

## PELAKSANAAN PROGRAM PENGEMBANGAN KARIR GURU SKI DI MAN 2 DELI SERDANG

Risnul Hilman Siregar

MAN 2 Deli Serdang

Email: [risnulhilmansrg@gmail.com](mailto:risnulhilmansrg@gmail.com)

**Jurnal Ilmu  
Tarbiyah dan  
Keguruan  
(JITK)**

Vol. 1 No. 1  
2023

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pelaksanaan program pengembangan karir guru SKI di MAN 2 Deli Serdang. Fokus kajian ini, yaitu upaya pihak madrasah dalam memfasilitasi guru dalam aspek pengembangan karir berupa kenaikan pangkat, promosi berbasis kinerja guru, dan mutasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi deskriptif. Data diperoleh menggunakan teknik observasi partisipan, wawancara mendalam dan spesifik, serta studi dokumen relevan. Kemudian, data dianalisa melalui teknik reduksi (pemilahan data), penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Selanjutnya, data dinyatakan absah (valid) usai melalui uji teknik triangulasi sumber dan metode. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan program pengembangan karir guru di MAN 2 Deli Serdang telah berlangsung efektif dan efisien. Hal ini ditandai dengan 3 (tiga) aspek program pengembangan karir, *pertama*, kenaikan pangkat, dengan tahapan memiliki sertifikat sesuai kebutuhan, pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB) bagi para guru, melakukan penelitian tindakan kelas (PTK), dan pengajuan usulan pangkat. *Kedua*, promosi berbasis kinerja yang diukur dari tingkat rajin, disiplin, dan dedikasi guru terhadap lembaga. *Ketiga*, mutasi, yakni memberi kesempatan para guru untuk lanjut studi dan mutasi ke instansi lain.

Kata Kunci: *Guru, Pengembangan Karir.*

**Abstract:** *This study aims to describe the implementation of the SKI teacher career development program at MAN 2 Deli Serdang. The focus of this study is the efforts of the madrasah in facilitating teachers in aspects of career development in the form of promotions, teacher performance-based promotions, and transfers. This research uses a qualitative approach with a descriptive study method. Data were obtained using participant observation techniques, in-depth and specific interviews, and studies of relevant documents. Then, the data were analyzed through reduction techniques (data sorting), data presentation, and drawing conclusions. Furthermore, the data was declared valid after going through the source and method triangulation technique tests. The results of this study indicate that the implementation of the teacher career development program at MAN 2 Deli Serdang has been effective and efficient. This is marked by 3 (three) aspects of the career development program, first, promotion, with the stages of having a certificate as needed, continuing professional development (PKB) for teachers, conducting classroom action research (PTK), and submitting rank proposals. Second, performance-based promotion which is measured by the level of diligent,*

*disciplined, and teacher dedication to the institution. Third, transfer, which gives teachers the opportunity to continue their studies and transfer to other agencies.*  
*Keywords: Teacher, Career Development Program.*

## **Pendahuluan**

Mutu lembaga sangat bergantung kepada kualitas pendidik (guru). Atas dasar ini, dibutuhkan manajemen atau pengelolaan yang komprehensif (menyeluruh), istilah lain disebut dengan *total quality management (TQM)* (Dryden & Vos, 2001; Syafaruddin, *et.al.*, 2020). Empat standar (minimal) kompetensi guru yang mengacu pada UU Nomor 14 tahun 2005, yakni pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional menjadi acuan penting merekrut guru sesuai bidang keahlian (Seprianti, 2012). Sebab, pendidik yang berkompentelah yang mampu memfasilitasi siswa menghadapi berbagai problematika kehidupan di masa mendatang (Sanjaya, 2009; Assingily & Mesiono, 2019).

Menurut Rosyada (2017), pemerintah secara umum telah mengatur prinsip dan syarat utama bagi calon pendidik, sehingga dinyatakan profesional dan berkompeten. Lebih lanjut, Syafaruddin, *et.al.* (2006) menjelaskan bahwa upaya ini merupakan bagian dari membantu siswa menuju level kematangan usia sebagai insan kamil. Dengan demikian, guru tidak hanya terbatas pada ruang kelas, melainkan juga guru di masyarakat seperti tokoh masyarakat dan pemuka agama, serta guru di keluarga yakni orangtua dan saudara (Depdiknas, 2000; Asmani, 2013).

Fenomena di masyarakat, menunjukkan bahwa guru dalam konteks pendidikan formal (di sekolah/madrasah) seringkali menjadi tumpuan utama proses pendidikan dan diamanatkan secara penuh oleh orang tua, meskipun idealnya hal ini menjadi tanggung jawab bersama dalam mendidik anak. Atas dasar tuntutan ini, guru penting untuk meningkatkan kompetensi diri (Yanti, *et.al.*, 2015). Lebih lanjut, pengembangan karir dan kinerja guru menjadi satu korelasi yang memiliki tingkat urgensi sama bagi guru.

Profesionalitas guru secara tertulis, dapat diamati dari berbagai penghargaan, sertifikat, dan ijazah yang dimilikinya. Akan tetapi, profesionalitas guru dalam konteks non-tertulis dapat dilihat dari kinerja guru (Arman, *et.al.*, 2016; Tan, 2018). Dalam konteks ini, peran kepala sekolah/madrasah sangat penting memberi penilaian objektif atas kapasitas dan kinerja guru secara berkala (Okoroji, *et.al.*, 2014). Oleh karena, itu pengembangan karir guru juga menjadi tanggung jawab pihak madrasah/sekolah guna meningkatkan kualitas lembaga dan mutu lulusan.

Berkaitan dengan pendapat di atas, dipahami bahwa pengembangan karir bukanlah hal yang asing dan dihindarkan pada guru, bahkan melalui program pengembangan karir, kualitas dan citra lembaga akan memperoleh dampak signifikan (Orgovanyi & Gadjos, 2016). Sebab, berbagai perubahan dan perkembangan berlangsung sangat cepat, mengimbangi dengan peningkatan kapasitas dan pengembangan karir guru akan membantu siswa menghadapi percepatan dan kemajuan tersebut (Jawani, 2012; Wardan, 2019). Lebih spesifik, Semito (1992) menyatakan bahwa pengembangan karir dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan (diklat), promosi guru berbasis kinerja, dan mutasi guru menuju instansi lebih tinggi lainnya.

Penelitian relevan (*literature review*) tentang pengembangan karir guru telah banyak diteliti sebelumnya, mulai dari kajian peran dan dukungan pihak madrasah terhadap pengembangan karir guru (As'ad, 2017), manajemen pengembangan karir guru (Azhari & Wicaksono, 2017; Sarinah, 2016), serta karir guru mulai dari guru kelas hingga pengawas madrasah (Rachmawati, 2019).

Mencermati uraian di atas, terdapat “ruang kosong” kajian sebagai *gap analysis* penelitian ini dengan sebelumnya, yaitu dari aspek latar penelitian (MAN 2 Deli Serdang), antusias pengembangan karir guru, dan fokus pada implementasi program pengembangan karir guru, yang terangkum dalam judul penelitian, “*Pelaksanaan Program Pengembangan Karir Guru SKI di MAN 2 Deli Serdang*”.

### **Metode Penelitian**

Adapun jenis penelitian ini ialah kualitatif dengan metode studi deskriptif (Sugiyono, 2010; Assingky, 2021). Fokus penelitian ini yaitu pelaksanaan program pengembangan karir guru SKI di MAN 2 Deli Serdang. Data dikumpulkan melalui teknik observasi partisipan, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi. Kemudian, data dianalisa melalui teknik reduksi (pemilahan data), penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Selanjutnya, data dinyatakan absah (valid) usai melalui uji teknik triangulasi sumber dan metode (Creswell, 2009).

### **Hasil dan Pembahasan**

Pelaksanaan merupakan salah satu fungsi manajemen yang memiliki urgensi yang tidak kalah penting dengan fungsi perencanaan, pengorganisasian, dan evaluasi. Menurut Rahayu & Firmansyah (2018), fungsi pelaksanaan ialah “titik puncak” dalam proses manajemen suatu program. Sebab, berbagai perencanaan dan pengorganisasian suatu program akan terealisasi dalam proses pelaksanaan. Adapun kajian utama dalam pelaksanaan program pengembangan karir guru SKI di MAN 2 Deli Serdang terbagi pada 3 fokus, yaitu (1) kenaikan pangkat, (2) promosi, dan (3) mutasi.

#### **1. Kenaikan Pangkat**

Kenaikan pangkat merupakan sesuatu yang seringkali menjadi fokus pembahasan guru dan dosen pada tiap semester, khususnya bulan April dan Oktober (Maruli, 2017; Artyasari, 2020; Yuliani, 2019). Hal ini didasari oleh fungsi kepengkatan bagi karir dan kesejahteraan guru (Putra, 2017: 13-17; Fahmi, *et.al.*, 2012: 1-12; Reni, *et.al.*, 2017: 225-230).

Menurut keterangan Kepala MAN 2 Deli Serdang, pelaksanaan program pengembangan karir guru dilakukan sebagai berikut:

*“...naik pangkat itu biasanya momen-momen yang menyibukkan guru-guru kita di sini Pak. Wajar saja, setiap naik pangkat tentu membantu karir dan juga kesejahteraan guru, mulai dari naik jabatan profesionalnya, bahkan bisa tambah gaji pokok dan tunjangan”.*

Mengutip wawancara di atas, dipahami bahwa kenaikan pangkat sangat berdampak bagi motivasi mengajar guru, karena terkait dengan karir dan kesejahteraan guru itu sendiri. Lebih lanjut, Wakil Kepala MAN 2 Deli Serdang menyampaikan bahwa:

*“iya benar... untuk kenaikan pangkat ini menjadi prioritas utama juga kita dalam memfasilitasi kebutuhan guru, seperti memberi luang guru untuk ikut diklat dan membuat PTK per tahunnya. Tentu, usulan dari guru kita jadikan sebagai acuan, dan tugas kita terus mendorong guru untuk semangat mengurus kepengkatan sebagai modal pengembangan karir (minimal 2 tahun sekali)”.*

Kutipan wawancara di atas, menegaskan bahwa acuan pihak madrasah dalam memfasilitasi kenaikan pangkat guru ialah berbasis usulan masing-masing guru, sedangkan pihak madrasah bertanggungjawab membantu dan mendorong guru untuk senantiasa mengurus kepangkatan secara berkala (2 tahun sekali).

Senada dengan di atas, dipahami bahwa motivasi internal dari guru adalah modal utama pengembangan karir, sedangkan motivasi eksternal dari pihak madrasah sebagai penguatnya, yakni dengan memberi kemudahan proses pengusulan dan memberi sertifikat pendukung seperti guru berprestasi atau bentuk lainnya (Aljuhri, 2012; Wibowo, 2013: 36-47; Dewi, 2018: 150-159).

Mencermati uraian di atas, dapat diinterpretasikan bahwa ada 2 (dua) strategi pihak MAN 2 Deli Serdang dalam pelaksanaan program pengembangan karir guru dari aspek kenaikan pangkat, yaitu (1) memberi kesempatan seluasnya kepada guru untuk mengikuti pelatihan dan pendidikan bersertifikat yang dapat menunjang profesionalitas guru, serta sertifikat hasil diklat tersebut menjadi bukti usulan penambahan angka kredit kenaikan pangkat guru; dan (2) guru diwajibkan secara berkala melakukan penelitian tindakan kelas (PTK) untuk menunjang proses pembelajaran dan hasil (laporan) penelitian dapat dijadikan lampiran penambahan angka kredit kenaikan pangkat.

Selain itu, kenaikan pangkat bagi para guru juga dilaksanakan melalui program PKB, yakni pengembangan keprofesian berkelanjutan. Dengan demikian, guru di MAN 2 Deli Serdang memiliki kesempatan untuk “berlomba-lomba” mengusulkan kenaikan pangkat atas dasar PTK, sertifikat kegiatan pendidikan dan pelatihan (baik dari internal maupun eksternal madrasah), dan pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB).

## **2. Promosi**

Promosi merupakan bentuk upaya menyebarluaskan atau merekomendasi sesuatu kepada seseorang (Connie, 2019; Suwarso, 2011). Dalam konteks ini, promosi sebagai bagian program pengembangan karir guru di MAN 2 Deli Serdang dimaknai sebagai upaya pihak madrasah dalam merekomendasikan guru-guru berprestasi dan berdedikasi tinggi untuk menduduki jabatan-jabatan penting, baik di internal maupun eksternal madrasah.

Promosi Guru SKI MAN 2 Deli Serdang, tentu berbasis kinerja dan pencapaian-pencapaian berkala guru, yang dinilai langsung oleh kepala madrasah dan dibantu oleh pengawas madrasah. Menurut keterangan wawancara dengan guru SKI, beliau menerangkan:

*“untuk promosi ini, biasanya dilaksanakan oleh kepala madrasah secara berkala, bisa jadi 2 tahun sekali, atau bahkan 1 tahun sekali, sesuai dengan penilaian objektif beliau yang dibantu pengawas. Memang ini diberikan betul-betul kepada guru berprestasi dan berdedikasi tinggi, mulai dari jabatan internal madrasah, hingga jabatan di luar madrasah”.*

Kutipan wawancara di atas menegaskan, bahwa ada dua tolak ukur sederhana bagi kepala madrasah dalam mem-promosikan guru, yakni berprestasi dan berdedikasi tinggi. Senada dengan kutipan di atas, Rachman (2015) menjelaskan bahwa guru berprestasi dan berdedikasi tinggi harus diapresiasi oleh pihak pimpinan, harapannya pengembangan karir dan peningkatan kualitas guru akan semakin tinggi, serta guru akan lebih produktif dalam menjalankan tugas keprofesiannya.

Dengan demikian, dapat dipahami bahwa promosi merupakan salah satu bagian penting dalam pelaksanaan program pengembangan karir guru di MAN 2 Deli Serdang. Hal ini ditandai dengan tolak ukur yang diberikan, yaitu prestasi dan dedikasi guru. Sebab, kedua aspek ini sangat penting bagi peningkatan kualitas lembaga dan mutu lulusan.

### 3. Mutasi

Mutasi selama ini diartikan sebagai sesuatu yang negatif, padahal mutasi sendiri merupakan pemindahan seorang pegawai atau lebih dari satu jabatan ke jabatan lain. Lazimnya, mutasi ini dianggap sebagai perpindahan jabatan dari atas ke jabatan lebih bawah dari sebelumnya (Munawir, *et.al.*, 2022; Putra & Tripalupi, 2014). Berbeda halnya dengan MAN 2 Deli Serdang yang menyebutkan salah satu upaya pelaksanaan program pengembangan karir guru SKI dengan mutasi.

Menurut keterangan dari Kepala Madrasah, *"...saat ini, ada guru kita yang proses pindah (mutasi) dari guru menjadi Dosen di UIN Sumatera Utara Medan"*. Senada dengan ini, Wakil Kepala Madrasah MAN 2 Deli Serdang juga menyatakan bahwa *"...salah satu guru kita, juga sedang diusulkan dan sudah dalam proses mutasi menjadi dosen UIN Sumatera Utara Medan"*.

Senada dengan kutipan wawancara di atas, Guru MAN 2 Deli Serdang menuturkan bahwa

*"...proses mutasi guru SKI MAN 2 Deli Serdang ini saya akui responsif, terbuka (transparan), dan tidak ada bentuk mempersulit selama proses yang dijalani sesuai dengan prosedur. Ditambah lagi, guru-guru MAN 2 Deli Serdang yang mutasi, biasanya bertugas di Kantor Wilayah Kementerian Agama Sumatera Utara atau menjadi Dosen UIN SU Medan, tentu kebanggaan tersendiri bagi kami rekan kerjanya selama pernah di MAN 2 Deli Serdang"*.

Lebih lanjut, Guru SKI lainnya menambahkan, bahwa:

*"...untuk perihal mutasi guru MAN 2 Deli Serdang, biasanya karena guru tersebut menampilkan dedikasi tinggi dan juga berprestasi, sehingga diangkat menjadi kepala madrasah di lembaga lain, menjadi pengawas madrasah, menjadi dosen UIN SU Medan, atau menjadi pegawai di Kanwil Kemenag Sumut"*.

Mengacu pada kutipan wawancara di atas, dipahami bahwa proses mutasi guru MAN 2 Deli Serdang dilayani secara responsif oleh pimpinan madrasah. Begitupun, Hilmi (2014) berpendapat bahwa dibutuhkan penetapan standar mutasi guru ke lembaga atau instansi lainnya, baik itu pengawas, kepala madrasah lain, pegawai di Kemenag atau menjadi dosen.

Lebih lanjut, Rifa'i & Assingkily (2021) menjelaskan bahwa proses mutasi guru menjadi pegawai atau jabatan lainnya, bukanlah hal yang "tabu" untuk diketahui sivitas madrasah. Bahkan, Utari (2021: 222-234) menambahkan, poin tertinggi bagi para guru untuk mutasi pada tingkat lebih tinggi ialah terletak pada *softskills* dan keseriusan dalam peningkatan kompetensi dan keprofesionalan diri berbasis pengembangan keprofesionalan berkelanjutan.

Dengan demikian, dipahami bahwa aspek mutasi menjadi salah satu poin penting dalam pelaksanaan pengembangan karir guru di MAN 2 Deli Serdang. Hal ini ditandai dengan upaya pimpinan merespons cepat terhadap para guru yang mutasi,

baik itu menjadi kepala madrasah di madrasah lain, pengawas madrasah, pegawai administrasi kanwil kemenag Sumut, atau menjadi dosen di UIN Sumatera Utara.

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh simpulan bahwa pelaksanaan program pengembangan karir guru SKI di MAN 2 Deli Serdang telah berlangsung efektif dan efisien. Hal ini ditandai dengan 3 (tiga) aspek program pengembangan karir, *pertama, kenaikan pangkat*, dengan tahapan memiliki sertifikat sesuai kebutuhan, pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB) bagi para guru, melakukan penelitian tindakan kelas (PTK), dan pengajuan usulan pangkat. *Kedua, promosi* berbasis kinerja yang diukur dari tingkat rajin, disiplin, dan dedikasi guru terhadap lembaga. *Ketiga, mutasi*, yakni memberi kesempatan para guru untuk lanjut studi dan mutasi ke instansi lain.

### Daftar Pustaka

- Aljuhari, M. (2012). "Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Lingkungan Kerja Sekolah Terhadap Motivasi Berprestasi" *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 14(1). <https://ejournal.upi.edu/index.php/JAPSPs/article/view/6717>.
- Arman, et.al. (2016). "The effect of school supervisors competence and school principals competence on work motivation and performance of Junior High School teachers in Maros Regency, Indonesia" *International Journal of Environmental and Science Education*, 11(15). <https://core.ac.uk/download/pdf/97978208.pdf>.
- Artyasari, A. (2020). "Implementasi Kebijakan Sistem Kenaikan Pangkat pada Guru SMA Sederajat di Kabupaten Banyumas (Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 12 Tahun 2017 tentang Kewenangan Pengelolaan Pendidikan SMA Sederajat)" *Disertasi*, Universitas Jenderal Soedirman. <http://repository.unsoed.ac.id/6226/>.
- As'ad, A. (2017). "Pengembangan Karir Guru di Madrasah Ibtidaiyah (MI) Al-Ifadah Penjarangan Jakarta Utara", *Jurnal Wacana Didaktika*, 5(1). <https://journal.lppmunindra.ac.id/index.php/RDJE/article/view/2068>.
- Asmani, J.M. (2013). *Tips Menjadi Guru Inspiratif, Kreatif dan Inovatif*. Yogyakarta: Diva Press.
- Assingkily, M.S., & Mesiono, M. (2019). "Karakteristik Kepemimpinan Transformasional di Madrasah Ibtidaiyah (MI) serta Relevansinya dengan Visi Pendidikan Abad 21" *MANAGERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1). <http://202.0.92.5/tarbiyah/manageria/article/view/2475>.
- Assingkily, M.S. (2021). *Metode Penelitian Pendidikan (Panduan Menulis Artikel Ilmiah dan Tugas Akhir)*. Yogyakarta: K-Media.
- Azhari, R., & Wicaksono, A.H. (2017). "Manajemen Pembinaan Karir Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan Islam" *Jurnal At-Ta'dib*, 12(2). <https://core.ac.uk/download/pdf/235572887.pdf>.
- Connie, C. (2019). "Pengembangan Profesi dan Karir Guru di SMP Negeri 1 Muara Pinang", *Manajer Pendidikan*, 13(1). <https://ejournal.unib.ac.id/index.php/manajerpendidikan/article/download/7287/3649>.
- Creswell, J.W. (2009). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. California: SAGE Publications, Inc.

- Departemen Pendidikan Nasional. (2000). *Kamus Besar Bahasa Indonesia Pusat Bahasa*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Dewi, R.S. (2018). "Kemampuan Profesional Guru dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Mengajar Guru Sekolah Dasar" *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 25(1), 150-159. <https://ejournal.upi.edu/index.php/JAPSPs/article/view/11581>.
- Dryden, G., & Vos, J. (2001). *The Learning Revolution: To Change The Way World Learns*. USA: Network Educational Press.
- Fahmi, A., Rahmawati, R., & Pujiono, P. (2012). "Sistem Informasi Penetapan Angka Kredit (PAK) untuk Kenaikan Pangkat pada Jabatan Fungsional Guru (Studi Kasus Dinas Pendidikan Kota XYZ)" *Techno.com*, 11(1), 1-12. <http://publikasi.dinus.ac.id/index.php/technoc/article/view/934>.
- Hilmi, A.I. (2014). "Penerapan Standar Mutasi di Lembaga Pemerintah (Studi Kasus di Lingkungan Kementerian Agama Kota Surabaya)" *Skripsi*. Surabaya: UIN Sunan Ampel Surabaya. <http://digilib.uinsby.ac.id/2025/1/Abstrak.pdf>.
- Jawani, J. (2012). *Kompetensi Guru: Citra Guru Profesional*. Bandung: Alfabeta.
- Maruli, A. (2017). "Analisis Pengembangan Karier Guru: Studi tentang Kenaikan Pangkat Guru di Sekolah Menengah Pertama Negeri 52 Kota Bandung", *Disertasi*, Universitas Pendidikan Indonesia. <http://repository.upi.edu/id/eprint/29043>.
- Munawir, M., Aliya, N., & Bella, Q.S. (2022). "Pengembangan Profesi dan Karir Guru" *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, 7(1), 75-83. <http://jipp.unram.ac.id/index.php/jipp/article/view/339>.
- Okoroji, L.I. (2014). "Impact of Leadership Styles on Teaching and Learning Process in Imo State" *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(4).
- Orgovanyi, J., & Gajdos, G. (2016). *Teacher's Professional Development on Problem Solving: Theory and practice for Teachers and Teacher Education*. Rotterdam: Sense Publishers.
- Putra, I.N.B.T.P., & Tripalupi, L.E. (2014). "Analisis Faktor yang Mempengaruhi Career Plateau (Kemandegan Karir) Guru pada SMPN 1 Denpasar" *Ekuitas: Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 2(1). <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/EKU/article/view/12767>.
- Putra, R.W. (2017). "Sistem Informasi Kenaikan Pangkat Guru pada UPTD Dinas Pendidikan Kecamatan Singosari" *J-Intech*, 5(1), 13-17. <http://jurnal.stiki.ac.id/J-INTECH/article/view/5>.
- Rachman, Fathor. (2015). "Manajemen Organisasi dan Pengorganisasian dalam Perspektif Al-Qur'an dan Hadith" *Ulumuna*, 1(2). <http://ejournal.kopertais4.or.id/madura/index.php/ulumuna/article/view/1628>.
- Rachmawati, R. (2019). "Pengawas Sekolah/Madrasah: Pengembangan Karir Seorang Pendidik" *Jurnal Tatar Pasundan*, 13(1). <https://bdkbandung.kemendiknas.go.id/tatarpasundan/jurnal/index.php/tp/article/download/15/67>.
- Rahayu, G.D.S. & Firmansyah, D. (2018). "Pengembangan Pembelajaran Inovatif Berbasis Pendampingan Bagi Guru Sekolah Dasar" *Abdimas Siliwangi*, 1(1). <https://www.journal.ikipsiliwangi.ac.id/index.php/abdimas-siliwangi/article/view/36>.
- Reni, R., Kartikowati, R.S., & Junus, N. (2017). "Implementasi Permenpan Nomor 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kredit (Studi Kasus pada Kenaikan Pangkat dan Dampaknya Bagi Guru SDN di Kecamatan Kandis

- Kabupaten Siak)” *Jurnal Manajemen Pendidikan Penelitian Kualitatif*, 2(2), 225-230.  
<https://jmppk.ejournal.unri.ac.id/index.php/JMPPK/article/viewFile/5329/4999>.
- Rifa’i, Muhammad & Muhammad Shaleh Assingily. (2021). “Lisik: Lima Pilar Kebijakan Internal Kepala RA Al Hijrah Badrul Ulum dalam Menciptakan Iklim Belajar Kondusif” *Jurnal Obsesi: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 5(2).  
<https://doi.org/10.31004/obsesi.v5i2.1098>.
- Rosyada, Dede. (2017). *Madrasah dan Profesionalisme Guru dalam Arus Dinamika Pendidikan Islam di Era Otonomi Daerah*. Jakarta: Kencana.
- Sarinah, S. (2016). “Manajemen Pengembangan Karir SDM di Pondok Pesantren Al-Munawwaroh Kabupaten Merangin” *Prosiding Jambi International Seminar on Education (JISE)*, 3-4 April.
- Semito, A.S.N. (1992). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Sugiyono, S. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suwarso, S. (2011). “Pengembangan Karir Guru (Studi Situs SMP Negeri 2 Tawangmangu Kabupaten Karanganyar)” *Disertasi*, Universitas Muhammadiyah Surakarta. <http://eprints.ums.ac.id/id/eprint/15073>.
- Syafaruddin, et.al. (2006). *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Hijri Pustaka Utama.
- Syafaruddin, et.al. (2020). “Manajemen Pembelajaran Pendidikan Agama Islam di SDIT Bunayya Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah” *AULADUNA: Jurnal Pendidikan Dasar Islam*, 7(1). <http://repository.uinsu.ac.id/id/eprint/8966>.
- Tan, C.Y. (2018). “Examining School Leadership Effects on Student Achievement: The Role of Contextual Challenges and Constraints” *Cambridge Journal of Education*, 48(1).  
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0305764X.2016.1221885>.
- Utari, W. (2021). “Pelaksanaan Pengembangan Karir Guru di SMK TI Labbaika Samarinda” *Jurnal Manajerial Bisnis*, 4(3), 222-234.  
<http://jurnal.uwp.ac.id/pps/index.php/mm/article/view/340>.
- Wibowo, B.K. (2013). “Pengaruh Komunikasi Internal, Motivasi Kerja, dan Loyalitas Terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri Rumpun Bisnis se-Kota Semarang” *Jurnal STIE Semarang (Edisi Elektronik)*, 5(2), 36-47.  
<http://jurnal3.stiesemarang.ac.id/index.php/jurnal/article/view/147>.
- Yanti, E.F., et.al. (2015). “Hubungan Persepsi Karir, Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, dengan Kinerja Guru” *Jurnal Studi Sosial*, 3(4).  
<http://jurnal.fkip.unila.ac.id/index.php/JSS/article/view/10961>.
- Yuliani, A. (2019). *Kunci Sukses Kenaikan Pangkat Guru dan Pengawas Sekolah/Madrasah*. Ponorogo-Jawa Timur: Uwais Inspirasi Indonesia.