

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kelompok Kerja Guru (KKG) merupakan forum pembinaan profesional guru Sekolah Dasar yang diamanatkan dalam regulasi Permendikbudristek Nomor 67 Tahun 2024 tentang Penguatan Kompetensi Guru melalui Organisasi Profesi Guru (termasuk Keputusan Dirjen Dikdasmen Nomor 079/C/Kep/I/1993) sebagai sarana peningkatan kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian. Pelaksanaan KKG didesain untuk menjawab kebutuhan pengembangan kapasitas guru secara kolektif melalui perencanaan kegiatan berbasis kebutuhan, pertemuan rutin, studi kasus, lesson study, serta kegiatan reflektif yang terstruktur. Dalam praktiknya, KKG bertindak sebagai ruang kolaboratif di tingkat gugus/kecamatan di mana guru saling berbagi praktik baik, menguji dan merevisi perangkat pembelajaran, serta mengembangkan strategi pengajaran yang kontekstual. Fungsi tersebut selaras dengan tuntutan Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru sehingga KKG menjadi jembatan penting antara kebijakan dan praktik di kelas memungkinkan adaptasi kurikulum, pemanfaatan teknologi pendidikan, serta penyelesaian masalah pembelajaran nyata. Dengan dukungan fasilitator dan sumber daya yang memadai, KKG dapat berperan lebih dari sekadar forum administratif: ia menjadi ekosistem profesional yang mendorong inovasi pedagogis, peningkatan mutu pembelajaran, dan penguatan budaya reflektif di kalangan guru.

Manajemen KKG dapat dipahami secara lebih terstruktur melalui penerapan model POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*) sebagai kerangka utama dalam merancang dan mengelola seluruh program pengembangan guru. Pendekatan POAC yang dikemukakan oleh George R. Terry merupakan kerangka teoritis yang komprehensif dalam memahami dan mengelola proses manajerial secara sistematis. Pendekatan ini tidak hanya

relevan dalam konteks manajemen umum, tetapi juga sangat aplikatif dalam berbagai bidang, termasuk manajemen pendidikan. Pada tahap *Planning*, kegiatan KKG dirumuskan berdasarkan analisis kebutuhan guru sehingga arah program menjadi jelas dan relevan. Tahap *Organizing* menata struktur kepengurusan, pembagian tugas, serta pemanfaatan sumber daya agar pelaksanaan dapat berjalan efektif. Proses *Actuating* diwujudkan melalui penggerakan dan pemberdayaan seluruh anggota untuk berpartisipasi aktif dalam kegiatan kolaboratif seperti diskusi, pelatihan, dan refleksi pembelajaran. Tahap *Controlling* memastikan adanya pengawasan, pemantauan, dan evaluasi terhadap setiap kegiatan sehingga capaian program dapat diukur dan ditingkatkan secara berkelanjutan. Pendekatan evaluasi CIPP (*Context, Input, Process, Product*) tetap digunakan sebagai instrumen pendukung untuk menilai keberhasilan program, namun fungsinya lebih sebagai pelengkap dalam memperkuat setiap langkah POAC. Komponen *Context* membantu mengidentifikasi kebutuhan yang menjadi dasar *Planning*; *Input* memperkaya proses *Organizing* dengan memastikan kelayakan sumber daya; *Process* memberikan data evaluatif yang memperkuat *Actuating*; dan *Product* menilai hasil yang dicapai dalam tahap *Controlling*.

Empirical gap yang muncul di lapangan menunjukkan bahwa pelaksanaan KKG di Indonesia masih menghadapi berbagai kendala struktural maupun implementatif. Meskipun KKG dirancang sebagai wahana pengembangan profesional berkelanjutan, banyak penelitian menemukan bahwa pelaksanaannya belum konsisten, belum sistematis, dan belum fokus pada peningkatan kompetensi guru. Secara nasional, berbagai studi menunjukkan bahwa KKG masih sering berjalan sebatas formalitas, tidak terjadwal dengan baik, dan minim supervisi. Balitbang Kemendikbud (2019:34) melaporkan bahwa lebih dari 60% KKG tidak memiliki perencanaan program yang jelas, sementara kegiatan yang dilakukan cenderung berulang dan tidak berbasis kebutuhan. Kendala ini semakin diperparah oleh kondisi kompetensi guru secara nasional yang masih rendah. Data Kemendikbud melalui hasil Uji Kompetensi Guru (UKG) menunjukkan bahwa rata-rata

kompetensi guru Indonesia berada pada angka 50,64 dari skala 100, yang menunjukkan bahwa sebagian besar guru belum memenuhi standar kompetensi nasional. Penelitian Pradewo (2021: 76) menyoroti kesenjangan menarik bahwa guru PNS justru memiliki skor kompetensi lebih rendah dibanding guru tetap yayasan, sehingga menunjukkan adanya problem sistemik dalam pembinaan guru di sekolah negeri. Firdaus et al. (2023: 111) menyebutkan bahwa upaya pemerintah melalui berbagai reformasi kurikulum, termasuk Kurikulum Merdeka, belum berjalan optimal karena tidak diimbangi dengan kapasitas guru yang memadai, baik pada aspek penguasaan materi, pedagogi, maupun manajemen pembelajaran.

Berdasarkan temuan Dewi (2020: 56), sejumlah kendala sistemik yang umum terjadi meliputi kurangnya dukungan fasilitas dan infrastruktur, seperti ruang pertemuan yang layak, akses internet, dan sumber belajar terkini; ketidakteraturan jadwal kegiatan akibat lemahnya koordinasi internal; rendahnya partisipasi guru karena beban kerja dan kurangnya motivasi; serta lemahnya manajemen program, terutama dalam aspek perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kegiatan. Lebih jauh lagi, laporan pelaksanaan KKG dari berbagai daerah turut memperkuat bahwa efektivitas kegiatan KKG masih rendah, yang tercermin dari minimnya praktik berbasis kebutuhan guru (*need-based*), tidak adanya penjadwalan yang sistematis, serta kurangnya tindak lanjut dari setiap sesi pelatihan atau diskusi yang dilakukan. Beberapa forum KKG bahkan tidak dilengkapi dengan sistem dokumentasi yang memadai, sehingga kebermanfaatannya sulit diukur secara objektif.

Kompetensi guru adalah serangkaian kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang guru untuk melaksanakan tugasnya secara efektif dalam proses pembelajaran. Kompetensi ini sangat penting karena berpengaruh langsung terhadap kualitas pendidikan dan perkembangan siswa. Pengembangan kompetensi guru menjadi sangat penting dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan. Hal ini sesuai dengan kebutuhan di lapangan, di mana pengelola pendidikan dituntut untuk mampu melakukan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi

pendidikan secara mandiri, sesuai amanat dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003, Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, serta perubahan dalam PP Nomor 32 Tahun 2013 dan PP Nomor 13 Tahun 2015. Regulasi tersebut menekankan pentingnya manajemen pendidikan yang terstruktur di berbagai jenjang serta kualitas pendidik dan tenaga kependidikan yang sesuai standar (Hammond et al, 2017:17). Kualitas guru menjadi faktor utama dalam peningkatan mutu pendidikan. Guru yang berkualitas berperan penting dalam membangun sistem dan iklim pendidikan nasional yang demokratis dan unggul, untuk membentuk generasi yang memiliki akhlak mulia, kreatif, inovatif, berwawasan kebangsaan, cerdas, sehat, disiplin, bertanggung jawab, terampil, serta menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi.

Berdasarkan hasil penelitian awal sebelumnya telah membahas manfaat KKG dalam pengembangan kompetensi guru (Alwi, 2009: 44; Khasanah et al., 2019: 15; Indriawati et al., 2023: 76), namun belum banyak yang secara khusus mengkaji manajemen KKG melalui pendekatan CIPP secara menyeluruh dan kontekstual sehingga peningkatan kompetensi guru masih belum terlaksana secara maksimal. Penelitian yang menelaah secara spesifik bagaimana perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian dalam KKG dijalankan di tingkat sekolah dasar terutama dalam jaringan sekolah swasta seperti BPK Penabur masih terbatas. Urgensi dari penelitian ini terletak pada kebutuhan untuk memperbaiki dan mengembangkan sistem manajemen dalam pelaksanaan KKG agar dapat berfungsi secara optimal sebagai wahana pembinaan kompetensi guru. Mengingat pentingnya peran guru dalam peningkatan mutu pendidikan, maka upaya memperbaiki mekanisme manajemen KKG melalui pendekatan CIPP menjadi sangat relevan dan mendesak. Dengan penelitian ini, diharapkan akan diperoleh gambaran menyeluruh mengenai faktor penghambat, peluang perbaikan, serta strategi konkret yang dapat diimplementasikan untuk meningkatkan efektivitas manajemen pengembangan kompetensi guru di SD Kristen BPK Penabur Banda dan SD Kristen 1 BPK Penabur. Hasil penelitian ini juga dapat menjadi

rujukan bagi sekolah lain dalam merancang program KKG yang lebih sistematis dan berdaya guna.

Masalah ini perlu diteliti hingga diharapkan dapat mengisi kekosongan tersebut dan memberikan kontribusi praktis terhadap penguatan manajemen KKG secara spesifik dan aplikatif, serta dapat ditemukan data yang objektif dan dapat ditentukan alternatif pemecahan masalahnya. Pada tahap *Context*, dilakukan analisis terhadap kebutuhan pengembangan kompetensi guru, kondisi satuan pendidikan, serta tantangan implementasi kurikulum dan kebijakan pendidikan terbaru. Analisis ini memberikan landasan rasional untuk menyusun program KKG yang relevan dan kontekstual. Suharsaputra (2019: 56) menekankan pentingnya relevansi konteks dalam merancang kebijakan pendidikan, karena setiap sekolah memiliki latar dan kebutuhan berbeda yang harus dijadikan dasar pijakan dalam pengambilan keputusan. Tahap *Input* mencakup identifikasi sumber daya yang tersedia, seperti ketersediaan fasilitator, modul pelatihan, waktu, dan dukungan dari kepala sekolah maupun pengawas. Menurut Muhaimin et al. (2020: 88), ketersediaan *Input* yang memadai sangat menentukan keberhasilan implementasi strategi pengembangan guru, termasuk dalam hal logistik, SDM, dan kebijakan pendukung. Tahap *Process* berfokus pada pelaksanaan kegiatan KKG itu sendiri, mulai dari perencanaan teknis, pelaksanaan pelatihan atau diskusi guru, hingga monitoring kehadiran dan partisipasi aktif anggota. Evaluasi proses dilakukan secara partisipatif dan berkelanjutan, guna memastikan program berjalan sesuai tujuan dan tetap adaptif terhadap dinamika lapangan. Mulyasa (2021: 89) menegaskan bahwa proses pembinaan guru harus melibatkan supervisi akademik, dialog profesional, dan kegiatan reflektif agar berdampak nyata pada perubahan praktik mengajar. Terakhir, tahap *Product* menilai hasil dari program KKG, baik secara kuantitatif (misalnya peningkatan hasil belajar siswa atau ketercapaian indikator rapor pendidikan) maupun kualitatif (peningkatan kompetensi pedagogik dan profesional guru). Wahyudi & Surya (2021: 102) menyatakan bahwa keberhasilan program pengembangan guru

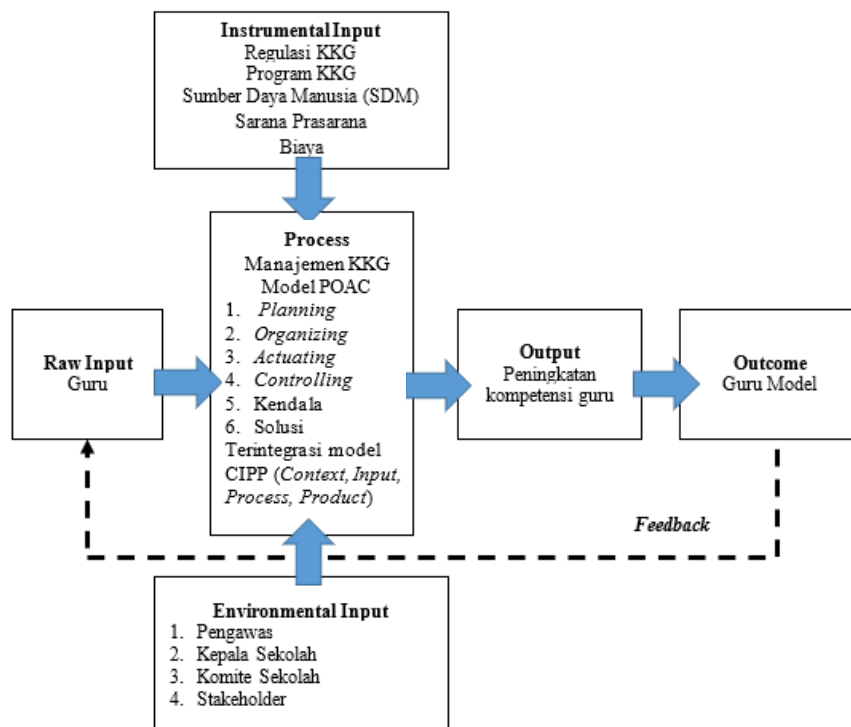
perlu diukur tidak hanya dari *output* administratif, tetapi juga dari perubahan perilaku, peningkatan kolaborasi, dan dampak terhadap mutu pembelajaran.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, penulis merasa perlu untuk melakukan analisis yang lebih mendalam terhadap evaluasi program pengembangan kompetensi guru melalui kegiatan KKG. Mengingat urgensinya dalam keberhasilan kegiatan KKG tersebut, penulis tertarik untuk meneliti lebih lanjut mengenai “Manajemen KKG untuk Meningkatkan Kompetensi Guru di SD Kristen BPK Penabur Banda dan SD Kristen 1 BPK Penabur.” Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih jelas mengenai efektivitas manajemen KKG dalam meningkatkan kualitas pengajaran dan kompetensi guru, serta memberikan rekomendasi bagi peningkatan program di masa depan.

B. Perumusan Masalah dan Pembatasan Masalah

1. Perumusan Masalah

Perumusan masalah dalam penelitian ini dapat digambarkan dalam kerangka berikut.



Gambar 1.1 Perumusan Masalah Penelitian

Permasalahan KKG merupakan permasalahan yg terus berkembang. Hal ini dikarenakan belum optimalnya raw *Input* guru yang belum optimal diberdayakan. Ditambah lagi belum optimalnya pemberdayaan *instrumental Input* yang mencakup program, SDM, sarana dan biaya. Juga belum optimalnya faktor *environmental Input* yang mencakup pengawas, kepala sekolah, komite sekolah dan stakeholder sehingga menimbulkan *output* peningkatan kompetensi guru belum sesuai dengan yang diharapkan dan sekaligus berdampak terhadap tercapainya *outcome* yaitu terciptanya guru model secara optimal.

2. Pembatasan Masalah

Begitu luasnya permasalahan di atas, penulis membatasi masalah sebagai berikut ini:

- a. Penelitian ini hanya akan mengevaluasi program pengembangan kompetensi guru yang dilaksanakan melalui Kelompok Kerja Guru (KKG) di SD Kristen BPK Penabur Banda dan SD Kristen 1 BPK Penabur. Aspek-aspek profesionalisme di luar kegiatan KKG tidak akan dibahas.
- b. Penelitian ini hanya akan menggunakan sistem manajemen POAC sebagai pendekatan untuk mengelola dan mengevaluasi kegiatan KKG. Penelitian tidak akan membandingkan POAC dengan sistem manajemen lainnya atau membahas implementasi manajemen lainnya dalam konteks pengelolaan pendidikan.

1) Planning

- a) Dasar pertimbangan
- b) Tujuan
- c) Materi/ bidang garapan
- d) Media
- e) Metode
- f) Sumber Daya Manusia (SDM)
- g) Program

- h) Sarana
- i) Biaya
- 2) *Organizing*
 - a) Struktur
 - b) Pembagian tugas
 - c) Perincian tugas
- 3) *Actuating*
 - a) Kegiatan awal
 - b) Kegiatan inti
 - c) Penutup
- 4) *Controlling*
 - a) Dasar
 - b) Tujuan
 - c) Aspek
 - d) Jenis
 - e) Teknik
 - f) Kriteria
 - g) Teknik pengolahan hasil evaluasi
- c. Faktor penghambat manajemen KKG untuk meningkatkan kompetensi guru melalui KKG di SD Kristen BPK Penabur Banda dan SD Kristen 1 BPK Penabur mencakup kendala internal maupun eksternal yang mempengaruhi efektivitas pelaksanaan program.
- d. Upaya menanggulangi faktor penghambat manajemen KKG untuk meningkatkan kompetensi guru melalui KKG. Dalam ruang lingkup pembatasan masalah ini, upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan-hambatan tersebut diarahkan pada peningkatan kualitas manajemen kegiatan KKG melalui pendekatan kolaboratif dan sistematis.

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan dan manfaat penelitian ini adalah:

1. Tujuan Penelitian

a. Tujuan umum

Untuk mengevaluasi efektivitas pelaksanaan program pengembangan kompetensi guru melalui Kelompok Kerja Guru (KKG) di SD Kristen BPK Penabur Banda dan SD Kristen 1 BPK Penabur, dalam rangka meningkatkan kompetensi profesional guru dan kualitas pembelajaran.

b. Tujuan khusus

- 1) Menganalisis proses perencanaan kegiatan Kelompok Kerja Guru (KKG) di kedua sekolah ini dirancang, termasuk penetapan tujuan, strategi yang digunakan, dan pemilihan sumber daya yang dibutuhkan.
- 2) Mengidentifikasi kegiatan KKG diorganisasikan di kedua sekolah, meliputi pembagian tugas, pengaturan waktu, serta peran masing-masing anggota dalam menjalankan program.
- 3) Menilai kegiatan KKG dilaksanakan, termasuk pengelolaan kegiatan yang melibatkan guru, serta tantangan yang dihadapi selama proses tersebut.
- 4) Mengeksplorasi pengendalian dan evaluasi dilakukan terhadap kegiatan KKG di kedua sekolah, termasuk mekanisme pengawasan yang diterapkan untuk memastikan kegiatan berjalan sesuai dengan rencana.
- 5) Mengidentifikasi kendala dalam pelaksanaan manajemen pengembangan kompetensi guru melalui KKG, mencakup aspek perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian, serta hambatan teknis, manajerial, dan partisipasi guru.
- 6) Merumuskan solusi strategis dan praktis berdasarkan temuan kendala dalam pelaksanaan KKG, dengan pendekatan sistem

manajemen POAC, guna meningkatkan efektivitas dan keberlanjutan program pengembangan kompetensi guru.

2. Manfaat Penelitian

Diharapkan penelitian ini memberikan manfaat yang dapat diaplikasikan, baik dalam konteks teoritis maupun praktis, sebagai berikut:

a. Manfaat Teoretis

- 1) Memberikan kontribusi dalam pengembangan konsep manajemen pendidikan, khususnya dalam konteks pengelolaan pengembangan kompetensi guru melalui Kelompok Kerja Guru (KKG). Sistem manajemen POAC dapat memperkaya teori-teori manajemen pendidikan yang ada, dengan menyediakan kerangka yang lebih terstruktur dan komprehensif dalam mengelola proses pengembangan guru.
- 2) Memperkaya teori tentang pengembangan kompetensi guru, terutama yang berkaitan dengan pembelajaran kolaboratif dalam KKG. Dengan memanfaatkan sistem manajemen POAC, penelitian ini diharapkan dapat menunjukkan bagaimana pengelolaan yang baik dan terstruktur berpengaruh pada peningkatan kompetensi guru.
- 3) Memberikan bukti empiris mengenai bagaimana struktur dan proses manajerial dalam pengelolaan kegiatan KKG dapat mempengaruhi efektivitas program dan pencapaian tujuan pendidikan.

b. Manfaat Praktis

- 1) Bagi sekolah, hasil evaluasi ini dapat membantu pihak manajemen SD Kristen BPK Penabur Banda dan SD Kristen 1 BPK Penabur dalam memahami efektivitas program KKG yang telah dilaksanakan serta dalam mengidentifikasi aspek-aspek yang perlu ditingkatkan untuk memperbaiki program di masa mendatang.

- 2) Bagi guru, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan bagi para guru mengenai manfaat, proses, dan hasil yang diharapkan dari partisipasi dalam program KKG. Temuan penelitian ini juga dapat memotivasi guru untuk lebih aktif dan berkomitmen dalam kegiatan KKG guna meningkatkan kompetensi profesional mereka.
- 3) Bagi pengelola KKG, temuan dari penelitian ini dapat menjadi dasar untuk menyempurnakan perencanaan, implementasi, dan evaluasi kegiatan KKG di masa depan, sehingga program ini dapat menjadi lebih efektif dan sesuai dengan kebutuhan pengembangan profesional guru.
- 4) Bagi Dinas Pendidikan, penelitian ini dapat memberikan masukan bagi Dinas Pendidikan mengenai kendala dan faktor pendukung dalam pelaksanaan program KKG, sehingga dapat memberikan dukungan yang lebih efektif dalam bentuk kebijakan, pendanaan, dan pelatihan bagi para guru.
- 5) Bagi lembaga pendidikan lain, hasil penelitian ini dapat menjadi acuan bagi lembaga pendidikan lainnya dalam menerapkan dan mengevaluasi program serupa, khususnya yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi guru melalui wadah kerja kelompok atau komunitas profesional.
- 6) Bagi peneliti selanjutnya, hasil penelitian ini dapat menjadi referensi bagi peneliti lain yang tertarik mengkaji efektivitas program pengembangan guru, baik dalam konteks yang serupa maupun dalam pengembangan model evaluasi yang dapat diterapkan pada berbagai program pendidikan lainnya.

D. Pertanyaan Penelitian

Sebagai tindak lanjut dari pernyataan di atas, pertanyaan penelitian yang akan dijawab dalam kajian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana perencanaan (*Planning*) pengembangan kompetensi guru melalui Kelompok Kerja Guru (KKG) di SD Kristen BPK Penabur Banda dan SD Kristen 1 BPK Penabur?
2. Bagaimana pengorganisasian (*Organizing*) kegiatan pengembangan kompetensi guru melalui KKG di kedua sekolah tersebut?
3. Bagaimana pelaksanaan (*Actuating*) pengembangan kompetensi guru melalui KKG di kedua sekolah tersebut?
4. Bagaimana pengendalian (*Controlling*) terhadap kegiatan KKG untuk pengembangan kompetensi guru di kedua sekolah tersebut?
5. Apa saja kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan program pengembangan kompetensi guru melalui KKG di kedua sekolah tersebut?
6. Bagaimana solusi yang dapat diimplementasikan untuk meningkatkan efektivitas program di kedua sekolah tersebut?
7. Bagaimana analisis *context* pengembangan kompetensi guru melalui Kelompok Kerja Guru (KKG) di SD Kristen BPK Penabur Banda dan SD Kristen 1 BPK Penabur?
8. Bagaimana analisis *input* kegiatan pengembangan kompetensi guru melalui KKG di kedua sekolah tersebut?
9. Bagaimana analisis *process* pengembangan kompetensi guru melalui KKG di kedua sekolah tersebut?
10. Bagaimana analisis *product* terhadap kegiatan KKG untuk pengembangan kompetensi guru di kedua sekolah tersebut?
11. Apakah Kelompok Kerja Guru (KKG) berkontribusi terhadap peningkatan kompetensi guru di kedua sekolah tersebut?