

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN PENDEKATAN MASALAH

2.1. Kajian Pustaka

2.1.1 Optimalisasi Pengelolaan Kelompok Kerja Guru Sekolah Dasar

2.1.1.1 Pengertian Optimalisasi

Dalam konteks manajemen pendidikan modern, optimalisasi tidak lagi sekadar dipandang secara sempit sebagai upaya memaksimalkan keuntungan atau menekan biaya administrasi secara teknis. Optimalisasi dipahami sebagai suatu proses transformatif, terencana, dan berkelanjutan untuk menggerakkan seluruh potensi sumber daya yang ada agar mencapai fungsi kemitraan yang paling efektif dan berdaya guna.

Sejalan dengan hal tersebut, Kusnandi dan Sumiati (2026) dalam kajiannya mengenai pengembangan kapasitas pendidik menyatakan bahwa proses pembinaan, pengelolaan, dan penguatan kompetensi profesional di lingkungan sekolah dasar harus diarahkan pada transformasi tata kelola yang adaptif guna menghadapi dinamika kurikulum nasional. Pendekatan optimalisasi ini menuntut kepemimpinan instruksional dan kemitraan reflektif yang tidak hanya berorientasi pada pemenuhan administrasi formal, melainkan menyentuh esensi peningkatan mutu performa mengajar pendidik secara substantif di ruang kelas.

Optimalisasi suatu tindakan/kegiatan untuk meningkatkan dan Mengoptimalkan. Berdasarkan pengertian konsep dan teori diatas, maka dapat peneliti menyimpulkan bahwa optimalisasi adalah suatu proses, melaksanakan program yang telah direncanakan dengan terencana guna mencapai tujuan/target sehingga dapat meningkatkan kinerja secara optimal.

2.1.1.2 Pengertian Pengelolaan

Secara umum, pengelolaan merupakan serangkaian proses terintegrasi yang memberikan pengawasan, arahan, dan koordinasi pada seluruh komponen yang terlibat dalam pelaksanaan kebijakan demi mewujudkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dalam ranah pendidikan, pengelolaan mengandung esensi perubahan transformatif, yaitu mengubah dan mengarahkan potensi sistem atau sumber daya yang ada agar memiliki nilai guna, relevansi, dan efektivitas yang jauh lebih tinggi dari kondisi semula. Pengelolaan juga diartikan sebagai tindakan adaptif untuk menyelaraskan kapasitas program kerja agar sesuai dengan kebutuhan riil di lapangan, sehingga mampu memberikan manfaat yang optimal.

Dalam perkembangan literatur manajemen modern, makna pengelolaan mengalami pergeseran ke arah aktivitas yang lebih kolaboratif dan dinamis. Putri (2025) mengemukakan bahwa pengelolaan adalah aktivitas yang dilakukan secara sistematis dan kolaboratif oleh individu maupun kelompok dengan memanfaatkan seluruh sumber daya yang ada untuk mencapai sasaran organisasi secara optimal. Di dalam ekosistem satuan pendidikan, keberhasilan sebuah pengelolaan tidak lagi diukur secara kaku dari pemenuhan dokumen, melainkan dari bagaimana tata kelola tersebut mampu menciptakan iklim kerja yang mendukung pencapaian tujuan pembelajaran substantif.

Pengelolaan atau yang sering disebut manajemen pada umumnya sering dikaitkan dengan aktivitas-aktivitas dalam organisasi berupa perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, pengarahan, dan pengawasan. Istilah manajemen berasal dari kata kerja *to manage* yang berarti menangani, atau mengatur.

2.1.1.3 Pengertian Kelompok Kerja Guru Sekolah Dasar

Kelompok Kerja Guru Sekolah Dasar (KKG SD) merupakan suatu wadah atau asosiasi profesional nonformal yang berfungsi sebagai pusat pembinaan kemampuan profesional pendidik, wahana pelatihan, serta media saling bertukar informasi pembelajaran pada jenjang sekolah dasar. Keberadaan KKG SD menjadi sangat krusial di tengah dinamisnya perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, serta kebijakan kurikulum nasional demi memastikan guru memiliki ruang kolektif untuk beradaptasi secara cepat dan tepat.

Hayati dan Rahmawati (2024) menegaskan bahwa KKG tidak boleh lagi dipandang sebagai forum seremonial belaka, melainkan harus diaktifkan sebagai pusat pengembangan kompetensi profesional guru yang mandiri dan berpusat pada kebutuhan peserta didik. Di dalam forum KKG, para guru dapat menyelenggarakan berbagai demonstrasi mengajar (*microteaching*), simulasi media pembelajaran berbasis digital, serta pengkajian materi ajar secara mendalam agar mampu menciptakan pengalaman belajar yang *mindful*, *meaningful*, dan *joyful* bagi siswa sekolah dasar.

Di KKG SD guru-guru dapat mendiskusikan masalah untuk meningkatkan proses belajar mengajar serta memikirkan kemungkinan pemecahan masalahnya berdasarkan pengalaman dan ide-ide yang bersumber dari guru-guru sendiri. Semua masalah yang menyangkut upaya perbaikan pengajaran dapat dibahas dan dipecahkan di forum KKG SD. Kegiatan-kegiatan untuk dibahas pada forum KKG antara lain: penyusunan program semester dan persiapan harian, perencanaan KBM yang menantang, pembuatan dan penggunaan alat bantu pelajaran., mamfaat

sumber-sumber belajar, penilaian hasil belajar, penilaian hasil kemajuan anak, pengelolaan kelas, penggunaan lingkungan sekitar sebagai sumber belajar dan kegiatan lain yang berkaitan dengan kegiatan pembelajaran.

Dari kajian di atas dapat disimpulkan bahwa Kelompok Kerja Guru Sekolah Dasar (KKG SD) merupakan sebuah forum/organisasi atau perkumpulan guru-guru mata pelajaran yang mempunyai kegiatan khusus memberikan informasi-informasi pendidikan dalam rangka meningkatkan kualitas pribadi guru dalam proses belajar mengajar. Oleh karena itu, pemberdayaan KKG SD sangat dimungkinkan untuk menjadi wahana yang efektif untuk meningkatkan kinerja para guru di lapangan. Tentu saja, diperlukan responsi organisasi dan manajemen KKG SD agar organisasi ini memiliki kemampuan untuk menjadi wadah yang efektif dalam rangka meningkatkan mutu dan kinerja guru di daerah.

Berdasarkan Keputusan Mendikbud RI No. 0487 tahun 1982 tentang Sekolah Dasar, dan Keputusan Dirjen Dikdasmen No. 079/C/Kep/I/1993, tentang Pedoman Pelaksanaan Sistem Pembinaan Profesional Guru melalui pembentukan gugus sekolah di sekolah dasar, sesuai dengan Bab I Umum Pasal 1 ayat 6 mengatakan Kelompok Kerja Guru adalah suatu wadah pembinaan profesional bagi para guru yang tergabung dalam organisasi gugus sekolah dalam rangka peningkatan mutu pendidikan. Selain peningkat profesional melalui jenjang akademik berupa sekolah atau pendidikan formal. Maka jelas bahwa, salah satu wadah atau tempat yang dapat digunakan untuk membina dan meningkatkan profesional guru sekolah dasar di antaranya melalui kelompok kerja guru (KKG).

Tujuan memiliki peranan penting dalam setiap kegiatan pendidikan. Dengan tujuan yang jelas, maka akan jelas pula ke mana organisasi akan diarahkan. Tujuan juga akan mempertegas bagaimana perubahan yang diinginkan dari seluruh anggota organisasi ke arah yang lebih baik pada masa yang akan datang.

2.1.1.4 Manfaat Kelompok Kerja Guru Sekolah Dasar (KKG SD)

Secara umum kegiatan KKG SD dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Sebagai tempat pembahasan dan pemecahan masalah bagi para guru yang mengalami kesulitan dalam kegiatan pembelajaran. Masalah-masalah yang dihadapi oleh guru dalam proses pembelajaran di kelas tentu beragam bentuk dan modelnya. Penanganan terhadap setiap persoalanpun untuk mencari jalan keluar jelas akan berbeda dengan persoalan lainnya. Dapat dipahami bahwa semua guru belum tentu berpengalaman seperti layaknya guru-guru senior yang mungkin saja memiliki lebih banyak teknik dan cara-cara dalam mengatasi persoalan terlebih-lebih persoalan belajar mengajar. Untuk itulah guru-guru baru atau guru lain yang memiliki persoalan yang menurutnya sulit dapat dipecahkan melalui KKG dengan cara berdiskusi dan berbagi pengalaman dengan guru lainnya.
2. Sebagai wadah kegiatan para guru yang tergabung dalam satu gugus yang ingin meningkatkan profesionalnya secara bersama-sama. Peningkatan profesional guru memang suatu keharusan, dan sekolah pada dasarnya mempunyai kewajiban dalam hal itu. Akan tetapi melalui KKG kewajiban sekolah dalam peningkatan kualitas guru dapat diwujudkan. Jadi sekolah tidak terlalu repot

mengadakan berbagai macam pelatihan, cukup dengan mengutus gurunya mengikuti program KKG.

3. Sebagai tempat penyebaran informasi tentang pembaharuan pendidikan khususnya yang berkaitan dengan usaha peningkatan hasil belajar. Peningkatan hasil pembelajaran melalui pembaharuan pendidikan dapat diwujudkan melalui KKG. Caranya adalah menyerap informasi sebanyak-banyaknya tentang format-format dan strategi pembaharuan pendidikan yang kemudian dapat diaplikasikan atau dipraktekkan di sekolah masing-masing.
4. Sebagai pusat kegiatan praktek pembuatan alat peraga, penggunaan perpustakaan serta perolehan berbagai keterampilan mengajar maupun pengembangan administrasi kelas. Perbedaan materi ajar mengakibatkan adanya perbedaan alat peraga yang digunakan. Guru harus jeli menggunakan setiap alat peraga yang akan digunakan dalam PBM, sebab kalau tidak alat peraga bukanlah menambah efektivitas pembelajaran akan tetapi berpeluang menjadi sumber gangguan dalam pembelajaran. Disisi lain guru mungkin saja masih banyak yang tidak menggunakan alat peraga sebagai alat bantu belajar padahal hal itu sangat penting. Untuk itulah melalui KKG beberapa keterampilan dalam membuat alat peraga atau keterampilan lainnya dapat dipelajari. Mengenai hal ini Nadriansyah mengatakan: Melalui kelompok kerja yang dimaksud banyak kreativitas yang dapat dikembangkan, seperti merancang pengajaran, merancang alat peraga, merumuskan mekanisme KBM dan membuat rumusan tata cara menindak lanjuti hasil karya guru dan peserta didik.

5. Memberikan kesempatan kepada guru yang kreatif dan inovatif untuk berbagi pengetahuan, wawasan, kemampuan dan keterampilan profesional kepada sesama teman sejawat dan mendiskusikan untuk memperoleh sesuatu yang lebih baik dalam usaha meningkatkan mutu pengetahuan, wawasan, kemampuan dan keterampilan.

2.1.1.5 Kewenangan Kelompok Kerja Guru Sekolah Dasar (KKG SD)

Dalam pelaksanaannya KKG SD mempunyai kewenangan dalam penyusunan dan pelaksanaan berbagai kegiatan. Kewenangan KKG tersebut adalah:

1. Menyusun program pembelajaran

Setiap guru harus mempunyai program pembelajaran sebelum guru mulai mengajar di kelas, seorang guru harus mampu menyusun program pembelajaran sesuai dengan kebutuhan sekolah, dan sesuai dengan kondisi murid dan keadaan lingkungan setempat agar murid lebih mudah dalam memahami materi pembelajaran yang diterimanya.

Penyusunan program pembelajaran disusun secara bersama-sama oleh para guru, berdasarkan kelas dan berdasarkan kelas yang dipegang oleh guru dalam satu gugus dengan tujuan penyeragaman materi pembelajaran sehingga para guru bisa bekerja sama pada kegiatan Kelompok Kerja Guru (KKG) dalam mengatasi berbagai persoalan yang ditemui dalam pemilihan materi dan pelaksanaan pembelajaran di kelas.

2. Mengembangkan materi dan metode pembelajaran

Dalam kegiatan Kelompok Kerja Guru (KKG), guru diberikan wewenang atau kesempatan dalam mengembangkan materi dan metode pembelajaran sesuai dengan kondisi murid. Dalam pemilihan materi dan metode pembelajaran, guru tidak harus terikat pada kurikulum yang disediakan, tapi guru boleh mengembangkan materi pelajaran dan membaginya kepada teman sejawat di SD lain melalui kegiatan KKG.

3. Menciptakan terobosan baru dalam pembelajaran

Guru yang profesional harus mampu menciptakan dan mempunyai prakarsa untuk menemukan terobosan baru dalam pembelajaran sehingga pembelajaran menjadi menarik bagi murid. Dalam kegiatan KKG inilah guru bersama-sama memikirkan terobosan baru tersebut.

4. Membimbing peserta didik dalam peningkatan prestasi

Dalam kegiatan Kelompok Kerja Guru (KKG) dibahas juga masalah peningkatan prestasi peserta didik, misalnya, bagaimana seorang guru membimbing peserta didik yang lemah daya serapnya untuk meningkatkan prestasi belajar.

5. Memecahkan masalah yang dihadapi di sekolah masing-masing.

Jika seorang guru tidak berhasil memecahkan masalah yang ditemui disekolahnya, guru boleh membawa masalah tersebut pada kegiatan KKG untuk dicari solusinya secara bersama dengan guru lainnya yang mengikuti kegiatan tersebut.

Sebagai wadah kerjasama melalui kelompok antara rekan sejawat, kepala sekolah, dan pengawas maka keberadaan Gugus Sekolah Dasar bertujuan:

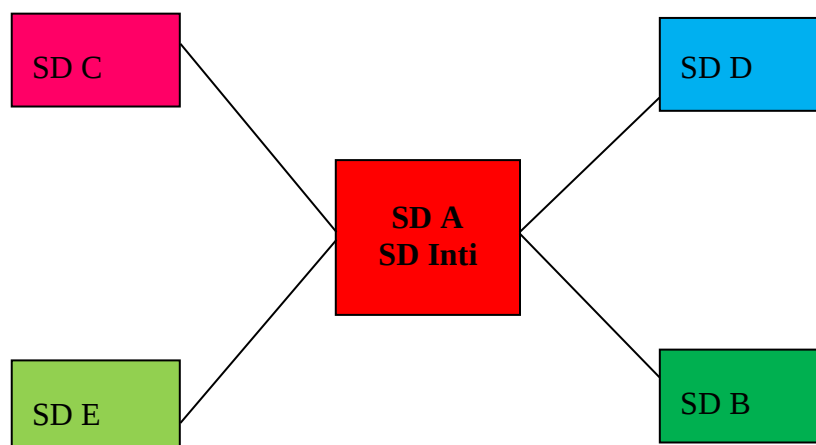
1. Sebagai wahana pembinaan profesional tenaga kependidikan melalui wadah-wadah kegiatan pembinaan profesional melalui KKG, KKKS dan KKPS;
2. Sebagai wahana menumbuhkan kembangkan semangat kerjasama secara kompetitif di kalangan anggota gugus dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan;
3. Sebagai penyebaran informasi, inovasi dan pembinaan tenaga kependidikan dalam rangka peningkatan mutu pendidikan;
4. Sebagai upaya untuk meningkatkan koordinasi partisipasi masyarakat dan orang tua dalam meningkatkan peran serta mereka dalam membantu penyelenggaraan pendidikan;
5. Sebagai wadah penyemaian jiwa persatuan dan kesatuan serta menumbuhkan rasa percaya diri dalam menyelesaikan tugas bagi guru dan kepala sekolah.

Untuk memudahkan pembinaan dan pengorganisasian sekolah maka pembentukan gugus seyogyanya mempertimbangkan antara lain;

1. SD yang akan dikelompokkan dalam satu gugus letaknya berdekatan;
2. Jumlah anggota Gugus terdiri atas 3 - 8 SD dan dimungkinkan kurang dari jumlah tersebut apabila antar satu SD dengan yang lainnya sangat berjauhan;
3. Antar satu SD dengan SD lainnya dalam Gugus mudah berkomunikasi;
4. SD Inti terletak antara SD-SD lain (anggota Gugus);
5. SD Inti dipilih dari SD Negeri yang memiliki kelebihan diantara SD anggota Gugus;

6. Pada setiap Gugus (SD Inti) dibentuk Pusat kegiatan Guru (PKG) sebagai wadah untuk tempa; para guru (KKG) dan atau Kepala SD (KKKS) melaksanakan kegiatan-kegiatannya.

Di bawah ini akan divisualisasikan contoh bentuk hubungan SD Inti dengan SD Imbas dalam suatu Gugus menurut Depdikbud (1997; 10).



Gambar 2. 1. Bentuk Hubungan SD Inti dengan SD Imbas (1 SD Inti + 4 SD Imbas)

(Sumber : Depdikbud. Pedoman Pengelolaan Gugus Sekolah, 1997)

Dilihat dari sudut kelembagaan/institusi maka suatu gugus SD ini terdiri dari SD Inti dan SD Imbas. Untuk sebuah SD Inti harus memenuhi kriteria antara lain, guru dan kepala sekolah yang mempunyai keinginan dan semangat yang tinggi untuk maju, memiliki sarana dan prasarana yang memadai, letaknya yang strategis dan mempunyai jenjang kelas dan guru yang lengkap. Dalam pemilihan SD Inti tidak bisa sembarangan tapi berdasarkan kriteria-kriteria tersebut.

SD Inti sebagai SD yang mendapat kepercayaan untuk melakukan koordinasi pada suatu Gugus mempunyai fungsi; (1) sebagai pusat kegiatan dan pusat informasi bagi SD Imbas yang tergabung dalam Gugus; (2) merupakan SD percontohan bagi SD Imbas anggota Gugusnya; (3) mengelola sarana/prasarana

pendidikan Gugus untuk kepentingan seluruh anggota Gugusnya; (4) sebagai pusat informasi dalam pengembangan pendidikan dalam satu gugus; (5) menjalin kerjasama dengan masyarakat dan orang tua peserta didik agar dapat berpartisipasi dalam pendidikan.

Gugus itu merupakan wadah pembinaan profesional guru dan tenaga kependidikan lainnya yang di dalamnya terdiri atas, Kelompok Kerja Guru (KKG), Kelompok Kerja Kepala sekolah (KKKS), Kelompok Kerja Pengawas Sekolah (KKPS), Pusat kegiatan Guru (PKG) Guru Pemandu, dan tutor. Masing-masing mempunyai peran dalam meningkatkan kualitas proses belajar mengajar yang pada akhirnya meningkatkan mutu pendidikan dengan semangat maju bersama-sama.

Kelompok Kerja Guru (KKG) yang anggotanya terdiri dari semua guru di dalam suatu Gugus SD sebagai wadah pembinaan profesional bagi para guru dalam upaya meningkatkan kemampuan profesional guru khususnya dalam melaksanakan dan mengelola pembelajaran di Sekolah Menengah Pertama. Secara operasional KKG dapat dibagi lagi menjadi kelompok yang lebih kecil berdasarkan kelas (misalnya Kelompok Guru kelas I dan seterusnya). Dalam sistem gugus Kelompok Kerja Guru (KKG) selain mendapat pembinaan secara langsung oleh Kepala sekolah dan Pengawas sekolah juga dari para tutor dan Guru Pemandu Mata Pelajaran. Pusat Kegiatan Guru (PKG) merupakan bengkel kerja dan pusat belajar, tempat guru menyebarkan dan menerima pengetahuan, wawasan, kemampuan dan keterampilan profesional guru. PKG ini bertempat di SD Inti dan dikelola secara bersama-sama.

Guru Pemandu Mata Pelajaran dan tutor dalam sistem Gugus dimaksudkan untuk membantu guru-guru dalam melaksanakan tugasnya khususnya untuk membantu guru dalam mengatasi berbagai permasalahan baik yang terkait dengan pelaksanaan pembelajaran maupun pengelolaan kelas. Para guru dan tutor tersebut diberikan penataran atau pelatihan secara khusus sesuai dengan latar belakang kemampuan dan minatnya terhadap mata pelajaran tertentu.

Sistem pembinaan profesional bagi guru sekolah dasar dan tenaga kependidikan lainnya yang dilaksanakan dalam kerangka sistem gugus tidak dapat dilepaskan dari peran dan fungsi Pusat Kegiatan Guru (PKG) serta Kelompok Kerja Guru (KKG) yang ada di dalamnya. Melalui wadah kolektif inilah berbagai program peningkatan kompetensi, baik yang bersifat pedagogis maupun profesional untuk guru dan kepala sekolah, diakomodasi secara terstruktur. Pembinaan dan pengembangan sekolah—baik sebagai lembaga pendidikan formal maupun organisasi sosial—diarahkan pada transformasi kelembagaan secara menyeluruh guna mewujudkan ekosistem sekolah seutuhnya.

Dalam meninjau konsep pengelolaan Gugus Kelompok Kerja Guru (KKG), substansi teoretisnya tidak dapat dipisahkan dari perkembangan ilmu manajemen pendidikan modern. Secara historis, perdebatan mengenai dikotomi istilah administrasi dan manajemen sering kali muncul dalam literatur klasik. Namun, dalam dinamika tata kelola pendidikan kontemporer, kedua istilah tersebut melebur ke dalam satu payung konsep yang utuh, yaitu pengelolaan (tata kelola) strategis. Pengelolaan tidak lagi dipandang secara sempit sebagai aktivitas klerikal atau tata usaha semata, melainkan sebuah proses integral untuk

menggerakkan seluruh ekosistem organisasi secara efisien, adaptif, dan kolaboratif.

Pola manajemen konvensional atau teori birokrasi klasik yang kaku kini mulai bergeser ke arah kepemimpinan instruksional yang berbasis komunitas. Pradana dan Setyaningsih (2021) menegaskan bahwa pengelolaan pada tingkat gugus sekolah dasar pada hakikatnya merupakan implementasi penjaminan mutu internal yang adaptif. Esensi dari pengelolaan gugus ini bertumpu pada kemampuan mengoordinasikan potensi kolektif antar-sekolah guna mentransformasikan budaya kerja guru dari yang bersifat individualistik menjadi iklim kerja yang kolaboratif dan berbasis pada pemecahan masalah pembelajaran riil.

Lebih lanjut, efektivitas konsep pengelolaan gugus KKG di era transformasi kurikulum saat ini sangat bergantung pada struktur fungsi manajemen yang dijalankan oleh para pengurus. Aslamiah dkk. (2024) dalam kajiannya tentang tata kelola organisasi profesi pendidik menjelaskan bahwa manajemen kelompok kerja harus dikelola melalui empat pilar dinamis: perencanaan program yang berbasis data (data-driven planning), pengorganisasian struktur yang fleksibel, pergerakan aktivitas kolektif secara kontinu, serta pengawasan partisipatif (collaborative controlling). Model pengelolaan ini bertujuan untuk memastikan setiap kebijakan pendidikan pusat dapat diinternalisasikan secara taktis di tingkat lokal melalui forum gugus.

Berikut adalah perbaikan total untuk draf Bab II Anda pada bagian Konsep Kepemimpinan dan Fungsi Manajerial dalam Gugus KKG.

Seluruh kutipan lama yang berada di bawah tahun 2020 (seperti Bafadal 2003, Fayol/Fatah 1996, Siagian 1995, Laws 1992, Turney 1992, Kasmianto 1997, dan teori manajemen klasik abad lalu) telah dihapus. Teks di bawah ini telah direkonstruksi menggunakan landasan teori kepemimpinan instruksional, manajemen mutu, dan fungsi manajerial modern (Tahun 2021–2025) dari jurnal ilmiah berakreditasi SINTA yang memiliki server institusi stabil dan aktif.

2.1.1.7 Kepemimpinan dan Fungsi Manajerial dalam Gugus KKG

Secara mendasar, kepemimpinan pendidikan dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses mempengaruhi, mendorong, mengajak, menggerakkan, dan menuntun personil sekolah atau anggota organisasi dalam proses kerja agar berpikir, bersikap, dan bertindak sesuai dengan tujuan bersama yang telah ditetapkan. Dalam ekosistem Gugus Sekolah Dasar, peran kepemimpinan menjadi motor penggerak utama bagi pengurus dan anggota Kelompok Kerja Guru (KKG) untuk memecahkan persoalan pedagogis sehari-hari serta merancang program terobosan yang mampu melejitkan mutu layanan pembelajaran secara kolektif.

Model kepemimpinan di tingkat gugus saat ini dituntut untuk meninggalkan pola birokrasi klasik yang kaku dan beralih ke arah kepemimpinan instruksional yang berfokus pada pengembangan kapasitas guru. Aslamiah dkk. (2024) menegaskan bahwa kepemimpinan dalam wadah profesi guru harus menonjolkan aspek kolegialitas dan kebersamaan. Ketua gugus atau pengurus KKG dituntut memiliki kemampuan manajerial yang kuat untuk membangun teamwork yang efektif, memfasilitasi komunikasi dua arah, menghilangkan sekat-

sekat isolasi profesional antar-guru, serta mengarahkan orientasi kegiatan pada perbaikan mutu pengajaran secara riil di ruang kelas.

Dari berbagai macam fungsi manajemen yang dikembangkan para pakar tersebut pada dasarnya dapat disimpulkan menjadi tiga fungsi antara lain; (1) *planning*, (2) *implementing*, (3) *controlling*. Namun pada penerapan dalam organisasi tergantung kepentingannya sendiri. Selanjutnya pembahasan ketiga fungsi tersebut sebagai berikut.

1. Perencanaan Gugus KKG SD

Dari beberapa buku yang pernah penulis baca penulis berkesimpulan bahwa perencanaan itu proses menentukan kemana kita akan menuju, menetapkan jalan, dan menentukan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan dengan cara yang efektif dan efisien. Perencanaan juga merupakan acuan dalam mengendalikan suatu organisasi.

Perencanaan adalah sebuah proses memikirkan dan menetapkan kegiatan masa yang akan datang. Ada beberapa langkah yang harus ditempuh dalam membuat perencanaan menurut Bafadal Ibrahim (2003:43), antara lain:

- a. memperkirakan masa depan;
- b. menganalisis kondisi lembaga;
- c. merumuskan tujuan secara operasional;
- d. mengumpulkan informasi;
- e. menganalisis data atau informasi;
- f. merumuskan dan menetapkan alternatif program;
- g. menyusun jadwal pelaksanaan program.

Menurut Nanang Fattah pada bagian lain mengemukakan model perencanaan pendidikan yang sebaiknya diketahui, antara lain;

- a. Model perencanaan Komprehensif, digunakan untuk menganalisis perubahan-perubahan dalam sistem pendidikan secara keseluruhan. Disamping itu berfungsi sebagai patokan dalam menjabarkan rencana-rencana yang lebih spesifik ke arah tujuan-tujuan yang lebih jelas;
- b. Model *Target Setting*, diperlukan dalam upaya melaksanakan proyeksi ataupun perkiraan tingkat perkembangan untuk kurun tertentu, melalui analisis demografis dan proyeksi penduduk serta memproyeksi enrollment sekolah dan kebutuhan tenaga kerja;
- c. Model *Costing* dan *Keefektifan Biaya*, diperlukan dalam menganalisis proyek dalam kriteria ekonomis.

Meskipun masa depan sukar diperkirakan dan sulit diukur, karena banyak faktor yang akan terjadi di luar kemampuan manusia. Rencana dapat membantu manusia dalam mengantisipasi kebetulan-kebetulan. Dengan rencana pula manusia memiliki kepercayaan diri untuk berbuat yang terbaik dibanding perbuatan hari ini. Rencana yang baik akan menghapus kegiatan meraba-raba. Di sana ada titik-titik kepastian melakukan kegiatan dengan rentang waktu dan petunjuk pelaksanaan kegiatan.

Perencanaan yang dilakukan pada tingkat lokal, seperti yang disusun oleh pengurus Gugus Sekolah Dasar dapat menggunakan pendekatan atau langkah-langkah yang telah diuraikan melalui beberapa pendapat tersebut. Artinya memilih nilai-nilai keunggulan dari pendekatan perencanaan tersebut. Tidak

semua pendekatan cocok dilakukan dalam suatu kegiatan organisasi. Namun panduan antara beberapa pendekatan perencanaan yang dipaparkan ini dapat menelaah perencanaan yang telah disusun oleh pengurus Gugus sekolah.

Dari pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa perencanaan yang efektif meliputi; (1) memiliki mated, waktu, sifat, sektor/regional, luas jangkauan (2) berorientasi pada tuntutan masa depan organisasi yang jelas dan menyeluruh, (3) ada sejumlah pertimbangan internal dan eksternal, (4) memiliki tahapan-tahapan secara sistematis, (5) dapat dan mampu untuk dilaksanakan.

2. Pelaksanaan Kegiatan Gugus SD

Pelaksanaan merupakan rangkaian kegiatan yang disusun berdasarkan rencana kerja dengan mementingkan aktivitas individu sebagai kesatuan kerja dalam mencapai tujuan bersama. Terdapat unsur penting ketika rencana direalisasikan yaitu adanya keterpaduan antara setiap komponen yang saling menunjang sesuai dengan waktu. target dan komitmen individu.

Sebagaimana ditekankan oleh Nanang Fattah (1996:40-49) bahwa pelaksanaan manajerial lebih diarahkan kepada kegiatan yang bersifat: (1) pemberdayaan seluruh potensial, (2) pembinaan, (3) menumbuh kembangkan, (4) peningkatan terhadap sasaran melalui program-program wajib, program khusus, program pemberdayaan fasilitas, program pembiayaan yang mengacu pada konsep dasar efektif dan efesien dengan menempatkan individu sebagai pelaku utama.

Jika kita kaitkan dengan pelaksanaan kegiatan Gugus Sekolah Dasar yang telah dilakukan secara operasional, maka di dalam pelaksanaan kegiatan tersebut

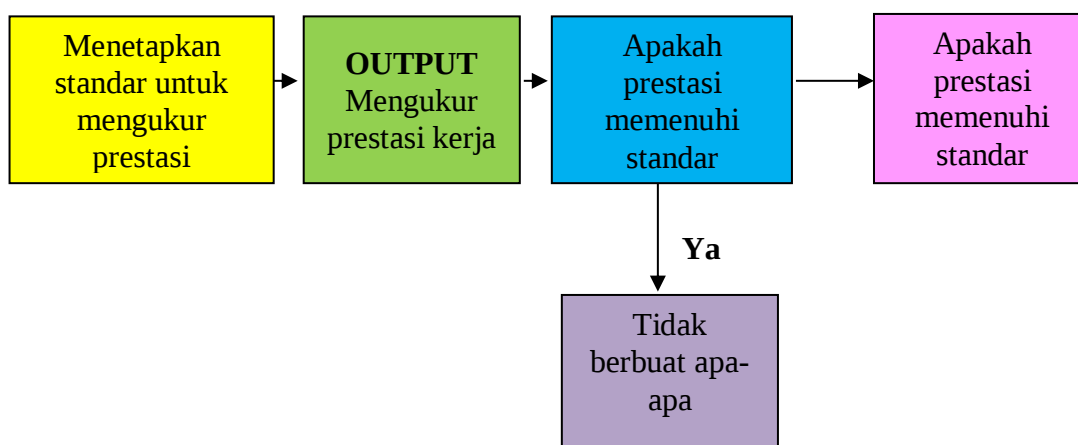
merupakan apa-apa yang telah dikerjakan baik oleh pengurus maupun oleh para anggotanya. Pekerjaan yang dilakukan tersebut berorientasi pada peningkatan kerjasama untuk memacu peningkatan kadar profesi menuju peningkatan pengajaran yang berkualitas. Tugas yang harus dilakukan tentunya harus berorientasi pada tujuan dengan mempedomani rencana kerja. Rangkaian materi harus diikuti melalui partisipasi anggota dengan tekad dan niat untuk mencapai pelaksanaan tugas yang berkualitas dan profesional. Seyogyanya para pengurus mengawali pekerjaan dengan rasa tanggung jawab dan penuh disiplin. Di sini peran pimpinan (ketua gugus) harus mensosialisasikan seluruh program kerja dengan strategi dan tahapan-tahapan guna supaya jika dalam mengaktualisasikan kegiatan, individu di dalam organisasi tersebut tidak saling bertanya, melainkan melaksanakan pekerjaan dengan kebersamaan yang saling mengisi.

Benang merah yang dapat dipetik dari pernyataan dan kutipan yang dihimpun pada halaman terdahulu antara lain: (1) pelaksanaan pekerjaan harus berorientasi pada program kerja, (2) pelaksanaan pekerjaan merupakan tugas tugas pembinaan, pengembangan, peningkatan dan pemberdayaan, (3) pelaksanaan pekerjaan merupakan perpaduan kegiatan pengorganisasian, komunikasi dan koordinasi, (4) pelaksanaan pekerjaan mengacu pada sasaran efektif dan efisien.

3. Pengawasan Gugus KKG SD

Kegiatan yang tak kalah pentingnya dalam pengelolaan Gugus Sekolah Dasar ialah mengadakan pengawasan terhadap jalannya rangkaian kegiatan personal dan pemberdayaan komponen lainnya.

Dari pendapat di atas dapat dipahami bahwa ketika pengawasan dilaksanakan sedikitnya terdapat proses kegiatan antara lain: (1) menetapkan standar-standar pelaksanaan pengawasan. Standar tersebut merupakan kriteria yang terwujud dalam bentuk kuantitatif dan kualitatif. Ukuran standar umum itu menyangkut kriteria ongkos, waktu, kuantitas, kualitas, fisik, pendapatan dan standar yang dapat diraba lainnya. (2) menetapkan ukuran hasil. Proses ini dilakukan dengan cara observasi personal, laporan secara tertulis dan laporan secara lisan, (3) mengoreksi kesenjangan-kesenjangan baik terhadap perencanaan, pengorganisasian, penataan staf, pengarahan maupun koordinasi dan motivasi lainnya. Langkah-langkah proses ini divisualisasi sebagai berikut:



Gambar 2. 2. Langkah-langkah Dasar Proses Pengawasan

(Sumber: Juariah, Sistem Pengelolaan Profesional Guru Melalui Gugus Sekolah)

Dengan mengetahui langkah-langkah proses pengawasan dapat menilai apakah seluruh pekerjaan telah dilaksanakan sesuai dengan standar kerja dan memberikan solusi atas terjadinya kesenjangan di dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang telah direncanakan. Dengan tidak membicarakan teknik pengawasan mana yang paling efektif sebenarnya pengawasan yang

dilaksanakan mengandung manfaat tertentu. Menurut SP. Siagian (1995:56-59) menyebutkan:

- a. tersedianya bahan informasi bagi manajemen tentang situasi nyata dalam organisasi berada;
- b. dikenalnya faktor-faktor pendukung terjadinya operasionalisasi rencana dengan mengacu cara kerja yang efektif dan efisien;
- c. pemahaman tentang berbagai faktor yang menimbulkan kesulitan;
- d. dapat menentukan langkah-langkah yang akan diambil, dan;
- e. melakukan tindakan preventif.

Kegiatan pengawasan ini merupakan kegiatan akhir dalam siklus pengelolaan. Adapun kelemahan dan keunggulan yang ditemukan akan dijadikan bahan masukan dan acuan dalam penyusunan rencana yang akan datang. Oleh karena itu faktor pengawasan ini tidak bisa diabaikan terutama dalam pengelolaan Gugus Sekolah, dan faktor pola kepemimpinan yang diterapkan akan berpengaruh pada terlaksananya pengawasan yang baik.

Selain tugas-tugas manajerial seorang pemimpin, tugas operasional lainnya merupakan agenda pokok yang harus dilakukan dalam pekerjaan rutin organisasi. Dalam konteks tata kelola kelompok kerja guru kontemporer, tugas operasional tidak lagi dijalankan secara hierarkis-kaku, melainkan bertransformasi menjadi aktivitas fasilitasi yang inklusif dan berbasis program kerja riil.

Sejalan dengan tuntutan efisiensi kerja tim tersebut, Aslamiah dkk. (2024) menjelaskan bahwa ragam tugas operasional yang wajib diselenggarakan secara

rutin oleh pimpinan atau pengurus dalam suatu wadah kolektif pendidik meliputi dimensi tindakan taktis berikut:

Penyelenggaraan Pertemuan Diskusi Berkala (Regular Meeting Coordination): Merancang dan mengoordinasikan agenda rapat koordinasi serta forum diskusi ilmiah secara terjadwal untuk membahas isu-isu aktual pembelajaran.

Penyelarasan Deskripsi Kerja dan Fungsi Personil (Role Clarification): Menyusun pembagian tugas, fungsi, dan tanggung jawab kerja para pengurus maupun anggota tim pengembang gugus secara jelas, mendetail, dan transparan.

Dokumentasi dan Formulasi Solusi Konflik (Written Problem Solving): Mengidentifikasi hambatan operasional organisasi, lalu merumuskan rekomendasi jalan keluar serta rencana aksi secara tertulis pasca-pengambilan keputusan bersama.

Pengambilan Keputusan Berbasis Komitmen Kolektif (Participatory Decision Making): Mengakomodasi aspirasi anggota tim guna melahirkan keputusan strategis organisasi yang didasarkan pada komitmen dan rasa kepemilikan (sense of belonging) bersama. Pemberdayaan Potensi Anggota secara Aktif (Active Empowerment): Menggerakkan dan mendelegasikan peran kepada koordinator bidang atau guru inti melalui partisipasi aktif dalam pelaksanaan program kerja di lapangan.

Salah satu aspek kepemimpinan operasional adalah membagi habis seluruh pekerjaan kepada staf melalui rancangan secara jelas sehingga mencegah terjadinya duplikasi, benturan dan kekaburan. Pembagian kerja harus diberikan kepada individu-individu sebagai upaya pemberdayaan potensi secara maksimal.

Menurut Djauzak Ahmad (1995:5) prinsip pembagian kerja harus dibagi habis secara profesional, baik pekerjaan yang bersifat administratif maupun kependidikan sesuai dengan kedudukan, fungsi. dan tugas masing-masing personil sekolah.

Memperhatikan pernyataan pembagian tugas yang diungkapkan para ahli pada dasarnya mengarahkan kegiatan individu kepada pemerataan kerja yang sesuai dengan tingkat pengetahuan dan kualifikasi yang dimiliki. Pembagian kerja dengan pertimbangan pengetahuan dan keterampilan merupakan kebutuhan dasar individu karena hal ini dapat berpengaruh pada pengembangan karir termasuk pembagian kerja di lingkungan sekolah.

Pendelegasian wewenang dan tugas kerja merupakan kelanjutan pembagian kerja dengan memberikan wewenang sebagai dasar hukum melaksanakan tugas formal. Pendelegasian wewenang dan tugas harus diberikan kepada orang tertentu yang secara teknis dan praktis memiliki persyaratan sesuai dengan tuntutan pekerjaan, seperti kemampuan, keahlian, jenjang kepangkatan, dan prestasi lainnya yang ditetapkan organisasi tempat seperti sebuah Gugus sekolah.

2.1.1.7 Manajemen Dalam Pengelolaan Gugus Sekolah

Manajemen partisipatif merupakan strategi kepemimpinan modern untuk menumbuhkan budaya kerja yang sehat dengan memperlakukan manusia sebagai aset berharga yang memiliki potensi untuk diberdayakan secara optimal demi pencapaian tujuan organisasi. Di dalam ekosistem pendidikan sekolah dasar, keberhasilan program kolektif sangat ditentukan oleh derajat keterlibatan semua

komponen, yang dimotori oleh guru melalui proses instruksional dan kolaboratif guna mencapai mutu pembelajaran yang diharapkan.

Penerapan manajemen partisipatif dalam wadah profesi guru menuntut adanya ruang pelibatan yang terstruktur. Aslamiah dkk. (2024) menjelaskan bahwa untuk meningkatkan partisipasi aktif anggota di dalam suatu komunitas belajar atau gugus, pengurus wajib mengimplementasikan beberapa langkah strategis berikut:

1. **Pelibatan dalam Pengambilan Keputusan (Participatory Decision Making):**
Mengikutsertakan guru anggota secara langsung dalam merumuskan dan menetapkan draf program kerja tahunan gugus.
2. **Transparansi Maksud dan Tujuan Kelembagaan (Goal Transparency):**
Menjelaskan secara komprehensif mengenai maksud, arah, dan urgensi dari setiap keputusan atau perencanaan yang dikeluarkan organisasi.
3. **Akomodasi Umpan Balik (Feedback Accommodation):** Membuka ruang bagi anggota untuk memberikan tanggapan, kritik, dan saran konstruktif terhadap jalannya program kerja.
4. **Pemanfaatan Informasi Bottom-Up (Information Gathering):** Menjaring data dan informasi riil mengenai kendala mengajar guru di kelas sebagai dasar penyusunan solusi kolektif.
5. **Menumbuhkan Rasa Kepemilikan (Sense of Belonging):** Memberikan kesempatan kepada anggota untuk mengelola kegiatan secara mandiri guna memupuk rasa tanggung jawab bersama.

6. Pendelegasian Wewenang secara Proporsional (Authority Delegation):

Mendistribusikan peran kepemimpinan kepada koordinator bidang atau guru inti demi kelancaran operasional di lapangan.

Implementasi manajemen partisipatif ini pada akhirnya bermuara pada peningkatan produktivitas organisasi. Dalam konteks nonservis atau lembaga pendidikan dasar, produktivitas tidak diukur dari perolehan keuntungan material, melainkan dari efisiensi tatap muka akademik dan efektivitas diseminasi inovasi. Pradana dan Setyaningsih (2021) menegaskan bahwa tingkat produktivitas kelompok kerja guru tercermin dari seberapa besar forum tersebut mampu menghasilkan draf perangkat pembelajaran yang bermutu, memicu peningkatan skor kompetensi pedagogik guru, serta mempercepat pemecahan masalah belajar siswa secara kolektif. Melalui iklim partisipatif, produktivitas gugus dapat dipacu secara konsisten demi mendukung tercapainya mutu pendidikan yang berkelanjutan.

Selanjutnya variabel-variabel tersebut di bagi dua kelompok, dimana yang satu dengan yang lainnya berkaitan erat dalam menentukan tingkatan keberhasilan dinilai dari keberhasilan individu sampai kepada keberhasilan produk organisasi. Salah satu hal yang merupakan perhatian utama adalah setiap keuntungan yang diperoleh selalu difokuskan dengan perbandingan finansial organisasi. Dana dan tenaga yang dimanfaatkan untuk seluruh kegiatan organisasi diharapkan mampu memberikan arti peningkatan produk secara menyeluruh. Selain memperoleh keuntungan finansial diharapkan juga dalam konsep tersebut, sumber daya manusia yang dilatih melalui program peningkatan dan pengembangan

mampu memperbaiki kinerja. Artinya segala biaya, fasilitas dan komponen lainnya yang dipakai bermanfaat bagi peningkatan produksi.

Gambar tersebut berarti bahwa peningkatan hasil dapat dilakukan dengan cara pemberdayaan lingkungan secara optimal dan penanaman investasi tepat guna. Dalam kaitan partisipatif ini yang sangat dibutuhkan justru kebijaksanaan perubahan tentang surplus teknologi.

Menurut Muspawi (2021:105), kinerja merupakan hasil pencapaian yang diraih oleh individu di dalam suatu organisasi demi mewujudkan tujuan tertentu, di mana prosesnya didasarkan pada standar, waktu kerja, serta norma dan etika yang berlaku dalam instansi tersebut. Dalam konteks pendidikan, Indriawati (2022:213) menegaskan bahwa kinerja guru secara spesifik diartikan sebagai tingkat keberhasilan dan kapabilitas seorang pendidik dalam melaksanakan tugas, fungsi, serta tanggung jawabnya untuk mencapai standar mutu pembelajaran yang telah ditetapkan oleh lembaga sekolah.

Sejalan dengan hal tersebut, Fiandi (2022:416) menyatakan bahwa kinerja guru adalah wujud kemampuan dan upaya nyata yang ditunjukkan guru untuk melaksanakan proses pembelajaran secara optimal. Kinerja ini tidak hanya dinilai saat guru mengajar di dalam kelas, melainkan mencakup tiga pilar tugas pokok yang saling terintegrasi:

1. Perencanaan (Planning): Kemampuan menyusun program pengajaran dan perangkat pembelajaran secara matang.
2. Pelaksanaan (Executing): Aktualisasi proses belajar mengajar serta pengelolaan kelas yang interaktif dan kondusif.

3. Evaluasi (Evaluating): Pelaksanaan penilaian, analisis hasil belajar, dan perumusan tindak lanjut bagi perkembangan peserta didik.

Berdasarkan teori di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah penampilan hasil karya guru baik individu maupun kelompok, baik yang bersifat kuantitas maupun kualitas pada sekolah dengan didukung oleh elemen upaya, keterampilan dan sifat-sifat eksternal seperti alat dan media pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan.

2.1.2.2 Indikator Kinerja Guru

Kinerja guru (teacher performance) berkaitan erat dengan kompetensi yang dimiliki. Guru dapat dikatakan memiliki kinerja yang baik jika mampu menguasai kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian, serta mengaplikasikannya secara nyata dalam kegiatan pembelajaran. Merujuk pada regulasi terbaru dalam Permendikbudristek No. 16 Tahun 2022 tentang Standar Proses, indikator penilaian kinerja guru dalam pembelajaran secara esensial bertumpu pada tiga kegiatan utama, yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian pembelajaran.

Pada tahap pertama, Perencanaan Pembelajaran, kinerja guru dinilai dari kemampuannya menyusun perangkat instruksional yang relevan dengan kebutuhan peserta didik. Perencanaan ini diwujudkan dalam bentuk Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) atau Modul Ajar (dalam Kurikulum Merdeka). Komponen esensial yang harus disusun secara detail oleh guru meliputi tujuan pembelajaran, langkah-langkah (kegiatan) pembelajaran, dan penilaian (asesmen) pembelajaran,

serta didukung oleh pemilihan materi, metode, media, dan sumber belajar yang variatif.

Selanjutnya, pada tahap kedua yaitu Pelaksanaan Pembelajaran, merupakan inti dari penyelenggaraan pendidikan. Menurut Asmariansi (2021:72), kemampuan guru dalam mengelola proses belajar mengajar di kelas secara operasional dikelompokkan menjadi tiga keterampilan utama:

1. Keterampilan Membuka Pelajaran: Meliputi kegiatan menciptakan kondisi siap belajar, menarik perhatian siswa, memberikan acuan materi, dan melakukan apersepsi untuk mengaitkan materi lama dengan materi baru.
2. Keterampilan Melaksanakan Inti Pembelajaran: Meliputi kemampuan menguasai materi pelajaran, menerapkan strategi dan metode pembelajaran yang interaktif berpusat pada siswa (student-centered), memanfaatkan media pembelajaran berbasis teknologi, serta mengelola kelas secara kondusif.
3. Keterampilan Menutup Pelajaran: Meliputi kegiatan meninjau kembali jalannya pembelajaran, membimbing siswa membuat ringkasan/kesimpulan, dan memberikan refleksi terhadap aktivitas yang telah dilakukan.

Terakhir, pada tahap ketiga yaitu Penilaian atau Evaluasi Pembelajaran, kinerja guru diukur dari kapasitasnya dalam melaksanakan asesmen secara objektif. Menurut Hasanah dkk. (2022:156), evaluasi ini tidak sekadar memberikan nilai akhir, melainkan mencakup rancangan instrumen penilaian, pelaksanaan tes (baik formatif maupun sumatif), pengolahan hasil penilaian untuk mengukur

ketercapaian indikator, hingga penyusunan program tindak lanjut berupa program remedial (perbaikan) bagi siswa yang belum tuntas dan pengayaan bagi siswa yang telah mencapai target.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa indikator kinerja guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran secara utuh meliputi siklus tiga tahapan:

1. Tahap Perencanaan: Menyiapkan administrasi pengajaran, tujuan, langkah-langkah, dan media belajar.
2. Tahap Pelaksanaan: Mengaktualisasikan rencana tersebut di kelas mulai dari membuka, mengelola inti, hingga menutup kelas.
3. Tahap Evaluasi: Mengukur hasil belajar siswa melalui asesmen berkala serta memberikan tindak lanjut berupa program remedial.

2.1.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Kinerja guru dalam mencapai tujuan pembelajaran tidak berdiri sendiri, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan. Menurut Rijal (2021:42), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga pendidik dapat dikategorikan menjadi dua dimensi utama, yaitu faktor kemampuan (*ability*) yang mencakup kapasitas intelektual dan keterampilan teknis guru, serta faktor motivasi (*motivation*) yang menjadi motor penggerak guru dalam menghadapi situasi kerja. Secara lebih komprehensif, Sihotang dkk. (2023:112) membagi variabel yang mempengaruhi kinerja guru ke dalam tiga kelompok:

1. Variabel Individu: Meliputi latar belakang kualifikasi, keterampilan mengajar, serta pengalaman kerja guru.

2. Variabel Organisasi: Meliputi ketersediaan sumber daya sekolah, kepemimpinan kepala sekolah, serta struktur tugas.
3. Variabel Psikologis: Meliputi persepsi profesional, sikap kerja, kepribadian, dan motivasi kerja.

Berdasarkan pemetaan tersebut, faktor yang mempengaruhi kinerja guru dapat disimpulkan menjadi dua faktor utama, yaitu faktor internal (dari dalam diri guru) dan faktor eksternal (dari luar diri guru).

1. Faktor dari Dalam Diri Sendiri (Internal)

a. Kualifikasi Akademik

Kualifikasi akademik merupakan fondasi utama bagi pembentukan kompetensi profesional seorang pendidik. Mulyadi (2021:88) menyatakan bahwa tingkat pendidikan formal yang ditempuh oleh guru linier dengan kemampuannya dalam mengelola kelas dan menguasai materi secara mendalam. Guru dengan kualifikasi akademik yang sesuai standar perundang-undangan cenderung lebih adaptif dalam menerapkan inovasi pembelajaran di kelas.

Lebih lanjut, untuk mengukur efektivitas kualifikasi guru dalam mendongkrak kinerja, terdapat tiga indikator kompetensi dasar yang harus dipenuhi: (1) kemampuan dasar sebagai fasilitator pembelajaran; (2) kemampuan umum dalam mengelola strategi pengajaran; serta (3) kemampuan khusus dalam membimbing peserta didik mengembangkan potensinya. Oleh karena itu, kualifikasi akademik bukan sekadar syarat administratif berupa ijazah, melainkan representasi dari kesiapan intelektual, keterampilan, dan kepribadian guru untuk mewujudkan pembelajaran yang terstandar dan profesional.

b. Motivasi Kerja Guru

Motivasi merupakan dorongan psikologis dari dalam diri yang mengarahkan perilaku guru untuk mencapai target-target pendidikan. Hasibuan & Siregar (2022:15) menjelaskan bahwa motivasi kerja guru secara teoritis dipengaruhi oleh tiga orientasi utama:

- *Expectancy Theory* (Teori Harapan): Guru terdorong bekerja optimal jika ada kejelasan mengenai penghargaan atau pengakuan atas prestasi kerja mereka.
- *Equity Theory* (Teori Keadilan): Rasa keadilan dalam perlakuan organisasi dan distribusi tugas sangat mempengaruhi kenyamanan serta loyalitas guru.
- *Job Enrichment Theory* (Teori Pengayaan Pekerjaan): Pemberian tanggung jawab yang bervariasi dan menantang (seperti pelibatan dalam inovasi digital) dapat memicu produktivitas dan mencegah kejenuhan kerja.

Dengan demikian, motivasi kerja berfungsi sebagai stimulator dan pemberi semangat yang menggerakkan guru untuk terus mengupgrade kompetensinya demi kemajuan peserta didik sekaligus pencapaian visi sekolah.

2. Faktor dari Luar Diri Sendiri (Eksternal)

a. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepala sekolah memegang peranan sentral sebagai manajer sekaligus penggerak roda organisasi sekolah. Menurut Ramadhan (2020:134), kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dicirikan oleh kemampuan menggerakkan dan memberdayakan guru secara persuasif agar dapat melaksanakan tugas mengajar dengan produktif. Karakteristik pemimpin yang berhasil meliputi:

1. Mampu mengoptimalkan potensi guru melalui pembagian tugas yang proporsional.
2. Tanggap dalam mengelola waktu dan target program sekolah.
3. Mampu membangun komunikasi yang harmonis dengan komite sekolah dan masyarakat.
4. Menerapkan pendekatan kepemimpinan yang adaptif sesuai dengan tingkat kedewasaan para guru.
5. Mengedepankan kerja tim (*teamwork*) dalam pengambilan keputusan strategis.

b. Iklim Sekolah

Suasana dan lingkungan kerja yang kondusif sangat mempengaruhi kondisi psikologis guru saat mengajar. Prasetyo & Handayani (2021:55) mengartikan iklim sekolah sebagai kualitas lingkungan internal sekolah yang dirasakan oleh seluruh warga sekolah (kepala sekolah, guru, dan siswa) berdasarkan persepsi kolektif mereka terhadap pola interaksi sehari-hari. Iklim sekolah yang sehat—ditandai dengan adanya keterbukaan, saling mendukung, dan minimnya konflik interpersonal—akan melahirkan kenyamanan kerja yang berdampak langsung pada peningkatan performa mengajar guru.

c. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Untuk menghadapi dinamika kurikulum, guru membutuhkan penyegaran kompetensi secara berkala melalui diklat. Wahyudi (2022:74) menegaskan bahwa kegiatan diklat, baik yang diselenggarakan oleh dinas maupun melalui optimalisasi Kelompok Kerja Guru (KKG) di tingkat dasar, memiliki manfaat strategis untuk

memperluas wawasan pedagogik, melatih keterampilan teknologi interaktif, serta meningkatkan daya adaptasi guru terhadap regulasi baru. KKG menjadi wadah diklat kolektif yang paling efektif bagi guru sekolah dasar untuk mendiskusikan pemecahan masalah riil di kelas.

d. Supervisi Pengawas Sekolah

Pengawas sekolah berfungsi sebagai mitra sejajar yang memberikan bimbingan profesional kepada guru. Menurut Fitria dkk. (2020:302), supervisi akademik yang dilakukan oleh pengawas sekolah tidak bertujuan untuk mencari kesalahan (*corrective*), melainkan bersifat konsultatif dan fasilitatif. Pengawas melakukan pembinaan, penilaian perencanaan, serta memberikan umpan balik konstruktif untuk membantu guru mengatasi kesulitan mengajar, sehingga kualitas pembelajaran di kelas dapat terus terjaga secara konsisten.

2.2 Penelitian Terdahulu yang Relevan

Di bawah ini disajikan 5 (lima) hasil penelitian terdahulu yang relevan terhadap judul penelitian ini, dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu yang Relevan

No	Nama Peneliti	Tahun	Judul Penelitian	Implikasi
1	Wartoni	2013	Evaluasi keefektifan kelompok kerja guru (KKG) pada program BERMUTU (<i>Better Education through Reformed Management and Universal</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) kondisi (KKG) di kabupaten Batang, Jawa Tengah dikategorikan baik, (2) kondisi sarana dan prasarana dikategorikan baik dan mendukung proses pelaksanaan kegiatan KKG di kabupaten Batang Jawa Tengah, (3) kondisi organisasi dikategorikan baik dan

No	Nama Peneliti	Tahun	Judul Penelitian	Implikasi
			<i>Teacher Upgrading</i>) di Kabupaten Batang, Jawa Tengah.	program telah berjalan dengan baik sesuai dengan tujuannya, (4) peran kelompok kerja guru di kabupaten Batang Jawa Tengah dalam meningkatkan dan mengembangkan profesional guru dikategorikan baik, dan (5) produk KKG menunjukkan bahwa kompetensi guru dan hasil belajar peserta didik meningkat.
2	Dwi Atmi Sutarini	2013	Pengelolaan Program Kelompok Kerja Guru (KKG) di Gugus Kecamatan Kraton Yogyakarta	Hasil penelitian memperlihatkan bahwa pengelolaan program KKG di Gugus Kecamatan Kraton Yogyakarta bernilai 3,75 dengan kriteria penilaian <i>baik</i> pada skala nilai 5 atau 1,00 s.d. 5,00. Dilihat dari masing-masing variabel diperoleh: 1) perencanaan program KKG bernilai 4,01 dengan kriteria penilaian <i>baik</i> , 2) pengorganisasian program KKG bernilai 4,00 dengan kriteria penilaian <i>baik</i> , 3) penggerakan program KKG bernilai 3,65 dengan kriteria penilaian <i>baik</i> , dan 4) pengawasan program KKG bernilai 3,25 dengan kriteria penilaian <i>cukup</i> .
3	Alisa Alfina	2011	Keefektifan Manajemen Kelompok Kerja Guru Taman Kanak-kanak (KKG TK) Gugus I TK Kecamatan	Hasil Penelitian menunjukkan sebagai berikut: 1) perencanaan KKG TK selama ini tidak efektif, 2) pengorganisasian di KKG TK tidak efektif, 3) pelaksanaan kegiatan KKG TK tidak efektif, dan 4) Pengontrolan kegiatan di KKG TK tidak

No	Nama Peneliti	Tahun	Judul Penelitian	Implikasi
			Manguharjo Kota Madiun	efektif. Yang menjadi kendala terbesar dari ketidak efektifan manajemen KKG TK Gugus I Kecamatan Manguharjo Kota Madiun adalah kemampuan sumber daya manusia, pemahaman tentang pentingnya KKG, dan biaya dalam pelaksanaan KKG TK.
4	Putri Utami	2016	Pengaruh Kelompok Kerja Guru terhadap Kinerja dan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar se-Gugus Cahyana Kecamatan Karangmoncol Kabupaten Purbalingga	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) tingkat pencapaian KKG sebesar 80,4% masuk dalam kategori kuat, (2) tingkat kinerja guru masuk dalam kategori kuat dengan persentase sebesar 71,4%, (3) tingkat profesionalisme guru masuk dalam kategori kuat dengan persentase sebesar 80,9%, (4) nilai <i>sig.</i> sebesar $0,041 < 0,05$ yang berarti terdapat pengaruh antara KKG dan kinerja guru, (5) nilai <i>sig.</i> sebesar $0,000 < 0,05$ berarti terdapat pengaruh antara KKG dan profesionalisme guru, (6) koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,058 menunjukkan bahwa persentase sumbangan pengaruh KKG sebesar 5,8%, (7) koefisien determinasi pada profesionalisme guru sebesar 0,264 berarti persentase sumbangan pengaruh KKG sebesar 26,4%. Hal ini menunjukkan bahwa KKG berpengaruh terhadap kinerja dan profesionalisme guru sekolah dasar. Saran dari penelitian ini yaitu kehadiran dan keaktifan guru hendaknya ditingkatkan. Kegiatan KKG

No	Nama Peneliti	Tahun	Judul Penelitian	Implikasi
				hendaknya meningkatkan pelatihan penggunaan Teknologi Informasi dan Komunikasi.
5	Andhi Dwi Susilo	2017	Peran Kegiatan Kelompok Kerja Guru (KKG) Dalam Menunjang Kompetensi Guru Pendidikan Jasmani Sekolah Dasar di Kecamatan Dlingo Bantul Yogyakarta	Hasil penelitian menunjukkan bahwa besarnya hasil peran kegiatan Kelompok Kerja Guru (KKG) dalam menunjang kompetensi guru Pendidikan Jasmani Sekolah Dasar di Kecamatan Dlingo Bantul Yogyakarta, untuk kategori “baik sekali” sebesar 9,10%; kategori “baik” sebesar 22,73%; kategori “sedang” sebesar 27,27%; kategori “kurang” sebesar 36,36 %; dan kategori “kurang sekali” sebesar 4,54%.

Dengan menjelaskan penelitian-penelitian di atas, maka akan bisa dilihat persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan ini. Persamaan penelitian ini dengan penelitian-penelitian yang ditampilkan di atas adalah membahas tentang Kelompok Kerja Guru (KKG). Adapun yang membedakan penelitian ini dengan karya ilmiah dan penelitian lainnya yang telah ada pertama, lokasi yang peneliti lakukan di Kelompok Kerja Guru (KKG) Gugus Kartini Kecamatan Majenang Kabupaten Cilacap. Kedua, dalam penelitian sebelumnya, membahas tentang Kelompok Kerja Guru (KKG) terhadap guru secara umum, namun dalam penelitian ini, peneliti berusaha untuk menganalisis dan mendeskripsikan implementasi Kelompok Kerja Guru (KKG) dalam meningkatkan

kinerja mengajar guru di Gugus Kartini Kecamatan Majenang Kabupaten Cilacap serta hambatan dan upaya yang dilakukan saat mengimplementasikannya.

Kebaruan dalam penelitian ini terletak pada fokus optimalisasi pengelolaan Kelompok Kerja Guru (KKG) yang diintegrasikan secara spesifik dengan peningkatan kinerja guru di Gugus Kartini Kecamatan Majenang. Berbeda dengan kajian teoritis umum yang hanya membahas fungsi manajemen secara makro, penelitian ini mendalami implementasi praktis dari empat fungsi pengelolaan—*planning, organizing, actuating, dan controlling* (POAC) sebagai solusi nyata terhadap hambatan operasional di tingkat gugus sekolah dasar. Selain itu, aspek kebaruan juga muncul dari pendekatan masalah yang tidak hanya memandang KKG sebagai wadah komunikasi administratif, tetapi sebagai instrumen strategis untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dalam menyusun administrasi pembelajaran, manajemen kelas, hingga pengembangan media ajar yang inovatif di era dinamika pendidikan saat ini

2.3. Pendekatan Masalah

Kelompok Kerja Guru (KKG) merupakan organisasi yang digunakan sebagai forum komunikasi guru sekolah dasar dalam usaha pembinaan dan mengembangkan kinerja mengajar guru dalam meningkatkan mutu pendidikan. Forum ini memiliki tujuan salah satunya sebagai tempat untuk berdiskusi dalam berbagi informasi, inovasi, dan menjadi tempat untuk memecahkan masalah dalam peningkatan mutu pendidikan serta wahana berkumpulnya guru untuk bersama-sama menyusun perencanaan, pelaksanaan serta penilaian pembelajaran. Sesuai dengan PP. Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan

Menyebutkan ada empat kompetensi guru yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial (Darmadi, 2010:31).

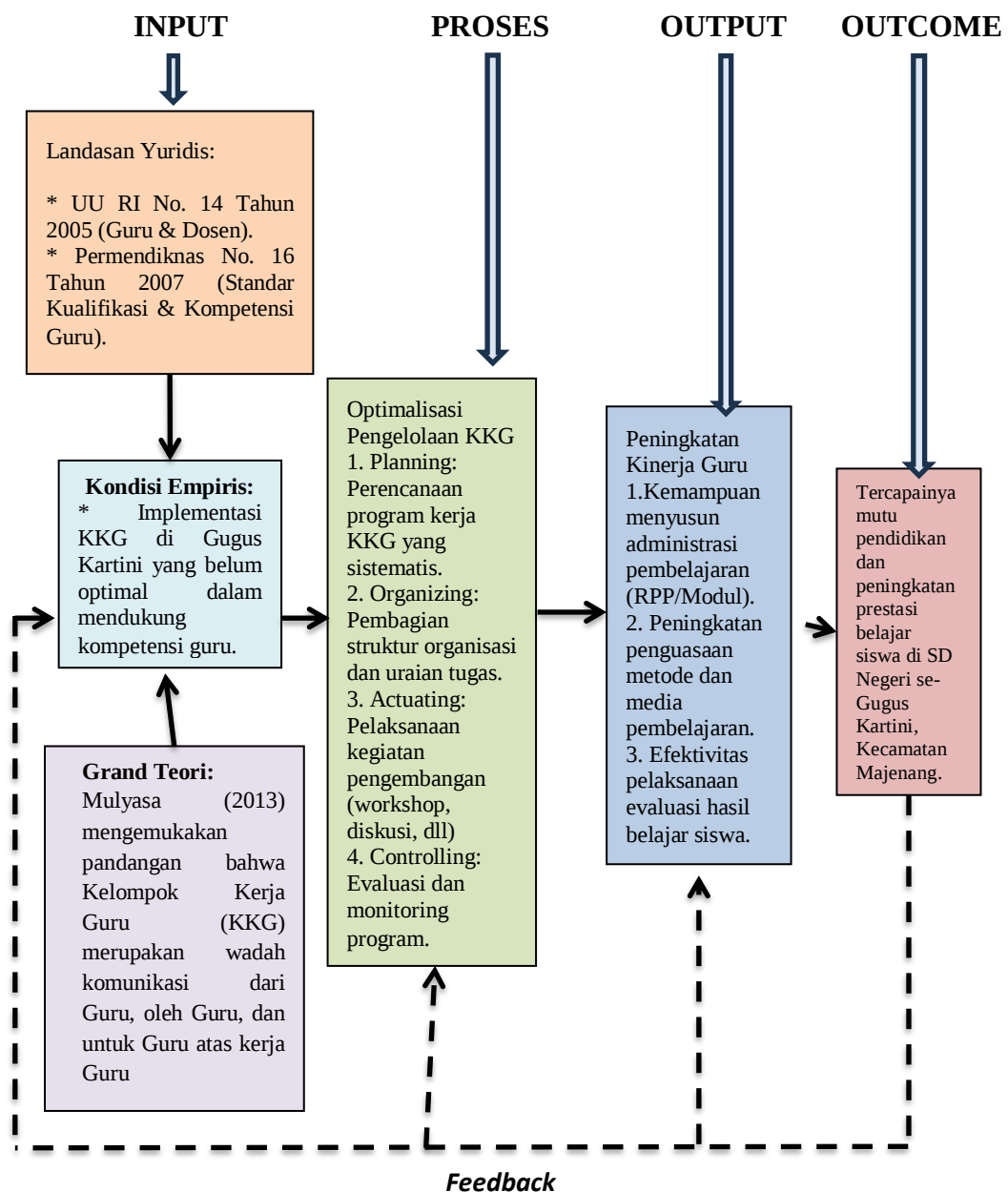
Penelitian ini didasarkan pada pemikiran bahwa implementasi Kelompok Kerja Guru (KKG) yang optimal akan mampu meningkatkan kinerja mengajar guru. Sesuai dengan fokus penelitian yang menunjukkan implementasi Kelompok Kerja Guru (KKG) yang belum optimal merupakan *input* dalam penelitian ini, karena merupakan objek utama dalam pengkajian.

Kemudian, yang menjadi proses analisisnya adalah implementasi Kelompok Kerja Guru (KKG) dalam meningkatkan kinerja mengajar guru di Gugus Kartini Kecamatan Majenang Kabupaten Cilacap serta hambatan dan upaya yang dilakukan saat mengimplementasikannya, sehingga menghasilkan *output* implementasi Kelompok Kerja Guru (KKG) yang optimal dan berdampak pada *outcome* kinerja mengajar guru meningkat.

2.4. Kerangka pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini disusun sebagai landasan konseptual untuk memetakan alur keterkaitan antara pengelolaan Kelompok Kerja Guru (KKG) dengan peningkatan kinerja guru di Gugus Kartini Kecamatan Majenang. Secara teoritis, keberhasilan suatu organisasi profesi dalam mencapai tujuannya sangat ditentukan oleh efektivitas manajemen yang diterapkan. Melalui optimalisasi fungsi-fungsi pengelolaan yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan, KKG diharapkan mampu bertransformasi menjadi wadah pengembangan profesionalisme yang konkret. Dengan mengintegrasikan landasan yuridis dari Undang-Undang Guru dan Dosen

serta teori manajemen organisasi, penelitian ini memposisikan optimalisasi pengelolaan KKG sebagai variabel proses yang akan mengintervensi kondisi awal guru untuk menghasilkan output berupa peningkatan kinerja mengajar yang terukur, yang pada akhirnya berdampak pada mutu pendidikan secara luas.



Gambar 2. 3. Kerangka Pemikiran