

## Sekolah Penggerak sebagai Katalis: Apa Upaya untuk Mendukung Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan Guru?

Ilmi Zakiah Amalia<sup>1\*</sup>, Eliana Sari<sup>2</sup>, Masduki Ahmad<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Manajemen Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Jakarta  
Jl. Rawamangun Muka, RT.11/RW.14, Rawamangun, Pulo Gadung, Kota Jakarta Timur, Daerah  
Khusus Ibukota Jakarta 13220, Indonesia  
Email: [ailmizakiah@gmail.com](mailto:ailmizakiah@gmail.com)

**Abstract:** *This research aimed to analyze the role of driving schools in the implementation of Continuing Professional Development (CPD) for teachers. The research was conducted in three senior high schools in Jakarta that have become driving schools. The subjects in this study were principals and teachers. This study used qualitative methodology. Data were collected through interviews and observations. In general, implementing teachers' PKB in senior high schools in Jakarta as a driving school has not run optimally because the scientific publication element has not been carried out based on the CPD program. The principal as the CPD coordinator in each school has not socialized with the CPD program. Therefore, it is necessary to conduct evaluation or counselling actions and make teachers aware of their participation in the CPD program so that the training provided is high quality, especially in driving schools. The role of the school through the principal in the implementation of CPD in the driving schools is leadership, mentoring, training, and evaluation of teacher activities.*

**Keywords:** *continuing professional development; drive school; principal; teacher*

**Abstrak:** Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis peran sekolah penggerak dalam implementasi Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) bagi guru. Penelitian dilakukan di tiga SMA Negeri di Jakarta yang sudah menjadi sekolah penggerak. Subjek dalam penelitian ini adalah kepala sekolah dan guru. Penelitian ini menggunakan metodologi kualitatif. Data dikumpulkan melalui wawancara dan observasi. Secara umum implementasi PKB guru SMA Negeri di Jakarta sebagai sekolah penggerak belum berjalan dengan maksimal karena unsur publikasi ilmiah belum dilakukan berdasarkan program PKB. Kepala sekolah selaku koordinator PKB di masing-masing sekolah belum mengadakan sosialisasi program PKB. Oleh karena itu, perlu melakukan evaluasi atau tindakan penyuluhan dan menyadarkan guru akan keikutsertaan dalam program PKB agar pelatihan yang diberikan bermutu dan berkualitas khususnya di sekolah penggerak. Adapun peran sekolah melalui kepala sekolah dalam implementasi PKB di sekolah penggerak, yaitu kepemimpinan, pembimbingan, pelatihan, dan evaluasi kegiatan guru.

**Kata Kunci:** guru; kepala sekolah; pengembangan keprofesian berkelanjutan; sekolah penggerak

### PENDAHULUAN

Program sekolah penggerak berfokus pada pengembangan sumber daya manusia yang unggul, mulai dari siswa, guru, hingga kepala sekolah. Sekolah penggerak diharapkan mampu menjadi inspirasi bagi sekolah lainnya. Selain itu, sekolah penggerak juga sebagai katalis dalam mewujudkan visi pendidikan Indonesia yang berawal dari sumber daya manusia yang unggul, khususnya guru. Guru berperan penting dalam mengatur dan memfasilitasi proses pembelajaran di kelas. Hal tersebut menjadikan guru sebagai komponen perhatian sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan, terutama yang berkaitan dengan kompetensi guru. Namun, intervensi dan kondisi sekolah dapat menghambat atau meningkatkan profesionalisme guru. Di beberapa sekolah pelaksanaan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) masih belum optimal. Guru kurang maksimal dalam melakukan penelitian, pengembangan diri, membuat karya inovatif, dan membuat publikasi ilmiah sehingga akan menurunkan kualitas sekolah yang juga berdampak pada menurunnya kualitas pendidikan di Indonesia (Yohamintin

*et al.*, 2021). Selain itu, profesionalisme guru masih berfokus pada individualitas guru baik dalam menjalankan program sekolah maupun aktivitasnya tanpa melibatkan pengaruh dari institusi atau sistem sekolah (Admiraal *et al.*, 2021).

Prinsip pelaksanaan program PKB yang telah dipublikasikan mengarah pada kebijakan bahwa pelaksanaan kegiatan harus mengakomodasi kebutuhan guru untuk mencapai standar kompetensi profesi dan meningkatkan kompetensinya di atas standar (Haryati *et al.*, 2021; Safrizal *et al.*, 2022). Salah satu yang menjadi hambatan pelaksanaan program PKB adalah guru kurang termotivasi untuk berpartisipasi. Oleh karena itu, sekolah memiliki peran penting dalam mendukung pengembangan keprofesian berkelanjutan guru. Peran sekolah dalam PKB adalah memberikan fasilitas yang nyaman, melakukan pemantauan dan evaluasi, serta dukungan manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah (Admiraal *et al.*, 2021).

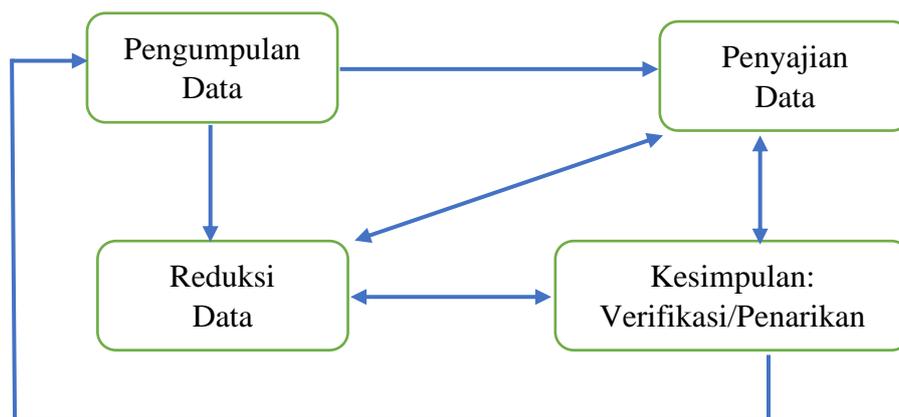
Di lingkungan sekolah, kepala sekolah memiliki posisi yang penting untuk mempengaruhi kualitas pengembangan profesional guru secara keseluruhan. Salah satu tugas utama dari kepala sekolah adalah menciptakan dan memelihara lingkungan belajar dan mengajar yang positif dan sehat untuk semua orang di sekolah, termasuk staf profesional (Bredeson, 2006). Sebuah fenomena terjadi di sebuah sekolah dasar yang sebagian besar gurunya sudah berusia rata-rata 50 tahun. Guru-guru tersebut telah melakukan PKB dengan persentase rata-rata 85%. Bahkan beberapa guru yang telah memasuki usia menjelang pensiun masih bersemangat untuk melakukan pengembangan profesi. Hal tersebut karena peran kepala sekolah yang memotivasi dan mendukung guru dalam mendukung program PKB (Wiji, 2022). Penulis menggambarkan peran dan tanggung jawab kepala sekolah dalam pengembangan profesional guru, dan dampaknya terhadap pertumbuhan dan perkembangan guru, serta dampaknya terhadap sekolah dan lingkungannya. Oleh karena itu, tujuan dari artikel ini adalah untuk mengkaji bagaimana kepala sekolah mempengaruhi pembelajaran dan pengembangan guru di sekolah penggerak.

Program sekolah penggerak mengarah kepada sekolah yang memiliki kondisi awal yang berbeda dari segi sumber daya manusia dan proses pembelajaran. Melalui intervensi yang dilaksanakan, diharapkan setiap sekolah akan bergerak ke arah yang lebih baik. Indikator keberhasilannya adalah kemajuan, yaitu bagaimana sekolah tersebut dapat bergerak sehingga dapat menggerakkan sekolah lain. Salah satu ciri sekolah penggerak adalah kepala sekolah tidak hanya mampu mengatur operasional suatu sekolah, melainkan juga dapat memahami proses pembelajaran siswa dan menjadi mentor untuk guru-guru di sekolah (Safrizal *et al.*, 2022). Oleh karena itu, penelitian ini membahas cara-cara yang berbeda yang dilakukan sekolah penggerak dalam upaya mendukung pengembangan keprofesian berkelanjutan guru.

## **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis upaya sekolah dalam pelaksanaan pengembangan keprofesian berkelanjutan di sekolah penggerak pada jenjang Sekolah Menengah Atas (SMA). Penelitian dilakukan di tiga SMA Negeri di Jakarta yang termasuk dalam sekolah penggerak angkatan 1, angkatan 2, dan angkatan 3. Subjek dalam penelitian ini adalah kepala sekolah dan 2 guru dari masing-masing sekolah. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi ke sekolah penggerak, wawancara guru yang bertujuan untuk mengetahui hambatan dalam melaksanakan PKB, wawancara kepala sekolah yang bertujuan untuk mengetahui upaya yang dilakukan sekolah dalam mendukung PKB, dan dokumentasi berupa bukti kegiatan untuk mendapatkan data guru yang sudah melaksanakan PKB serta *output* dari publikasi ilmiah guru.

Selanjutnya dilakukan analisis data dengan beberapa tahapan. Berikut adalah kerangka analisis data yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman (Miles & Huberman, 1994).



**Gambar 1.** Teknik Analisis Data

Dalam reduksi data, peneliti memilih, memfokuskan, dan membuang data yang tidak perlu. Setelah itu, melakukan penyajian data dalam bentuk kalimat, diagram, atau bagan. Data yang telah direduksi dan disajikan dibuat kesimpulan yang tidak akan berubah lagi. Kemudian, diverifikasi dengan bukti-bukti yang valid dan konsisten agar mendapatkan kesimpulan yang kredibel. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif yang diharapkan adalah temuan baru.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1.1. Implementasi Program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) bagi Guru

Program PKB bertujuan sebagai penghubung antara keterampilan, kompetensi sosial, kepribadian, dan pengetahuan yang guru miliki saat ini dengan tuntutan profesi di masa depan. Kegiatan PKB dikembangkan berdasarkan profil kinerja guru sebagai bukti hasil evaluasi kinerja guru yang didukung oleh hasil evaluasi diri. Berdasarkan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara (Permennegpan) dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya, penerapan PKB dilaksanakan dalam berbagai unsur kegiatan, seperti pengembangan diri, karya inovatif, dan publikasi ilmiah. Berikut adalah pelaksanaan program PKB di SMA Negeri wilayah Jakarta.

#### A. Pengembangan Diri

Pengembangan diri guru adalah proses yang berkelanjutan untuk menilai kinerja guru secara jujur dan terbuka, menilai kekuatan dan kelemahan guru, serta hal-hal yang perlu ditingkatkan (Nurullaeva, 2021). Komponen dari unsur PKB pengembangan diri berupa pendidikan dan pelatihan (diklat) fungsional serta kegiatan kolektif guru (KKG). Berdasarkan hasil wawancara dengan guru di tiga SMA Negeri yang merupakan sekolah penggerak, pelaksanaan PKB pada unsur pengembangan diri sudah dilakukan dengan baik dan telah terlaksana secara optimal. Pelaksanaan kegiatannya berdasarkan hasil evaluasi dari para guru. Sebagai sekolah penggerak tentunya guru diwajibkan mengikuti diklat yang diadakan oleh pemerintah dan sekolah.

Diklat yang diselenggarakan oleh dinas pendidikan adalah bimbingan teknis (bimtek) implementasi kurikulum merdeka yang bertujuan meningkatkan pemahaman konsep dan implementasi kurikulum merdeka, menyiapkan tim kabupaten/kota untuk mengoptimalkan komunitas belajar yang memperkuat implementasi kurikulum merdeka, dan merancang program tindak lanjut. Selain itu, diklat yang diselenggarakan oleh sekolah adalah *in house training*. Kegiatan tersebut mengundang kepala sekolah yang berasal dari sekolah penggerak angkatan sebelumnya yang bertujuan untuk berbagi pengalaman dalam menerapkan kurikulum merdeka. Sedangkan pada KKG, guru bergabung dalam Musyawarah Guru Mata Pelajaran

(MGMP) untuk menyusun soal-soal atau kegiatan pembelajaran yang berbasis literasi dan numerasi. Dari kedua diklat tersebut dalam pelaksanaannya memperhatikan masalah yang dihadapi guru dalam perubahan kurikulum dan dalam proses pembelajaran serta dapat menemukan solusi dalam memecahkan masalah. Oleh karena itu, diklat dapat meningkatkan profesi guru secara signifikan (Wijiutami *et al.*, 2020).

*“Guru dituntut untuk lebih peka terhadap perkembangan zaman sehingga manfaat dari mengikuti diklat ini dapat memberikan pandangan baru terhadap proses pembelajaran dan diklat sangat diperlukan secara bertahap serta harapannya dapat lebih bervariasi”*  
(Wawancara guru 1, 16 Mei 2023)

Berdasarkan temuan penelitian, pengembangan diri berdampak positif terhadap motivasi guru. Guru perlu melakukan refleksi, evaluasi, dan analisis secara berkelanjutan terhadap kinerja guru. Selain itu, guru harus bersikap kritis dan reflektif terhadap pengalaman mengajar serta termotivasi untuk membawa perubahan dan perbaikan. Oleh karena itu, pengembangan diri merupakan hal yang penting bagi pengembangan profesional guru (Toirjonovich, 2023).

## **B. Publikasi Ilmiah**

Publikasi ilmiah adalah tulisan ilmiah berupa hasil penelitian dan buku yang dipublikasikan kepada masyarakat luas, baik melalui presentasi pada forum ilmiah, publikasi hasil penelitian pada jurnal ilmiah, modul atau diktat pembelajaran, maupun buku ajar (Rahyasih *et al.*, 2020). Kegiatan publikasi ilmiah yang dilakukan guru terbagi dalam empat kategori, yaitu presentasi pada forum ilmiah, publikasi hasil penelitian pada jurnal, menyusun modul atau diktat pembelajaran, dan buku ajar ber-ISBN. Berdasarkan hasil wawancara, implementasi publikasi ilmiah di tiga SMA Negeri belum terlaksana secara maksimal. Hal tersebut dapat dilihat hanya guru yang mengajar kelas 10 saja yang membuat modul ajar kurikulum merdeka karena saat ini hanya kelas 10 yang sudah menggunakan kurikulum merdeka, sedangkan untuk guru yang mengajar kelas 11 dan 12 tidak membuat modul ajar karena masih menggunakan kurikulum 2013. Sementara itu, guru yang membuat publikasi hasil penelitian berupa penelitian tindakan kelas (PTK) bertujuan untuk naik golongan bukan berdasarkan implementasi program PKB.

*“Publikasi ilmiah pada guru belum menjadi fokus dalam pelaksanaan program PKB, dengan pergantian kurikulum saat ini lebih banyak dilakukan kegiatan pengembangan diri guru”* (Wawancara guru 3, 17 Mei 2023)

Berdasarkan temuan penelitian bahwa pengembangan keprofesional berkelanjutan bagi guru melalui publikasi ilmiah masih perlu ditingkatkan dan mendapat perhatian yang cukup besar baik secara individu (guru) maupun institusi. Tidak mengherankan jika para pemangku kepentingan sekolah didorong untuk secara profesional mendukung pertumbuhan pembelajaran partisipatif untuk pembangunan berkelanjutan yang terkait erat dengan isu-isu nyata kebutuhan guru dalam pengembangan profesi (Rahyasih *et al.*, 2020). Salah satu faktor yang mempengaruhi rendahnya minat guru dalam membuat karya ilmiah adalah kurangnya sosialisasi dari sekolah. Sekolah belum memberikan waktu khusus untuk memberikan informasi dan pengetahuan kepada guru tentang proses dan teknik penulisan publikasi ilmiah sebagai bentuk pengembangan keprofesional guru (Noorjannah, 2014).

## **C. Karya Inovatif**

Karya inovatif guru dapat berupa menciptakan karya seni, menemukan teknologi yang tepat, dan memodifikasi atau membuat media pembelajaran. Berdasarkan hasil wawancara

dengan guru, pelaksanaan kegiatan karya inovatif sudah terlaksana dengan baik. Guru sudah menemukan teknologi yang tepat dalam pembelajaran dengan menggunakan beberapa aplikasi, membuat media pembelajaran berupa infografis, dan membuat sebuah laboratorium kewirausahaan dengan konsep *café*. Namun, dalam implementasinya masih perlu diperbaiki untuk masa mendatang agar karya inovatif yang dilakukan membantu guru dalam proses belajar mengajar sehingga lebih efektif dan berkualitas. Melalui kegiatan karya inovatif, guru dapat memudahkan peserta didik dalam memahami materi yang akan dijelaskan (Safitri, 2017).

*“Guru menjadi lebih tahu cara mengembangkan media yang lebih kreatif dan mengembangkan diri lagi untuk berkreasi” (Wawancara guru 2, 16 Mei 2023)*

Berdasarkan hasil wawancara, karya inovatif juga dapat meningkatkan kreativitas guru. Guru yang inovatif juga sangat berkaitan dengan kebutuhan siswa (Lambriex-Schmitz *et al.*, 2020). Sehingga dapat disimpulkan bahwa implementasi kegiatan karya inovatif berperan penting bagi guru dalam mengembangkan profesinya lebih lanjut dan dapat meningkatkan kualitas pembelajaran.

## **1.2. Peran Sekolah Penggerak dalam Program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan bagi Guru**

Sekolah sebagai penyelenggara pendidikan dan kepala sekolah merupakan pihak yang sangat penting dalam memimpin program pengembangan guru. Kepala sekolah menciptakan visi, menetapkan tujuan, membangun tim guru yang kuat, mendorong peningkatan keterampilan dan pembelajaran berkelanjutan, menilai kinerja dengan melihat data, dan memberikan inspirasi (Elmore, 2013). Kepala sekolah mendorong pertumbuhan profesional dan akademis guru melalui rapat guru dan pelatihan. Kepala sekolah mengambil peran aktif dalam pelaksanaan kegiatan pengembangan profesional untuk guru. Peran kepala sekolah adalah memberikan arahan kepemimpinan dan koordinasi di dalam sekolah (Dagnew Kelkay, 2020).

Berdasarkan temuan penelitian, program PKB guru telah dilaksanakan di sekolah menengah atas yang sudah menjadi sekolah penggerak di wilayah Jakarta. Dalam implementasi program PKB pada unsur pengembangan diri terdapat perubahan yang signifikan sebelum dan sesudah menyelenggarakan Program Sekolah Penggerak (PSP). Setelah melaksanakan PSP, guru lebih banyak mengikuti kegiatan pengembangan diri. Semakin guru mengembangkan kemampuan mengajarnya, maka semakin percaya diri guru dalam mengajar. Semakin percaya diri guru dengan kemampuan mengajarnya, maka semakin siap untuk melanjutkan ke level berikutnya, yaitu memperdalam pemahaman guru tentang pembelajaran dan pengajaran, mencari tahu tentang teori-teori pembelajaran dan pengajaran terbaru, dan mencoba praktik mengajar baru, sehingga guru dapat mengembangkan kemampuan mengajarnya (Zhang *et al.*, 2021). Oleh karena itu, untuk mendukung pengembangan diri guru maka kepala sekolah membuat perencanaan yang baik pada kegiatan diklat. Diklat disesuaikan dengan kebutuhan guru dan hasil evaluasi kinerja guru.

Berdasarkan hasil wawancara, kepala sekolah dari tiga SMA yang berbeda telah berperan dengan baik dalam mengadakan diklat untuk guru. Selain diklat yang diadakan oleh dinas pendidikan, guru merasa sangat terbantu dan termotivasi dengan adanya diklat yang dilaksanakan oleh sekolah, yaitu *in house training*. Selain itu, kepala sekolah juga mengadakan evaluasi terhadap diklat yang diadakan oleh dinas pendidikan dan sekolah. Evaluasi suatu program pelatihan dilakukan untuk mengetahui efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan pelatihan, selain itu juga untuk mendapatkan informasi mengenai kekurangan yang ada sehingga program pelatihan dapat diperbaiki dan diambil keputusan layak atau tidaknya untuk

dilanjutkan. Evaluasi program pelatihan juga dapat digunakan untuk mengetahui dampak program pelatihan terhadap peningkatan kinerja guru.

Berdasarkan temuan penelitian, program pengembangan guru di sekolah yang belum terlaksana dengan baik pada unsur publikasi ilmiah. Dalam implementasi program PKB pada unsur publikasi ilmiah tidak terdapat perubahan yang signifikan sebelum dan sesudah menyelenggarakan Program Sekolah Penggerak (PSP). Hal tersebut disebabkan oleh faktor internal (diri) dan faktor eksternal (sekolah). Berdasarkan observasi dan wawancara, publikasi ilmiah berupa laporan penelitian atau tulisan sains populer yang dibuat oleh guru hanya untuk kepentingan pragmatis jangka pendek seperti sertifikasi guru dan kenaikan golongan, atau ketika ada dana untuk penelitian. Selain itu, rendahnya motivasi guru juga dipengaruhi oleh peran sekolah dalam mendukung publikasi ilmiah (Susanto, 2016). Kepala sekolah tidak mengadakan sosialisasi PKB di sekolah sehingga budaya publikasi ilmiah, seperti menulis dan meneliti kurang populer di antara guru dan juga fasilitas kurang memadai.

Tidak dapat dipungkiri bahwa menulis memang membutuhkan waktu luang yang cukup dan kemauan yang kuat. Dua hal ini, yaitu waktu luang dan kemauan atau motivasi diri, harus dimiliki oleh setiap individu. Seberapa banyak waktu luang yang tersedia namun jika tidak ada kemauan atau motivasi diri, tentu tidak akan menghasilkan sebuah karya tulis.

*“Kurangnya pengetahuan, pemahaman, dan keterampilan guru dalam menulis karya tulis ilmiah serta teknik penulisan yang belum jelas membuat banyak guru enggan untuk memulai atau menulis karya tulis. Pada dasarnya, guru tidak terbiasa menulis, mereka tidak memahami seperti apa penulisan penelitian tindakan kelas (PTK) itu” (Wawancara guru 2, 16 Mei 2023)*

Berdasarkan hasil wawancara di atas, kepala sekolah berperan penting dalam memotivasi guru dan menyediakan fasilitas yang mendukung kegiatan publikasi ilmiah. Kepala sekolah pada kegiatan publikasi ilmiah memberikan dukungan para guru untuk melakukan Penelitian Tindakan Kelas (PTK) dan membuat buku. Selain itu, kepala sekolah juga membimbing dan mencari narasumber. Biasanya kesulitan yang dialami oleh guru dalam penyusunan laporan sehingga kepala sekolah berupaya untuk memberikan referensi laporan yang dapat dijadikan acuan. Kepala sekolah juga dapat memfasilitasi para guru yang akan memuat artikel dalam jurnal yang ber-ISSN dan menerbitkan buku ber-ISBN (Wiji, 2022).

Unsur PKB selanjutnya adalah karya inovatif, berdasarkan temuan penelitian unsur tersebut sudah cukup baik. Dalam program sekolah penggerak, guru juga dituntut untuk lebih kreatif dalam proses pembelajaran. Dapat disimpulkan bahwa implementasi kegiatan karya inovatif sangat berperan bagi guru dalam mengembangkan profesinya. Oleh karena itu, peran kepala sekolah adalah membimbing para guru dalam menyiapkan bahan ajar. Selama tahap implementasi di kelas, kepala sekolah juga berkontribusi untuk memantau dan memberikan evaluasi.

## **SIMPULAN**

Secara umum implementasi pengembangan keprofesian berkelanjutan bagi guru di tiga SMA Negeri di Jakarta sebagai sekolah penggerak belum berjalan dengan maksimal karena unsur publikasi ilmiah belum dilakukan berdasarkan program PKB, melainkan karena kenaikan pangkat. Kepala sekolah selaku koordinator PKB di masing-masing sekolah belum mengadakan sosialisasi program PKB. Oleh karena itu, perlu melakukan evaluasi atau tindakan penyuluhan dan menyadarkan guru akan keikutsertaan dalam program PKB agar pelatihan yang diberikan bermutu dan berkualitas khususnya di sekolah penggerak.

Adapun peran sekolah melalui kepala sekolah dalam implementasi PKB di sekolah penggerak, yaitu kepemimpinan, pembimbingan, pelatihan, dan evaluasi kegiatan guru.

Pelatihan guru dalam jabatan harus dilakukan secara terus menerus dengan mempertimbangkan analisis kebutuhan untuk pengembangan profesionalisme guru. Penyelenggaraan pelatihan sangat penting untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan karir mengajar. Oleh karena itu, kebutuhan masa depan harus dipertimbangkan ketika melaksanakan pelatihan. Selain itu, guru juga dibimbing dalam melaksanakan program PKB, khususnya pada kegiatan publikasi ilmiah sehingga perlu mendapat perhatian dan pembinaan yang serius dari sekolah.

Berdasarkan hasil penelitian, maka direkomendasikan kepada kepala sekolah untuk mengadakan pelatihan yang berkelanjutan, menambah buku-buku referensi perpustakaan, mengadakan pelatihan komputer, menerapkan pola *reward and punishment* secara manajerial, mengontrol dan memonitoring pelaksanaan MGMP serta mengontrol dan memonitoring kegiatan tim penilai kinerja guru dan tim pengembangan profesi yang berkelanjutan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Admiraal, W., Schenke, W., De Jong, L., Emmelot, Y., & Sligte, H. (2021). Schools As Professional Learning Communities: What Can Schools Do To Support Professional Development Of Their Teachers? *Professional Development in Education*, 47(4), 684–698. <https://doi.org/10.1080/19415257.2019.1665573>
- Bredeson, P. V. (2006). The School Principal's Role In Teacher Professional Development. *Journal of In-Service Education*, 26(2), 385–401.
- Dagnew Kelkay, A. (2020). School Principals' And Supervisors' Leadership Practices In Teachers' Continuous Professional Development Program: In Secondary School Of Bahir Dar City, Ethiopia. *International Journal of Leadership in Education*, 23(4), 415–427.
- Haryati, S., Sukarno, S., & Siswanto, S. (2021). Strategi Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB). *Transformasi Dan Inovasi: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 1(1).
- Lambriex-Schmitz, P., Van der Klink, M. R., Beusaert, S., Bijker, M., & Segers, M. (2020). When Innovation In Education Works: Stimulating Teachers' Innovative Work Behaviour. *International Journal of Training and Development*, 24(2), 118–134.
- Miles, M., & Huberman, A. (1994). *Qualitative Analysis: An Expanded Source Book* (2nd ed.). SAGE.
- Noorjannah, L. (2014). Pengembangan Profesionalisme Guru melalui Penulisan Karya Tulis Ilmiah Bagi Guru Profesional di SMA Negeri 1 Kauman Kabupaten Tulungagung. *Jurnal Humanity*, 10(1).
- Nurullaeva, S. U. (2021). Concept And Model Of The Teacher Self-Development Process In A Virtual Environment. *ACADEMICIA: An International Multidisciplinary Research Journal*, 11(6), 428–434.
- Rahyasih, Y., Hartini, N., & Syarifah, L. S. (2020). *Continuous Professional Development for Teacher Through Scientific Publications*. 400(Icream 2019), 387–389. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200130.206>
- Safitri, A. V. (2017). Teacher Professional Competency Analysis: Implementation Aspect of Continuous Professional Development (CPD). *JPBM (Jurnal Pendidikan Bisnis Dan Manajemen)*, 3(2), 131–144.
- Safrizal, S., Nurhafizah, N., Yulia, R., & Husnani, H. (2022). Analysis of Guru Penggerak

- Programs as Sustainable Professional Development for Teachers. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 14(2), 2135–2142. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v14i2.829>
- Susanto, A. (2016). Pelaksanaan Pengembangan Keprofesioan Berkelanjutan(PKB) Pada Guru SMK Teknik Otomotif di Wilayah Purworejo. *Seminar Nasional Pendidikan*, 45–57. <https://journal.uny.ac.id/index.php/jpep/article/view/10113/10219>
- Toirjonovich, A. Z. (2023). Creative Self-Development of the Personality of the Future Teacher. *CENTRAL ASIAN JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES AND HISTORY*, 4(2), 49–56.
- Wiji, W. (2022). Peran Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Keprofesioan Berkelanjutan Guru SD Negeri Bancak 01 Kabupaten Pati. *Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 1(1), 26–38.
- Wijiutami, C. T., Wahjoedi, W., & R. W. W, E. T. D. (2020). Pengembangan Keprofesioan Berkelanjutan bagi Guru Sekolah Dasar. *Jurnal Pendidikan: Teori, Penelitian, Dan Pengembangan*, 5(5), 666. <https://doi.org/10.17977/jptpp.v5i5.13521>
- Yohamintin, Permana, J., Hafidh, A., Huliatusisa, Y., Nurdin, D., & Suharjuddin. (2021). Evaluasi Pengembangan Keprofesioan Berkelanjutan Dalam Peningkatan Kompetensi Profesional Pendidik. *Kelola Jurnal Manajemen Pendidikan*, 8(2), 173–184.
- Zhang, X., Admiraal, W., & Saab, N. (2021). Teachers' Motivation To Participate In Continuous Professional Development: Relationship With Factors At The Personal And School Level. *Journal of Education for Teaching*, 47(5), 714–731.