

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Secara normatif, pengembangan profesional guru di Indonesia telah diatur dalam berbagai kebijakan pendidikan, salah satunya melalui Kelompok Kelompok Kerja Guru (KKG). KKG menjadi wadah pengembangan keprofesian berkelanjutan yang mendukung peningkatan kompetensi profesional guru. Pedoman yang dikeluarkan Keputusan Dirjen Pendidikan Dasar dan Menengah Nomor 079/C/Kep/I/1993 tentang tentang Pedoman Pelaksanaan Sistem Pembinaan Profesional Guru melalui Pembentukan Gugus Sekolah di Sekolah Dasar. Namun, kebijakan ini seringkali tidak diimplementasikan dengan efektif di lapangan, menunjukkan adanya kesenjangan antara regulasi dan praktik nyata. Regulasi yang ada di Indonesia telah mengatur pengembangan profesional berkelanjutan (PKB) bagi guru melalui beberapa peraturan seperti Permenpan RB 16/2009 dan Permendiknas 35/2010. Pedoman ini menggarisbawahi pentingnya pengembangan keprofesian yang terus menerus bagi guru, termasuk melalui Kelompok Kerja Guru (KKG). KKG diharapkan dapat mendukung pengembangan kompetensi profesionalisme dengan menyediakan forum bagi guru untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman. Namun, sayangnya, regulasi ini belum mewajibkan guru untuk bergabung dalam KKG, yang menyebabkan kurangnya keterlibatan aktif dari banyak guru dalam kegiatan KKG tersebut.

Secara empiris, penelitian menunjukkan peran KKG yang memiliki potensi besar dalam meningkatkan kompetensi profesionalisme dan hasil belajar siswa. Studi inovasi menemukan bahwa penerapan KKG di beberapa daerah, seperti Maluku dan Sumbawa, berhasil meningkatkan kompetensi profesional guru serta kemampuan pedagogi guru dan hasil belajar siswa. Berbagai penelitian menunjukkan peningkatan hasil belajar siswa seiring dengan peningkatan kemampuan pedagogi guru yang berpartisipasi dalam KKG. Meski demikian, implementasi KKG di banyak tempat masih jauh dari

harapan. Survei di empat provinsi (NTB, NTT, Kaltara, dan Jatim) menunjukkan bahwa kurang dari 50% guru menganggap KKG bermanfaat untuk mengajar atau persiapan mengajar. Banyak guru tidak termotivasi menghadiri pertemuan KKG yang sering kali hanya digunakan untuk kegiatan administratif rutin. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa KKG memiliki potensi besar dalam meningkatkan kompetensi profesional guru. Namun, efektivitas KKG sangat bergantung pada implementasi yang baik dan dukungan yang memadai, termasuk adanya pendampingan yang berkelanjutan bagi guru agar dapat menerapkan yang mereka pelajari di kelas.

Kesenjangan antara harapan dan kenyataan dalam pelaksanaan KKG cukup signifikan, dimana hasil analisis kesenjangan antara kondisi KKG di lapangan dengan standard KKG merujuk kepada Prosedur Operasional Standard Penyelenggaran KKG dan MGMP dan Rambu-rambu. KKG sering kali tidak memiliki struktur organisasi yang kuat, program kerja yang relevan, sumber daya manusia yang memadai, dan fasilitas pendukung yang cukup. Selain itu, kurangnya pendampingan dan monitoring yang efektif membuat banyak guru kembali ke cara mengajar lama yang kurang efektif setelah pelatihan. Implementasi dan optimalisasi KKG secara teori memiliki manfaat besar, banyak guru yang tidak aktif dalam KKG karena regulasi tidak mewajibkan keikutsertaan mereka dan karena kegiatan dalam KKG hanya memberikan kontribusi kecil terhadap angka kredit mereka. Selain itu, ada juga kesenjangan dalam pendampingan dan pelatihan, di mana banyak guru tidak mendapatkan pembinaan yang memadai setelah pelatihan, yang menyebabkan mereka cenderung kembali ke metode mengajar lama yang kurang efektif. KKG sebagai organisasi sekolah nonstruktural yang bersifat mandiri, berasaskan kekeluargaan, dan tidak mempunyai hubungan hirarkis dengan Lembaga lain. KKG mewadahi kegiatan profesional guru terutama yang bertanggungjawab untuk mengelola kegiatan belajar mengajar di kelas (sebagai guru kelas). KKG sebagai wadah pengembangan profesionalisme guru antara lain bertujuan untuk: (1) memfasilitasi kegiatan yang dilakukan di pusat kegiatan guru berdasarkan masalah dan kesulitan yang dihadapi guru, (2)

memberikan bantuan profesional kepada para guru kelas dan mata pelajaran di sekolah, (3) meningkatkan pemahaman, keilmuan, keterampilan serta pengembangan sikap profesional berdasarkan kekeluargaan dan saling mengisi (sharing), (4) meningkatkan pengelolaan proses pembelajaran yang aktif, kreatif, dan menyenangkan (PAKEM). Komunitas belajar seperti halnya KKG, ketika diorganisir dengan baik, komunitas pembelajaran membantu memulai perubahan budaya menuju penciptaan ekspektasi untuk peningkatan dalam sekolah dan guru. Ini melibatkan perluasan konsep tentang apa artinya menjadi seorang guru (untuk mencakup pengembangan profesional yang berkelanjutan dan nyata), dan meningkatkan praktik pengajaran guru melalui paparan terhadap rekan dan mentor. Hal ini sangat penting dalam mengakselerasi perkembangan pendidikan di Indonesia. Komunitas ini bertindak sebagai wadah kolaborasi antar guru di sekolah-sekolah yang bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Dalam konteks Merdeka Belajar, komunitas KKG berperan sebagai sarana pendukung implementasi kebijakan pembelajaran yang lebih fleksibel dan personalisasi kurikulum. Mereka membantu dalam peningkatan kualitas pembelajaran dengan berbagi pengalaman, inovasi, dan sumber daya pendidikan. Komunitas KKG juga berperan dalam mengidentifikasi dan mengatasi tantangan pendidikan di tingkat sekolah, serta menjadi platform untuk memperkenalkan metode pengajaran terbaru dan berbagi praktik terbaik. Dengan begitu, komunitas KKG memainkan peran kunci dalam mendukung visi Merdeka Belajar untuk menciptakan pendidikan yang lebih adaptif, relevan, dan responsif terhadap kebutuhan siswa dan masyarakat.

Dasar-dasar yang melandasi latar belakang penelitian ini terdiri dari kasus-kasus sebagai berikut:

1. Peningkatan kompetensi profesional masih belum optimal. Diperlukan regulasi yang lebih kuat untuk mendorong terciptanya sistem pengembangan kompetensi profesional yang berstruktur dan berkesinambungan. Kualitas pendidikan di Indonesia masih menjadi perhatian serius dalam berbagai kajian internasional. Hasil PISA 2022

menunjukkan penurunan hasil belajar secara internasional akibat pandemi. Meski begitu, peringkat Indonesia di PISA 2022 naik 5-6 posisi dibanding 2018. Peningkatan peringkat ini menunjukkan ketangguhan sistem pendidikan Indonesia dalam mengatasi learning loss akibat pandemi. Studi dari OECD dan ADB (2015) menyoroti kurangnya kesempatan pengembangan profesional bagi guru di Indonesia. Guru-guru jarang mendapatkan bimbingan yang memadai dari berbagai pihak, termasuk kepala sekolah dan rekan sejawat. Pemerintah perlu fokus pada upaya peningkatan kualitas guru untuk mencapai perbaikan sistem pendidikan. Salah satu langkah konkrit adalah dengan memberikan pendampingan yang lebih intensif, seperti observasi kelas, kolaborasi dengan guru lain, dan umpan balik yang berguna (World Bank, 2018a). Perkembangan kompetensi guru sejalan dengan jenjang karier mereka. Jenjang karier tidak hanya menjadi tangga untuk meraih posisi yang lebih tinggi, tetapi juga menjadi pendorong bagi guru untuk terus meningkatkan kemampuannya. Imbalan yang didapat dari setiap jenjang karier diharapkan dapat menjadi motivasi bagi guru untuk mencapai prestasi yang lebih baik. Meskipun tunjangan profesi yang diberikan kepada guru bersertifikat telah meningkatkan penghasilan mereka, namun hal ini belum secara signifikan berdampak pada peningkatan kualitas pembelajaran. Penelitian sebelumnya (Ree dkk., 2017; Kurniawati dkk., 2018) menunjukkan bahwa ada disonansi antara peningkatan kesejahteraan guru dengan capaian pembelajaran siswa. Berbagai penelitian menunjukkan urgensi perubahan mendasar dalam sistem pendidikan, terutama untuk meningkatkan kompetensi profesional guru. Agar pembelajaran berkualitas terwujud, regulasi perlu lebih fokus pada beberapa aspek pengembangan kompetensi, seperti: pengembangan berkelanjutan, bimbingan antar sesama guru, kolaborasi guru, dan sistem penilaian kinerja yang relevan dengan peningkatan mutu pembelajaran. Sayangnya, regulasi saat ini belum optimal dalam mendorong pengembangan kompetensi guru secara berkelanjutan. Misalnya, penilaian kinerja

seringkali lebih berorientasi pada pemenuhan administratif ketimbang peningkatan kualitas pembelajaran. Meskipun pemerintah telah berupaya mendorong pengembangan profesionalisme guru melalui regulasi jabatan fungsional, namun implementasinya belum sepenuhnya efektif. Regulasi yang ada belum cukup mendorong pengembangan kompetensi secara berkelanjutan dan penilaian kinerja yang relevan dengan peningkatan mutu pembelajaran. Aspek-aspek penting seperti bimbingan antar guru, kolaborasi, dan kegiatan pengembangan diri yang berkelanjutan perlu lebih diperhatikan dalam regulasi. Upaya untuk mewujudkan pembelajaran berkualitas, sistem pendidikan perlu melakukan penyesuaian mendasar, terutama dalam hal pengembangan kompetensi guru. Regulasi yang ada saat ini perlu diperbaiki, terutama dalam hal: (a) mendorong pengembangan kompetensi secara berkelanjutan, (b) memberikan ruang yang lebih besar bagi kegiatan kolaborasi dan bimbingan antar guru, serta (c) menyempurnakan sistem penilaian kinerja yang lebih relevan dengan peningkatan mutu pembelajaran. Saat ini, penilaian kinerja seringkali lebih berorientasi pada pemenuhan administratif ketimbang pada peningkatan kualitas pembelajaran di kelas. Salah satu buruknya kualitas pendidikan Indonesia adalah rendahnya kualitas guru. Hal ini menunjukkan kualitas sebagian guru masih rendah, hasil pendidikan belum merata. Guru berperan penting mendidik para murid sebagai bagaian upaya mencerdaskan kehidupan bangsa. Namun, hingga kini, kualitas sebagian guru masih rendah dan tidak merata. Perlu digiatkan program peningkatan mutu guru. Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan atau PKB adalah alternatif bagi semua guru, baik yang sudah bersertifikat maupun belum bersertifikat. Salah satu agenda utama pemerinatah dalam rangka pembinaan dan peningkatan guru.

2. Selama ini, kegiatan pendampingan guru seringkali terpusat pada peran kepala sekolah dan pengawas. Padahal, potensi guru senior sebagai mentor sangat besar untuk dimanfaatkan. Pendampingan seharusnya menjadi kegiatan rutin yang melibatkan semua guru, bukan hanya guru baru atau

yang berkinerja kurang baik. Dalam regulasi, pendampingan guru dikaitkan dengan penilaian kinerja, sehingga berdampak pada karier seorang guru. Meskipun kepala sekolah dan pengawas memiliki kewenangan dalam pendampingan, guru senior juga dapat berperan aktif, terutama dalam program induksi atau saat guru membutuhkan perbaikan kinerja. Tugas dan tanggung jawab kepala sekolah dan pengawas dalam supervisi dan pendampingan guru telah diatur dalam berbagai peraturan. Namun, dalam praktiknya, pengawasan terhadap kinerja guru seringkali dilakukan secara tidak langsung, melalui laporan dari kepala sekolah.

3. Meskipun regulasi mewajibkan guru bergabung dengan organisasi profesi, namun implementasinya belum optimal dalam mendorong kolaborasi dan pengembangan profesionalisme guru melalui KKG. Padahal, KKG memiliki potensi besar untuk meningkatkan kompetensi guru di tingkat lokal. Studi terhadap guru menunjukkan bahwa manfaat nyata dari keanggotaan organisasi profesi belum banyak dirasakan, terutama dalam hal pelatihan dan pengembangan kompetensi. Sebaliknya, KKG yang aktif dapat menjadi wadah yang efektif untuk berbagi praktik terbaik, meningkatkan kualitas pembelajaran, dan mendukung pengembangan profesional berkelanjutan. Sayangnya, regulasi saat ini belum cukup mendorong partisipasi aktif guru dalam KKG. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor, seperti beban kerja guru yang tinggi, kurangnya insentif, serta kurangnya dukungan dari kebijakan yang ada. Oleh karena itu, perlu ada upaya untuk memperkuat peran KKG dalam meningkatkan kualitas pendidikan melalui penyempurnaan regulasi dan peningkatan dukungan terhadap kegiatan KKG.
4. Evaluasi terhadap kinerja guru saat ini masih sangat bergantung pada dokumen administratif, sehingga kurang mencerminkan kemampuan guru dalam mengajar secara langsung di kelas. Sistem penilaian guru yang ada saat ini belum mampu memberikan gambaran yang akurat mengenai kompetensi guru dalam menjalankan tugasnya di ruang kelas. Berdasarkan Peraturan Menteri PAN RB Nomor 13 Tahun 2019, kinerja guru dinilai

berdasarkan pencapaian target kerja (SKP) dan perilaku kerja. SKP guru sendiri ditentukan berdasarkan angka kredit yang harus dicapai, sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 35 Tahun 2010. Lebih lanjut, Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 25 Tahun 2024 dan Nomor 12 Tahun 2024 memberikan pedoman mengenai beban kerja guru yang meliputi kegiatan di dalam dan di luar kelas. Dengan kata lain, penilaian kinerja guru mencakup aspek kuantitatif (angka kredit) dan kualitatif (pelaksanaan tugas).

5. Tantangan peran KKG di era Merdeka Belajar yang dicanangkan oleh Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, KKG memiliki peran yang sangat strategis yaitu menjadi pusat keunggulan dan pembelajaran guru di Indonesia. Program Merdeka Belajar bertujuan untuk memberikan kebebasan atau kemandirian kepada peserta didik dalam mengembangkan potensi mereka, dan berperan sebagai pilar-pilar utama dalam mendukung visi ini. KKG berfungsi sebagai wadah bagi para guru untuk bekerja sama, berkolaborasi, dan meningkatkan kompetensi mereka. Mereka menjadi fasilitator pertukaran ide, pengalaman, dan inovasi di antara para pendidik. Mereka berperan dalam mengorganisir pelatihan dan pengembangan profesional untuk guru-guru. Ini mencakup pelatihan dalam penggunaan teknologi pendidikan, pengembangan kurikulum, dan peningkatan keterampilan mengajar. Hal ini memastikan bahwa guru-guru tetap relevan dan kompeten dalam menghadapi perubahan dalam dunia pendidikan. KKG dapat membantu dalam pengembangan materi pembelajaran yang sesuai dengan prinsip-prinsip Merdeka Belajar. Melalui kerja sama dengan guru-guru dari berbagai sekolah, KKG mendukung pemantauan dan evaluasi pembelajaran secara berkelanjutan. Mereka membantu mengidentifikasi masalah dan hambatan dalam proses pembelajaran, dan bersama-sama mencari solusi yang tepat. Selain itu, KKG juga dapat menjadi jembatan komunikasi antara guru-guru dengan kebijakan-kebijakan pendidikan yang dicanangkan oleh pemerintah. Mereka

membantu dalam menyampaikan informasi tentang perubahan kebijakan dan memastikan bahwa guru-guru dapat mengimplementasikannya dengan baik di kelas. Dengan demikian, peran KKG di era Merdeka Belajar adalah KKG menjadi forum di mana guru-guru dapat berbagi praktik terbaik, strategi pengajaran yang efektif, dan pengalaman mereka dalam menghadapi tantangan pembelajaran. KKG juga membantu menciptakan budaya kolaborasi di antara guru-guru, yang pada gilirannya dapat memperkaya pengalaman belajar peserta didik.

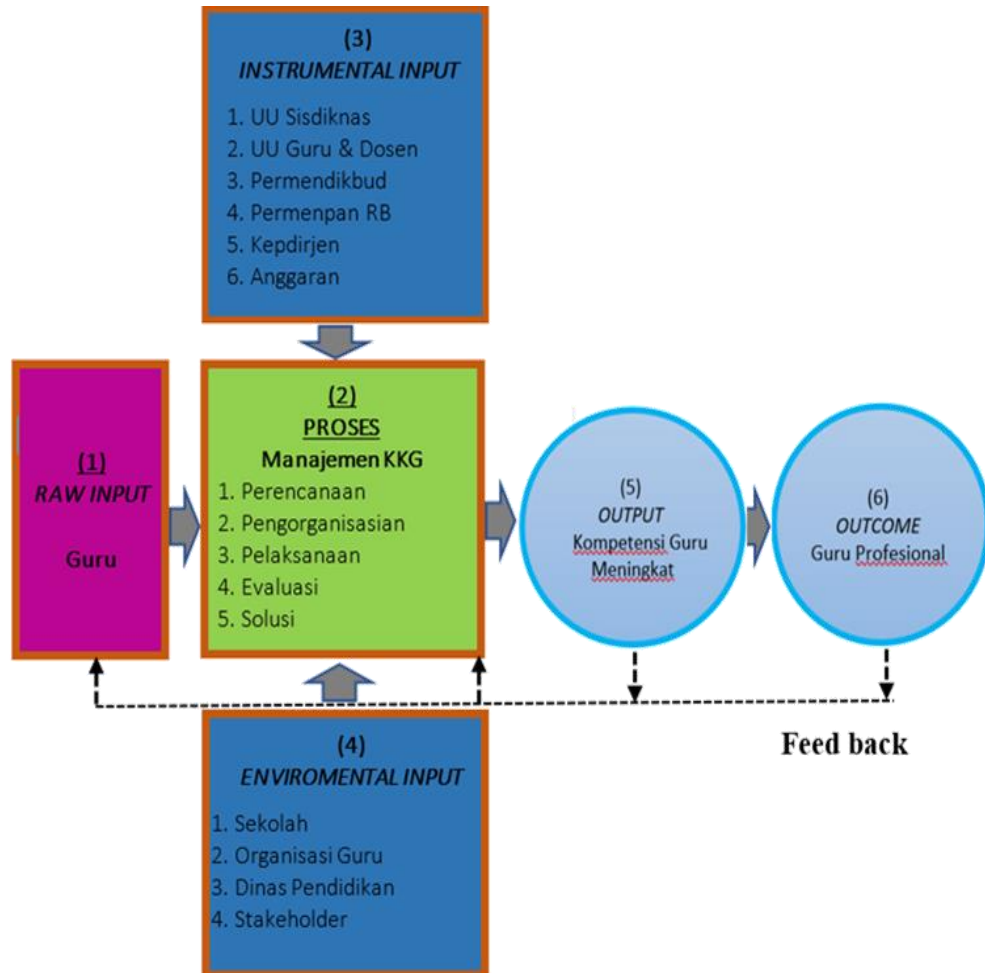
Sehubungan dengan tujuan penelitian untuk mengkaji manajemen peran Kelompok Kerja Guru (KKG) dalam pengembangan profesionalisme guru SD di wilayah Gugus Melati Kota Depok dan Gugus VIII Cibinong Bogor, baik ditinjau secara normatif, empirik, dan kesenjangan dengan hal tersebut peneliti dapat memilih lokus penelitian didasarkan pada pertimbangan: 1) Kontras kedua gugus ini memiliki karakteristik yang berbeda, baik dari segi jumlah sekolah, jumlah guru, maupun tingkat urbanisasi wilayah. Dengan membandingkan kedua gugus, diharapkan dapat diperoleh gambaran yang lebih komprehensif tentang pengaruh manajemen KKG terhadap peningkatan kompetensi guru; 2) Representatif kedua gugus ini dianggap cukup representatif untuk mewakili kondisi KKG di wilayah Jabodetabek; 3) Aksesibilitas peneliti yang cukup mudah ke kedua gugus tersebut, sehingga memudahkan dalam pengumpulan data. Berdasarkan pemaparan di atas peneliti tertarik untuk mengkaji lebih dalam tentang “Manajemen Kelompok Kerja Guru (KKG) dalam Meningkatkan Kompetensi professional Guru Sekolah Dasar di Kota Depok dan Kabupaten Bogor”.

## **B. PERUMUSAN DAN PEMBATASAN MASALAH**

### **1. Perumusan Masalah**

Guru belum meningkat kompetensinya dengan melakukan KKG sekarang seperti apa, harapan kedepan seperti apa, baru muncul pertanyaan: penelitian. Berdasarkan pada fakta dan data empirik yang didapatkan oleh peneliti dari kedua gugus sekolah dasar di wilayah Kota Depok dan Kabupaten Bogor dijadikan tempat penelitian dan studi kasus dapat mewakili sekolah di Kota

Depok dan Kabupaten Bogor dalam hal permasalahan yang diangkat oleh peneliti. Hal ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1.1 Perumusan Masalah

Sebagaimana diuraikan dalam permasalahan di atas, maka peneliti mencoba menggambarkan dalam bentuk bagan gambar 1.1 dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. *Input*

- 1) *Instrumental Input* terdiri dari faktor-faktor yang berasal dari luar sistem pendidikan yang secara langsung mempengaruhi proses pengembangan guru. Faktor-faktor ini meliputi: (a) Undang-undang yang mengatur tentang pendidikan dan profesi guru; (b) Peraturan Pemerintah yang dikeluarkan pemerintah terkait dengan pengembangan guru; (c) Peraturan Menteri yang dikeluarkan oleh

menteri terkait dengan pendidikan; (d) Kebijakan Pemerintah yang secara umum mempengaruhi dunia pendidikan; (f) Sarana-Prasarana yang mendukung proses pengembangan guru, seperti ruang pelatihan, perpustakaan, dan teknologi; (g) Anggaran yang dialokasikan untuk pengembangan guru.

2) *Raw Input* yakni input awal dalam proses pengembangan guru, yaitu guru itu sendiri. Guru memiliki potensi dan karakteristik yang berbeda-beda yang perlu dikembangkan.

3) *Environmental Input* terdiri dari faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi proses pengembangan guru. Faktor-faktor ini meliputi: (a) Lingkungan Kondisi fisik dan sosial sekolah yang dapat mempengaruhi motivasi dan kinerja guru; (b) Lingkungan Kondisi sosial masyarakat di sekitar sekolah yang dapat mempengaruhi pandangan masyarakat terhadap profesi guru; (c) Lingkungan Pemerintah/Disdik terkait kebijakan yang terkait dengan Pendidikan; (c) Lingkungan Organisasi di mana guru bekerja, seperti budaya kerja, kepemimpinan, dan sistem evaluasi; (d) Organisasi Profesi guru seperti PGRI-IGI yang memberikan dukungan dan pengembangan profesional bagi anggotanya.

b. *Proses*

Manajemen KKG guru sebagai serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengembangkan kompetensi profesionalisme. Kegiatan ini meliputi: 1) Perencanaan dengan merumuskan tujuan, strategi, dan program pengembangan guru; 2) Pengorganisasian sumber daya dan kegiatan yang diperlukan untuk melaksanakan program pengembangan; 3) Tahapan pelaksanaan program pengembangan ini mengikuti alur yang telah direncanakan; 4) Evaluasi yang dilakukan secara rutin bertujuan untuk mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan dan memastikan bahwa program ini memberikan dampak yang signifikan; 5) Solusi atas masalah yang muncul dalam proses pengembangan.

c. *Output*

Kualitas output pendidikan sangat dipengaruhi oleh kualitas proses pembelajaran yang terjadi di kelas yakni: 1) Kompetensi profesionalisme meningkat dalam berbagai aspek, seperti pedagogik, profesional, dan personal; 2) Guru profesional yakni guru yang telah melalui proses pengembangan menjadi guru profesional yang mampu melaksanakan tugasnya dengan baik dan bertanggung jawab.

d. *Feedback*

Hasil dari proses pengembangan guru akan memberikan umpan balik yang dapat digunakan untuk memperbaiki proses pengembangan selanjutnya. Umpan balik ini dapat berupa hasil evaluasi program, tanggapan guru, atau perubahan kebijakan. Secara keseluruhan, bagan ini menunjukkan bahwa pengembangan guru merupakan proses yang kompleks dan dipengaruhi oleh berbagai faktor. Baik faktor internal (guru) maupun faktor eksternal (lingkungan, kebijakan, dan manajemen) memiliki peran yang penting dalam keberhasilan pengembangan guru.

Jika dikaitkan dengan peran KKG di gugus sekolah dasar Kabupaten Bogor dan Kota Depok di era Merdeka Belajar, khususnya dalam pengembangan profesional guru yang berkelanjutan belum berjalan dengan maksimal. Sebagian besar guru memperoleh pembinaan yang diterima guru dari berbagai sumber, seperti fasilitator eksternal, kepala sekolah, dan rekan sejawat, masih perlu ditingkatkan.

Apabila hal tersebut tidak ditangani dan diantisipasi dengan cepat akan berdampak pada penurunan kualitas manajemen proses pendidikan dan dampaknya terhadap kualitas pendidikan di sekolah serta hasil belajar siswa di wilayah Kota Depok dan Kabupaten Bogor. Maka dengan demikian, penyebab termunculkan akar masalah yang dapat dilihat diantaranya yaitu:

- a. Guru-guru di kedua wilayah tersebut tidak aktif atau kurang terlibat dalam KKG, maka upaya untuk meningkatkan manajemen

- pengembangan guru dan pembelajaran akan terhambat. Berkurangnya motivasi atau pemahaman tentang manfaat kolaborasi dengan rekan-rekan guru.
- b. Kurangnya anggaran atau sumber daya yang dialokasikan untuk KKG dapat menjadi kendala serius. KKG membutuhkan dukungan finansial untuk mengadakan pelatihan, seminar, atau aktivitas pengembangan guru lainnya. Tanpa sumber daya yang cukup, manajemen pengembangan guru bisa terbatas.
  - c. Program pengembangan guru yang diselenggarakan oleh KKG belum sesuai dengan kebutuhan nyata para guru di wilayah tersebut. Ini dapat mengakibatkan ketidakmotivasi dan kurangnya minat dalam berpartisipasi.
  - d. Masalah administratif, seperti birokrasi yang rumit, prosedur yang tidak efisien, atau lambatnya respon dari pihak terkait, menjadi akar masalah yang menghambat KKG dalam melaksanakan perannya dengan efektif.
  - e. KKG belum selaras dengan kebijakan pendidikan nasional atau lokal yang ada, ini bisa menyulitkan pelaksanaan program pengembangan guru yang berdampak pada mutu pembelajaran. Koordinasi antara KKG dan kebijakan pendidikan sangat penting.
  - f. Dukungan dari pihak-pihak seperti kepala sekolah, dinas pendidikan, dan orang tua murid juga sangat penting. Jika pemangku kepentingan tidak memprioritaskan KKG dan peran mereka, ini bisa menghambat kemajuan.
  - g. Kurangnya komunikasi yang efektif antara anggota KKG dan juga dengan sekolah-sekolah lain dapat menjadi masalah. Kolaborasi yang baik antara guru-guru dan sekolah-sekolah dapat membantu meningkatkan manajemen pengembangan guru.
  - i. Kedua wilayah tersebut mengalami kekurangan guru, maka guru-guru yang ada terlalu sibuk dengan tugas mengajar mereka sehingga tidak memiliki waktu untuk berpartisipasi aktif dalam KKG.

## 2. Pembatasan Masalah Penelitian

Mengingat luasnya masalah yang dirumuskan tersebut, maka peneliti membatasi indikator masalah adalah sebagai berikut:

- a. Sekolah yang dijadikan objek dari penelitian dibatasi hanya satu gugus sekolah dasar di wilayah Kota Depok dan Kabupaten Bogor dikarenakan kedua gugus sekolah dasar tersebut banyaknya permasalahan dan kendala yang dihadapi KKG telah lama ada, tapi belum maksimal digunakan secara efektif sebagai wadah pengembangan kompetensi keprofesian guru.
- b. Peneliti menggunakan teori manajemen penelitian ini memfokuskan pada upaya meningkatkan kompetensi guru melalui mekanisme Kelompok Kerja Guru (KKG). Teori POAC dapat menjadi kerangka kerja yang sangat relevan untuk menganalisis bagaimana manajemen KKG dapat diterapkan secara efektif dalam mencapai tujuan tersebut. Adapun teori yang digunakan oleh peneliti dibatasi pada Teori Manajemen POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*) oleh G.R. Terry (2010:16), yakni: 1) *Planning* (Perencanaan) terdiri dari: (a) KKG harus memiliki tujuan yang jelas terkait peningkatan kompetensi guru, misalnya meningkatkan kemampuan dalam menerapkan kurikulum merdeka, menggunakan teknologi dalam pembelajaran, atau mengembangkan bahan ajar inovatif; (b) Setelah tujuan ditetapkan, KKG perlu merancang program kegiatan yang spesifik dan terukur untuk mencapai tujuan tersebut. Ini bisa berupa pelatihan, diskusi kelompok, studi banding, atau pengembangan proyek Bersama; (c) KKG perlu mengidentifikasi sumber daya yang dibutuhkan, seperti narasumber, materi pelatihan, waktu pertemuan, dan anggaran. 2) *Organizing* (Pengorganisasian) terdiri dari: (a) Membentuk struktur KKG: KKG perlu memiliki struktur organisasi yang jelas, termasuk penentuan ketua, sekretaris, dan anggota; (b) Membagi tugas dan tanggung jawab secara jelas kepada setiap anggota KKG, misalnya dalam merencanakan kegiatan, mencari narasumber, atau membuat laporan; (c)

Mengalokasikan sumber daya secara efektif dan efisien untuk mendukung pelaksanaan program kegiatan. 3) Actuating (Pelaksanaan) terdiri dari: (a) Melaksanakan program kegiatan yang telah direncanakan, seperti mengadakan pertemuan rutin, melaksanakan pelatihan, atau melakukan studi banding; (b) Memotivasi anggota KKG untuk berpartisipasi aktif dalam kegiatan KKG; (d) Mengatasi kendala yang mungkin timbul selama pelaksanaan program kegiatan. 4) Controlling (Pengendalian) terdiri dari: (a) Memantau kemajuan pelaksanaan program kegiatan secara berkala untuk memastikan bahwa kegiatan berjalan sesuai rencana; (b) KKG perlu melakukan evaluasi terhadap program kegiatan untuk mengukur tingkat keberhasilan dalam meningkatkan kompetensi guru; (c) Berdasarkan hasil evaluasi, KKG perlu melakukan tindak lanjut, seperti melakukan perbaikan program kegiatan atau mengembangkan program baru.

- c. Untuk pengumpulan data peneliti mendapatkan dari hasil wawancara mendalam dibatasi kepada anggota (guru), koordinator (kepala sekolah), dan tenaga kependidikan yang terlibat dalam KKG; sedangkan observasi dibatasi hanya pada pengamatan langsung pertemuan KKG; di gugus sekolah dasar di Kabupaten Bogor dan Kota Depok agar data menjadi lebih akurat.
- d. Waktu yang akan digunakan oleh peneliti selama periode semester ganjil tahun pelajaran 2022/2023 sampai dengan periode semester genap tahun pelajaran 2023/2024 disesuaikan dengan kegiatan KKG sehingga pengumpulan data akan sesuai dan benar karena sejalan dengan kebutuhan peneliti.
- e. Penggunaan fungsi manajemen yang bersesuaian dengan proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, penilaian serta dampak (masalah) dan solusi dalam manajemen KKG dalam meningkatkan kompetensi profesionalisme guru sekolah dasar. Dalam konteks penelitian ini, subjek penelitian adalah kelompok kerja guru (KKG) itu sendiri. KKG menjadi fokus utama penelitian karena peneliti ingin

memahami bagaimana fungsi manajemen diterapkan dalam konteks KKG dan bagaimana hal ini berdampak pada peningkatan kompetensi guru. Objek penelitian dalam hal ini adalah proses manajemen yang diterapkan dalam KKG. Proses manajemen yang dimaksud mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, penilaian, serta analisis dampak dan solusi. Peneliti akan mengamati, menganalisis, dan mengevaluasi bagaimana proses-proses ini berjalan dalam KKG dan bagaimana efektivitasnya dalam meningkatkan kompetensi profesional guru.

## **C. TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN**

### **1. Tujuan Penelitian**

#### **a. Tujuan Umum**

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan secara komprehensif tentang manajemen Kelompok Kerja Guru (KKG) dalam upaya peningkatan kompetensi profesional guru Sekolah Dasar di wilayah Kota Depok dan Kabupaten Bogor. Melalui penelitian ini, diharapkan dapat diperoleh gambaran yang jelas mengenai perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi kegiatan KKG yang telah dilakukan serta pengaruhnya terhadap peningkatan kualitas kinerja guru.

#### **b. Tujuan Khusus**

Adapun tujuan secara khusus dalam penelitian ini untuk mendeskripsikan dan menganalisis secara mendalam tentang:

- 1) Manajemen perencanaan Kelompok Kerja Guru (KKG) dalam upaya peningkatan kompetensi profesional guru SD yang telah berjalan di Gugus Mentari Kota Depok dan Gugus VIII Kabupaten Bogor.
- 2) Manajemen pengorganisasian Kelompok Kerja Guru (KKG) dalam upaya peningkatan kompetensi profesional guru SD yang telah berjalan di Gugus Mentari Kota Depok dan Gugus VIII Kabupaten Bogor.

- 3) Manajemen pelaksanaan Kelompok Kerja Guru (KKG) dalam upaya peningkatan kompetensi profesional guru SD yang telah berjalan di Gugus Mentari Kota Depok dan Gugus VIII Kabupaten Bogor.
- 4) Manajemen evaluasi Kelompok Kerja Guru (KKG) dalam upaya peningkatan kompetensi profesional guru SD yang telah berjalan di Gugus Mentari Kota Depok dan Gugus VIII Kabupaten Bogor.
- 5). Masalah yang dihadapi dalam pelaksanaan manajemen KKG yang mempengaruhi peningkatan kompetensi profesional guru SD yang telah berjalan di Gugus Mentari Kota Depok dan Gugus VIII Kabupaten Bogor.
- 6). Solusi mengatasi masalah pada pelaksanaan manajemen KKG yang lebih efektif dalam meningkatkan kompetensi profesional guru, dengan mempertimbangkan kondisi spesifik, baik relevansi, produk, dan novelty/kekinian di Gugus Mentari Kota Depok dan Gugus VIII Kabupaten Bogor.

## **2. Manfaat Penelitian**

### **a. Secara Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan hasanah keilmuan berkaitan dengan manajemen KKG terhadap peningkatan kompetensi profesional guru SD di Gugus Mentari Kota Depok dan Gugus VIII Kabupaten Bogor.

### **b. Secara Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan dasar bagi kalangan pendidikan yang membutuhkan sedikit tambahan ilmu guna dapat mengimplementasikan manajemen KKG terhadap peningkatan kompetensi profesionalisme gugus SD di Gugus Mentari Kota Depok dan Gugus VIII Kabupaten Bogor. Secara khusus penelitian ini bermanfaat praktis, terutama bagi: 1). Kepala Dinas Pendidikan, penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan dalam merumuskan kebijakan yang lebih efektif untuk meningkatkan mutu dan profesionalisme guru, serta dalam mengalokasikan sumber daya yang

diperlukan untuk mendukung pengembangan guru; 2). Kepala Sekolah, temuan penelitian ini dapat dijadikan dasar dalam menyusun program pengembangan guru yang lebih terarah dan relevan dengan kebutuhan sekolah, serta dalam melakukan evaluasi terhadap efektivitas program yang telah berjalan; 3). Guru, untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas pelaksanaan pembelajaran sehingga berdampak kepada meningkatkan hasil belajar siswa. Bagi guru, penelitian ini dapat memberikan wawasan baru tentang praktik-praktik terbaik dalam pembelajaran, serta mendorong guru untuk terus mengembangkan kompetensinya; 4). Peneliti, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi yang berharga dalam melanjutkan kajian tentang manajemen KKG dalam peningkatan dan pengembangan kompetensi profesional guru berkelanjutan, baik di wilayah studi maupun di daerah lain, serta dalam mengidentifikasi isu-isu penelitian yang relevan di masa mendatang.

#### **D. PERTANYAAN PENELITIAN**

Upaya peningkatan kompetensi guru melalui KKG belum optimal, disebabkan oleh beberapa faktor yang perlu diperhatikan yakni: 1) Implementasi KKG belum efektif, kegiatan formalitas, tanpa program yang jelas dan berkelanjutan. Kurangnya dukungan dari kepala sekolah dan pengawas juga menjadi kendala; 2) Kurangnya motivasi guru merasa bahwa kegiatan KKG tidak relevan dengan kebutuhan mereka atau tidak memberikan dampak langsung pada kinerja mereka di kelas; 3) Keterbatasan sumber daya KKG seperti dana, waktu, dan tenaga untuk melaksanakan kegiatan yang lebih inovatif dan berdampak; 4) Perubahan kebijakan yang cepat sering membuat KKG sulit untuk menyesuaikan program dan kegiatannya; 5) Kurangnya kolaborasi dengan pihak eksternal KKG seperti menjalin kerjasama dengan perguruan tinggi, lembaga pelatihan, dan pemangku kepentingan lainnya untuk mendapatkan dukungan dan sumber daya yang lebih luas. Adapun harapan peneliti ke depan melalui penelitian ini: 1) Mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang mempengaruhi efektivitas KKG dalam meningkatkan kompetensi guru;

2) Mengembangkan model manajemen KKG yang lebih efektif dan relevan dengan konteks local; 3) Memberikan rekomendasi kebijakan untuk meningkatkan kualitas dan keberlanjutan program KKG; 4) Menginspirasi guru, kepala sekolah, dan pembuat kebijakan untuk terus berupaya meningkatkan kualitas pendidikan melalui KKG.

Penelitian ini bertujuan untuk meningkatkan efektivitas manajemen KKG di Indonesia, khususnya di Kota Depok dan Kabupaten Bogor. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi para pembuat kebijakan, praktisi pendidikan, dan peneliti lainnya dalam upaya meningkatkan kompetensi profesional guru melalui kegiatan KKG. Peneliti mengacu pada tujuan penelitian di atas, maka penulis pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana perencanaan kegiatan KKG dalam meningkatkan kompetensi profesional guru SD di Gugus Mentari Kota Depok dan Gugus VIII Kabupaten Bogor?
2. Bagaimana pengorganisasian kegiatan KKG berperan penting dalam meningkatkan kompetensi profesional guru SD di Gugus Mentari Kota Depok dan Gugus VIII Kabupaten Bogor?
3. Bagaimana pelaksanaan kegiatan KKG menjadi wadah untuk meningkatkan kualitas profesionalisme guru SD di Gugus Mentari Kota Depok dan Gugus VIII Kabupaten Bogor?
4. Bagaimana evaluasi kegiatan KKG berperan penting dalam memfasilitasi peningkatan kompetensi profesional guru SD di Gugus Mentari Kota Depok dan Gugus VIII Kabupaten Bogor?
5. Apa masalah yang dihadapi kegiatan KKG dalam mengembangkan kompetensi profesional guru SD di Gugus Mentari Kota Depok dan Gugus VIII Kabupaten Bogor?
6. Bagaimana solusi masalah manajemen KKG dalam memajukan kompetensi profesional guru SD baik relevansi, produk, dan novelty/kekinian di Gugus Mentari Kota Depok dan Gugus VIII Kabupaten Bogor?

## **E. SISTEMATIKA PENULISAN**

Secara garis besar pembahasan disertasi ini terbagi dalam dua bagian yaitu pembahasan teoritis sebagai kerangka acuan yang disusun melalui pengkajian teori-teori yang digunakan dan pembahasan empiris sebagai upaya mencari jawaban terhadap variable-variabel yang diteliti. Keseluruhan pembahasan dalam disertasi ini menjadi lima bab berdasarkan sistematika panduan penulisan tesis, disertasi, makalah, dan laporan buku ilmiah Sekolah Pascasarjana Universitas Islam Nusantara sebagai berikut:

Bagian Awal: a. Halaman Judul Sampul; b. Halaman Judul; c. Surat Pernyataan Penulis; d. Abstrak; e. Halaman Persetujuan; f. Halaman Pengesahan; g. Kata Pengantar; h. Ucapan Terimakasih; i. Daftar Isi; j. Daftar Tabel; k. Daftar Gambar; l. Daftar Lampiran.

Bagian Inti: Bab I: Pendahuluan, berisi: A. Latar belakang masalah; B. Perumusan dan pembatasan masalah; C. Tujuan dan manfaat penelitian yang terdiri dari Tujuan Penelitian Umum dan Tujuan Penelitian Khusus; D. Pertanyaan penelitian, dan sistematika penulisan. Bab II: Kajian Pustaka, berisi A) Landasan Filosofi; B) Landasan Enam Sistem Nilai; C) Landasan Teori dan Konsep; D) Landasan Kebijakan; E) Penelitian Terdahulu. Bab III: Metode Penelitian, berisi: A) Pendekatan Penelitian; B) Metode Penelitian; C) Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data; D) Lokasi dan Sumber Data, E) Teknik Analisis; F) Uji Keabsahan Data. Bab IV: berisi: A) Gambaran umum Lokasi Penelitian; B) Deskripsi Hasil Penelitian; C) Pembahasan Hasil Penelitian. Bab V Simpulan, Rekomendasi, dan Produk, berisi: A. Simpulan Hasil Penelitian; B. Rekomendasi; C. Produk Hasil Penelitian.

Bagian Akhir: Daftar Pustaka, Riwayat Hidup, dan Lampira-lampiran yang terkait dengan kelengkapan penelitian.