

## Peran Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Karier Tenaga Pendidik

Ulfiatul Hasanah<sup>\*1</sup>, Nurdin Nurdin<sup>2</sup>, Adawiyah Pettalongi<sup>3</sup> & Andi Anirah<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Prodi Manajemen Pendidikan Islam

<sup>2</sup>Universitas Islam Negeri Datokarama Palu

<sup>3</sup>Universitas Islam Negeri Datokarama Palu

<sup>4</sup>Universitas Islam Negeri Datokarama Palu

\*Penulis korespondensi: Nama, Ulfiatul Hasanah E-mail: [ulfiatulhasanah26@gmail.com](mailto:ulfiatulhasanah26@gmail.com)

---

### INFORMASI INFORMASI

Received: 25 Agustus 2023

Accepted: 27 November 2023

Volume: 2

Issue: 2

DOI:

---

### KATA KUNCI

Peran, pengembangan karier, dan tenaga pendidik.

---

### ABSTRAK

Kualitas pendidikan ditentukan oleh beberapa faktor seperti kepala sekolah, tenaga pendidik, jumlah murid, kurikulum, sarana dan prasarana yang digunakan dan perangkat lainnya baik itu dalam bentuk hardware maupun software. Pembinaan dan pengembangan merupakan segala usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga pendidik dengan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan. Dengan melihat pentingnya tenaga pendidik, maka kepala sekolah memiliki peran sentral dalam mengelola personalia, khususnya tenaga pendidik di lembaga pendidikan. Tujuan penelitian ini untuk menganalisis peran kepala sekolah dalam mengembangkan karier tenaga pendidik, mengetahui bentuk pengembangan karier tenaga pendidik, dan mengungkap hambatan yang dialami kepala sekolah dalam mengembangkan karier tenaga pendidik. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan fenomenologis, yang berbasis fenomena, fakta, dan kejadian-kejadian yang terjadi di lapangan. Dengan teknik analisis data melalui display data, reduksi data, serta penarikan kesimpulan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa bentuk pelaksanaan pengembangan karier yang dilakukan kepala sekolah dengan cara penyelenggaraan sistem mentor dan mengikutsertakan para tenaga pendidik dalam pelatihan-pelatihan seperti; supervisi, kursus, workshop, MGMP, KKG, seminar, dan pelatihan. secara tidak langsung dalam pengembangan karier tenaga pendidik, kepala sekolah menggunakan metode in service training/on the job training, and off the job training. Program ini dilakukan secara terus menerus, program pelatihan tersebut diselenggarakan secara formal oleh pihak sekolah dan yayasan. Peran kepala sekolah dalam mengembangkan karier tenaga pendidik yaitu kepala sekolah sebagai leader, sebagai supervisor, sebagai motivator, dan sebagai evaluator.

### 1. Pendahuluan

Masalah pendidikan adalah masalah yang sangat penting dalam kehidupan. Baik dalam kehidupan keluarga, maupun dalam kehidupan bangsa dan negara. Karena maju mundurnya suatu bangsa atau negara sebagian besar dipengaruhi oleh pendidikan di negara tersebut. Pendidikan memegang peranan penting dalam memajukan kehidupan bermasyarakat, dengan pendidikan yang berkualitas, kemajuan suatu negara akan cepat tercapai dan dapat bersaing dengan negara lain. Dalam dunia pendidikan yang menjadi sumber daya manusianya adalah kepala sekolah, tenaga pendidik dan kependidikan. Kepala sekolah memiliki peran strategis dalam mengembangkan sumber daya manusia di sekolah. Kepala sekolah bertanggungjawab dalam merencanakan dan melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. Untuk mencapai hasil yang maksimal perlu adanya pengembangan karier tenaga pendidik secara sistematis. Sistem pendidikan pada dasarnya bertujuan mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya. Karakter manusia yang beriman, bertakwa, berakhlak

mulia, berbudi luhur, memiliki pengetahuan dan keterampilan, kesehatan jasmani dan rohani, keperibadian yang mantap dan mandiri, serta rasa tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan (Wildasar, 2018). Namun kenyataannya pada masa sekarang, tujuan sistem pendidikan ini belum tercapai secara maksimal. Dikarenakan perkembangan tenaga pendidik yang masih jauh di bawah harapan, baik dari segi profesionalisme, kompetensi, kepribadian maupun keterampilan dalam pendidikan.

Selanjutnya, kualitas pendidikan ditentukan oleh beberapa faktor, seperti kepala sekolah, jumlah murid, kurikulum, sarana dan prasarana yang digunakan dan perangkat lainnya baik itu hardware maupun software, dan yang terpenting adalah kepala sekolah yang mampu memberdayakan seluruh guru dan stafnya dengan baik. Hal ini menjadi tugas pokok bagi kepala sekolah sebagai pemimpin agar dapat memberdayakan secara penuh seluruh sumber daya pendidikan yang ada melalui upaya mendorong, menggerakkan, mempengaruhi serta mengarahkan. Pengembangan tenaga pendidik dalam suatu organisasi pendidikan mutlak dilaksanakan oleh pimpinan atau biasa disebut dengan kepala sekolah. Tenaga pendidik mencakup guru-guru yang ada dalam suatu organisasi pendidikan. Demi mewujudkan pencapaian tujuan pendidikan, tenaga pendidik harus menjadi sumber daya manusia (SDM) yang menjadi prioritas pengembangan yang paling utama. Persaingan yang semakin ketat saat ini memerlukan keuletan, kesabaran, kemampuan mengantisipasi, kecepatan dan ketepatan berpikir serta bertindak agar tetap dapat berperan aktif didalam proses pendidikan itu sendiri (Anas Harun, 2013). Dalam mengelola pengembangan tenaga pendidik, seorang pimpinan atau kepala sekolah tidak bisa terlepas dari prinsip-prinsip manajemen. Pengembangan tenaga pendidik bukan tugas yang ringan, sebab tidak hanya berkaitan dengan permasalahan teknis, tetapi juga mencakup berbagai persoalan yang sangat rumit dan kompleks, yang terkait dengan perencanaan, pendanaan, efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan. Pengembangan tenaga kependidikan juga menuntut adanya manajemen yang berkualitas sehingga dapat menjadi salah satu faktor pengembangan pendidikan yang berkualitas.

Menurut Abuddin Nata, salah satu upaya memperbaiki mutu pendidikan adalah menjadikan tenaga pendidik sebagai pendidik yang profesional yang dapat menguasai dan memahami bidang ilmu pengetahuan serta kemampuan menyampaikan atau mengajarkan ilmu yang dimilikinya secara efektif dan efisien serta selalu berpedoman pada kode etik profesional, yaitu yang berakhlak mulia (Abuddin Nata, 2007). Oleh karena itu, guru yang profesional adalah guru yang dapat menyelaraskan dan menjaga perkataan dan perbuatan serta menjadi teladan yang baik bagi peserta didik. Pengembangan tenaga pendidik dalam institusi pendidikan mutlak dilakukan oleh pengelola lembaga pendidikan atau kepala sekolah. Untuk tercapainya tujuan pendidikan, tenaga pendidik harus menjadi sumber daya manusia yang menjadi prioritas utama dalam pengembangan. Oleh karena itu, pengelolaan perlu ditekankan pada kualitas sumber daya manusia khususnya tenaga pendidik sebagai syarat berkembangnya mutu lembaga pendidikan. Tujuan dari pengembangan tenaga pendidik adalah untuk meningkatkan kualifikasi dan prestasi kerja serta memperbaiki kepuasan kerja. Organisasi senantiasa menginginkan agar personil-personilnya melaksanakan tugas secara optimal dan menyumbangkan segenap kemampuannya untuk kepentingan organisasi, serta bekerja lebih baik dari hari ke hari. Di samping itu, pegawai sendiri juga membutuhkan peningkatan dan perbaikan pada dirinya termasuk pada tugasnya.

Dengan melihat pentingnya guru bagi dunia pendidikan, maka kepala sekolah memiliki peran sentral dalam mengelola personalia, khususnya tenaga pendidik (guru) di sekolah, sehingga penting bagi kepala sekolah untuk memahami dan menerapkan pengelolaan personalia dengan baik (Hairul Huda, 2018). Kepala sekolah memiliki peran strategis dalam meningkatkan manajemen mutu pendidikan bagi tenaga pendidik (guru) agar proses pembelajaran bisa berjalan dengan baik dan lancar. Oleh karena itu, dalam penelitian ini penulis memilih lembaga pendidikan Islam yang memiliki kualitas unggul, yakni SDIT Qurrata A'yun Tinggede Kabupaten Sigi untuk dijadikan objek penelitian. Walaupun tenaga pendidik di SDIT Qurrata A'yun Tinggede Kabupaten Sigi sudah memiliki wawasan, keterampilan, dan pengalaman tetapi dalam menjalankan tugasnya masih membutuhkan pengarah dan pembinaan dari kepala sekolah. Kondisi tersebut memberikan gambaran bahwa antara kepala sekolah dan tenaga pendidik harus memiliki sinergitas, kesamaan konsep, dan aksi dalam mengembangkan sekolah sesuai visi dan misinya. Berdasarkan hasil observasi awal yang penulis dapatkan di SDIT Qurrata A'yun Tinggede bahwa dalam pelaksanaan pembinaan karier tenaga pendidik khususnya pada kurikulum khusus yang melaksanakan pengembangan tenaga pendidik adalah orang-orang dari yayasan Wahdah Islamiyah, dikarenakan lembaga pendidikan ini adalah milik yayasan tersebut. Para tenaga pendidik diarahkan agar selalu dapat menghadiri pelatihan-

### *Peran Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Karier Tenaga Pendidik*

pelatihan tersebut. Adapun rekrutmen tenaga pendidik yang dilakukan oleh kepala sekolah tiap tahunnya dengan tidak berfokus pada latar belakang pendidikan tenaga pendidik tersebut, tetapi melihat pada lancar atau tidaknya calon tenaga pendidik dalam membaca Al-Qur'an. Kepala sekolah masih menghadapi beberapa permasalahan diantaranya yaitu, adanya beberapa tenaga pendidik yang tidak sesuai dengan latar belakang ijazah pendidikannya dengan mata pelajaran yang diajarkan, serta kurangnya inovasi atau kreatifitas tenaga pendidik. Selain itu, dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya, guru harus menghadapi tantangan dan permasalahan kesehatan, yaitu pandemi covid19. Maka inilah yang menjadi alasan peneliti mengangkat judul penelitian ini. Dalam masalah ini, terdapat beberapa pihak yang terlibat, yaitu kepala sekolah sebagai seorang pemimpin dan pelaksana pembinaan dan pengembangan karier tenaga pendidik, dan tenaga pendidik sebagai SDM yang ingin dibina dan dikembangkan.

## **2. Tinjauan Pustaka**

Kepemimpinan bukanlah kekuasaan. Kepemimpinan itu mengajak dan memotivasi bukan menguasai. Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan atau kekuatan dalam diri seseorang dalam mempengaruhi orang lain untuk bekerja mencapai target tujuan organisasi yang telah ditentukan. Sedangkan pengertian pemimpin adalah seseorang yang diberi kepercayaan sebagai ketua/kepala/jabatan dalam sistem di sebuah organisasi/instansi/perusahaan, untuk melaksanakan kepemimpinan. Secara bahasa makna kepemimpinan itu adalah kekuatan atau kualitas seorang pemimpin dalam mengarahkan apa yang dipimpinnnya untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan manajerial sebagai suatu proses mengarahkan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota dengan anggota lain, yang berhubungan dengan tugas tanggung jawab dan fungsinya. Tinjauan pustaka ditulis dengan mengkaji poin-poin penting yang ada dalam judul atau topik pembahasan. Tinjauan pustaka maksimal 2 halaman dengan mengutamakan pembahasan pengertian, konsep kosnep, dan teori yang terkait langsung dengan judul saja (Suparman, 2019). Sedangkan menurut Syaiful Sagala, Kepemimpinan adalah proses memengaruhi para anggota atau pengikut yang menekankan pada tujuan dan sasaran organisasi melalui kegiatan memberi motivasi, memelihara kerja sama yang baik dengan anggota, dan memberi dukungan pada kelompok- kelompok tertentu di luar organisasi dan di dalam organisasi (Syaiful Sagala, 2012). Berdasarkan berbagai pengertian tentang kepemimpinan menurut para ahli, maka kepemimpinan dapat diartikan sebagai usaha mengarahkan, bertindak, memobalisasi, memotivasi, dan mempengaruhi sekelompok yang sifatnya menuntun dan membimbing orang untuk mencapai tujuan organisasi.

### **2.1 Konsep Kepemimpinan dalam Pendidikan**

Kepemimpinan dalam pendidikan merupakan suatu kemampuan dan proses mempengaruhi, mengkoordinir, dan menggerakkan orang-orang yang ada hubungannya dengan pengembangan ilmu pendidikan, pelaksanaan pendidikan dan pengajaran, agar supaya kegiatan-kegiatan yang dijalankan dapat lebih efisien dan efektif dalam pencapaian tujuan-tujuan pendidikan dan pengajaran yang diinginkan (Muhammad Yani, 2021). Sehingga untuk mecapai tujuan organisasi melalui tahapan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan serta pengendalian dapat berjalan dengan baik sesuai dengan fungsi manajemen. Secara umum, konsep kepemimpinan dalam pendidikan, khususnya mengenai syarat-syarat kepemimpinan terdiri dari pribadi yang mampu mengamalkan nilai-nilai luhur dalam Pancasila, kualitas kemampuan pribadi (berwibawa, jujur, terpercaya, bijaksana dan lain-lain). Pemimpin harus mempunyai beberapa karakteristik yang menyatu dalam dirinya baik secara pribadi, sosial, maupun susila. Dengan demikian karakteristik tersebut dapat memberikan dampak terhadap sikap dan setiap kebijakan yang akan diambilnya dapat bermakna yang positif.

Penerapan konsep TQM dalam pengembangan tenaga pendidik pada lembaga pendidikan yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah terdapat beberapa komponen, yakni perencanaan tenaga pendidik, rekrutmen tenaga pendidik, pendidikan dan pelatihan, penilaian dan kompensasi (Sagaf S. Pettalongi, 2016). Oleh karena itu, pimpinan yang berkeinginan untuk meningkatkan kualitas kerja personil di lembaganya, maka aspek-aspek yang berpengaruh terhadap kinerja, emosi, perilaku, dan motivasi kerja harus mendapat apresiasi dan perhatian yang serius. Sebab kualitas kerja personil dapat dipengaruhi oleh besar kecilnya penilaian dan kompensasi yang diterima.

### **2.2 Peran Kepala Sekolah**

Peran kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan mencerminkan tanggung jawab kepala sekolah dalam menggerakkan seluruh sumber daya yang ada di sekolah, sehingga lahir etos kerja dan produktivitas yang tinggi dalam mencapai tujuan. Fungsi kepemimpinan ini sangat penting, sebab disamping sebagai penggerak juga berperan untuk melakukan control segala aktivitas guru (dalam rangka meningkatkan profesional mengajar), staff dan siswa sekaligus untuk meneliti persoalan-persoalan yang timbul di lingkungan sekolah. Ketik pembahasan sub bahasan kajian pustaka disini (Ariyani, 2017). Menurut Nurkolis, bila dikaji secara lebih luas, maka peran kepala sekolah memiliki banyak fungsi antara lain (1) Sebagai

Manajer, Kepala sekolah harus memerankan fungsi manajerial dengan melakukan proses perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan mengoordinasikan (planning, organizing, actuating, dan controlling). Perencanaan berkaitan dengan menetapkan tujuan dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Pengorganisasian berkaitan dengan mendesain dan membuat struktur organisasi. Menggerakkan adalah mempengaruhi orang lain agar bersedia menjalankan tugasnya secara sukarela dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan. Pengontrolan adalah membandingkan apakah yang dilaksanakan telah sesuai dengan yang direncanakan. (2) Sebagai Administrator, Kepala sekolah memiliki dua tugas utama. Pertama, sebagai pengendali struktur organisasi, yaitu mengendalikan mekanisme pelaporan, dengan siapa tugas tersebut harus dikerjakan dan dengan siapa berinteraksi dalam mengerjakan tugas tersebut. Kedua, melaksanakan administrasi substantif yang mencakup administrasi kurikulum, kesiswaan, personalia, keuangan, sarana, hubungan dengan masyarakat, dan administrasi umum. (3) Sebagai Supervisor, Kepala sekolah berkewajiban untuk memberikan pembinaan atau bimbingan kepada para guru dan tenaga kependidikan serta administrator lainnya. Supervisi dapat dilakukan kedalam kelas atau dalam kantor tempat orang-orang bekerja. (4) Sebagai Leader, Kepala sekolah harus mampu menggerakkan orang lain agar secara sadar dan sukarela melaksanakan kewajibannya secara baik sesuai dengan yang diharapkan pimpinan dalam rangka mencapai tujuan. Kepemimpinan kepala sekolah terutama ditujukan kepada para guru karena mereka yang terlibat secara langsung dalam proses pendidikan. Namun, kepemimpinan kepala sekolah juga ditujukan kepada para tenaga kependidikan dan administrator lain serta siswa. (5) Sebagai Innovator, Kepala sekolah melaksanakan pembaruan-pembaruan terhadap pelaksanaan pendidikan di sekolah yang dipimpin berdasarkan prediksi-prediksi yang telah dilakukan sebelumnya. Misalnya, inovasi berupa pembaruan kurikulum dengan memperhatikan potensi dan kebutuhan daerah tempat sekolah berada. Inovasi dapat dilakukan terhadap materi kurikulum (isi kurikulum) ataupun strategi proses belajar mengajar. (6) Sebagai Motivator, Kepala sekolah harus selalu memberikan motivasi kepada guru dan tenaga kependidikan dan administrator sehingga mereka bersemangat dan bergairah dalam menjalankan tugasnya dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Motivasi dapat diberikan dalam bentuk hadiah atau hukuman baik fisik maupun nonfisik. Namun, dalam memberikan motivasi ini, kepala sekolah mempertimbangkan rasa keadilan dan kelayakannya. (7) Sebagai Evaluator, Kepala sekolah harus melakukan pengukuran seperti kehadiran, kerajinan dan pribadi para guru, tenaga kependidikan, administrator sekolah dan siswa. Data hasil pengukuran tersebut kemudian ditimbang-timbang dan dibanding-bandingkan yang akhirnya menjadi evaluasi. Evaluasi yang biasa dilakukan, misalnya terhadap program belajar mengajar, perlakuan guru terhadap siswa, hasil belajar, perlengkapan belajar, dan latar belakang guru. Kepala sekolah merupakan pemimpin lembaga yang dapat membawa arah lembaga tersebut pada pencapaian tujuan sekolah tersebut. Dalam hal ini, kepala sekolah sebagai penggerak sekaligus sebagai evaluator dari organ-organ yang ada di bawahnya. Dari beberapa peran kepala sekolah, dapat disimpulkan bahwa peranan kepala sekolah harus mampu menciptakan suasana yang kondusif agar terciptanya kerjasama yang baik dari seluruh anggota dalam kegiatan supervisi ini hingga seluruh data dan informasi yang dibutuhkan dapat diperoleh bagi upaya perbaikan selanjutnya. Hal yang penting lainnya adalah kepala sekolah harus mampu memotivasi terutama para guru agar senantiasa berusaha menjalankan tugasnya dengan sebaik mungkin.

### **2.3 Pengembangan Karier Tenaga Pendidik**

Menurut Robbins Pengembangan karier adalah suatu hal yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi di jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan. Karier merupakan keseluruhan jabatan atau posisi yang mungkin diduduki seseorang dalam organisasi dalam kehidupan kerjanya, dan tujuan karier merupakan jabatan tertinggi yang akan diduduki seseorang dalam suatu organisasi. Pengembangan karier merupakan terminologi yang menjelaskan banyak pengalaman pelatihan, penugasan kerja, dan hubungan mentoring. Setiap organisasi bermaksud mendapatkan orang yang berharga dan mengisi lowongan yang disebabkan adanya pekerja yang memasuki masa pensiun atau keluar dari pekerjaan. Untuk menjaga kontinuitas dan pertumbuhan, organisasi harus menjalankan pengembangan karier. Orang dari bagian sumber daya manusia sering menyebut tentang tangga karier, tangga karier adalah serangkaian tahapan yang memindahkan pekerja berbakat dan dapat dipromosikan melalui posisi yang secara progresif lebih menantang dan bertanggung jawab (Fuadatul Hariro, 2018). Dilihat dari beberapa pengertian tentang pengembangan karier di atas, tujuan dari semua program pengembangan karier adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan dengan kesempatan karier yang tersedia di lembaga saat ini dan di masa mendatang. Untuk mencapai hal tersebut, idealnya bagi seorang tenaga pendidik harus mengetahui tentang tingkatan-tingkatan karier dan konsekuensi dari tingkatan karier tersebut

### *Peran Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Karier Tenaga Pendidik*

bagi dirinya baik berupa tanggung jawab/kewajiban maupun ganjaran yang akan ia peroleh. Selain itu, seorang tenaga pendidik juga harus mengetahui upaya-upaya yang dapat ia lakukan untuk dapat meniti karier ke tingkatan yang lebih tinggi tersebut. Dengan memahami hal-hal seputar tingkatan karier dan upaya pencapaiannya, seorang tenaga pendidik memiliki arah yang jelas dalam menjalani karier dan profesinya itu. Karier tenaga pendidik meliputi dua hal, yaitu karier struktural, berhubungan dengan kedudukan seseorang di dalam struktur organisasi tempat ia bekerja, misalnya menjabat sebagai Wali Kelas, PKS, Wakasek, Kepala Sekolah, dan lain-lain.) Karier ini memiliki tuntutan tanggung jawab tertentu bagi seorang tenaga pendidik, sehingga wawasan atau pengetahuan, sikap, dan keterampilan seorang tenaga pendidik harus ditingkatkan untuk menjawab tuntutan yang dimaksud. dan karier fungsional, berhubungan dengan tingkatan atau pencapaian formal seseorang di dalam profesi yang ia geluti, contohnya guru madya, guru dewasa, guru pembina, guru professional.

Menurut Ardana, tahap-tahap pengembangan karier ada tiga fase, yaitu Fase Perencanaan. Dalam fase perencanaan ini aktivitas menyelaraskan rancangan guru dan rancangan lembaga mengenai karier di lingkungan sekitar. Tujuan fase ini adalah untuk mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Fase Pengarahan. Fase pengarahannya ini untuk membantu para guru agar mampu mewujudkan perencanaannya menjadi kenyataan, yaitu dengan memantapkan karier yang diinginkannya, dan mengatur langkah-langkah yang harus ditempuh untuk mewujudkannya. Fase Pengembangan. Fase pengembangan ini tenggang waktu yang dipergunakan guru untuk memenuhi persyaratan yang melakukan perpindahan dari suatu posisi ke posisi lain yang diinginkannya. Selama fase ini, guru dapat melakukan kegiatan memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sesuai posisi yang diinginkan. Sehingga guru harus berusaha mewujudkan kreativitas dan inisiatifnya yang dapat mendukung untuk memasuki posisi atau jabatan pada masa mendatang (Dwi Wahyuni, 2014). Model pengembangan tenaga pendidik menurut Hani Handoko yang dikutip oleh Ira Martutiningrum, membagi pengembangan tenaga pendidik ke dalam dua model, yaitu *On The Job Training*, *On the job training* berarti menerima seseorang untuk mempelajari pekerjaan itu langsung mengerjakannya atau mempraktekannya, dalam metode ini tenaga pendidik dilatih mengenai tugasnya kemudian disupervisi langsung oleh petugas yang berpengalaman. Adapun program-program yang termasuk dalam *on the job training* yaitu program peningkatan kualifikasi guru, program penyeteraan dan sertifikasi, program terintegrasi berbasis kompetensi, program supervisi pendidikan, program pemberdayaan musyawarah guru mata pelajaran (MGMP), program pelatihan, membaca dan menulis jurnal atau karya ilmiah lainnya, berpartisipasi dalam pertemuan ilmiah, melakukan penelitian (khususnya penelitian tindakan kelas), magang, mengikuti berita aktual dari media pemberitaan, berpartisipasi dan aktif dalam organisasi profesi, dan menggalang kerja sama dengan teman sejawat. Dan *Off The Job Training*, *Off the job training* merupakan program pendidikan yang memberikan keahlian dan pengetahuan yang tenaga pendidik ikuti diluar jam kerja, serta tempat pelaksanaannya tergantung dimana dilaksanakan. Program-program yang termasuk dalam model pengembangan ini yaitu seperti tenaga pendidik mengikuti kursus dan workshop. Pengembangan sumber daya manusia merupakan fungsi pengelolaan personal yang dilakukan guna memperbaiki, menjaga dan meningkatkan kinerjanya. Kegiatan ini dapat dilakukan dengan cara *in service training* dan *on the job training*. Kegiatan pembinaan dan pengembangan ini tidak hanya menyangkut aspek kemampuan (knowledge), keterampilan (skill), tetapi juga menyangkut karier. Dengan demikian, pengembangan sumber daya manusia merupakan sebuah cara yang efektif untuk menghadapi tantangan-tantangan, termasuk ketertinggalan sumber daya manusia, serta keberagaman sumber daya manusia yang ada dalam organisasi.

Segala aktivitas yang dilakukan oleh organisasi dalam memfasilitasi tenaga pendidik agar memiliki pengetahuan, keahlian atau sikap yang dibutuhkan dalam menangani pekerjaan saat ini atau yang akan datang. Aktifitas yang dimaksud bukan hanya pada aspek pendidikan dan pelatihan saja akan tetapi, menyangkut aspek karier dan pengembangan tenaga pendidik. Dengan kata lain pengembangan tenaga pendidik berhubungan erat dengan usaha untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap tenaga pendidik serta penyaluran jalur karier yang didukung oleh fleksibilitas lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan. Dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier tenaga pendidik adalah suatu proses yang memberikan kesempatan kepada tenaga pendidik untuk mengembangkan kompetensi teknis, teoritis, konseptual, dan etika pendidik sesuai dengan kebutuhan tenaga atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan-pelatihan yang dibutuhkan oleh organisasi. Sehingga dapat dipahami bahwa peran kepala sekolah dalam mengembangkan karier tenaga pendidik merupakan suatu tindakan dan usaha formal untuk meningkatkan dan menambah kemampuan tenaga pendidik yang diharapkan akan berdampak pada kesempatan mendapatkan posisi atau jabatan yang memuaskan dalam pekerjaannya. Pengembangan karier memang tidak tergantung pada usaha-usaha individual saja, sebab hal itu kadang kala tidak sesuai dengan kepentingan lembaga, maka ada pihak atau bagian yang berwenang dapat mengatur perkembangan karier para tenaga pendidik di suatu lembaga. Dengan demikian, kepala sekolah berkewajiban untuk selalu membina, dalam arti berusaha untuk meningkatkan pelaksanaan penyelenggaraan pendidikan lebih baik.

### 3. Methodologi

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah suatu proses penelitian yang dilakukan secara wajar dan natural sesuai dengan kondisi objektif di lapangan tanpa adanya manipulasi, dan data yang dikumpulkan bersifat kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati (Nurdin, 2018 ; Nurdin, Scheepers, & Stockdale, 2022). Penelitian ini bersifat kualitatif deskriptif, yaitu dengan mendeskripsikan setiap kejadian dan menginterpretasikan data yang ada. Jadi, yang dimaksud dengan jenis penelitian kualitatif deskriptif adalah penelitian yang menggambarkan atau memaparkan data yang diperoleh peneliti yang berkaitan dengan pembahasan pelaksanaan strategi kepala sekolah dalam mengembangkan karier tenaga pendidik. Untuk mendapatkan data, penjelasan yang relevan dan berkualitas dalam karya ilmiah ini, penulis menggunakan pendekatan fenomenologis yang mana sangat bermanfaat untuk menemukan hakikat dan makna yang terkandung dalam kualitas pendidikan.

Menurut pendapat Creswell fenomenologi berupaya untuk menjelaskan makna pengalaman hidup sejumlah orang tentang suatu konsep atau gejala, termasuk di dalamnya konsep diri atau pandangan hidup mereka sendiri (Nurdin, Stockdale, & Scheepers, 2014). Penelitian ini memiliki dua sumber data yaitu informan itu sendiri (manusia) dan sumber data berupa benda. Informan sebagai sumber yang berfungsi sebagai saksi kunci dalam penelitian ini, sedangkan sumber data di luar informan berfungsi sebagai soft data atau data lunak untuk melengkapi hasil penelitian tersebut. Dan data-data tersebut diperoleh melalui hasil dokumentasi yang relevan dalam bentuk catatan, dokumen, dan gambar-gambar (S. Nasution, 2003). Dalam hal ini peneliti menggunakan dua sumber data, yaitu data primer (pokok) dan data sekunder (pendukung). Teknik pengumpulan data merupakan langkah strategis dalam melakukan pengamatan atau penelitian, dalam hal ini, peneliti harus mendeskripsikan dalam desain dan laporan hasil penelitiannya tentang teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitiannya. Teknik pengumpulan data kualitatif bersifat tentatif, karena penggunaannya ditentukan oleh konteks permasalahan dan gambar data yang diperoleh, dengan kata lain, ruang lingkup penelitian itu mengimplikasikan keputusan-keputusan profesional penelitian sesuai dengan konteks permasalahan, fakta terhadap sasaran penelitian, dan target hasil yang ingin dicapai (Nurdin, 2021).

Dalam hal ini peneliti menggunakan tiga langkah dalam mengumpulkan data, yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi. Tahap-tahap penelitian ini dibagi menjadi empat tahap, yaitu Menentukan masalah penelitian, dalam tahap ini peneliti mengadakan studi pendahuluan, Pengumpulan data, pada tahap ini peneliti mulai dengan menentukan sumber data, yaitu buku-buku yang berkaitan dengan permasalahan dari segenap individu. Pada tahap ini, diakhiri dengan pengumpulan data yaitu menggunakan metode observasi, wawancara dan dokumentasi, Analisis dan penyajian data, yaitu menganalisis data, kemudian disajikan dan akhirnya ditarik suatu kesimpulan. Dan Laporan penelitian, penelitian harus dilaporkan kepada orang-orang yang berkepentingan. Untuk mengecek data-data yang telah di kumpulkan dari lokasi penelitian, peneliti membaca berbagai macam referensi buku maupun hasil penelitian atau dokumentasi-dokumentasi yang terkait dengan temuan penelitian. Dengan membaca, maka wawasan peneliti akan semakin luas dan tajam, sehingga dapat digunakan untuk memeriksa data yang ditemukan itu benar atau tidak (Sugiyono, 2016). Pengecekan keabsahan data dalam penelitian kualitatif ini meliputi beberapa aspek, yaitu uji Kredibilitas, uji tranferability, dan uji dependability. Lexy J. Moleong membedakan empat macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik dan teori (. Teknik triangulasi yaitu hasil pengamatan terhadap subjek penelitian yang dilaksanakan selama penelitian berlangsung, kemudian membandingkan dengan data wawancara dengan para informan, yaitu kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan para tenaga pendidik.

### 4. Hasil dan Pembahasan

### *Peran Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Karier Tenaga Pendidik*

Peran kepala sekolah sangat penting untuk meningkatkan kualitas sekolah, salah satunya peran kepala sekolah dapat berdampak dalam mengembangkan profesionalitas guru. Profesionalitas guru diukur dari kompetensi yang telah dicapai selama menjalankan tugas-tugas dan fungsinya sebagai seorang guru. Kepala sekolah harus mampu merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan dan mengevaluasi seluruh kegiatan yang ada di sekolah untuk mencapai suatu tujuan pendidikan. Keberhasilan kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya banyak ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah. Kepemimpinan merupakan faktor yang paling penting dalam menunjang tercapainya tujuan organisasi sekolah. Keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola kantor, mengelola sarana prasarana sekolah, membina guru, atau mengelola kegiatan sekolah lainnya banyak ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah. Apabila kepala sekolah mampu menggerakkan, membimbing, dan mengarahkan anggota secara tepat, maka segala kegiatan yang ada dalam organisasi sekolah akan bisa terlaksana secara efektif. Sebaliknya, bila tidak bisa menggerakkan anggota secara efektif, tidak akan bisa mencapai tujuan secara optimal. Maka dari itu peran kepala sekolah sangatlah penting bagi kemajuan lembaga pendidikan. Kepala sekolah memerankan dirinya sebagai leader atau pemimpin, sebagai supervisor, sebagai motivator, dan sebagai evaluator.

Dari beberapa peran kepala sekolah di SDIT Qurrata A'yun Tinggede bahwa kepala sekolah memberikan kesempatan bagi para tenaga pendidik untuk mengembangkan kompetensi yang dimilikinya dengan melakukan pelatihan guru guna untuk memperkaya potensi guru. Kemudian kepala sekolah melakukan supervisi kepala sekolah, dimana supervisi adalah salah satu peran dari kepala sekolah yang harus selalu mengawasi kegiatan yang dilakukan di sekolah. Kepala sekolah juga melakukan evaluasi administrasi pembelajaran masing-masing guru. Evaluasi merupakan subsistem yang sangat penting dan sangat dibutuhkan dalam setiap sistem pendidikan, karena evaluasi dapat mencerminkan seberapa jauh perkembangan atau kemajuan hasil pendidikan. Dengan evaluasi, maka maju dan mundurnya kualitas pendidikan dapat diketahui, dan dengan evaluasi pula, kita dapat mengetahui titik kelemahan serta mudah mencari jalan keluar untuk berubah menjadi lebih baik ke depan. Tanpa evaluasi, kita tidak bisa mengetahui seberapa jauh keberhasilan siswa, dan tanpa evaluasi pula kita tidak akan ada perubahan menjadi lebih baik, maka dari itu secara umum evaluasi adalah suatu proses sistemik untuk mengetahui tingkat keberhasilan suatu.

Dari beberapa peran kepala sekolah tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagai pemimpin, seorang kepala sekolah memiliki peran yang sangat penting, maka ia harus terus berusaha dengan semaksimal mungkin dalam mengembangkan dan meningkatkan prestasi lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Juga harus mampu menciptakan suasana yang kondusif agar terciptanya suasana kerjasama yang baik. Tugas dan peran kepala sekolah dalam kehidupan sehari-hari sebenarnya tidaklah mudah, karena dalam usahanya meningkatkan dan mengembangkan prestasi lembaga tersebut, termasuk salah satunya yaitu dalam hal mengembangkan karier dan kompetensi tenaga pendidik, kepala sekolah akan di hadapkan dengan para tenaga pendidik yang memiliki latar belakang dan tingkat sosial budaya yang berbeda-beda pula, sehingga tidak mustahil dalam usaha mengembangkan karier tenaga pendidik terjadi perbedaan pendapat atau pertentangan antara kepala sekolah dan tenaga pendidik itu sendiri, hal ini sedikit banyaknya akan mengurangi efektifitas guru dalam mengajar (Jumahir, dkk, 2022). Dalam menghadapi masalah yang demikian kepala sekolah harus piawai dalam menghadapinya, seperti bertindak arif, bijaksana, adil dan profesional serta tidak mengedepankan emosional dan saling menyalahkan.

Pembinaan karier tenaga pendidik adalah suatu proses kegiatan dalam rangka mendorong peningkatan pangkat, jabatan serta kemampuan kompetensi tenaga pendidik yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi berdasarkan tugas yang diberikan. Di dunia pendidikan tenaga pendidik merupakan ujung tombak, maka seorang tenaga pendidik harus selalu bisa menyesuaikan situasi dan kondisi perkembangan zaman. Dalam hal pembinaan, maka kepala sekolah merupakan seseorang yang mempunyai kewajiban untuk melakukannya. Kepala sekolah sebagai seorang leader mendorong serta membina tenaga pendidik dalam meningkatkan kariernya yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsinya sebagai tenaga pendidik. Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan tenaga pendidik yang sesuai dengan kebutuhan jabatannya serta kebutuhan lembaga pendidikan. Pelatihan-pelatihan yang dilakukan oleh kepala sekolah merupakan suatu program pembinaan untuk para tenaga pendidik dalam rangka meningkatkan keterampilan dan pengetahuannya dalam menjalankan profesinya, sehingga kompetensi dan prestasi kerjanya semakin meningkat. Pengembangan karier tenaga pendidik di SDIT Qurrata A'yun Tinggede menggunakan dua model, yakni In Service Training/on the job training yaitu tenaga pendidik mengikuti berbagai pelatihan maupun seminar yang berhubungan dengan pendidikan untuk meningkatkan kompetensinya, dan off the job training yaitu program-program yang diikuti oleh tenaga pendidik diluar jam kerja, seperti mengikuti kursus dan workshop.

Program in service training adalah suatu usaha pelatihan atau pembinaan yang memberikan kesempatan kepada seseorang yang mendapat tugas jabatan tertentu dalam hal tersebut adalah tenaga pendidik, untuk mendapatkan pengembangan

kinerja. In service training yang dimaksudkan adalah untuk meningkatkan dan mengembangkan pengetahuan secara terus-menerus, keterampilan-keterampilan dan sikap para tenaga pendidik di SDIT Qurrata A'yun Tinggede guna mengefektifkan dan mengefisienkan pekerjaannya. Program latihan tersebut diselenggarakan secara formal oleh pihak sekolah dan yayasan. Tujuan dari pelatihan-pelatihan yang dilakukan oleh sekolah yaitu meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja, mengurangi terjadinya berbagai kesalahan dalam mengajar, meningkatkan pelayanan yang lebih baik, dan memberikan kesempatan bagi tenaga pendidik dalam meningkatkan kariernya. Dengan melihat bentuk-bentuk pengembangan karier yang dilakukan oleh kepala sekolah di SDIT Qurrata A'yun Tinggede dan berdasarkan hasil wawancara di atas, yaitu kepala sekolah menggunakan dua model tahapan dalam pengembangan karier tenaga pendidik, yaitu: 1) tahap pengembangan menurut Ardana, meliputi, fase perencanaan, fase pengarahan, dan fase pengembangan, yang mana kegiatan-kegiatannya meliputi penyelenggaraan sistem mentor, pelatihan, dan rotasi jabatan. 2) tahap pengembangan menurut Hartati Sukirman, meliputi penentuan kebutuhan sekolah, penentuan sasaran, penetapan isi program, pelaksanaan program, dan penilaian atau evaluasi. Dari beberapa model atau bentuk-bentuk pengembangan karier yang dilaksanakan oleh kepala sekolah dalam mengembangkan karier tenaga pendidik di atas, peneliti berkesimpulan bahwa kepala sekolah menggunakan dua strategi, yaitu strategi formal dan strategi non-formal. Strategi formal meliputi, mengikutsertakan tenaga pendidik dalam kursus dan diklat, mengikuti seminar, dan menugaskan guru agar selalu aktif dalam musyawarah guru mata pelajaran (MGMP). Sedangkan strategi non-formal meliputi kedisiplinan tenaga pendidik, memotivasi tenaga pendidik dengan menyediakan sarana dan prasarana, dan memberikan tenaga pendidik dorongan untuk terus berkarya. Diharapkan dengan adanya sistem pengembangan karier tenaga pendidik dapat menunjang proses kegiatan belajar mengajar disuatu lembaga pendidikan dan sesuai dengan sistem pendidikan nasional, guna memperoleh efektivitas dan efisiensi dalam pemberdayaan tenaga pendidik.

Mengingat pekerjaan seorang tenaga pendidik bukanlah pekerjaan yang mudah karena pendidik harus memahami karakteristik peserta didik, membaca potensinya, dan mengembangkannya secara optimal. Tanpa guru yang profesional, potensi peserta didik akan tetap menjadi potensi dan tidak akan muncul kepermukaan. Maka dari itu dibutuhkan guru yang profesional. Hasil pendidikan memang tak mungkin dilihat dan dirasakan dalam waktu singkat, tetapi baru dapat dilihat dalam jangka waktu yang lama, bahkan mungkin setelah satu generasi. Dalam melaksanakan perannya sebagai pelaksana pengembangan karier tenaga pendidik, seorang kepala sekolah juga memiliki hambatan-hambatan, seperti pengunduran diri tenaga pendidik, jadwal pelatihan yang tidak teratur, dan kemampuan teknologi yang rendah. Kondisi ini masih saja menjadi perbincangan di lingkungan pendidikan di SDIT Qurrata A'yun Tinggede, hambatan yang dialami kepala sekolah dalam mengembangkan dan meningkatkan lembaga pendidikan yang dipimpinya harus dapat diselesaikan. Upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah yaitu mengadakan evaluasi kegiatan dengan menentukan waktu yang pas agar para tenaga pendidik dapat menghadiri kegiatan tersebut, juga mengadakan pelatihan-pelatihan yang di butuhkan oleh tenaga pendidik.

## 5. Kesimpulan

Berdasarkan analisis serta pembahasan hasil data observasi, wawancara dan dokumentasi yang telah peneliti laksanakan di SDIT Qurrata A'yun Tinggede bersama dengan sepuluh orang informan terkait dengan peran kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan karier tenaga pendidik di SDIT Qurrata A'yun Tinggede sudah berjalan cukup baik. Hal ini dibuktikan dengan kepala sekolah mampu memerankan dirinya sebagai leader, sebagai supervisor, sebagai motivator yang selalu menginspirasi para tenaga pendidik dengan memberikan motivasi untuk meningkatkan kompetensinya, dan sebagai evaluator. Dan juga kepala sekolah selalu memberikan pembinaan kepada para tenaga pendidik dan mengikutsertakan tenaga pendidik dalam kegiatan pelatihan.

Bentuk pengembangan karier tenaga pendidik yang telah dilaksanakan oleh kepala sekolah di SDIT Qurrata A'yun Tinggede menggunakan dua model, yakni In Service Training/on the job training yaitu tenaga pendidik mempelajari pekerjaan kemudian langsung mempraktekkannya. Adapun program-programnya meliputi peningkatan kualifikasi guru, sertifikasi, supervisi, musyawarah guru mata pelajaran (MGMP), dan mengikuti berbagai pelatihan maupun seminar yang berhubungan dengan pendidikan untuk meningkatkan kompetensinya, dan off the job training yaitu program-program yang diikuti oleh tenaga pendidik diluar jam kerja, seperti mengikuti kursus dan workshop.

### *Peran Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Karier Tenaga Pendidik*

Dalam melaksanakan pengembangan tersebut kepala sekolah tidak terlepas dari yang namanya hambatan dan rintangan, hambatan-hambatan kepala sekolah dalam mengembangkan karier tenaga pendidik di SDIT Qurrata A'yun Tinggede yaitu tiap tahunnya, ada dari beberapa tenaga pendidik yang mengundurkan diri dengan berbagai macam alasan, seperti tenaga pendidik mengundurkan diri karena menikah atau pindah ke lembaga pendidikan lain, sehingga hal tersebut dapat mempengaruhi penyelenggaraan sistem mentor. Kurang maksimalnya waktu penyelenggaraan kegiatan pengembangan karier yang diadakan oleh kepala sekolah, hal ini terjadi karena faktor individu dari tenaga pendidik itu sendiri, yaitu kurangnya inisiatif tenaga pendidik dalam mengambil kesempatan yang telah disediakan oleh lembaga dalam mengembangkan kariernya, sehingga yang terjadi pada saat pelaksanaan atau pembimbingan ada beberapa dari tenaga pendidik yang tidak dapat hadir. Serta rendahnya pengetahuan tenaga pendidik tentang penggunaan teknologi.

### **Referensi**

- Arifin, Zainal. (2014) *Penelitian Pendidikan*, Cet. 3; Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Ariyani, Rika. (2017) "Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengembangan Profesionalisme Guru", *Jurnal Al-Afkar* vol. 5, No. 1.
- Harahap, Nursapia. (2020) *Penelitian Kualitatif*, Medan: Wal Ashri Publishing.
- Hariroh, Fuadatul.(2018) Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Prestasi Kerja Guru terhadap Pengembangan Karier Guru, IAIN Ponorogo.
- Harun, Anas. (2013) "Pengembangan Tenaga Kependidikan", *Jurnal Islamika* 13, No. 02.
- Huda, Hairul. (2018) "Optimalisasi Manajemen Sumber Daya Pendidik Pondok Pesantren Miftahul Ulum Suren Ledokombo Jember", *Jurnal Al-Ta'dib* Vol. 11, No. 1.
- Jumahir, J., Nurdin, N., & Syahid, A. (2022). *The Role Of The Principal In The Development Of Religious Culture In Man 1 Banggai*. Paper presented at the Proceeding of International Conference on Islamic and Interdisciplinary Studies, Palu.
- Maleong, Lexy J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif* Cet. 36; Bandung: PT Rosdakarya.
- Muksin, Nani Nurani, dan Robby Milana. (2021) "Kampanye Politik Calon Legislatif Perempuan", *KAIS Kajian Ilmu Sosial* Vol. 2, no. 1.
- Nasution S. (2003) *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, Bandung: Tarsito.
- Nata, Abuddin. (2007) *Manajemen Pendidikan, Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*, Jakarta: Prenada Press.
- Nurdin, N., Scheepers, H., & Stockdale, R. (2022). A social system for sustainable local e-government. *Journal of Systems and Information Technology*, 24(1), 1-31. doi:10.1108/JSIT-10-2019-0214
- Nurdin, N., Stockdale, R., & Scheepers, H. (2014). Coordination and Cooperation in E-Government: An Indonesian Local E-Government Case *The Electronic Journal of Information Systems in developing Countries*, 61(3), 1-21.
- Nurdin, N. (2018). Institutional Arrangements in E-Government Implementation and Use: A Case Study From Indonesian Local Government. *International Journal of Electronic Government Research (IJEGR)*, 14(2), 44-63. doi:10.4018/ijegr.2018040104
- Nurdin, N. (2021). A Collective Action In Indonesia Local E-Government Implementation Success. *International Journal Of Scientific & Technology Research*, 10(2), 160-166.
- Nurkolis.(2006) *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model dan Aplikasi*, Jakarta: Grasindo.
- Pettalongi, Sagaf S. (2016) *Manajemen Mutu dalam Pendidikan*, Yogyakarta: Gava Media.
- Sagala, Syaiful. (2012). *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Cet. 6; Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2016). *Memahami Penelitian Kualitatif*, Cet. 23; Bandung; Alfabeta.
- Wahyuni, Dwi dkk. (2014). "Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Prestasi Kerja Guru", *Jurnal Administrasi Bisnis*, No. 01.
- Wildasar, (2018) "Pengembangan Sistem Tenaga Pendidik dan Kependidikan", *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 02, No. 2.