

# KELOMPOK KERJA GURU (KKG) SEBAGAI WADAH PENGEMBANGAN KEPROFESIAN BERKELANJUTAN

8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20



INOVASI adalah program kemitraan pendidikan antara Pemerintah Indonesia dan Australia yang bertujuan menemukan dan memahami cara-cara untuk meningkatkan hasil belajar siswa - khususnya yang berkaitan dengan kemampuan literasi dan numerasi, baik itu di kelas maupun di sekolah.



KEMENTERIAN  
PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN



Australian Government

## PENTINGNYA KKG DI INDONESIA

Konsep komunitas praktik (*Community of Practice*) mengacu pada proses pembelajaran yang terjadi ketika sebuah komunitas yang berisikan sekelompok orang dengan tujuan yang sama bekerja sama untuk mencapai tujuan tersebut, di dalam suatu sistem sosial yang kecil. Empat elemen kunci komunitas praktik meliputi:

- Bidang pengetahuan dalam pengalaman guru mengajar di kelas sehari-hari, misalnya terkait pembelajaran siswa
- Sebuah 'komunitas' dengan anggota yang peduli terhadap bidang tersebut, misalnya anggota KKG
- 'Praktik' bersama yang dikembangkan oleh anggota komunitas, seperti pembahasan tentang praktik-praktik pengajaran yang mendukung pembelajaran siswa
- Kepemimpinan, faktor penting bagi keberhasilan komunitas praktik (Buysse, Sparkman, dan Wesley 2003<sup>1</sup>; McDonald 2017<sup>2</sup>; Timperley, et al. 2007<sup>3</sup>).

Selama 20 tahun terakhir, penelitian empiris telah menunjukkan bahwa pengembangan keprofesian bagi guru paling efektif terjadi di dalam komunitas praktik yang mendukung pembelajaran guru (Webster-Wright, 2009<sup>4</sup>) dan berfokus pada pembelajaran siswa (Timperley dan Alton-Lee 2008<sup>5</sup>).

Beberapa studi menunjukkan bahwa Kelompok Kerja Guru (KKG) adalah konsep yang bisa diterapkan di Indonesia. Di Maluku dan Sumbawa, konsep KKG diterima dengan baik dalam budaya mengajar dan kelembagaan di dua daerah tersebut. Survey endline INOVASI terhadap pelaksanaan pilot literasi dasar di empat kabupaten Sumba menunjukkan peningkatan hasil belajar siswa. Persentase siswa yang lulus tes pengenalan huruf, suku kata dan kata (literasi dasar) meningkat, demikian juga skor rata-rata hasil tes literasi. Hal ini bisa dijelaskan dengan ditemukannya juga bukti meningkatnya kemampuan pedagogi, sikap dan cara berpikir guru yang kemudian mendorong perubahan praktek mengajar yang lebih baik. Pilot-pilot INOVASI tersebut dilaksanakan melalui wadah KKG. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kapasitas guru bisa dilakukan di KKG.

Pengembangan KKG sebagai wadah pengembangan keprofesian berkelanjutan merupakan strategi penting dalam meningkatkan mutu pendidikan dan hasil pembelajaran siswa. Kelompok-kelompok kerja tersebut dapat mendukung pemerintah dalam upaya meningkatkan kompetensi guru dan kepala sekolah.

Guru, sama seperti profesi lainnya, belajar dengan baik ketika mereka memiliki sesuatu yang dipertaruhkan saat belajar dan dapat mengelola pengembangan keprofesian dengan kolega mereka, sehingga mampu mendefinisikan kebutuhan dan prioritas mereka sendiri<sup>6</sup>. Ketika hanya dipandang sebagai penerima pasif dari pelatihan yang dirancang secara terpusat, mereka akan kurang berkomitmen. Selain itu, materi pelatihan yang dirancang secara terpusat bisa jadi tidak relevan terhadap konteks di daerah mereka<sup>7</sup>, sehingga hasil pelatihan bisa jadi tidak sesuai harapan.

Meski pelatihan kontekstual dan bermutu, tanpa pendampingan yang memadai, pelatihan menjadi tidak efektif. Karena meski guru paham apa yang dilatih, belum tentu mampu menerapkannya kepada siswa. Ketiadaan pendamping atau mentor yang kompeten, guru cenderung untuk kembali ke cara-cara lama yang mereka tahu belum tentu efektif.

## STUDI INOVASI: PRAKTIK DI DAERAH

Sistem gugus sekolah dan Kelompok Kerja Guru (KKG) di Indonesia telah lama ada, tapi belum digunakan secara efektif sebagai wadah pengembangan keprofesian guru. Pada tahun 2017, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) mengeluarkan pedoman untuk pengembangan KKG. Pedoman tersebut menekankan peran KKG dalam mendukung pengembangan keprofesian, serta kebutuhan mendesak agar fungsi tersebut benar-benar terlaksana.<sup>8</sup>

Meskipun terdapat kebijakan nasional menyangkut peran KKG, survei yang dilakukan INOVASI di sekolah-sekolah menemukan bahwa para guru tidak memandang KKG sebagai forum pengembangan keprofesian. Pada umumnya, guru kurang termotivasi menghadiri rapat-rapat KKG yang biasa digunakan untuk menyusun soal-soal ujian dan melakukan tugas rutin, seperti melengkapi persyaratan administrasi pendidikan. Narasumber yang tersedia untuk memfasilitasi pengembangan keprofesian guru hanya sedikit, dan forum KKG jarang dipakai sebagai wadah untuk pelatihan dalam jabatan (*in-service training*) atau pengembangan keprofesian berkelanjutan.

Survey di sekolah-sekolah pilot INOVASI di empat provinsi (NTB, NTT, Kaltara dan Jatim) menunjukkan bahwa kurang dari 50% guru yang menganggap bahwa KKG bisa menjadi rujukan mengajar atau membantu guru membuat persiapan mengajar. Selain itu INOVASI melakukan studi terkait KKG/KKKS di lima kabupaten di NTB dan di pulau Sumba, NTT, dengan menganalisis kesenjangan antara kondisi KKG/KKKS di lapangan dengan standard KKG merujuk kepada Prosedur Operasional Standard Penyelenggaraan KKG dan MGMP dan Rambu-rambu

<sup>1</sup>[https://www.scirp.org/pdf/CE\\_2017051715105258.pdf](https://www.scirp.org/pdf/CE_2017051715105258.pdf)

<sup>2</sup><https://www.springer.com/gp/book/9789811028656>

<sup>3</sup><http://www.oecd.org/education/school/48727127.pdf>

<sup>4</sup><https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.3102/0034654308330970>

<sup>5</sup>[https://www.researchgate.net/publication/240801997\\_Reframing\\_Teacher\\_Professional\\_Learning\\_An\\_Alternative\\_Policy\\_Approach\\_to\\_Strengthening\\_Valued\\_Outcomes\\_for\\_Diverse\\_Learners/link/55e8ac1c08ae3e1218424cdc/download](https://www.researchgate.net/publication/240801997_Reframing_Teacher_Professional_Learning_An_Alternative_Policy_Approach_to_Strengthening_Valued_Outcomes_for_Diverse_Learners/link/55e8ac1c08ae3e1218424cdc/download)

<sup>6</sup>[https://learningpolicyinstitute.org/sites/default/files/product-files/Effective\\_Teacher\\_Professional\\_Development\\_REPORT.pdf](https://learningpolicyinstitute.org/sites/default/files/product-files/Effective_Teacher_Professional_Development_REPORT.pdf)

<sup>7</sup><https://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com/&httpsredir=1&article=5734&context=theses>

<sup>8</sup><http://www.materipendidikan.net/2017/05/download-standar-pengembangan-kkg-mgmp.html>

Pengembangan Kegiatan KKG dan MGMP (2010). Hasil studi menunjukkan pedoman ini belum digunakan sebagai rujukan oleh sebagian besar KKG. Secara umum terdapat kesenjangan antara kondisi lapangan dan tujuh standar yang ditetapkan dalam pedoman tersebut.

- Pertama, belum semua kelompok kerja memenuhi standard organisasi, yaitu mempunyai ketetapan formal.
- Kedua, kebanyakan kelompok kerja belum memenuhi standar dalam menyiapkan program kerja. Sesuai standard program dan kegiatan, seharusnya program kerja didasarkan kepada kebutuhan guru untuk mengembangkan kapasitas guru dan kepala sekolah. Studi menemukan bahwa sebagian besar program kerja adalah pekerjaan administrasi rutin dan bukan peningkatan kapasitas.
- Ketiga, standar sumber daya manusia, yang mengatur bahwa kriteria narasumber yaitu telah menyelesaikan studi S1, memiliki 10 tahun pengalaman mengajar dan keahlian yang relevan. Di lapangan, sebagian besar narasumber berasal dari internal kelompok kerja karena terbatasnya sumber daya untuk mendatangkan narasumber eksternal.
- Keempat, standard sarana dan prasana, yang mengatur agar kelompok kerja memiliki fasilitas bersama untuk mendukung kegiatan; namun pada umumnya tidak tersedia fasilitas bersama dan pada umumnya fasilitas dimiliki oleh individu sekolah. Keenam standard pembiayaan dimana sebagian besar pendanaan terbatas pada dana BOS atau dana pribadi dari anggota, sedangkan standard memperbolehkan kelompok kerja untuk mendapatkan pendanaan dari berbagai sumber. Standard terakhir adalah pemantauan dan evaluasi yang mengatur agar kegiatan kelompok kerja perlu dimonitor secara teratur baik dari aspek administrasi maupun dari substansinya. Studi menemukan bahwa pemantauan tidak terjadi di sebagian besar kelompok kerja.

## TANTANGAN UTAMA

### Pedoman KKG

Pedoman tahun 2017 mengenai pembentukan, penyelenggaraan, dan pengelolaan Kelompok Kerja Guru (KKG) dan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) belum secara luas disebarakan atau diterapkan. Studi terbaru INOVASI tentang efektivitas KKG menemukan bahwa sebagian dari standar pelaksanaan tidak mungkin dipenuhi oleh beberapa sekolah, misalnya persyaratan agar setiap gugus memiliki ruang rapat, komputer, media pelatihan, LCD, dan telepon<sup>9</sup>. KKG biasanya tidak berfungsi sebagai forum untuk pengembangan keprofesian guru.

Sebagai organisasi, baik secara struktur maupun kelompok jabatan fungsional, KKG dan KKKS tidak mempunyai garis manajemen langsung dengan unit/bagian terkait di dinas pendidikan kabupaten/kota atau dinas pendidikan provinsi. Hal ini mengakibatkan antara lain tidak jelasnya pengembangan profesi guru dan kepala sekolah; apalagi berkelanjutan. Sering ada keluhan umum bahwa guru atau kepala sekolah yang dilatih adalah orang yang itu-itu belaka.

### Pengelolaan dan penyelenggaraan

Pengelolaan dan penyelenggaraan KKG secara umum masih belum kuat dalam kaitannya dengan program pengembangan

keprofesian, pemantauan kualitas, akuntabilitas, koordinasi, pendanaan, dan pengembangan jaringan – masih muncul permasalahan dalam hal pengaturan lokasi, pembiayaan, keanggotaan, pemilihan topik diskusi, dan jadwal kegiatan. Gugus-gugus di wilayah terpencil seringkali tidak layak dimanfaatkan sebagai forum KKG karena terlalu jauhnya jarak antar sekolah.

### Sumber daya pemerintah

Sumber daya (fasilitas, infrastruktur, dana, dan instruktur) untuk mendukung program KKG masih terbatas, dan kualitas materi yang disajikan juga menjadi tantangan. Instruktur yang memenuhi kualifikasi atau fasilitas yang memadai pada umumnya tidak tersedia, dan kepala sekolah serta pengawas sekolah tidak memiliki kapasitas untuk memfasilitasi pengembangan keprofesian berkelanjutan bagi guru-guru mereka. Demikian pula kapasitas para guru senior yang cenderung terbatas dalam memberikan bimbingan, motivasi, dan pengalaman yang dibutuhkan dalam forum KKG. Sementara itu, fasilitator program di tingkat kabupaten (yang seringkali merupakan guru atau kepala sekolah yang telah dilatih oleh program-program donor) tidak memiliki status di dalam sistem. Mereka juga tidak memiliki peran yang berkelanjutan sebagai fasilitator untuk pengembangan keprofesian guru, terutama ketika suatu program donor berakhir. Materi pembelajaran untuk mendukung kegiatan di KKG juga tidak tersedia, misalnya memanfaatkan situs daring pembelajaran elektronik (*e-learning*)<sup>10</sup>.



<sup>9</sup>Studi KKG INOVASI, 2019

<sup>10</sup>Studi KKG INOVASI, 2019

# REKOMENDASI KEBIJAKAN

## PEMERINTAH PUSAT

Rekomendasi dan prioritas kebijakan untuk memperkuat pengembangan keprofesian berkelanjutan guru dan KKG di tingkat pusat meliputi:

1. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Permendikbud) dapat disusun untuk menjadi kerangka hukum yang lebih kuat bagi sistem KKG sebagai bagian dari struktur organisasi dinas pendidikan. Permendikbud ini akan berisi aturan tentang peran kabupaten/kota, dinas pendidikan provinsi, serta sekolah dalam mengembangkan KKG, termasuk persyaratan guru untuk dapat berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan KKG. Proporsi minimum BOSDA dapat dialokasikan untuk pengembangan keprofesian guru.
2. Kemitraan antara dinas pendidikan kabupaten dengan penyedia pelatihan (Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan/LPMP, Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan/P4TK, dan lembaga pelatihan guru) dapat dilakukan guna mendukung dan memperkuat kegiatan KKG. Selain itu, kemitraan yang terjalin dapat menjamin koordinasi dan peraturan di dalam dan antar lembaga, yang bisa mensertifikasi pelatihan singkat dan menerbitkan sertifikat untuk mendukung pengembangan karir guru.
3. Di tingkat nasional, Kemendikbud dapat berupaya mengubah persepsi yang ada tentang peran KKG, dari sebatas kegiatan rutin dan administratif, menjadi pusat keunggulan dan pembelajaran guru. KKG harus berfungsi sebagai lokakarya pedagogik, menjadi ruang untuk mengendalikan mutu dan standardisasi kegiatan pengajaran dan pengelolaan sekolah, serta pusat informasi bagi guru untuk belajar dan berkembang. KKG harus menjadi forum untuk mendiskusikan contoh-contoh pembelajaran yang baik, serta praktik dan inovasi. Program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) yang diinisiasi Kemendikbud akan memanfaatkan KKG dengan cara seperti ini, dan seharusnya dapat berfungsi untuk memperkuat KKG tersebut.

## PEMERINTAH DAERAH

Rekomendasi dan prioritas kebijakan untuk memperkuat pengembangan keprofesian berkelanjutan guru dan KKG di tingkat kabupaten/kota meliputi:

1. Bupati/walikota melakukan revisi peraturan bupati/walikota tentang Organisasi & Tata Kerja Dinas Pendidikan di mana KKG/KKKS atau MGMP/MKKKS sebagai bagian atau tugas dan fungsi dari Bidang Guru & Tenaga Kependidikan.
2. Tim fasilitator tingkat kabupaten dapat dibentuk untuk melaksanakan pelatihan dalam jabatan dengan format pelatihan singkat di KKG yang terstruktur dengan baik. Pelatihan-pelatihan ini sebaiknya memperoleh sertifikasi dari Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP). Kabupaten dapat membuat aturan agar sekolah-sekolah menggunakan dana BOS untuk mendukung kegiatan KKG dan peranannya dalam pengembangan keprofesian berkelanjutan.
3. Pemerintah kabupaten dapat memberikan dukungan terhadap implementasi pedoman yang dikeluarkan pemerintah pusat, serta melembagakan KKG untuk pengembangan keprofesian berkelanjutan. Hal ini dapat meliputi peraturan untuk memfasilitasi (a) mekanisme gugus sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru dan kepala sekolah, dan (b) agar gugus sekolah diatur dan dikelola dengan cara yang edukatif dan demokratis (oleh dan untuk kepentingan anggotanya), agar mereka mandiri, namun di saat yang sama mempertimbangkan upaya lain untuk meningkatkan mutu pendidikan.
4. Pemerintah Kabupaten dapat memastikan agar KKG dipantau dan dievaluasi secara sistematis, baik secara internal maupun eksternal. Bidang-bidang yang memerlukan pemantauan mencakup penyusunan dan penerapan rencana kerja KKG, dan hasil serta kemajuan dari rencana kerja tersebut. Metode evaluasi dapat mencakup evaluasi independen yang dilakukan dua kali dalam setahun, sedangkan pemantauan internal dapat dilakukan oleh pengawas sekolah, dinas pendidikan kabupaten, atau tim P4TK. Sementara itu, pemantauan secara eksternal dapat dilakukan oleh pihak ketiga seperti LSM, atau lembaga riset dan pendidikan tinggi.
5. Bekerja di dalam sistem, pengawas sekolah dapat direkrut berdasarkan kecakapan (bukan berdasarkan senioritas). Sejumlah kader pengawas yang baru dapat dilatih dan ditugaskan untuk memimpin pengembangan keprofesian berkelanjutan dalam KKG. Sebagai alternatifnya, kabupaten dapat membentuk tim yang terdiri atas pengawas sekolah dan fasilitator program tingkat kabupaten, yang dapat dibebaskan dari tugas mengajar rutin di sekolah, serta menganggarkan agar sekolah dapat membayar guru pengganti atau cadangan untuk mengambil alih kelas mereka selama beberapa hari dalam seminggu (dua atau tiga hari). Tim ini harus dikelola dan didanai dengan baik agar dapat menyelenggarakan pelatihan dalam jabatan di KKG dan menindaklanjuti pendampingan di sekolah-sekolah dan kelas-kelas.
6. Kebijakan akan bermanfaat bagi dinas pendidikan kabupaten, agar dinas dapat memanfaatkan dan memaksimalkan para guru yang telah mengembangkan kapabilitas dan kualitas yang baik, sebagai hasil dari pelatihan KKG. Mereka dapat diposisikan sebagai sumber daya atau tutor bagi tim pemandu KKG. Tim guru inti tingkat kabupaten, tim fasilitator, guru, kepala sekolah, dan pengawas sekolah dapat diberdayakan di berbagai daerah dalam rangka mendukung mutu pelatihan, pendidikan, pengembangan, dan riset di dalam gugus yang bersangkutan.

Risalah Kebijakan ini disusun oleh INOVASI dan Pusat Penelitian Kebijakan Pendidikan dan Kebudayaan, Balitbang, Kemendikbud. Data yang disajikan berasal dari hasil Studi Endline INOVASI terkait program rintisan I di provinsi NTB, NTT, Kalimantan Utara, dan Jawa Timur.

Pusat Penelitian Kebijakan Pendidikan dan Kebudayaan  
Badan Penelitian dan Pengembangan  
Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan

Kemendikbud Gedung E Lt. 19  
Jl. Jenderal Sudirman, Senayan  
Jakarta Pusat, 10270  
Indonesia  
Tel : (+6221) 573-6365, 573-3827  
Fax : (+6221) 574-1664

✉ puslitjakbud@kemdikbud.go.id  
🌐 www.puslitjakbud.kemdikbud.go.id

Perkantoran Ratu Plaza Lt. 19,  
Jl. Jend. Sudirman Kav 9,  
Jakarta Pusat, 10270  
Indonesia

Tel : (+6221) 720 6616  
Fax : (+6221) 720 6616

✉ info@inovasi.or.id

📱 Inovasi Untuk Anak Sekolah Indonesia

📺 INOVASI Pendidikan

🌐 www.inovasi.or.id

**INOVASI**  
Inovasi untuk Anak Sekolah Indonesia  
Kemitraan Australia Indonesia