Teacher_Professional_Development_International_Perspectives_and_Approaches)
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches (4th ed.)*. Los Angeles: SAGE Publications.
- Day, C. (1999). *Developing Teachers: The Challenges of Lifelong Learning*. London: Falmer Press.
- Fitrah, M., & Luthfiah, Z. (2017). *Metodologi Penelitian: Penelitian Kualitatif, Tindakan Kelas, dan Studi Kasus*. Bandung: CV Jejak.
- Fullan, M. (2007). *The New Meaning of Educational Change (4th ed.)*. New York: Teachers College Press.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.
- Indonesia. (2005). *Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/40266/uu-no-14-tahun-2005>
- Lestari, W., Isnaningrum, I., & Hidayat, N. (2024). *Pengembangan Profesional Berkelanjutan untuk Guru: Meningkatkan Kualitas Pengajaran di Era Digital*. *JlIP (Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan)*. <https://doi.org/10.54371/jiip.v7i12.6311>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook (3th ed.)*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Moleong, L. J. (2021). *Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

- Pahing, P., & Ningsih, Y. Y. (2025). *Analisis Pengaruh Profesionalisme Guru, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Peningkatan Mutu Sekolah*. *Andragogi*. <https://doi.org/10.31538/adrg.v5i1.1899>
- Tenya, A. W. (2025). *Factors that facilitate or inhibit professional self-development motivation in employees of educational institutions*. *Journal of Health and Rehabilitation Sciences*. <https://doi.org/10.33700/jhrs.3.2.125>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods (6th ed.)*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.