



Laporan Studi

KKG/KKM/KKKS/KKPS Sebagai Wadah Jejaring Pendukung Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB)

Juni 2019



INOVASI – Innovation for Indonesia’s School Children

Ratu Plaza Office Tower 19th Floor,

Jl. Jend. Sudirman Kav 9, Jakarta Pusat, 10270

Indonesia

Tel : (+6221) 720 6616 ext. 304

Faks : (+6221) 720 6616

<http://www.inovasi.or.id>

Juni 2019

Foto sampul diambil dari Palladium

Pemerintah Australia dan Indonesia bermitra melalui program Innovation for Indonesia’s School Children (INOVASI). INOVASI berupaya memahami bagaimana meningkatkan hasil pembelajaran siswa dalam bidang literasi dan numerasi di berbagai sekolah dan kabupaten/kota di seluruh Indonesia. Fase pertama program ini (AUD49 juta) dimulai pada Januari 2016, dan akan berlanjut hingga Desember 2019. Bekerja sama erat dengan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, INOVASI telah membentuk kemitraan dengan 17 kabupaten/kota di: Nusa Tenggara Barat; Pulau Sumba, Nusa Tenggara Timur; Kalimantan Utara; dan Jawa Timur..

INOVASI adalah Program Kemitraan antara Pemerintah Australia–Indonesia – Dikelola oleh Palladium.



info@inovasi.or.id



www.inovasi.or.id



www.facebook.com/InovasiPendidikanAIP

Laporan Studi

KKG/KKM/KKKS/KKPS Sebagai Wadah Jejaring Pendukung Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB)

Nusa Tenggara Barat

Juni 2019

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL DAN GAMBAR	5
DAFTAR SINGKATAN	6
RINGKASAN EKSEKUTIF	8
1. PENDAHULUAN	13
1.1 Latar Belakang.....	13
1.2 Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian.....	14
1.3 Metodologi.....	15
2. POTRET KEBERADAAN JEJARING PENDUKUNG PKB DI NTB17	
2.1 Kondisi Saat Ini.....	18
2.2 Organisasi dan Kepengurusan.....	20
3. IMPLEMENTASI PROGRAM-PROGRAM JEJARING PENDUKUNG PKB	23
3.1 Program Kerja.....	23
3.2 Pelaksanaan Kegiatan.....	26
3.3 Pembiayaan.....	31
3.4 Sarana Pendukung.....	33
3.5 Sumber Daya Manusia.....	34
3.6 Penjaminan Mutu.....	36
4. EFEKTIVITAS JEJARING PENDUKUNG PKB	38
4.1 Kelompok Kerja Guru (KKG).....	38
4.2 Kelompok Kerja Madrasah (KKM).....	40
4.3 Kelompok Kerja Kepala Sekolah (KKKS).....	41
4.4 Kelompok Kerja Pengawas Sekolah (KKPS).....	42
4.5 Hubungan Antarkelompok Kerja.....	42
5. TANTANGAN DAN FAKTOR PENDUKUNG	43
5.1 Tantangan.....	43
5.2 Faktor Pendukung.....	46
6. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI	47
6.1 Kesimpulan.....	47
6.2 Rekomendasi.....	48
REFERENSI	53

DAFTAR TABEL DAN GAMBAR

Gambar 1 Alur Penyusunan Program Kerja Berdasarkan Pedoman Kemendikbud.....	24
Gambar 2 Alur Penyusunan Program Kerja yang Banyak Diterapkan	25
Gambar 3 Sinergi Konektivitas antarkelompok Kerja.....	49
Tabel 1 Responden survei pemetaan awal KKG, KKKS, dan KKM.....	15
Tabel 2 Jumlah informan studi eksplorasi KKG, KKM, KKKS dan KKPS	16
Tabel 3 Pihak yang membentuk KKG/KKKS/KKM berdasarkan kabupaten.....	19
Tabel 4 Kepemilikan Surat Keputusan (SK) dan AD/ART oleh KKG, KKKS, dan KKM	20
Tabel 5 Kepemilikan SK Pembentukan oleh KKG/KKKS/KKM berdasarkan Kabupaten	21
Tabel 6 Kepemilikan AD/ART oleh KKG/KKKS/KKM berdasarkan Kabupaten	22
Tabel 7 Susunan Kepengurusan KKG, KKKS, dan KKM.....	23
Tabel 8 Agenda kegiatan KKG/KKKS/KKM.....	25
Tabel 9 Kepemilikan kerangka acuan kerja oleh KKG/KKKS/KKM	26
Tabel 10 Ketercapaian agenda kegiatan KKG/KKKS/KKM.....	27
Tabel 11 Frekuensi pertemuan KKG/KKKS/KKM dalam 2 tahun terakhir	28
Tabel 12 Tingkat kehadiran dalam pertemuan KKG/KKKS/KKM berdasarkan kabupaten.....	29
Tabel 13 Topik yang dibahas dalam pertemuan KKG/KKKS/KKM	29
Tabel 14 Sumber pendanaan kegiatan KKG/KKKS/KKM	31
Tabel 15 Biaya yang dikeluarkan per sekolah untuk KKG/KKKS/KKM berdasarkan kabupaten.....	32
Tabel 16 Kepemilikan sarana dan prasarana oleh KKG	33
Tabel 17 Narasumber kegiatan KKG/KKKS/KKM	34
Tabel 18 Akses KKG/KKKS/KKM terhadap narasumber berdasarkan kabupaten	35
Tabel 19 Frekuensi monitoring dalam KKG/KKKS/KKM	36
Tabel 20 Penyusunan laporan berkala oleh KKG/KKKS/KKM.....	37

DAFTAR SINGKATAN

AD/ART	: Anggaran Dasar/Anggaran Rumah Tangga
AHB	: Analisis Hasil Belajar
APSI	: Asosiasi Pengawas Seluruh Indonesia
ATK	: Alat Tulis Kantor
AVA	: <i>Audio Visual Aids</i>
BOS	: Bantuan Operasional Sekolah
Depdikbud	: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan
Dikbud	: Dinas Pendidikan dan Kebudayaan
Dikpora	: Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga
DIPA	: Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran
Disdik	: Dinas Pendidikan
Du-Di	: Dunia Usaha – Dunia Industri
EMIS	: <i>Education Management Information System</i>
Fasda	: Fasilitator Daerah
FGD	: <i>Focus Group Discussion</i>
FK2SG	: Forum Komunikasi Kepala Sekolah dan Guru
FL2SN	: Festival dan Lomba Seni Siswa Nasional
GEMBIRA	: Gerakan Menggunakan Bahasa Indonesia yang Baik dan Benar
GTK	: Guru dan Tenaga Kependidikan
GTT	: Guru Tidak Tetap
IKA	: Instruktur Kabupaten
IPA	: Ilmu Pengetahuan Alam
IT	: <i>Information Technology</i>
Juklak	: Petunjuk Pelaksanaan
Juknis	: Petunjuk Teknis
K-13	: Kurikulum 2013
K3M	: Kelompok Kerja Kepala Madrasah
KAK	: Kerangka Acuan Kerja
KCD	: Kantor Cabang Dinas
Kemenag	: Kementerian Agama
Kemendikbud	: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan
Kemendiknas	: Kementerian Pendidikan Nasional
Kemenpan	: Kementerian Negara Pendayaaan Aparatur Negara
KKG	: Kelompok Kerja Guru
KKKS/K3S	: Kelompok Kerja Kepala sekolah
KKM	: Kelompok Kerja Madrasah
KKPS	: Kelompok Kerja Pengawas Sekolah
Korwas	: Kordinator Pengawas
KSB	: Kabupaten Sumbawa Barat
KSM	: Kompetisi Sains Madrasah
KTSP	: Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan
Loteng	: Lombok Tengah
LPMP	: Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan
LSM	: Lembaga Swadaya Masyarakat
MAN	: Madrasah Aliyah Negeri
MGMP	: Musyawarah Guru Mata Pelajaran

MI	: Madrasah Ibtidaiyah
MIN	: Madrasah Ibtidaiyah Negeri
MIS	: Madrasah Ibtidaiyah Swasta
MKKS	: Musyawarah Kerja Kepala Sekolah
MKPS	: Musyawarah Kerja Pengawas Sekolah
MTs	: Madrasah Tsanawiyah
NUPTK	: Nomor Unik Pendidik dan Tenaga Kependidikan
O2SN	: Olimpiade Olahraga dan Seni Nasional
OSN	: Olimpiade Sains Nasional
PAI	: Pendidikan Agama Islam
PAUD	: Pendidikan Anak Usia Dini
PBM	: Proses Belajar Mengajar
Pendas	: Pendidikan Dasar
Penmas	: Pendidikan Madrasah
PJOK	: Pendidikan Jasmani, Olahraga dan Kesehatan
PKB	: Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan
PKG	: Pengembangan Kompetensi Guru
PLS	: Pendidikan Luar Sekolah
PIt	: Pelaksana Tugas
PNS/ASN	: Pegawai Negeri Sipil/Aparatur Sipil Negara
POKJAWAS	: Kelompok Kerja Pengawas
PPK	: Penguatan Pendidikan Karakter
PT	: Perguruan Tinggi
PTK	: Penilaian Tindakan Kelas
RKS	: Rencana Kegiatan Sekolah
RPP	: Rencana Pelaksanaan Pembelajaran
Satker	: Satuan Kerja
SD	: Sekolah Dasar
SDLB	: Sekolah Dasar Luar Biasa
SDM	: Sumber Daya Manusia
SDN	: Sekolah Dasar Negeri
SGT	: Sistem Gugus Terpadu
SIM GP	: Sistem Informasi Guru Pembelajar
SIM PKB	: Sistem Informasi Manajemen Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan
SK	: Surat Keputusan
SKP	: Sasaran Kinerja Pegawai
SKP	: Sasaran Kinerja Pengawas
SMP	: Sekolah Menengah Pertama
SOP	: <i>Standard Operating Procedure</i>
SWOT	: <i>Strength, Weakness, Opportunities, Threats</i>
TK	: Taman Kanak-kanak
UAS	: Ujian Akhir Semester
UIN	: Universitas Islam Negeri
UNBK	: Ujian Nasional Berbasis Komputer
UPT(D)	: Unit Pengelola Teknis (Dinas)
UTS	: Ujian Tengah Semester

RINGKASAN EKSEKUTIF

Terciptanya proses pendidikan yang berkualitas perlu dilakukan dengan cara meningkatkan profesionalitas guru, kepala sekolah, dan pengawas secara berkelanjutan. Sehubungan dengan itu, Program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan guru serta pembinaan lainnya dengan cara memadukan dan mengarahkan semua unsur yang terkait dalam pembelajaran sesuai dengan kurikulum. Kegiatan PKB bagi guru di Sekolah Dasar (SD)/Madrasah Ibtidayah (MI) dapat dilakukan melalui berbagai wadah, salah satunya melalui Kelompok Kerja Guru (KKG)/Kelompok Kerja Madrasah (KKM). Di luar itu, keberadaan Kelompok Kerja kepala Sekolah (KKKS) dan Kelompok Kerja Pengawas Sekolah (KKPS) juga diharapkan dapat menjadi jejaring pendukung PKB yang membantu peningkatan kemampuan profesional kepala sekolah dan pengawas, serta memperlancar peningkatan kapasitas guru.

Sejalan dengan hal tersebut, INOVASI berkomitmen untuk terus mendukung pengembangan profesional guru, kepala sekolah, dan pengawas dengan mempromosikan agenda tersebut melalui berbagai aktivitas. Salah satu fokus INOVASI adalah mengujicobakan pemanfaatan kelompok kerja untuk pengembangan profesional yang berkesinambungan dalam bentuk kelembagaan.

Pada tahun 2008, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) melalui Direktorat Profesi Pendidik menerbitkan Standar Pengembangan KKG/MGMP (Buku I) dan Standar Operasional Penyelenggaraan (SOP) KKG/MGMP (Buku II). Kedua buku tersebut diharapkan menjadi acuan dan membantu terselenggaranya kegiatan KKG/MGMP secara mandiri, bermutu, dan berkelanjutan. Namun, seiring dengan dikeluarkannya acuan tersebut, terdapat indikasi masih banyaknya KKG yang dalam menjalankan aktivitasnya belum mengacu pada SOP KKG/MGMP. Selain itu, studi ini menemukan masih banyak KKG yang belum berkegiatan secara aktif dan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kompetensi guru maupun hasil belajar siswa.

Berangkat dari kondisi tersebut, studi ini bertujuan untuk memetakan keberadaan dan memahami kondisi KKG, KKM, KKKS, dan KKPS di lima kabupaten sasaran INOVASI di Nusa Tenggara Barat, yaitu Bima, Dompu, Lombok Tengah, Sumbawa, dan Sumbawa Barat, khususnya pada gugus-gugus atau wilayah-wilayah di mana Program INOVASI diimplementasikan. Analisis pada studi ini dilakukan dengan melihat implementasi kelompok kerja di lapangan yang merujuk pada standar yang dikembangkan oleh Kemendikbud.

Potret Keberadaan dan Implementasi Program-program Jejaring Pendukung PKB

Keberadaan dan kondisi kelompok kerja dari sisi jumlah maupun tingkat keaktifan cukup beragam.

Ditinjau dari segi kondisi kelompok kerja, belum diketahui dan diimplementasikannya kebijakan terkait standar pengembangan dan standar operasional penyelenggaraan yang dikeluarkan oleh Kemendikbud, ditambah lagi dengan minimnya pendampingan yang diberikan menyebabkan tiap-tiap kelompok kerja mengembangkan cara masing-masing untuk mempertahankan keberlangsungannya. Kondisi ini terindikasi dari adanya keberagaman mulai dari pembentukan, perencanaan, pengorganisasian, penyelenggaraan, pengembangan, dan pengevaluasian kelompok kerja. Di sisi lain, hasil studi menunjukkan bahwa dalam praktiknya di lapangan ada beberapa mekanisme dalam acuan yang dikeluarkan Kemendikbud tersebut ternyata tidak sesuai dengan kondisi yang ada sehingga implementasi belum bisa dilaksanakan sepenuhnya.

Dari segi keberadaan dan jumlah, adapun jumlah kelompok kerja di kelima kabupaten berbeda-beda, tergantung jumlah sekolah dan kondisi geografis, serta alasan pembentukannya. KKG dan KKKS yang dibentuk berdasarkan gugus dengan keanggotaan rata-rata 8-10 sekolah lebih banyak berada di wilayah-wilayah dengan jumlah sekolah besar dan kondisi geografis yang relatif berdekatan. Sementara, pembentukan KKM lebih banyak berdasarkan pada keberadaan Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) yang menjadi madrasah

induk sehingga jumlahnya sangat tergantung pada jumlah MIN. Pengecualian dilakukan jika jumlah anggota dianggap sudah terlalu banyak maka Madrasah Ibtidaiyah Swasta (MIS) juga bisa membentuk satu KKM atau Sub-KKM tersendiri. KKPS yang merupakan wadah kelompok kerja pengawas SD/TK, dan Musyawarah Kerja Pengawas Sekolah (MKPS) sebagai wadah pengawas pada jenjang sekolah menengah, serta Kelompok Kerja Pengawas (POKJAWAS) Kemenag sebagai kelompok pengawas untuk Madrasah, masing-masing keberadaannya hanya ada satu di setiap kabupaten. Kelompok-kelompok kerja tersebut sebagian besar dibentuk oleh Dinas Pendidikan atau Kemenag dan ada juga yang dibentuk atas inisiatif sendiri.

Dalam pelaksanaannya, tidak semua kelompok kerja berada pada tingkat administratif yang sama. Misalnya, KKG dan KKKS yang menurut acuan berbasis gugus, akan tetapi pada kenyataannya ada juga yang dibentuk di tingkat kecamatan. Selain itu, KKG gugus juga ada yang dibagi lagi menurut tingkatan kelas (1-6 atau kelas bawah-atas) dan mata pelajaran (agama dan olahraga). Pembagian ini nantinya akan berpengaruh pada tingkat keaktifan kelompok kerja.

Di dalam SOP KKG/MGMP disebutkan bahwa proses menjadi anggota diawali dengan mengisi biodata yang kemudian dikumpulkan ke pengurus dan menjadi *database* organisasi. Proses tersebut belum dilakukan karena keanggotaan seluruh kelompok kerja yang ditemui bersifat otomatis. Misalnya, para guru dari sekolah-sekolah yang tergabung dalam suatu KKG maka secara otomatis menjadi anggota KKG tersebut tanpa proses pendaftaran. Begitu juga halnya dalam pemilihan pengurus, ada sebagian yang sudah menjalankan pemilihan melalui rapat anggota sesuai dengan alur dalam standar operasional. Namun, ada juga yang ditunjuk secara langsung oleh Dinas Pendidikan/Kemenag atau secara otomatis menjadi ketua, contohnya ketua gugus adalah ketua KKG dan KKKS. Dalam hal ini, penunjukan langsung atau secara otomatis dapat menimbulkan permasalahan jika terjadi mutasi atau kapasitas tidak sesuai, selain itu juga mempengaruhi keaktifan kelompok kerja.

Dari segi kelengkapan administrasi, hasil survei menunjukkan bahwa hanya 63% KKG memiliki Surat Keputusan (SK) Pembentukan, sementara itu hampir setengah KKKS dan KKM tidak memiliki SK. Meskipun begitu, SK yang sudah dikeluarkan juga tidak semuanya memiliki kekuatan yang sama karena ada SK yang dikeluarkan oleh ketua gugus, UPTD Kecamatan, atau Dinas Pendidikan Kabupaten. Adapun kepemilikan AD/ART tertinggi terdapat di KKG di Kabupaten Sumbawa (100%) dan Sumbawa Barat (77%), sementara untuk KKKS dan KKM masih di bawah 50% (kecuali KKKS Sumbawa yang sudah 100%). Terbatasnya kapasitas pengurus merupakan alasan utama belum dibuatnya AD/ART. Terlepas dari kondisi tersebut, legalitas kepengurusan dan organisasi dianggap penting sebagai bentuk pengakuan, serta pengaturan tanggung jawab dari masing-masing pengurus, di samping sebagai persyaratan untuk mengakses kegiatan PKB.

Proses penyusunan program kerja juga belum sepenuhnya mengikuti alur yang ada dalam SOP KKG/MGMP. Dengan keterbatasan kapasitas pengurus, program kerja umumnya dibuat semampu mereka atau bahkan ada juga yang belum membuatnya. Sebagian yang sudah membuat ada yang sudah mengikuti alur, mulai dari identifikasi kebutuhan sampai rapat pleno pengesahan. Akan tetapi, lebih banyak yang merumuskannya langsung dalam satu kali pertemuan, baik sesama pengurus saja atau bersama anggota. Analisis SWOT, penyusunan skala prioritas, dan pengesahan KKKS, serta Dinas Pendidikan adalah tahapan yang hampir tidak pernah dilakukan.

Keterbatasan kapasitas pengurus ditambah lagi pertimbangan ketersediaan dana yang juga terbatas dan beban administrasi guru yang besar, menyebabkan program kerja yang disusun lebih banyak mencakup kegiatan yang bersifat rutin dan administratif. Kegiatan terkait dengan pengembangan kapasitas guru, kepala sekolah, dan pengawas masih sangat minim. Pendampingan dalam penyusunan program selama ini baru diberikan oleh pengawas dan kepala sekolah dengan ketersediaan waktu yang terbatas dan kapasitas yang berbeda-beda. Bentuk pendampingan yang sudah dilakukan Dinas Pendidikan Kabupaten Sumbawa Barat dengan melatih pengurus KKG serta meminta masing-masing KKG untuk mengusulkan program kerja dapat menjadi salah satu contoh jalan keluar untuk mengatasi masalah yang ada.

Dilihat dari tingkat kehadiran, antusiasme peserta cukup tinggi, yaitu di atas 60%. Meskipun beberapa informan mengatakan bahwa belum semua kebutuhan dan permasalahan terjawab, tetapi keinginan untuk menambah pengetahuan dan juga silaturahmi menjadi motivasi terbesar untuk hadir dalam pertemuan. Pemberian sertifikat di beberapa kelompok kerja juga terbukti menjadi bentuk insentif yang diminati oleh peserta. Frekuensi pertemuan yang cukup intens terjadi terutama pada KKG yang memiliki kegiatan berdasarkan tingkat kelas dan mata pelajaran, serta kelompok kerja yang menjadi bagian dari suatu program, seperti INOVASI. Dalam hal ini, peran dan kehadiran pengawas maupun kepala sekolah menjadi faktor pendorong lainnya bagi peserta untuk tetap hadir.

Pembiayaan kegiatan kelompok kerja lebih banyak dilakukan secara mandiri dengan menggunakan dana BOS sekolah ataupun dana pribadi (KKKS dan KKPS). KKM mendapatkan alokasi dana khusus dalam DIPA yang disalurkan melalui MIN, tetapi sejak 2018 pengelolaan dana tersebut ditarik ke kabupaten. Rata-rata dana yang diperlukan berkisar antara Rp1 juta hingga Rp3 juta per tahun dengan penggunaan terbesar untuk konsumsi rapat. Laporan keuangan per kegiatan yang diminta dalam standar operasional penyelenggaraan belum dapat dibuat karena jumlah dana yang kecil biasanya langsung dikelola oleh bendahara kelompok kerja, bukan oleh bendahara per kegiatan. Selain itu, sebagian kelompok kerja mengumpulkan dana hanya pada saat kegiatan berlangsung dan langsung menggunakannya pada saat itu juga sehingga dirasa tidak perlu membuat laporan secara khusus.

Akses terhadap sarana dan prasarana tidak menjadi permasalahan besar selama aset milik sekolah induk masih bisa dimanfaatkan. Akses terhadap narasumber meskipun rata-rata mengatakan cukup, tetapi pada kenyataannya masih terbatas terutama untuk kebutuhan mengundang narasumber dari luar ketika dirasa jenuh atau memerlukan keterampilan lain yang tidak bisa disediakan narasumber yang ada. Kualifikasi narasumber yang dituliskan dalam SOP KKG/MGMP belum menjadi acuan. Narasumber yang banyak dipilih selama ini adalah narasumber dari kalangan internal sehingga tidak memerlukan biaya, seperti rekan sesama guru, kepala sekolah, pengawas atau Fasda, dan IKA yang ada di wilayah masing-masing. Kendala yang juga ada selama ini adalah minimnya jumlah pengawas sehingga ketersediaan waktu terbatas.

Dalam hal penjaminan mutu, selain di Kabupaten Sumbawa Barat, belum terlihat adanya peran Dinas Pendidikan atau Kemenag untuk memonitor dan mengevaluasi kegiatan kelompok kerja secara reguler seperti yang dituliskan dalam SOP KKG/MGMP. Dinas Pendidikan atau Kemenag cenderung menyerahkan tugas tersebut kepada pengawas. Monitoring dan Evaluasi (Monev) selama ini lebih banyak dilakukan internal dengan didampingi pengawas. Hasil evaluasi juga digunakan secara internal sebagai masukan bagi penyusunan program kerja selanjutnya. Belum ada mekanisme audit laporan dari pihak luar. Sistem pemantauan kegiatan melalui aplikasi WhatsApp, seperti yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Sumbawa Barat untuk melihat tingkat keaktifan KKG, bisa menjadi salah satu alternatif sistem monitoring.

Efektivitas Jejaring Pendukung PKB

Potret keberadaan serta implementasi program-program kelompok kerja menunjukkan adanya perbedaan antarkelompok kerja, termasuk juga perbedaan tingkat keaktifan yang disebabkan oleh struktur organisasi, *leadership* (kepemimpinan), kapasitas pengurus, motivasi peserta, pendampingan dan pemantauan, serta dukungan dari pihak luar. Perbedaan tersebut kemudian terefleksikan dalam keragaman dampak terhadap peningkatan mutu guru, kepala sekolah, dan pengawas, serta hasil belajar siswa.

Meskipun manfaat sudah dirasakan, namun sejauh mana kelompok kerja berfungsi dan memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan mutu anggotanya rupanya belum bisa diseragamkan. Manfaat utama yang dirasakan oleh anggota, khususnya KKG dan KKM adalah berkurangnya beban persiapan administrasi pembelajaran. Untuk kelompok kerja yang lebih aktif, dalam arti memiliki pertemuan rutin, manfaat yang didapat mencakup juga bertambahnya pengalaman, pengetahuan, dan keterampilan. Sementara untuk kelompok kerja yang kurang aktif, yaitu tidak memiliki pertemuan rutin atau kegiatan terbatas pada pembuatan soal ujian, fungsi koordinasi lebih menonjol dan manfaat yang didapat masih terbatas pada kemudahan untuk mencari kesepakatan.

Jika dilihat lagi pada fungsi kelompok kerja yang sebenarnya, yaitu sebagai wadah peningkatan mutu guru, kepala sekolah ataupun pengawas, maka dengan kegiatan yang umumnya masih berfokus pada masalah administratif tersebut bisa dikatakan bahwa organisasi tersebut belum dapat menjalankan fungsinya secara optimal. Sebagian kelompok kerja sebenarnya sudah mengarah ke pengembangan profesional anggotanya dengan dilakukannya pelatihan dan penguatan materi yang dibutuhkan, meski jumlahnya masih sangat terbatas. Dalam hal ini, perlu diperhatikan bahwa pemilihan masalah administratif pembelajaran sebagai topik utama kegiatan, termasuk pembuatan RPP, adalah prioritas yang dilakukan atas kondisi waktu pelaksanaan KKG yang terbatas serta beban administrasi pembelajaran yang cukup besar yang harus ditanggung oleh guru.

Terlepas dari keragaman dampak terhadap peningkatan mutu guru, hasil survei tingkat kepuasan responden terhadap peningkatan hasil belajar siswa menunjukkan skor cukup baik, yakni berada dalam rentang 2,2 - 2,8 dengan skala 0 (tidak puas) sampai 4 (sangat puas). Ada beberapa hal yang mempengaruhi persepsi tersebut dan mengindikasikan adanya pengaruh positif terhadap hasil belajar siswa. Salah satunya yaitu siswa menjadi lebih antusias mengikuti pelajaran ketika guru menerapkan hasil-hasil pembelajaran dari pertemuan kegiatan KKG/KKM. Kendatipun demikian, perlu penelitian lebih lanjut untuk bisa memastikan hasil survei terkait peningkatan hasil belajar siswa dan mengukur besarnya pengaruh tersebut.

Tantangan dan Faktor Pendukung

Meskipun tiap-tiap kelompok kerja mengembangkan cara-cara yang berbeda, mulai dari perencanaan hingga evaluasi, akan tetapi terlihat adanya kesamaan faktor-faktor yang mempengaruhi keberlangsungan KKG/KKM/KKKS/KKPS dalam upaya untuk menjalankan fungsinya sebagai wadah jejaring pendukung PKB.

Tidak adanya petunjuk teknis (juknis) dan petunjuk pelaksanaan (juklak) sebagai panduan bagi KKG, KKM, KKKS ataupun KKPS disampaikan oleh beberapa informan sebagai dasar permasalahan keorganisasian. Standar pengembangan dan operasional penyelenggaraan belum banyak diketahui dan belum sepenuhnya relevan dengan kondisi di lapangan. Tambahan lagi, belum adanya pendampingan yang maksimal terhadap KKG dalam mewujudkan kemandirian organisasinya merupakan tantangan lainnya. Dalam studi ini terlihat bahwa kapasitas pemimpin kelompok kerja berpengaruh besar terhadap keaktifan suatu organisasi. Keberadaan pemimpin dengan kapasitas yang sesuai dipengaruhi oleh mekanisme pemilihan dan juga kebijakan mutasi yang dilakukan tanpa mempertimbangkan dampak administrasi dan teknis keberadaan kelompok kerja. Di luar kapasitas tersebut, adanya tumpang-tindih struktur dan peran yang harus dijalankan ikut memperburuk kondisi kelompok kerja.

Dari sisi pelaksanaan, belum semua KKG, KKM, KKKS, dan KKPS memiliki rencana kerja yang berbasis pada analisis kebutuhan peningkatan profesionalisme. Akibatnya, fungsi kelompok kerja dalam upaya meningkatkan profesionalitas dan wawasan menyangkut semua aspek dalam proses belajar mengajar belum optimal. Program yang ada masih kurang relevan dengan kebutuhan pengembangan profesionalitas anggotanya. Tantangan pun menjadi semakin besar dengan terbatasnya pembiayaan yang dimiliki untuk mengundang narasumber yang kompeten dan variatif. Keterbatasan dana, sarana dan prasarana, serta belum memadainya fasilitas dari pemerintah daerah dalam menunjang kegiatan perlu mendapatkan perhatian khusus.

Dalam hal penjaminan mutu, kegiatan Monitoring dan Evaluasi (Monev) belum dilakukan secara konsisten dan berkelanjutan untuk memperoleh gambaran tentang aktivitas dan kinerja KKG, KKM, KKKS, dan KKPS. Selain itu, minimnya tindak lanjut terhadap beberapa program yang telah dilaksanakan menyebabkan kegiatan kelompok kerja sejauh ini belum dapat memberi hasil yang maksimal, baik terhadap pengembangan keprofesionalan maupun kepada peningkatan hasil belajar siswa.

Bagaimanapun, adanya kebutuhan para anggota untuk dapat saling berbagi permasalahan serta mendapatkan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan, penyediaan insentif berupa sertifikat, penyediaan dana secara mandiri, pemanfaatan narasumber yang tersedia, serta pembuatan program yang sesuai dengan kebutuhan anggota merupakan hal-hal yang selama ini turut mendorong terlaksananya

kegiatan KKG, KKM, KKKS, dan KKPS, di luar adanya kepemimpinan yang cukup baik dari salah satu sosok guru, kepala sekolah dan/atau pengawas.

Dari luar organisasi, kebijakan lokal sudah dibuat pemerintah daerah untuk mendukung penyelenggaraan dan pengembangan kelompok kerja, walaupun belum semua kabupaten memilikinya. Dikpora Kabupaten Sumbawa Barat telah menetapkan program yang berkesinambungan dan komprehensif, yaitu tahun 2017 sebagai Tahun Tertib Kepengurusan KKG, tahun 2018 sebagai Tahun Tertib Program KKG, dan tahun 2019 menjadi Tahun Tertib Laporan KKG. Dukungan diberikan sejak perancangan program kerja, pemantauan pelaksanaan, hingga evaluasi baik dari sisi program maupun kehadiran peserta. Di pihak lain, Disdik Kabupaten Lombok Tengah juga sedang merancang suatu program penguatan KKG dan sedang melakukan pendekatan kepada pemerintah daerah maupun pusat yang terkait. Penguatan akan dilakukan dengan memantapkan struktur kepengurusan KKG berbasis gugus yang masing-masing terdiri dari KKG kelas atas dan bawah. Dari tiap-tiap KKG tersebut akan dicari satu orang guru inti yang akan mendapatkan pelatihan untuk kemudian diimbaskan ke guru-guru lain dalam KKG masing-masing.

Strategi Penguatan yang Perlu Dilakukan

Penguatan kelompok kerja (KKG, KKM, KKKS, dan KKPS) tidak dapat dilakukan hanya dari satu sisi melainkan harus mengoptimalkan fungsi dan jejaring (*networking*) dari segala pihak yang terlibat, baik dari dalam organisasi, antarorganisasi, dan juga lingkungan di luar organisasi yang berpotensi menjadi mitra bagi mereka.

Dari dalam organisasi, peningkatan kapasitas pengurus dalam aspek manajemen dan penataan kembali struktur organisasi, didukung dengan standarisasi aspek formalitas kelembagaan perlu dilakukan agar kelompok-kelompok kerja tersebut dapat lebih leluasa bergerak dan mengembangkan aktivitasnya dalam tataran lebih luas. Kebijakan terkait standar pengembangan dan operasional penyelenggaraan yang dikeluarkan Kemendikbud masih sangat diperlukan sebagai panduan dalam penguatan dan penyelenggaraan organisasi. Namun, perlu lebih disesuaikan dengan kondisi lapangan.

Penguatan aspek substansi dan ruang lingkup kegiatan, serta penyusunan program kerja yang sesuai dengan kebutuhan perlu diiringi dengan terobosan-terobosan dan kerja sama dengan masyarakat yang juga sejalan dengan peningkatan mutu pendidikan berbasis sekolah. Agar dapat menjalankan kegiatannya secara maksimal maka bentuk-bentuk dan mekanisme-mekanisme pembiayaan kegiatan yang umumnya bersifat *ad hoc* perlu diubah menjadi formal dan berbasis pada aturan baku sesuai standar yang dikembangkan Kemendikbud. Karenanya, perlu dilakukan analisis besaran dana atau anggaran untuk pelaksanaan suatu kegiatan. Selain itu, sistem pendanaan dengan melibatkan pihak luar atau mencari pendanaan mandiri perlu diijazahi dan diharapkan dapat membantu organisasi dalam meningkatkan kualitas dan kuantitas kegiatannya.

Penguatan antarkelompok kerja dapat dilakukan dengan pembentukan jejaring KKG, KKM, KKKS ataupun KKPS di tingkat yang lebih tinggi. Pembentukan jejaring tersebut perlu difasilitasi dengan tata organisasi yang lebih baik sehingga bisa menjadi wadah penguatan serta berbagi masalah-masalah keorganisasian, termasuk untuk mendorong berbagai inovasi kegiatan yang ada.

Dari lingkungan luar organisasi, perlu adanya dukungan dalam hal penyusunan mekanisme maupun sistem Monitoring dan Evaluasi yang dapat menjamin keberlangsungan serta mengukur keberhasilan kegiatan kelompok kerja. Selain metode, jenjang dan pihak pelaksana monitoring evaluasi tersebut harus cukup jelas serta dikukuhkan melalui suatu kebijakan dan alokasi pendanaan terkait. Terkait dengan masalah penyediaan narasumber, kelompok kerja perlu membuka dan merintis kerja sama dengan perguruan tinggi setempat ataupun instruktur yang tersedia baik di tingkat provinsi, misalnya LPMP, maupun di tingkat lokal, yaitu Fasda INOVASI.

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Profesionalitas guru, kepala sekolah, dan pengawas perlu ditingkatkan secara berkelanjutan dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan secara umum. Untuk itu, diperlukan upaya pengembangan keprofesian secara sistematis dan berkelanjutan. Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) adalah pengembangan kompetensi guru yang dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan, bertahap, berkelanjutan untuk meningkatkan profesionalitasnya (Permenegpan dan Reformasi Birokrasi No. 16 tahun 2009, lihat Lampiran 6).

Program PKB bagi para guru sekolah dasar merupakan usaha untuk meningkatkan kemampuan guru melalui pengawas, kepala sekolah, serta pembinaan lainnya dengan cara memadukan dan mengarahkan semua unsur yang terkait dalam pembelajaran sesuai dengan kurikulum. Kegiatan PKB bagi guru di Sekolah Dasar (SD)/Madrasah Ibtidayah (MI) dapat dilakukan melalui berbagai wadah, salah satunya melalui Kelompok Kerja Guru (KKG)/Kelompok Kerja Madrasah (KKM) yang dilakukan secara bertahap dan berkelanjutan melalui wilayah kerja atau gugus sekolah. Hal ini sejalan dengan sebuah kajian yang menunjukkan bahwa salah satu pendekatan yang efektif untuk meningkatkan mutu guru adalah melalui PKB yang dilaksanakan di dalam sekolah masing-masing atau kelompok-kelompok sekolah (Reid dan Kleinhenz, 2015 dalam Cannon, 2019).

Keberadaan KKG/KKM, serta Kelompok Kerja kepala Sekolah (KKKS) dan Kelompok Kerja Pengawas Sekolah (KKPS) diharapkan dapat memperlancar upaya peningkatan kemampuan profesional guru, kepala sekolah maupun pengawas dalam usaha meningkatkan mutu pendidikan. Oleh sebab itu, keberadaannya perlu diberdayakan secara optimal, terorganisir, dan berkesinambungan oleh para guru agar kegiatan KKG yang mereka laksanakan dapat menghasilkan dan mendukung penciptaan kegiatan belajar mengajar yang aktif.

Tahun 2019, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) akan menerapkan kebijakan zonasi. Kebijakan ini adalah salah satu strategi dalam pengembangan dan penguatan KKG, KKKS, serta KKPS di seluruh Indonesia. Adanya sistem zonasi akan memudahkan penanganan dan pengelolaan guru, mulai dari distribusi, peningkatan kompetensi, pengembangan karier, serta penyaluran bantuan penyelenggaraan berbagai kegiatan yang dilakukan oleh guru, kepala sekolah, dan pengawas sekolah. Implementasi kebijakan zonasi dilakukan dengan kegiatan-kegiatan kelompok kerja guru, kepala sekolah, dan pengawas sekolah (KKG, MGMP, KKKS, MKKS, KKPS atau MKPS) (Kemendikbud, 2018; Hasan, 2018; Supriadi, 2018; Seftiawan, 2018).

Sejalan dengan agenda Kemendikbud tersebut, INOVASI berkomitmen untuk terus mendukung pengembangan profesional guru dan kepala sekolah, serta pengawas dengan mempromosikan agenda tersebut melalui berbagai aktivitas. Salah satu fokus INOVASI adalah mengujicobakan penggunaan kelompok kerja untuk pengembangan profesional yang berkesinambungan dalam bentuk kelembagaan. Melalui beberapa rintisan, saat ini INOVASI sedang mengembangkan kursus-kursus singkat yang diupayakan untuk diakui sebagai bagian dari kegiatan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) dan dilakukan secara rutin oleh kelompok kerja guru. Rintisan-rintisan tersebut diharapkan dapat mengidentifikasi faktor-faktor yang terkait dengan pemanfaatan kelompok kerja guru secara efektif untuk PKB.

1.2 Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian

Pada tahun 2008, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) melalui Direktorat Profesi Pendidik menerbitkan Standar Pengembangan KKG/MGMP (Buku I) dan Standar Operasional Penyelenggaraan KKG/MGMP (Buku II). Standar pengembangan adalah unsur-unsur yang harus dimiliki oleh KKG, yakni mencakup standar organisasi, program, pengelolaan, pembiayaan, sarana dan prasarana, sumber daya manusia, dan penjaminan mutu. Sedangkan standar operasional adalah panduan penyelenggaraan KKG dengan tujuan untuk memberikan persepsi yang sama dalam pengelolaan KKG/MGMP. Sebagai wadah jejaring pendukung PKB, keberadaan acuan tersebut diharapkan dapat membantu terselenggaranya kegiatan KKG/MGMP secara mandiri, bermutu, dan berkelanjutan dalam rangka peningkatan mutu guru dan hasil belajar siswa.

Dengan dikeluarkannya acuan tersebut maka idealnya keberadaan dan kondisi KKG dapat berjalan lancar serta memberikan hasil yang maksimal. Dalam hubungan ini, studi yang dilakukan oleh World Bank (2014) menunjukkan adanya pengaruh positif antara proses pelaksanaan KKG dengan hasil yang didapat oleh anggotanya. Meski demikian, beberapa studi lainnya mengindikasikan bahwa keberadaan KKG masih banyak yang belum aktif dan penyelenggaraan KKG walaupun dianggap bermanfaat namun belum banyak diberdayakan untuk peningkatan kompetensi guru serta belum memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan prestasi akademik siswa (Akrom, 2017; Purnanda, 2013; Somantri & Ridwan, 2011).

Berangkat dari kondisi tersebut, studi ini bertujuan untuk memetakan keberadaan dan memahami kondisi KKG, KKM, KKKS, dan KKPS di lima kabupaten sasaran INOVASI di Provinsi Nusa Tenggara Barat, yaitu Bima, Dompu, Lombok Tengah, Sumbawa, dan Sumbawa Barat, dan khususnya pada gugus-gugus atau wilayah-wilayah di mana Program INOVASI diimplementasikan.

Untuk dapat memahami lebih jauh keberadaan dan kondisi KKG, KKM, KKKS, dan KKPS maka analisis pada studi ini perlu dilakukan dengan melihat implementasi kelompok kerja di lapangan merujuk pada standar yang dikembangkan oleh Kemendikbud yang seharusnya menjadi acuan dalam pengembangan dan penyelenggaraan KKG. Perbedaan antara apa yang diimplementasi dan apa yang menjadi standar dapat menjadi temuan penting untuk ditindaklanjuti, baik dalam bentuk rekomendasi kebijakan maupun studi tindak lanjut. Di samping itu, studi ini akan melihat sejauh mana KKG, KKM, KKKS, dan KKPS berkontribusi dalam peningkatan kapasitas guru, kepala sekolah, serta pengawas, dan lebih jauh lagi bagaimana hal tersebut tercermin dalam hasil belajar siswa. Berbagai faktor yang mendorong atau menghambat pengembangan dan penyelenggaraan KKG, KKM, KKKS, dan KKPS akan diidentifikasi sebagai landasan dalam perumusan rekomendasi, termasuk juga kebijakan-kebijakan lokal yang sudah ada atau diperlukan.

Tujuan-tujuan tersebut kemudian diterjemahkan menjadi enam pertanyaan penelitian yang akan dijawab dalam studi ini, yaitu:

1. Bagaimana keberadaan dan kondisi KKG, KKM, KKKS, dan KKPS di Nusa Tenggara Barat, khususnya di wilayah-wilayah di mana program INOVASI diimplementasikan?
2. Sejauh mana kebijakan Kemendikbud terkait standar pengembangan dan operasional penyelenggaraan KKG, KKM, KKKS, dan KKPS di kabupaten sasaran INOVASI sudah diimplementasikan?
3. Sejauh mana kontribusi kegiatan-kegiatan KKG, KKM, KKKS, dan KKPS dalam meningkatkan kualitas guru, kepala sekolah dan pengawas sekolah, serta hasil pembelajaran?
4. Apa saja faktor-faktor pendukung dan tantangan utama dari implementasi kegiatan-kegiatan KKG, KKM, KKKS, dan KKPS di kabupaten sasaran INOVASI?
5. Apa saja kebijakan yang dibuat oleh pemerintah daerah atau yang diperlukan untuk mendukung implementasi kegiatan-kegiatan KKG, KKM, KKKS, dan KKPS di kabupaten sasaran INOVASI?
6. Bagaimana strategi dalam mengefektifkan kegiatan-kegiatan KKG, KKM, KKKS, dan KKPS dalam kerangka peningkatan kualitas guru, kepala sekolah dan pengawas, hasil pembelajaran, serta kebijakan pemerintah apa saja yang masih diperlukan untuk mendukung strategi tersebut?

Hasil studi akan digunakan oleh INOVASI sebagai bahan untuk meningkatkan kualitas program saat ini maupun yang akan datang. Sekaligus juga, hasil studi ini akan menjadi data awal (*baseline*) untuk memahami indikasi dampak pendekatan gugus yang dilakukan INOVASI terhadap institusi-institusi pendukung peningkatan mutu guru dan tenaga pendidik di wilayah-wilayah tersebut. Selain itu, hasil studi diharapkan dapat memberi masukan ke pemerintah, khususnya terkait evaluasi implementasi kebijakan KKG, KKM, KKKS, dan KKPS di lapangan.

1.3 Metodologi

Studi ini menggunakan dua jenis pendekatan penelitian, yaitu kuantitatif untuk survei pemetaan awal dan kualitatif untuk studi eksplorasi lanjutan. Instrumen untuk pengumpulan data kuantitatif adalah kuesioner, sementara pengumpulan data kualitatif menggunakan pedoman wawancara dengan peneliti sebagai instrumen kunci. Konteks studi kasus kualitatif dalam studi ini adalah penggunaan sumber data dan informan yang beragam, proses penalaran dilakukan secara induktif, desain penelitian yang relatif fleksibel dan terus berkembang, serta fokus mempelajari cara peserta memaknai isu, masalah, dan kasus yang diangkat (Creswell et.al, 2017; Tashakkori et.al, 2010; Merriam 2015).

Survei pemetaan awal dilaksanakan pada November 2018 di lima kabupaten sasaran Program INOVASI, yaitu Kabupaten Bima, Dompu, Lombok Tengah, Sumbawa, dan Sumbawa Barat. Studi tidak dilakukan di Kabupaten Lombok Utara karena kondisi yang tidak memungkinkan setelah kejadian gempa beberapa waktu lalu.

Tabel 1 menunjukkan jumlah kelompok kerja yang ada di masing-masing kabupaten serta sampel yang digunakan dalam survei pemetaan awal. Pemilihan sampel tidak dilaksanakan secara representatif berdasarkan kondisi di masing-masing kabupaten, melainkan dilakukan atas pertimbangan khusus (*purposive sampling*), yaitu adanya sebagian atau semua anggota KKG, KKKS, dan KKM di gugus atau wilayah tersebut yang menjadi sasaran intervensi Program INOVASI. Untuk setiap KKG, KKM, dan KKKS, responden diwakili oleh mereka yang dianggap paling mengetahui kondisi kelompok kerja tersebut. Mayoritas dari mereka adalah ketua atau setidaknya pengurus kelompok kerja. Khusus untuk KKG dan KKM, respon ketua atau pengurus diverifikasi dengan respon tambahan dari guru yang menjadi anggota KKG dan KKM.

Tabel 1. Responden survei pemetaan awal KKG, KKKS, dan KKM

Kabupaten	Kelompok Kerja Guru (KKG)	Kelompok Kerja Kepala Sekolah (KKKS)	Kelompok Kerja Madrasah (KKM)
Bima			
Jumlah keseluruhan	88	18	2
Jumlah responden	11	8	2
Dompu			
Jumlah keseluruhan	43	8	1
Jumlah responden	6	4	1
Lombok Tengah			
Jumlah keseluruhan	98	98	12
Jumlah responden	18	14	3
Sumbawa			
Jumlah keseluruhan	43	43	6
Jumlah responden	4	3	1
Sumbawa Barat			

Jumlah keseluruhan	15	14	1
Jumlah responden	13	5	0
Total Keseluruhan	287	181	22
Total Responden	52	34	7
% Sampel	18%	19%	32%

Dari tabel 1 juga diketahui bahwa pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner dilaksanakan terhadap total 52 responden pengurus dan anggota Kelompok Kerja Guru (KKG); 34 responden pengurus dan anggota Kelompok Kerja Kepala Sekolah (KKKS); 7 responden pengurus dan anggota Kelompok Kerja Madrasah (KKM). Kabupaten Lombok Tengah merupakan wilayah dengan jumlah sampel kelompok kerja yang paling banyak, yaitu menyumbang 35% responden KKG dan sekitar 41% dari keseluruhan responden KKKS. Sedangkan Kabupaten Sumbawa menyumbang responden yang paling sedikit dibandingkan dengan kabupaten lainnya. Khusus untuk survei Kelompok Kerja Madrasah, tidak ada KKM yang berasal dari Kabupaten Sumbawa Barat yang menjadi responden dalam survei. Dengan demikian, survei pemetaan KKM hanya diikuti oleh empat kabupaten, yaitu Kabupaten Bima, Dompu, Sumbawa, dan Lombok Tengah.

Studi eksplorasi lanjutan dilaksanakan pada Desember 2018 hingga Januari 2019 untuk melengkapi dan memperdalam data kuantitatif yang sudah terkumpul sebelumnya. Lokasi studi ini mencakup kelima kabupaten yang sama dengan survei pemetaan awal. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara mendalam, *Focus Group Discussion* (FGD), observasi, dan studi dokumen. Selain KKG, KKM, dan KKKS, studi pendalaman ini juga menggali tentang kondisi dan peranan Kelompok Kerja Pengawas Sekolah (KKPS) yang ada di masing-masing kabupaten. Pemilihan informan dilakukan melalui *purposive sampling* dengan kriteria informan yaitu pengurus dan anggota masing-masing kelompok kerja (KKG, KKM, KKKS, dan KKPS), serta pemangku kepentingan yang ada di tingkat kabupaten, seperti Dinas Pendidikan Kabupaten dan Kantor Kementerian Agama (Kemenag) Kabupaten. Jumlah informan untuk masing-masing kelompok kerja bisa dilihat dalam tabel 2. Jumlah tersebut tidak merepresentasikan jumlah kelompok kerja melainkan jumlah informan. Adapun jumlah informan dalam setiap kabupaten dan juga antarkelompok kerja tidak selalu sama dikarenakan adanya perbedaan kondisi di lapangan dalam hal jumlah dan tingkatan kelompok kerja (gugus, kecamatan, kabupaten) serta ketersediaan waktu informan.

Observasi dilakukan terhadap kondisi sekolah dan lokasi kegiatan kelompok kerja, proses belajar mengajar, juga pada saat dilangsungkannya pertemuan kelompok kerja apabila memungkinkan. Sejumlah dokumen dikumpulkan untuk triangulasi dan analisa data, seperti SK pengangkatan pengurus, AD/ART, program kerja, dan laporan evaluasi.

Tabel 2. Jumlah informan studi eksplorasi KKG, KKM, KKKS dan KKPS

Kabupaten	KKG	KKKS	KKM	KKPS	Pemangku Kepentingan
Bima					
Wawancara	8	4	2	3	3
FGD	4	11	-	-	-
Dompu					
Wawancara	2	2	3	2	3
FGD	7	4	-	5	-
Lombok Tengah					
Wawancara	2	2	6	3	3

FGD	7	6	7	-	-
Sumbawa					
Wawancara	2	3	2	2	3
FGD	10	5	-	-	-
Sumbawa Barat					
Wawancara	6	3	1	1	3
FGD	6	6	-	-	-
Total Informan	54	45	21	16	15

Analisis data dilakukan dengan menggabungkan data kuantitatif dan kualitatif yang didapatkan melalui proses pengumpulan data. Data kuantitatif diolah dan dianalisa dengan menggunakan program pengolahan data statistik untuk menggambarkan temuan awal studi terkait beberapa pertanyaan penelitian. Sementara itu, proses analisis data kualitatif dilakukan dengan melakukan interpretasi dan klasifikasi pada transkripsi dan catatan lapangan. Data kualitatif mengonfirmasi dan memperdalam penjelasan dari data kuantitatif yang sudah diolah, serta memberikan pemahaman terhadap persepsi yang ada. Hasil klasifikasi kemudian distrukturkan dan dikembangkan untuk kemudian dianalisis lebih lanjut dalam proses penulisan laporan.

Untuk mengurangi bias dan meningkatkan kredibilitas hasil studi ini, pengecekan keabsahan data dilakukan dengan teknik triangulasi, yaitu: (1) triangulasi metode, (2) triangulasi antarpeleliti, dan (3) triangulasi sumber. Triangulasi metode dilakukan dengan cara membandingkan informasi/data dengan cara yang berbeda (wawancara, observasi, survei, dan studi dokumen), selain itu juga menggunakan responden/informan/sampel yang berbeda untuk keragaman data dan informasi, serta *cross check* kesamaan informasi. Triangulasi antarpeleliti dilakukan dengan cara menggunakan lebih dari satu orang dalam pengumpulan data dan analisis data. Sementara, triangulasi sumber data dilakukan dengan menggali kebenaran informasi tertentu melalui berbagai metode dan sumber perolehan data.

2. POTRET KEBERADAAN JEJARING PENDUKUNG PKB DI NTB

Dalam Standar Pengembangan KKG/MGMP yang dikeluarkan oleh Kemendikbud disebutkan bahwa unsur-unsur yang harus dimiliki oleh KKG mencakup standar organisasi, program, pengelolaan, pembiayaan, sarana dan prasarana, sumber daya manusia, dan penjaminan mutu. Sementara itu, Standar Operasional Penyelenggaraan KKG/MGMP menjabarkan lebih lanjut unsur-unsur tersebut dalam rangka pelaksanaan dan pengembangan kegiatannya.

Mengacu pada kedua panduan yang sudah dikeluarkan Kemendikbud tersebut, bab ini mendeskripsikan keberadaan kelompok-kelompok kerja di wilayah studi dan kondisi organisasi, serta kepengurusannya. Unsur-unsur lain terkait dengan implementasi kegiatan akan dibahas pada bab selanjutnya. Berdasarkan pengetahuan terbatas peneliti, hingga saat ini baik Kemenag maupun Kemendikbud belum menerbitkan kebijakan yang mengatur bagaimana KKM, KKKS, dan KKPS seharusnya dijalankan. Dengan mempertimbangkan keterbatasan tersebut, analisis untuk KKM, KKKS, dan KKPS juga dilakukan dengan membandingkan implementasinya pada standar kelompok kerja dan Rambu-Rambu Pengembangan KKG/MGMP yang dikembangkan oleh Kemendikbud yang dianggap relevan dengan fungsi KKM, KKKS dan KKPS.

2.1 Kondisi Saat Ini

Jumlah KKG di masing-masing kabupaten berbeda, tergantung dari jumlah sekolah dan kondisi geografis, serta dasar pembentukannya. Jumlah KKG paling banyak ada di Kabupaten Lombok Tengah yaitu 98 KKG, sedangkan jumlah KKG paling sedikit ada di Kabupaten Sumbawa Barat yaitu 15 KKG. KKG pada dasarnya dibentuk di tingkat gugus dengan anggota satu sekolah inti dan beberapa sekolah imbas. Namun, ada juga yang kemudian memecah lagi di dalam KKG gugus menjadi KKG berdasarkan tingkatan kelas 1-6 atau kelas atas dan kelas bawah; mata pelajaran Pendidikan Agama Islam (PAI) dan Pendidikan Jasmani; Olahraga dan Kesehatan (PJOK).

Khusus di Kabupaten Lombok Tengah, pada beberapa kecamatan dibentuk juga KKG kecamatan dengan anggota hanya ketua-ketua KKG di kecamatan terkait. KKG kecamatan tersebut pada awalnya dibentuk terkait dengan adanya suatu proyek dari Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) yang disalurkan melalui KKG di tingkat kecamatan, tetapi kemudian beberapa KKG di tingkat kecamatan tersebut bertahan hingga studi ini dilakukan. Keanggotaan KKG gugus terdiri dari seluruh guru (di beberapa KKG juga termasuk kepala sekolah) yang berasal dari sekolah-sekolah di dalam satu gugus di mana keanggotaannya secara otomatis dan tanpa proses pendaftaran.

Di Kabupaten Dompu, Bima, Sumbawa, dan Sumbawa Barat, anggota KKG tidak hanya Sekolah Dasar (SD) baik negeri maupun swasta, melainkan juga Madrasah Ibtidaiyah (MI) negeri dan swasta. MI bisa menjadi anggota KKG karena umumnya sudah menjadi anggota gugus sejak awal pembentukan gugus. Berbeda halnya dengan Sekolah Dasar Luar Biasa (SDLB), walaupun dalam acuan standar pengembangan KKG disebutkan bisa menjadi bagian dari KKG, tetapi belum ada SDLB yang masuk terlebih lagi dengan ditariknya pengurusan SDLB ke pemerintah provinsi.

Selain menjadi anggota KKG, madrasah juga membentuk KKM dengan anggota seluruh kepala sekolah serta guru madrasah. KKM ada yang dibentuk di tingkat kabupaten, seperti di Kabupaten Dompu, Kabupaten Bima, dan Kabupaten Sumbawa Barat, atau ada juga yang dibagi berdasarkan wilayah tertentu. Umumnya pembentukan KKM didasarkan pada keberadaan Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN). MIN menjadi madrasah induk dan kepala sekolahnya menjadi ketua KKM dengan anggota Madrasah Ibtidaiyah Swasta (MIS) yang berada di wilayah sekitarnya. Jika dirasa anggota KKM sudah terlalu banyak atau jarak terlalu jauh maka bisa juga dibentuk KKM yang diketuai oleh MIS, seperti yang terjadi di Kabupaten Sumbawa. Struktur KKM di Kabupaten Lombok Tengah sedikit berbeda. KKM induk adalah MIN, sedangkan Sub-KKM adalah MIS dengan jumlah bervariasi tergantung banyaknya madrasah dalam satu kecamatan atau madrasah lain dari kecamatan sekitarnya. Tak hanya itu, beberapa KKM induk dan Sub-KKM di Kabupaten Lombok Tengah juga telah membentuk wadah KKG Madrasah yang aktivitasnya secara khusus berfokus pada pengembangan keprofesionalan guru.

Perbedaan utama antara KKM dan KKG Madrasah dapat dilihat dari aspek keanggotaan. Keanggotaan KKM terdiri dari para kepala sekolah, sementara keanggotaan KKG terdiri dari seluruh guru madrasah yang ada, baik di KKM induk maupun di Sub-KKM. Dalam konteks ini, ketua KKM adalah kepala madrasah dan ketua KKG Madrasah adalah guru madrasah. Secara umum fungsi KKM adalah memfasilitasi seluruh kegiatan pengembangan profesional kepala sekolah dan guru, baik di KKM Induk maupun di Sub-KKM. Untuk KKG Madrasah yang merupakan bagian dari KKM, fungsi utamanya adalah secara khusus mengelola aktivitas pengembangan profesional guru.

Keberadaan KKKS juga berbeda-beda antarkabupaten. Sebagian KKKS hanya berada di tingkat gugus dan sebagian lainnya dibentuk berdasarkan kecamatan atau rayon, selain itu ada juga yang membentuk KKKS secara berjenjang di tingkat gugus dan kecamatan. Dengan demikian, jumlah KKG yang juga berbasiskan gugus tidak selalu sama dengan jumlah KKKS-nya. Contohnya, jumlah KKG di Kabupaten adalah 88, sementara jumlah KKPS hanya 18. Keanggotaan KKKS adalah semua kepala sekolah dalam gugus atau kecamatan terkait. Untuk KKKS yang memiliki jenjang dari tingkat gugus maka biasanya KKKS di tingkat kecamatan hanya diwakili oleh ketua KKKS dari masing-masing gugus.

KKPS hanya ada satu di tingkat kabupaten dengan anggota seluruh pengawas Sekolah Dasar dan Taman Kanak-Kanak yang ada di kabupaten terkait. Pada sekolah menengah, para pengawas terhimpun dalam wadah yang disebut Musyawarah Kerja Kelompok Pengawas Sekolah (MKKPS). Walaupun ada beberapa forum pengawas yang dibentuk di tingkat kecamatan, tetapi dalam legalitasnya hanya KKPS yang berada di tingkat kabupaten bersama dengan Kordinator Pengawas (Korwas) yang diakui oleh Dinas Pendidikan setempat. Kepengurusan KKPS bersama Korwas tertuang dalam Surat Keputusan (SK) yang dikeluarkan oleh Dinas Pendidikan di masing-masing kabupaten.

Kelompok-kelompok kerja yang ada umumnya sudah dibentuk sejak lama, yaitu sekitar lima sampai lebih dari dua puluh tahun lalu. Sedikit sekali informan yang bisa menyebutkan tahun pendirian secara tepat. Dari kelompok kerja yang sudah terbentuk tersebut, masih banyak yang belum memiliki kegiatan secara aktif. Beberapa kelompok kerja kemudian ada yang mulai diaktifkan kembali dalam tiga sampai lima tahun belakangan, baik atas inisiatif pengurus, dorongan dari Dinas Pendidikan setempat, ataupun karena adanya kegiatan tertentu, termasuk Program INOVASI.

Terkait dengan pihak yang membentuk kelompok kerja, tabel 3 menunjukkan bahwa sekitar setengah dari KKG dibentuk oleh Dinas Pendidikan, kecuali di Kabupaten Dompu yang semua KKG-nya dibentuk oleh Dinas Pendidikan. Terdapat inisiatif yang cukup tinggi bagi para guru di Kabupaten Lombok Tengah dan Sumbawa untuk membentuk kelompok kerja. Hal ini dibuktikan oleh sekitar 30%-50% KKG dan KKKS di wilayah tersebut yang dibentuk oleh pengurus kelompok kerja itu sendiri. Sementara itu, untuk pendidikan madrasah, hampir semua KKM dibentuk oleh Kementerian Agama di wilayah setempat.

Tabel 3. Pihak yang membentuk KKG/KKKS/KKM berdasarkan kabupaten

Kelompok kerja	Pihak yang membentuk Kelompok Kerja	Kabupaten				
		Bima	Dompu	Lombok Tengah	Sumbawa	Sumbawa Barat
KKG	Ketetapan Dinas Pendidikan Kabupaten/UPTD/KCD	64%	100%	50%	50%	69%
	Ketetapan Kemendikbud/LPMP	0%	0%	6%	0%	8%
	Inisiatif pengurus	9%	0%	44%	50%	23%
	Tidak tahu	27%	0%	0%	0%	0%
KKKS	Ketetapan Dinas Pendidikan Kabupaten/UPTD/KCD	100%	100%	21%	67%	60%
	Inisiatif pengurus gugus	0%	0%	57%	33%	20%
	Tidak tahu	0%	0%	7%	0%	20%
KKM	Kementerian Agama Kabupaten setempat	50%	100%	67%	100%	
	Inisiatif pengurus/anggota	0%	0%	33%	0%	
	Tidak tahu	50%	0%	0%	0%	

Keanggotaan kelompok kerja yang bersifat otomatis menyebabkan tidak adanya pendataan secara khusus terhadap anggota masing-masing kelompok. Menurut standar pengembangan Kemendikbud, proses keanggotaan KKG seharusnya diawali dengan pengisian biodata yang kemudian dikumpulkan oleh pengurus sebagai *database* organisasi.

Keanggotaan kelompok-kelompok kerja dalam hal institusi sekolah cenderung sama dari tahun ke tahun. Hanya sedikit KKG dan KKM yang pernah mengalami perubahan, misalnya dipecah atau digabungkan dengan KKG atau KKM lainnya untuk kemudahan operasional. Walaupun demikian, di luar kelompok kerja yang sudah terbentuk tersebut terkadang dibentuk juga kelompok kerja untuk kepentingan kegiatan atau program tertentu. Contohnya di Kecamatan Pajo, Kabupaten Dompu, di mana beberapa sekolah dari tiga gugus berbeda menerima Program INOVASI dan mendapatkan rangkaian pelatihan sehingga kelompok tersebut kerap disebut sebagai KKG INOVASI. Contoh lainnya yaitu di Kabupaten Lombok Tengah. Dalam FGD bersama beberapa kepala sekolah disampaikan bahwa Komunitas Kepala Sekolah pernah dibentuk di tingkat kecamatan oleh Unit Pengelola Teknis (UPT) Dinas Pendidikan setempat yang terkait dengan pendataan Sistem Informasi Manajemen Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (SIM PKB) sehingga kemudian ada yang melebur menjadi KKKS Kecamatan, tetapi ada juga yang masih berdiri sendiri.

2.2 Organisasi dan Kepengurusan

Standar pengembangan organisasi KKG menyatakan bahwa organisasi KKG terdiri atas pengurus dan anggota yang disahkan melalui Surat Keputusan (SK) dari Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota dan memiliki Anggaran Dasar/Anggaran Rumah Tangga (AD/ART). Tabel 4 menunjukkan bahwa hanya 63% KKG memiliki SK, sementara itu hampir setengah KKKS dan KKM tidak memiliki SK. Hal ini mengindikasikan bahwa pengembangan organisasi KKG/KKKS/KKM di wilayah Nusa Tenggara Barat belum optimal. Berbeda halnya dengan KKPS di mana seluruh pengurus bersama dengan Korwas sudah mendapatkan SK dari Dinas Pendidikan setempat, namun belum semuanya memiliki AD/ART.

Tabel 4. Kepemilikan Surat Keputusan (SK) dan AD/ART oleh KKG, KKKS, dan KKM

Kepemilikan SK dan AD/ART		Kelompok Guru (KKG)	Kerja Kelompok Kepala (KKKS)	Kerja Sekolah Madrasah (KKM)
SK	Ya	63%	50%	57%
	Tidak	37%	47%	43%
AD/ART	Ya	48%	32%	29%
	Tidak	52%	59%	71%

Studi eksplorasi mengonfirmasi masih banyak KKG/KKKS/KKM yang belum memiliki SK. Lebih lanjut, SK untuk KKG maupun KKKS yang ada umumnya dikeluarkan oleh UPT Dinas Pendidikan yang berada di tingkat kecamatan atau ketua gugus terkait. Hanya KKG dan KKKS di Kabupaten Sumbawa Barat yang ditemukan telah memiliki SK dari Dinas Pendidikan Kabupaten. Sisanya, SK yang dikeluarkan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten terbatas pada pendirian gugus. Kendatipun demikian, secara khusus di Kabupaten Lombok Tengah sejak tahun 2018 telah diupayakan agar SK pengurus tersebut bisa dikeluarkan oleh Bupati sebagai salah satu bagian dari program penguatan KKG.

SK untuk KKM di Kabupaten Lombok Tengah dan Sumbawa Barat dikeluarkan oleh Kantor Kemenag Kabupaten. Hal yang sama juga diharapkan terjadi di kabupaten lainnya. Dalam banyak kasus, jabatan ketua KKM diberikan secara otomatis kepada kepala madrasah induk sehingga jabatan dan tugas KKM menjadi satu kesatuan dengan kepala madrasah dan dianggap tidak memerlukan SK tersendiri.

SK selain sebagai salah satu unsur penting bagi formalitas keorganisasian kelompok kerja, beberapa KKG di Kabupaten Sumbawa Barat juga telah memiliki akta notaris. Meskipun jumlah KKG yang memiliki akta notaris belum banyak, namun upaya untuk menerbitkan akta notaris telah dilakukan juga oleh beberapa KKG di Kabupaten Sumbawa Barat.

Kepemilikan SK dalam KKG merupakan hal yang sangat mendasar karena berbagai program peningkatan kualitas tenaga pendidik yang berbasis KKG mensyaratkan keanggotaan dalam KKG yang tertuang secara resmi dalam sebuah SK. Sebagai contoh, program peningkatan kompetensi guru melalui Pengembangan Keprofesional Berkelanjutan (PKB) mewajibkan guru untuk terdaftar dalam KKG yang keanggotaannya divalidasi dengan menunjukkan SK pembentukan KKG. Artinya, bila hampir 40% KKG belum memiliki SK maka pengembangan kompetensi guru menjadi terhambat.

Dalam praktiknya di lapangan, kebutuhan akan kepemilikan SK tersebut belum sepenuhnya disadari, terutama pada kelompok-kelompok kerja yang belum aktif seperti di Kabupaten Dompu, Bima, dan Lombok Tengah. Keberadaan SK pembentukan kelompok kerja sebagai salah satu syarat keanggotaan PKB belum sepenuhnya tersosialisasi. Di sisi lain, bagi kelompok kerja yang sudah memiliki SK dan mendaftarkan organisasinya dalam SIM PKB, akses terhadap program peningkatan kapasitas guru baru dirasakan di tingkat individu di mana para guru atau kepala sekolah memiliki peluang untuk mendapatkan pelatihan. Kendati demikian, kegiatan tersebut belum dilaksanakan dengan memanfaatkan wadah kelompok kerja. Kelompok kerja terdaftar juga belum mendapatkan dukungan untuk pengembangan organisasi maupun pelaksanaan kegiatan mereka. Dengan demikian bisa dikatakan belum ada pengaruh yang signifikan dari kepemilikan SK tersebut terhadap keberlangsungan kelompok-kelompok kerja.

Tabel 5. Kepemilikan SK Pembentukan oleh KKG/KKKS/KKM berdasarkan Kabupaten

Kelompok Kerja	Kepemilikan SK Pembentukan	Kabupaten				
		Bima	Dompu	Lombok Tengah	Sumbawa	Sumbawa Barat
KKG	Memiliki SK	18%	50%	67%	75%	100%
KKKS	Memiliki SK	50%	75%	43%	33%	60%
KKM	Memiliki SK	50%	0%	100%	0%	

Tabel 5 menjelaskan lebih detail kepemilikan SK berdasarkan kabupaten. Tabel tersebut menunjukkan bahwa kepemilikan SK pembentuk KKG yang paling rendah terdapat di Kabupaten Bima (18%). Sementara itu, semua KKG yang disurvei di Kabupaten Sumbawa Barat menyatakan memiliki SK. Di Kabupaten Lombok Tengah yang merupakan wilayah yang paling besar dari segi jumlah KKG, sekitar 67% menyatakan memiliki SK pembentukan. Ini berarti sekitar sepertiga KKG lainnya belum memiliki dokumen pendirian sebagaimana yang disyaratkan oleh Kemendikbud.

Lebih lanjut, tabel 4 di atas juga menunjukkan bahwa hanya sekitar setengah dari KKG yang memiliki AD/ART dan hanya kurang dari sepertiga KKKS maupun KKM yang memiliki dokumen tersebut. Sebagaimana standar pengembangan KKG yang diterbitkan oleh Kemendikbud, AD/ART secara detail mengatur haluan organisasi, beberapa di antaranya mencakup: kepengurusan, program kegiatan, pembiayaan, dan penjaminan mutu. Rendahnya kepemilikan AD/ART menggambarkan masih rendahnya kelengkapan organisasi KKG/KKKS/KKM. Kondisi ini juga tercermin dari banyaknya anggota maupun pengurus yang mengaku belum mengetahui fungsi kelompok kerja yang sebenarnya, struktur organisasi, serta tugas masing-masing pengurus. Pada tahap ini, menarik untuk dikaji pengaruh kelengkapan administratif organisasi, baik SK, AD/ART dan akta notaris terhadap efektivitas kinerja KKG/KKKS/KKM.

Tabel 6. Kepemilikan AD/ART oleh KKG/KKKS/KKM berdasarkan Kabupaten

Kelompok Kerja	Kepemilikan AD/ART	Kabupaten				
		Bima	Dompu	Lombok Tengah	Sumbawa	Sumbawa Barat
KKG	Memiliki AD/ART	9%	33%	44%	100%	77%
KKKS	Memiliki AD/ART	25%	25%	36%	100%	20%
KKM	Memiliki AD/ART	50%	0%	33%	0%	

Selanjutnya, tabel 6 menyajikan persentase kelompok kerja yang memiliki AD/ART berdasarkan kabupaten. Di Kabupaten Bima, hanya sekitar 9% KKG menyatakan memiliki AD/ART, jauh lebih rendah dari rata-rata provinsi sebesar 48% (tabel 4). Kepemilikan AD/ART yang paling tinggi terdapat di Kabupaten Sumbawa (100%) dan Sumbawa Barat (77%). Namun demikian, perlu diperhatikan bahwa angka-angka dalam tabel ini tidak representatif terhadap kondisi di masing-masing kabupaten, melainkan menunjukkan kondisi kelompok kerja mitra INOVASI yang umumnya menjadi peserta survei ini.

Dari hasil wawancara lebih lanjut diketahui bahwa di Kabupaten Sumbawa, adanya lomba gugus yang diselenggarakan oleh pemerintah kabupaten selama beberapa tahun terakhir telah mendorong tiap-tiap gugus untuk memiliki dokumen organisasi, termasuk AD/ART KKG dan KKKS yang berada di bawahnya. AD/ART tersebut kemudian ditinjau kembali oleh pengurus dan disesuaikan berdasarkan kondisi serta kebutuhan setiap tahunnya. Beberapa KKG dan KKKS di kabupaten lainnya mengatakan bahwa mereka hanya meneruskan AD/ART yang ada dari kepengurusan sebelumnya dan belum memperbarui lagi. Selain itu, sebagian KKG dan KKKS lainnya yang diwawancarai mengaku tidak mempunyai AD/ART karena tidak tahu cara membuatnya.

Tabel 7. Susunan Kepengurusan KKG, KKKS, dan KKM

Kepengurusan	Kelompok Guru (KKG)	Kelompok Kepala (KKKS)	Kelompok Kerja Madrasah (KKM)
Ketua	94%	94%	86%
Wakil Ketua	37%	38%	57%
Sekretaris	90%	91%	71%
Wakil Sekretaris	13%	12%	14%
Bendahara	90%	91%	71%
Wakil Bendahara	10%	6%	0%
Anggota	75%	82%	71%

Terkait dengan susunan kepengurusan, tabel 7 menunjukkan bahwa sekitar 90% KKG dan KKKS telah memiliki ketua, sekretaris, dan bendahara, sebagaimana yang disyaratkan dalam standar pengembangan KKG oleh Kemendikbud. Di sisi lain, kelengkapan pengurus KKM tampak lebih rendah jika dibandingkan dengan KKG atau KKKS. Hal ini ditunjukkan dengan hanya sekitar 86% KKM yang memiliki ketua dan hanya 71% yang memiliki sekretaris maupun bendahara.

Ketua KKG, KKKS, dan KKPS dipilih langsung dalam rapat anggota dan ada sebagian kecil yang ditunjuk oleh Dinas Pendidikan setempat, umumnya kelompok kerja yang belum memiliki kegiatan aktif. Untuk pengurus yang dipilih langsung, mekanismenya adalah beberapa kandidat dipilih terlebih dulu dalam rapat anggota untuk kemudian dilakukan pemungutan suara dari seluruh anggota. Kandidat dengan suara terbanyak menjadi ketua, sisanya secara berurutan menjadi sekretaris dan bendahara.

Di beberapa tempat, contohnya Kecamatan Pujut, Kabupaten Lombok Tengah, ketua KKG maupun KKKS tidak dipilih melainkan secara otomatis diambil dari ketua gugus. Hal serupa dilakukan untuk ketua KKM. Kepala sekolah MIN yang merupakan madrasah induk secara otomatis menjadi ketua KKM yang ditunjuk oleh Kemenag. Proses pemilihan pengurus secara langsung tersebut sangat berbeda dari SOP KKG/MGMP yang dikeluarkan oleh Kemendikbud di mana seharusnya ketua dipilih oleh anggota dalam rapat anggota dan disahkan Dinas Pendidikan Kabupaten setempat.

Masa jabatan pengurus rata-rata adalah tiga sampai lima tahun. Kendati demikian, jika jabatan terkait dengan posisi sebagai kepala MI (seperti halnya ketua KKM) maka masa jabatan sebagai ketua kelompok kerja adalah sama dengan masa jabatan kepala madrasah (kepengurusan sebagai ketua melekat dalam jabatan). Di sisi lain, ditemukan posisi ketua menjadi kosong, digantikan, atau dilakukan pemilihan ulang sebelum masa jabatan berakhir dikarenakan adanya mutasi kepala sekolah. Di Kabupaten Lombok Tengah, kondisi seperti ini menjadi kendala ketika kepala sekolah yang menggantikan adalah pejabat sementara atau pelaksana tugas (Plt). Kepala sekolah Plt yang menjadi ketua gugus, KKKS, dan KKG merasa tidak memiliki wewenang penuh untuk mengambil keputusan sehingga banyak kegiatan kelompok kerja yang pada akhirnya terhambat.

Masalah lainnya terkait jabatan ketua yang secara otomatis ditunjuk adalah tidak adanya jaminan terhadap kapasitas serta komitmen untuk penyelenggaraan serta pengembangan kelompok kerja. Dalam beberapa wawancara ditemukan ketua KKG dan KKKS yang mengaku sudah tidak memiliki semangat untuk memimpin terkait dengan usia mereka yang sudah mendekati pensiun. Akibatnya, KKG dan KKKS di bawah kepemimpinan mereka menjadi tidak aktif dan belum dapat mengakomodir kebutuhan para anggota.

3. IMPLEMENTASI PROGRAM-PROGRAM JEJARING PENDUKUNG PKB

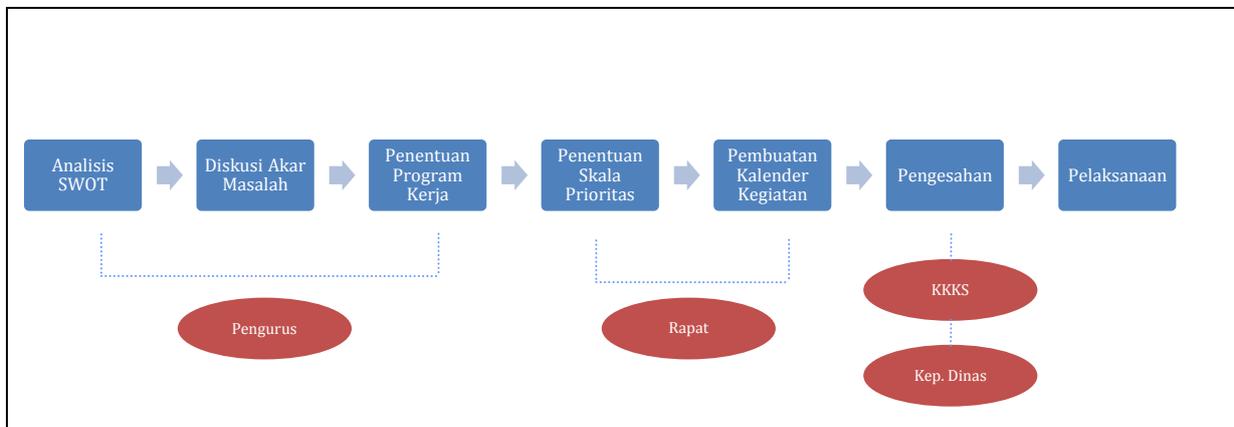
Hasil studi menunjukkan bahwa belum ada kelompok kerja yang mengacu sepenuhnya kepada Standar Pengembangan KKG/MGMP (Buku I) dan Standar Operasional Penyelenggaraan KKG/MGMP (Buku II) yang dikeluarkan oleh Kemendikbud. Kondisi ini terindikasi dari adanya keberagaman mulai dari perencanaan, pengorganisasian, penyelenggaraan, pengembangan, serta pengevaluasian kelompok kerja yang terbentuk. Selain karena belum adanya sosialisasi mengenai penggunaan kedua panduan tersebut, dalam praktiknya di lapangan ada beberapa mekanisme yang tidak sesuai dengan kondisi yang ada sehingga implementasi panduan tersebut belum bisa dilaksanakan sepenuhnya.

3.1 Program Kerja

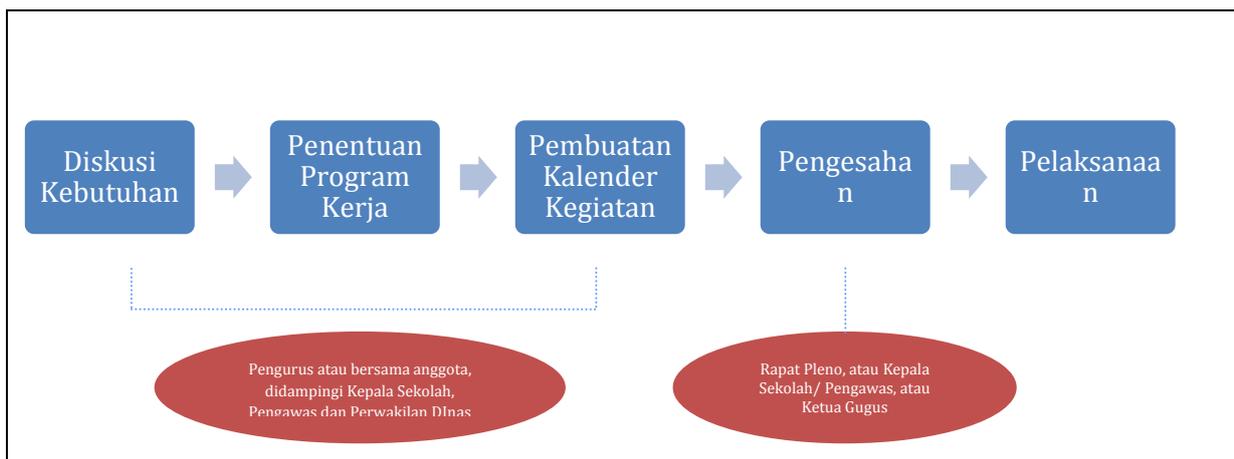
Berdasarkan standar pengembangan dan standar operasional penyelenggaraan KKG, program kegiatan KKG seharusnya disusun secara bersama-sama. Program kegiatan dimulai dengan melakukan analisis *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Treaths* (SWOT) untuk menentukan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi oleh KKG. Kemudian, berdasarkan analisis tersebut maka dilakukan diskusi mengenai akar masalah yang dihadapi anggota KKG dan penentuan program kegiatan yang bertujuan untuk mengatasi masalah-masalah tersebut. Program-program kegiatan kemudian disusun berdasarkan skala prioritas, dibuatkan kalender kegiatan, dan disetujui dalam rapat pleno KKG. Selanjutnya, program kegiatan KKG harus diketahui oleh Kelompok Kerja Kepala Sekolah (KKKS) dan disahkan oleh Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota.

Alur penyusunan program kerja sampai dengan pelaksanaan kegiatan KKG sesuai dengan SOP KKG/MGMP dan realitas implementasi di lapangan yang dilaksanakan oleh KKG disajikan pada dua diagram di bawah ini.

Gambar 1. Alur Penyusunan Program Kerja Berdasarkan Pedoman Kemendikbud



Gambar 2. Alur Penyusunan Program Kerja yang Banyak Diterapkan



Temuan studi eksplorasi menunjukkan bahwa umumnya proses penyusunan program KKG/KKM/KKKS/KKPS belum mengikuti alur yang disarankan dalam standar penyelenggaraan KKG. Program kerja disusun oleh pengurus terlebih dahulu atau langsung bersama anggota dan/atau didampingi oleh kepala sekolah. Pengawas yang aktif dan memiliki kapasitas cukup baik biasanya ikut mendampingi proses pembuatan dan memberikan masukan terhadap program kerja yang diusulkan pengurus. Terkadang ada juga perwakilan dari Dinas Pendidikan Kabupaten atau UPTD setempat yang ikut mendampingi. Namun, minimnya jumlah pengawas yang dikeluhkan di lima kabupaten serta perbedaan kapasitas pengawas yang ada menyebabkan tidak semua kelompok kerja mendapatkan kesempatan pendampingan yang sama.

Kelompok kerja juga belum ada yang melakukan analisis SWOT. Diskusi awal lebih fokus pada kebutuhan dibandingkan dengan akar permasalahan yang ada. Skala prioritas sudah dilakukan oleh beberapa kelompok kerja untuk mengantisipasi kekurangan dana atau waktu, namun sebagian besar lainnya belum menyusun kegiatan berdasarkan prioritas dan langsung menuangkannya dalam kalender kegiatan.

Pengesahan program kerja umumnya dilakukan terbatas pada rapat pleno bersama anggota atau kepala sekolah (untuk KKG), ketua gugus dan pengawas. Hanya di beberapa KKG, seperti di Kabupaten Sumbawa Barat, yang pengesahannya dilakukan oleh Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten dengan mekanisme program kerja diusulkan oleh KKG ke Dikpora. Selanjutnya Dikpora melakukan elaborasi dan sinkronisasi antara program yang telah dirancang Dikpora dengan program yang dirancang/diusulkan oleh KKG. Selanjutnya KKG melaksanakan program dan Dikpora akan memonitor performa KKG berdasarkan implementasi yang mereka lakukan.

Di satu pihak, sebagian dari informan yang diwawancarai menyatakan bahwa mereka belum memahami fungsi KKG/KKM/KKKS/KKPS sepenuhnya dan belum memiliki keterampilan manajemen yang dibutuhkan, termasuk untuk pembuatan program kerja. Dalam kondisi tersebut, program kerja dibuat berdasarkan kemampuan mereka saja dan belum mengikuti apa yang seharusnya dilakukan. Keterbatasan itu juga yang menjadi alasan bagi KKG/KKM/KKKS/KKPS lainnya untuk tidak membuat program kerja secara tertulis. Ada yang hanya mendiskusikan dan menuliskannya dalam notulen rapat, namun ada juga yang tidak membuatnya sama sekali dan hanya menjalankan kegiatan rutin yang sudah dikerjakan di tahun-tahun sebelumnya.

Tabel 8 menunjukkan persentase responden yang menyatakan memiliki program rutin dan program pengembangan. Hampir semua KKG menyatakan memiliki program rutin, sementara hanya 71% KKM yang memiliki program rutin, dan hanya 67% KKG yang menyatakan memiliki program pengembangan.

Sesuai dengan standar pengembangan KKG, kegiatan yang dapat dikategorikan sebagai agenda rutin adalah diskusi permasalahan pembelajaran, penyusunan silabus/RPP/instrumen evaluasi pembelajaran, analisis kurikulum, dan pembahasan materi untuk menghadapi ujian nasional. Sedangkan agenda pengembangan mencakup kegiatan-kegiatan seperti: penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, seminar, pelatihan, kompetisi kinerja guru, komunitas belajar profesional, dan kerja sama antarguru untuk memecahkan masalah pembelajaran (*lesson study*).

Tabel 8. Agenda kegiatan KKG/KKKS/KKM

Jenis agenda kegiatan	Kelompok Kerja Guru (KKG)	Kelompok Kerja Madrasah (KKM)
Agenda rutin	97%	71%
Agenda pengembangan	67%	71%

Hasil temuan ini sejalan dengan beberapa literatur sebelumnya yang menunjukkan bahwa kelompok kerja lebih banyak memfasilitasi kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan administrasi pembelajaran dibandingkan dengan pengembangan kompetensi. Sebuah studi kasus pada KKG di Kecamatan Moyo Hulu, Kabupaten Sumbawa menemukan bahwa salah satu hambatan KKG untuk dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan mutu guru adalah masih banyaknya pertemuan KKG yang didominasi oleh isu-isu rutinitas dan administratif guru (Akrom, 2017). Hal ini menjadi tantangan besar bagi Kemendikbud maupun Kemenag jika PKB ingin dilakukan di kelompok kerja.

Studi eksplorasi juga mengonfirmasi temuan tersebut. Kapasitas pengurus dan pendanaan yang terbatas menyebabkan sulitnya kelompok kerja untuk merancang serta melaksanakan kegiatan pengembangan kompetensi. Selain itu, besarnya beban administrasi yang terutama dirasakan oleh guru dalam penerapan Kurikulum 2013 (K-13) membuat pembahasan terkait persiapan pembelajaran dan pengerjaan tugas secara bersama lebih banyak dipilih sebagai kegiatan KKG. Oleh karenanya, dukungan dari Dinas Pendidikan Kabupaten setempat diperlukan untuk mendorong terlaksananya PKB di tingkat kelompok kerja. Contoh di bawah dapat mengilustrasikan hal tersebut.

Kotak 1. Dukungan Dikpora dalam Pengembangan Program KKG

Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga (Dikpora) Kabupaten Sumbawa Barat (KSB) menggunakan prinsip “campur tangan anggaran *non-budget*” untuk mendorong pengembangan program-program konkret di KKG.

Pada awalnya, Dikpora melalui Sub-Dinas Pembinaan Ketenagaan (GTK) merancang program pengembangan KKG yang bersifat umum. Selanjutnya, dilaksanakan pelatihan di tingkat kabupaten untuk pengurus dari masing-masing KKG yang pesertanya adalah ketua, sekretaris, dan bendahara. Kegiatan pelatihan yang telah diselenggarakan sejak 2017 ini setiap tahunnya dianggarkan dalam DIPA Dikpora. Pengurus KKG yang telah dilatih di tingkat kabupaten inilah yang bertanggung jawab untuk mendiseminasikan program-program KKG yang dibuat oleh Dikpora di KKG mereka masing-masing.

Dalam setiap tahun anggaran, setiap KKG diberi kesempatan membuat dan merancang program yang kemudian diusulkan ke Dikpora. Jika Dikpora menyetujui maka program tersebut akan diinformasikan kembali ke KKG. KKG dan Dikpora selanjutnya akan mengelaborasi dan melakukan sinkronisasi antara program yang telah dirancang Dikpora dengan program yang diusulkan oleh KKG sesuai kebutuhan mereka. Dalam implementasinya nanti Dikpora akan menagih kinerja KKG dan memantau pelaksanaannya. Bilamana terdapat KKG yang tidak mengusulkan kegiatan maka mereka tidak bisa mendapatkan dukungan program-program KKG yang disiapkan oleh Dikpora.

3.2 Pelaksanaan Kegiatan

Menurut standar pengembangan program, setiap program kegiatan KKG dilaksanakan oleh panitia kegiatan yang dipimpin oleh seorang penanggung jawab yang ditunjuk berdasarkan keputusan ketua KKG. Pelaksanaan program kegiatan mengacu pada kerangka acuan kerja kegiatan (*term of reference*) yang sebelumnya telah dikembangkan pada tahap penyusunan program. SOP KKG/MGMP lebih lanjut mengatur tahapan-tahapan yang dilakukan untuk melaksanakan sebuah program, tahapan tersebut meliputi: penyusunan proposal kegiatan mengacu pada kerangka acuan kegiatan, persiapan kegiatan, pelaksanaan kegiatan, monitoring kegiatan, evaluasi, dan penyusunan laporan pelaksanaan kegiatan.

Tabel 9 memperlihatkan bahwa sebanyak 60% KKG dan 56% KKKS menyatakan memiliki kerangka acuan kerja kegiatan, sementara seluruh KKM menyatakan memiliki dokumen tersebut. Sayangnya, tidak satu pun dari mereka dapat menunjukkan dokumen yang mereka maksud. Terlihat bahwa masih terdapat cukup banyak KKG dan KKKS yang belum mempunyai kerangka acuan kegiatan. Wawancara dan FGD kepada beberapa informan menunjukkan bahwa KKG yang tidak memiliki kerangka acuan kerja adalah KKG yang memang tidak memiliki program kerja dan/atau kegiatan rutin.

Tabel 9. Kepemilikan kerangka acuan kerja oleh KKG/KKKS/KKM

Kepemilikan Kerangka Acuan Kerja (KAK)	Kelompok Kerja Guru (KKG)	Kelompok Kerja Kepala Sekolah (KKKS)	Kelompok Kerja Madrasah (KKM)
Memiliki KAK	60%	56%	100%
Tidak memiliki KAK	40%	44%	0%

Tabel 10 merinci ketercapaian agenda kegiatan KKG/KKKS/KKM. Terlihat bahwa sekitar setengah KKG dan KKM menyatakan semua agenda atau sebagian agenda dalam kerangka acuan kerja dapat terealisasi. KKKS menunjukkan realisasi kegiatan yang lebih rendah, yakni hanya sekitar 32% yang menyatakan sebagian besar

atau semua agenda kegiatannya terlaksana. Di Kabupaten Dompu, salah seorang ketua KKKS yang diwawancarai mengatakan bahwa kegiatan KKKS menjadi terhambat karena kesibukannya mendampingi kegiatan KKG, termasuk juga kegiatan KKG yang dilaksanakan oleh INOVASI.

“... Ya ini susah dari saya sendiri, juga karena kesibukan... Ya itu datang ke pertemuan KKG kan sering itu.. Ada yang dari Inovasi juga... Sering itu... Ya aktif itu KKG-nya” (Pengurus KKKS Kecamatan Pajo, Kab. Dompu)

Tabel 10. Ketercapaian agenda kegiatan KKG/KKKS/KKM

Ketercapaian agenda dalam Kerangka Acuan Kerja (KAK)	Kelompok Kerja (KKG)	Kelompok Guru (KKKS)	Kelompok Kerja Sekolah (KKKS)	Kelompok Kerja Madrasah (KKM)
Semua agenda KAK terealisasi	12%	6%	29%	29%
Sebagian besar agenda KAK terealisasi	36%	26%	29%	29%
Setengah agenda KAK terealisasi	4%	12%	29%	29%
Sebagian kecil agenda KAK terealisasi	8%	6%	14%	14%
Tidak ada agenda KAK yang terealisasi	0%	3%	0%	0%
Tidak memiliki KAK	40%	44%	0%	0%

KKG di Kabupaten Lombok Tengah tergolong yang paling aktif dibandingkan wilayah lainnya. Hal ini dapat dilihat sekitar seperlima KKG di Lombok Tengah melakukan kegiatan setidaknya satu kali dalam seminggu. Secara umum, sebagian besar KKG melakukan kegiatan satu sampai dua kali dalam setiap bulannya. Sementara itu, sekitar 27% KKG di Kabupaten Bima dan 33% di Dompu menyatakan tidak pernah melakukan kegiatan dalam dua tahun terakhir. Jika mengacu pada profil kelompok kerja yang dikeluarkan oleh World Bank (2014) maka kelompok kerja yang dianggap cukup efektif adalah kelompok kerja yang melakukan pertemuan rutin satu kali dalam dua minggu atau sekitar 16 pertemuan dalam satu tahun. Dengan demikian hasil studi menunjukkan masih cukup banyak kelompok kerja guru yang vakum, belum aktif atau belum efektif berdasarkan kriteria tersebut.

KKG yang membagi lagi kelompoknya berdasarkan tingkatan kelas (kelas 1-6 atau kelas atas-bawah) dan mata pelajaran (PAI dan PJOK) memiliki lebih banyak kegiatan dibandingkan dengan yang hanya memiliki KKG gugus. Di beberapa gugus, sekolah yang tergabung berhasil membuat jadwal pelajaran yang sama sehingga jadwal pertemuan KKG bisa dibagi per kelas setiap harinya. Pada saat pelajaran agama atau olahraga ketika guru kelas tidak harus hadir, misal KKG kelas satu pada hari Senin, kelas dua pada hari Selasa, dan seterusnya. Di luar itu, diadakan juga pertemuan KKG gugus atau disebut KKG umum biasanya satu atau dua kali dalam sebulan yang melibatkan seluruh anggota. KKG yang kurang aktif, seperti umumnya di Kabupaten Dompu dan Bima, hanya melakukan pertemuan satu sampai dua kali dalam satu semester untuk membahas pembuatan soal ujian. KKG yang berada di tingkat kecamatan, seperti beberapa KKG di Kabupaten Bima, bahkan hanya mengadakan pertemuan jika ada kegiatan dari UPTD atau Dikpora Kabupaten.

Sementara itu, dalam tabel 11 terlihat mayoritas KKKS melakukan kegiatan dengan frekuensi yang lebih jarang dibandingkan KKG, yakni 1 kali dalam 1 bulan, 3 bulan atau 1 tahun (kecuali Sumbawa yang mayoritas KKKS melaksanakan kegiatan setidaknya 1 kali dalam 2 minggu). Pertemuan KKKS di banyak wilayah lebih ditujukan untuk mengkoordinasikan kegiatan KKG atau kegiatan lainnya yang memerlukan kesepakatan antarsekolah. Jika KKG cukup aktif dan kepala sekolah terlibat di dalamnya, serta permasalahan yang ada bisa diselesaikan dalam pertemuan KKG maka pertemuan KKKS cenderung lebih sedikit diadakan. Begitu pula halnya KKM yang kebanyakan dari mereka melakukan kegiatannya setiap 3 bulan sekali (kecuali KKM

di Kabupaten Dompu yang tidak pernah menjalankan kegiatan). Hal ini dikarenakan sebagian besar KKM yang ada masih terbatas kegiatannya pada pembuatan soal ujian. KKM yang aktif, seperti salah satu KKM di Kabupaten Sumbawa yang diwawancarai dalam studi eksplorasi, memiliki frekuensi pertemuan yang lebih rutin hingga satu kali dalam satu minggu.

Tabel 11. Frekuensi pertemuan KKG/KKKS/KKM dalam 2 tahun terakhir

Kelompok kerja	Pertemuan/kegiatan dalam 2 tahun terakhir	Kabupaten				
		Bima	Dompu	Lombok Tengah	Sumbawa	Sumbawa Barat
KKG	1 kali per minggu	0%	0%	22%	0%	0%
	1 kali per 2 minggu	18%	0%	22%	50%	62%
	1 kali per bulan	9%	17%	17%	25%	8%
	1 kali per 3 bulan	18%	0%	6%	25%	0%
	1 kali per semester	9%	50%	22%	0%	15%
	1 kali per tahun	18%	0%	0%	0%	8%
	Tidak pernah	27%	33%	6%	0%	0%
KKKS	1 kali per 2 minggu	0%	0%	7%	67%	0%
	1 kali per bulan	38%	0%	36%	0%	40%
	1 kali per 3 bulan	0%	25%	29%	0%	40%
	1 kali per semester	13%	25%	7%	33%	20%
	1 kali per tahun	38%	50%	0%	0%	0%
	Tidak pernah	13%	0%	0%	0%	0%
KKM	1 kali per bulan	0%	0%	33%	0%	
	1 kali per 3 bulan	50%	0%	67%	100%	
	1 kali per semester	50%	0%	0%	0%	
	Tidak pernah	0%	100%	0%	0%	

Frekuensi pertemuan KKPS juga sangat beragam. Ada yang hanya mengadakan pertemuan satu kali dalam setahun, tetapi ada juga yang rutin bertemu satu kali dalam sebulan. Kesibukan para pengawas dan terutama ketua KKPS yang kerap diundang sebagai narasumber menyulitkan mereka untuk menyepakati waktu pertemuan. Selain itu, adanya forum pengawas di tingkat kecamatan dirasa sudah cukup menjadi wadah berdiskusi dan pemecahan masalah sehingga bagi beberapa pengawas, seperti di Kabupaten Dompu, yang dirasa belum perlu mengadakan pertemuan kembali bersama KKPS di tingkat kabupaten.

Jika dilihat dari tingkat kehadiran dalam pertemuan atau kegiatan dalam tabel 12, Kabupaten Lombok Tengah menunjukkan tingkat kedisiplinan yang tinggi dibandingkan dengan kabupaten lainnya. Hal ini dibuktikan dengan sekitar 61% KKG menyatakan hanya memiliki tingkat kemangkiran kurang dari 10%. Meski demikian, angka tersebut tidak secara otomatis merepresentasikan keadaan seluruh KKG di Kabupaten Lombok Tengah. Studi eksplorasi menemukan bahwa dengan adanya peraturan lima hari sekolah (Senin-Jumat) membuat pertemuan KKG sulit dilaksanakan. Hal tersebut dikarenakan jam kepulangan pada hari sekolah dianggap sudah terlalu sore, sedangkan pada hari Sabtu atau Minggu dianggap sebagai hari libur sehingga tidak memungkinkan untuk mengadakan pertemuan KKG lagi. Selain itu, motivasi kedatangan yang tinggi untuk mendapatkan pengetahuan juga menjadi terhambat akibat adanya bentrokan antara penggunaan kurikulum lama dengan K-13 yang menjadi materi dalam pertemuan KKG. Di beberapa KKG bahkan kegiatan menjadi terhenti karena kesulitan untuk bisa mengatasi bentrokan tersebut.

Secara umum, tingkat kehadiran minimal dalam setiap kegiatan KKG adalah 60-89%, kecuali untuk Kabupaten Dompu yang sepertiga KKGnya memiliki tingkat kehadiran kurang dari 40%. Sementara itu, tingkat kehadiran dalam kegiatan KKKS dan KKM juga cukup tinggi, bahkan relatif lebih tinggi dibandingkan KKG. Hal ini ditunjukkan oleh lebih banyaknya persentase kelompok kerja yang menyatakan tingkat kehadiran 90-100% (pengecualian untuk KKM Kabupaten Dompu yang datanya *missing*). Terlihat pula bahwa tidak terdapat pola yang jelas antara tingkat kehadiran KKG dengan tingkat kehadiran kegiatan KKKS dan KKM di masing-masing kabupaten.

Tabel 12. Tingkat kehadiran dalam pertemuan KKG/KKKS/KKM berdasarkan kabupaten

Kelompok kerja	Tingkat kehadiran pertemuan/kegiatan	Kabupaten				
		Bima	Dompu	Lombok Tengah	Sumbawa	Sumbawa Barat
KKG	Tingkat kehadiran 90 – 100%	27%	0%	61%	25%	54%
	Tingkat kehadiran 60 – 89%	45%	50%	33%	75%	38%
	Tingkat kehadiran 0 – 59%	0%	17%	0%	0%	8%
	Tingkat kehadiran < 40%	0%	33%	0%	0%	0%
	n.a.	27%	0%	6%	0%	0%
KKKS	Tingkat kehadiran 90 – 100%	88%	50%	71%	67%	80%
	Tingkat kehadiran 60 – 89%	13%	50%	21%	33%	0%
	n.a.	0%	0%	7%	0%	20%
KKM	Tingkat kehadiran 90 – 100%	100%	0%	67%	100%	
	Tingkat kehadiran 60 – 89%	0%	0%	33%	0%	
	n.a.	0%	100%	0%	0%	

Tabel 13 menunjukkan bahwa penyusunan perangkat administrasi pembelajaran dan perangkat penilaian ujian merupakan aktivitas yang mendominasi kegiatan KKG, KKKS maupun KKM. Hal ini menunjukkan sebagian besar kegiatan KKG masih berfokus pada penyusunan kelengkapan administratif pembelajaran. Sementara itu, kegiatan yang membahas permasalahan pembelajaran dan pengembangan kompetensi hanya dilakukan sekitar 37% dan 19% dari seluruh kegiatan KKG. Temuan ini sejalan dengan temuan dalam studi eksplorasi. Selain masalah pendanaan yang terbatas untuk melaksanakan kegiatan pengembangan kompetensi, banyak pengurus KKG/KKM/KKKS yang merasa belum paham mengenai fungsi kelompok kerja sebagai wadah peningkatan kapasitas anggota.

Tabel 13. Topik yang dibahas dalam pertemuan KKG/KKKS/KKM

Kelompok Kerja	Topik yang dibahas dalam pertemuan/kegiatan	Persentase
KKG	Penyusunan perangkat-perangkat administrasi pembelajaran	88%
	Penyusunan perangkat penilaian, termasuk UTS dan Ujian Sekolah	73%
	Pembahasan tantangan atau permasalahan pembelajaran yang dihadapi oleh guru-guru di sekolah	37%
	Pembuatan media pembelajaran	23%
	Pembahasan topik lain yang relevan dengan pengembangan kompetensi pedagogik guru	19%

	Pembahasan penilaian tindakan kelas (PTK), karya ilmiah, dan topik-topik sejenisnya	13%
KKKS	Pelaksanaan ujian-ujian sumatif bersama	79%
	Pemecahan permasalahan pembelajaran yang dihadapi oleh guru-guru peserta	62%
	Ketentuan atau kebijakan yang dikeluarkan oleh Pemerintah	53%
	Kegiatan-kegiatan dalam rangka menyambut hari besar nasional/keagamaan	50%
	Isu-isu pembelajaran di kelas yang dihadapi oleh masing-masing sekolah	38%
	Perlengkapan perangkat administratif pembelajaran	35%
	Instrumen evaluasi sumatif pembelajaran	35%
	Materi, alat bantu pembelajaran di kelas, atau asesmen formatif	18%
KKM	Pelaksanaan ujian-ujian sumatif Bersama	86%
	Ketentuan atau kebijakan yang dikeluarkan oleh Pemerintah (Kemenag), baik pusat maupun daerah	71%
	Perlengkapan perangkat administratif pembelajaran seperti program tahunan/semester, silabus, RPP, dsb.	71%
	Pemecahan permasalahan-permasalahan pembelajaran yang dihadapi oleh guru-guru peserta	57%
	Instrumen evaluasi sumatif pembelajaran: ujian akhir madrasah, ujian semester, dan ujian tengah semester	43%
	Kegiatan-kegiatan dalam rangka menyambut peringatan hari besar nasional maupun keagamaan	29%
	Isu-isu pembelajaran di kelas yang dihadapi oleh masing-masing madrasah anggota KKM	29%
	Materi, alat bantu pembelajaran di kelas, atau asesmen formatif	14%

Untuk KKPS, topik pertemuan lebih banyak membahas permasalahan yang ditemui pada saat supervisi serta penggunaan instrumen supervisi. KKPS yang aktif dengan anggota yang terlibat dalam kegiatan KKG dan KKKS juga membahas berbagai permasalahan yang belum bisa dituntaskan dalam pertemuan KKG atau KKKS.

Tingkat kehadiran peserta yang tinggi juga terkait pada topik yang dibahas dalam pertemuan. Sebagian besar informan yang diwawancarai dalam studi eksplorasi mengatakan bahwa motivasi kedatangan peserta dalam pertemuan KKG/KKM/KKKS dan KKPS adalah untuk mendapatkan informasi dan pengetahuan terkait dengan pelaksanaan proses belajar mengajar. Selain itu, ada juga yang mengatakan motivasi kedatangan karena perlunya tempat berdiskusi dan bercerita mengenai permasalahan yang dihadapi guru, kepala sekolah maupun pengawas. Meski demikian, dikatakan juga bahwa kelompok kerja yang ada baru mampu menjadi wadah untuk berbagi dan belum selalu bisa mendapatkan solusi. Hal tersebut dikarenakan masih terbatasnya kemampuan pengurus ataupun sesama anggota untuk menyelesaikan masalah, sementara narasumber dari luar pun masih sangat terbatas.

Selain kesadaran dan kebutuhan dari diri masing-masing, insentif juga diberikan untuk menarik peserta hadir dalam pertemuan. Bentuk insentif yang mulai dikembangkan oleh sebagian kecil kelompok kerja, seperti KKG dan KKKS di Kabupaten Sumbawa Barat dan Sumbawa, serta KKM di Kabupaten Sumbawa, adalah pemberian sertifikat bagi peserta pertemuan. Sertifikat dihitung menggunakan sistem paket kegiatan dengan minimal pertemuan 30 jam pelajaran untuk setiap paket. Umumnya untuk satu paket terdiri dari tiga kegiatan KKG. Penghitungan *credit point* atau nilai yang dapat diperoleh oleh guru untuk keikutsertaan dalam kegiatan KKG dalam satu paket kegiatan adalah satu angka *credit point*. Sertifikat dikeluarkan dan ditandatangani oleh

ketua kelompok kerja atau ketua gugus bersama dengan Dinas Pendidikan atau Kantor Kemenag setempat. Sertifikat yang didapat nantinya bisa diperhitungkan dan diakui sebagai bagian kegiatan PKB pada saat kenaikan pangkat.

Bentuk insentif lainnya yang diberikan oleh sebagian kelompok kerja adalah penggantian uang transportasi. Meskipun diakui pemberian uang transportasi cukup membantu, akan tetapi dari hasil studi eksplorasi hal tersebut tidak terlihat menjadi motivasi utama kehadiran peserta.

3.3 Pembiayaan

Standar pembiayaan KKG mencakup sumber dana, penggunaan, dan pertanggungjawaban. Tabel 14 berikut ini merangkum beberapa sumber pendanaan KKG/KKKS/KKM. Sebagian besar KKG (88%) dan KKKS (85%) menyatakan memperoleh dana dari iuran sekolah anggota atau kas gugus. Iuran dan kas gugus disisihkan dari dana BOS dari *item* anggaran peningkatan mutu guru di masing-masing sekolah dengan besaran yang berbeda-beda. Yakni, ada yang dibayarkan per bulan atau triwulan dengan jumlah yang sama, dibedakan berdasarkan jumlah anggota yang hadir, atau berdasarkan jumlah murid masing-masing sekolah. Sumber lain seperti iuran individu anggota (KKG), dana dari Dinas Pendidikan maupun LPMP juga menjadi sumber pendanaan bagi sebagian kecil KKG dan KKKS.

Dalam tabel 14 terlihat bahwa KKM sepenuhnya mengandalkan dana iuran, baik dari individu anggota maupun sekolah. Meski demikian, studi eksplorasi menemukan bahwa KKM juga mendapatkan alokasi dana dalam DIPA yang dikeluarkan untuk MIN. Sejak tahun 2018, dana dalam DIPA tersebut, di beberapa kabupaten telah ditarik pengelolaannya dari masing-masing MIN ke tingkat kabupaten. Dengan demikian, KKM harus membuat proposal penggunaan dana sebelum bisa menggunakannya. KKM juga menggunakan dana BOS untuk pelaksanaan kegiatan, terutama untuk konsumsi dan transportasi peserta.

Tabel 14. Sumber pendanaan kegiatan KKG/KKKS/KKM

Sumber pendanaan kegiatan	Kelompok Kerja Guru (KKG)	Kelompok Kerja Kepala Sekolah (KKKS)	Kelompok Kerja Madrasah (KKM)
Iuran tiap guru anggota	19%	0%	50%
Iuran tiap sekolah atau dana/kas gugus	88%	85%	100%
Dinas Pendidikan kabupaten/provinsi	15%	21%	0%
Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan/LPMP	13%	15%	0%
Bantuan dari LSM atau organisasi luar	0%	0%	0%
Sumbangan masyarakat/donatur	2%	3%	0%
Sponsor yang tidak mengikat/pihak swasta	4%	3%	0%

Pembiayaan KKPS dikumpulkan dari iuran anggota secara pribadi yang biasanya dipotong dari tunjangan transportasi untuk supervisi lapangan. Pemotongan ada yang dilakukan langsung oleh bendahara gaji untuk kemudian disetorkan ke bendahara KKPS atau disetorkan masing-masing pengawas. Untuk KKPS yang tidak aktif biasanya tidak mengumpulkan iuran. Hal serupa juga dilakukan oleh KKKS seperti yang ditemukan dalam studi eksplorasi. Dengan tidak adanya alokasi dana BOS untuk peningkatan mutu kepala sekolah maka beberapa KKPS memutuskan untuk mengeluarkan uang pribadi sebagai iuran KKPS. Jumlah yang

dikumpulkan berbeda-beda sesuai kesepakatan bersama. Ada yang dikumpulkan sesuai kebutuhan atau pada saat pertemuan, dan ada juga yang dikumpulkan secara rutin per bulan.

Kotak 2. Pembiayaan KKG secara Mandiri

KKG Gugus 1 Kecamatan Pajo mengumpulkan dana dari iuran bulanan anggota. Besar dana yang dikumpulkan adalah Rp10.000 per guru (hanya PNS) dan Rp20.000 per kepala sekolah. Iuran dikumpulkan dengan melakukan potongan secara langsung terhadap tunjangan profesi yang dilakukan oleh bendahara gaji di UPTD Kecamatan dan dana yang terkumpul kemudian disetorkan oleh bendahara tersebut kepada bendahara KKG. Dana tersebut digunakan untuk biaya konsumsi pertemuan dan narasumber, jika diperlukan. Dalam setiap pertemuan dan juga di akhir tahun, bendahara KKG melaporkan kepada seluruh anggota mengenai penerimaan dan penggunaan dana tersebut.

KKG wajib menyusun laporan penggunaan dana sesuai dengan sistem pelaporan keuangan yang berlaku. SOP KKG/MGMP secara rinci memberikan panduan pengajuan dan pelaporan penggunaan dana kegiatan KKG. Secara garis besar, panitia kegiatan mengajukan kebutuhan dana kegiatan kepada pengurus. Selanjutnya panitia wajib menyusun laporan penggunaan dana dan diverifikasi oleh pengurus dan anggota KKG. Sebagian kecil kelompok kerja sudah melakukan pencatatan dan pelaporan kepada seluruh anggota. Namun, laporan dibuat langsung oleh bendahara kelompok kerja karena tidak ada pembentukan panitia khusus per kegiatan. Sebagian besar lainnya belum melakukan pencatatan secara khusus dikarenakan metode pengumpulan dana yang dilakukan hanya pada saat kegiatan sedang berlangsung atau sekolah-sekolah yang mendapatkan giliran tempat penyelenggaraan kegiatan menanggung sendiri biaya yang diperlukan. Oleh karena itu, dirasa tidak perlu untuk membuat laporan keuangan.

Survei pemetaan menunjukkan bahwa sekolah mengeluarkan kurang dari satu juta hingga tiga juta rupiah per tahun untuk kegiatan KKG/KKKS/KKM. Di Kabupaten Bima, Dompu, dan Lombok Tengah, sebagian besar KKG mendapatkan alokasi kurang dari satu juta rupiah dari sekolah anggota. Sementara itu, KKG di Kabupaten Sumbawa dan Sumbawa Barat mendapatkan pendanaan yang relatif lebih tinggi. Hal ini mengindikasikan dukungan sekolah yang lebih tinggi terhadap KKG atau dapat disebabkan oleh tingkat harga yang relatif lebih tinggi di dua kabupaten tersebut.

Tabel 15. Biaya yang dikeluarkan per sekolah untuk KKG/KKKS/KKM berdasarkan kabupaten

Kelompok Kerja	Jumlah biaya yang dikeluarkan sekolah kelompok kerja per tahun	Kabupaten				
		Bima	Dompu	Lombok Tengah	Sumbawa	Sumbawa Barat
KKG	< 1 juta rupiah	100%	67%	61%	25%	46%
	1 – 3 juta rupiah	0%	33%	33%	75%	38%
	4 – 5 juta rupiah	0%	0%	0%	0%	15%
KKKS	< 1 juta rupiah	100%	50%	71%	33%	100%
	1 – 3 juta rupiah	0%	50%	29%	67%	0%
KKM	< 1 juta rupiah	Na	Na	50%	Na	
	1 – 3 juta rupiah	Na	Na	50%	Na	

Alokasi terbesar dari penggunaan uang yang dikumpulkan adalah untuk konsumsi pertemuan. Selain itu, uang iuran juga digunakan untuk pembelian alat tulis, transportasi peserta, dan honor narasumber. Dalam hal ini, semakin banyak pertemuan, seperti yang terjadi pada KKG kelas dan mata pelajaran, maka akan semakin besar kontribusi yang harus diberikan sekolah kepada kelompok kerja atau gugus.

3.4 Sarana Pendukung

Standar pelaksanaan mensyaratkan bahwa sarana dasar seperti ruangan/gedung, komputer, media pembelajaran, LCD proyektor, telepon dan faksimile agar tersedia di masing-masing KKG. Lebih lanjut, KKG diharapkan memiliki akses terhadap sarana tambahan seperti laboratorium (IPA, bahasa, *micro teaching*), perpustakaan, kamera, jaringan internet, dan media *audio visual aids* (AVA).

Di satu sisi, SOP KKG/MGMP tidak secara jelas mendefinisikan status kepemilikan sarana dan prasarana yang dimaksud. Istilah “tersedia” dan “memiliki akses” bisa diartikan KKG dapat menggunakan fasilitas dan sarana yang dimiliki oleh sekolah anggota/sekolah imbas/sekolah inti, tetapi istilah tersebut juga terbuka untuk interpretasi bahwa KKG secara terpisah memiliki sarana dan prasarana tersebut.

Tabel 16. Kepemilikan sarana dan prasarana oleh KKG

Sarana dan prasarana	Kelompok Kerja Guru (KKG)
Komputer / laptop	42%
Gedung / ruang khusus untuk kegiatan KKG	31%
LCD projector	37%
Internet/Wi-Fi	15%
Speaker / perangkat audio	37%
Kamera / <i>handycam</i>	12%
Gawai	12%
Listrik	29%
Tidak ada sarana/prasarana	35%

Tabel 16 menyajikan kepemilikan KKG terhadap berbagai sarana. Terlihat bahwa kurang dari setengah responden memiliki akses terhadap sarana dasar seperti komputer, gedung, dan LCD proyektor. Bahkan sekitar 35% KKG menyatakan tidak memiliki sarana apapun. Hal ini menggambarkan rendahnya akses KKG terhadap berbagai sarana. Namun demikian, informasi yang tersaji pada tabel ini perlu dikonfirmasi lebih lanjut mengingat terdapat kemungkinan perbedaan interpretasi antara “kepemilikan” atau “akses” terhadap sarana.

Hasil studi eksplorasi menjelaskan bahwa ketersediaan dan akses terhadap sarana dan prasarana umumnya bisa dipenuhi oleh kelompok kerja. Kegiatan KKG, terutama KKG yang dibagi lagi berdasarkan tingkatan kelas dan mata pelajaran, melakukan perputaran tempat penyelenggaraan. Ketersediaan alat, seperti LCD dan pengeras suara, bisa dipinjamkan antarsesama anggota KKG.

Kegiatan umum KKG yang dihadiri oleh seluruh anggota KKG biasanya dilakukan di sekolah inti atau, jika memiliki, ruang kegiatan khusus KKG. Beberapa KKG yang aktif, misalnya KKG di Gugus 3 Kecamatan Bolo di Kabupaten Bima atau KKG Gugus 3 Potatano, Kecamatan Potatano di Kabupaten Sumbawa Barat, di mana keduanya memiliki sarana dan prasarana cukup lengkap dan mereka memiliki ruang khusus kegiatan KKG. Di Kecamatan Alas, Kabupaten Sumbawa, ruang kegiatan khusus KKG yang ada hancur terkena gempa sehingga kegiatan juga harus dilakukan secara bergiliran di sekolah-sekolah imbas. Kegiatan tetap dapat dilaksanakan meski dengan saling meminjamkan alat yang dibutuhkan antarsekolah. Hanya di beberapa daerah yang sangat terpencil, seperti Kecamatan Hu'u, Kabupaten Dompu, akses terhadap internet masih sulit sehingga komunikasi hanya dapat dilakukan lewat telepon dan SMS atau bahkan surat tertulis. KKPS juga tidak secara khusus memiliki sarana dan prasarana untuk kegiatannya. Umumnya mereka menggunakan ruang pengawas yang tersedia di kantor Dinas Pendidikan setempat dengan peralatan yang ada.

3.5 Sumber Daya Manusia

Standar pelaksanaan sumber daya manusia KKG pada prinsipnya mengatur tentang kualifikasi narasumber atau pembina KKG/KKKS/KKM dengan syarat/kriteria seperti: memiliki kualifikasi akademik minimal S1; atau pengalaman mengajar minimal 10 tahun; atau memiliki keahlian sesuai dengan materi yang disampaikan.

Seperti yang disajikan pada tabel 17, pengawas dan pengurus merupakan pihak-pihak yang paling sering digunakan sebagai narasumber kegiatan KKG/KKKS/KKM. KKG dan KKKS juga relatif sering mengundang kepala sekolah dari gugus lain sebagai pembicara untuk kegiatan mereka. Dalam konteks ini, kualifikasi narasumber yang disebutkan dalam standar pelaksanaan Kemendikbud belum menjadi pertimbangan.

Tabel 17. Narasumber kegiatan KKG/KKKS/KKM

Narasumber kegiatan	Kelompok Kerja (KKG)	Kelompok Guru Kepala Sekolah (KKKS)	Kelompok Kerja Madrasah (KKM)
Pengurus	67%	76%	57%
Anggota	0%	32%	0%
Ketua atau pengurus gugus yang lain	19%	15%	0%
Kepala sekolah dari sekolah di gugus	67%	32%	0%
Pengawas	83%	71%	100%
Pejabat struktural atau staf Dinas Pendidikan Kabupaten	10%	24%	14%
Pejabat struktural Kementerian Agama setempat	0%	0%	100%
Perwakilan Kementerian Pendidikan & Kebudayaan/Widyaiswara/LPMP	0%	0%	14%
Narasumber dari LSM	2%	3%	0%

Dari tabel 18 terlihat bahwa akses terhadap narasumber masih sangat beragam. Studi eksplorasi menemukan beberapa kendala dalam penyediaan narasumber. Adanya kebutuhan akan narasumber dengan ragam pengetahuan dan keterampilan yang lebih khusus, seperti matematika, sains, kesenian dan olahraga, belum dapat dipenuhi dari narasumber yang selama ini tersedia. Kondisi tersebut terhalang oleh kemampuan dana untuk mengundang narasumber dari luar. Kebutuhan akan narasumber dengan keterampilan yang lebih khusus terutama muncul untuk meningkatkan kapasitas guru dalam rangka memberikan pendampingan kepada siswa-siswa yang mengikuti berbagai lomba atau olimpiade, baik mewakili sekolah maupun gugus. Selain itu, kurangnya tenaga pengawas yang terjadi di hampir seluruh kabupaten lokasi studi serta ketidakmerataan kapasitas pengawas yang ada menjadi kendala tersendiri bagi KKG dan KKKS yang sangat bergantung pada ketersediaan pengawas sebagai narasumber.

Hal berbeda dilakukan oleh Dikpora Kabupaten Sumbawa Barat (KSB). Untuk menjamin kualitas penyampaian materi oleh narasumber, Dikpora KSB telah membagi tanggung jawab narasumber dalam memberi materi-materi ke KKG atau gugus dengan melibatkan narasumber Program INOVASI. Tim Fasilitator

Daerah (Fasda) diberi tanggung jawab untuk memberikan materi Penguatan Pendidikan Karakter (PPK), materi manajemen gugus diberikan oleh pengawas sekolah, dan Guru Baik untuk materi kepengurusan KKG.

Di Kabupaten Sumbawa, ketersediaan Fasda dianggap belum sesuai dengan lokasi penugasannya. Fasda yang berasal dari luar wilayah-wilayah Program INOVASI diimplementasikan sangat diharapkan dapat juga melakukan kegiatan di wilayah atau kecamatan asalnya. Intervensi Dinas Pendidikan setempat seperti halnya di Kabupaten Sumbawa Barat sangat diperlukan untuk dapat mengidentifikasi dan mengatur ketersediaan serta penyebaran narasumber yang ada.

Khusus untuk KKM, beberapa KKM di Kabupaten Lombok Tengah telah memiliki akses dengan narasumber luar selain pengawas, kepala madrasah, dan unsur Kemenag. Narasumber luar yang biasanya memberi materi pada KKM, Sub-KKM, dan KKG untuk mereka adalah narasumber dari perguruan tinggi dan Widya Iswara LPMP. Selain itu, beberapa KKM juga telah menjalin kerjasama dengan perguruan tinggi, misalnya KKM MIN 2 dan MIN 4 yang bekerja sama dengan Universitas Islam Negeri (UIN) Mataram.

Tabel 18. Akses KKG/KKKS/KKM terhadap narasumber berdasarkan kabupaten

Kelompok kerja	Akses terhadap narasumber	Kabupaten				
		Bima	Dompu	Lombok Tengah	Sumbawa	Sumbawa Barat
KKG	Sangat memadai	0%	0%	17%	25%	15%
	Memadai	9%	17%	28%	50%	8%
	Cukup memadai	18%	0%	28%	25%	23%
	Kurang memadai	9%	33%	11%	0%	15%
	Tidak memadai	36%	17%	6%	0%	38%
	n.a.	27%	33%	11%	0%	0%
KKKS	Sangat memadai	13%	25%	21%	0%	20%
	Memadai	38%	0%	21%	67%	0%
	Cukup memadai	13%	25%	21%	0%	40%
	Kurang memadai	0%	0%	14%	0%	20%
	Tidak memadai	38%	50%	7%	0%	0%
	n.a.	0%	0%	14%	33%	20%
KKM	Sangat memadai	50%	0%	0%	0%	
	Memadai	0%	0%	33%	100%	
	Cukup memadai	50%	0%	67%	0%	
	n.a.	0%	100%	0%	0%	

Untuk KKPS, narasumber yang digunakan biasanya berasal dari sesama rekan pengawas atau staf Dinas Pendidikan setempat. Pertemuan lebih banyak dilakukan dalam bentuk berbagi (*sharing*) sehingga narasumber tersebut masih mencukupi. Bagaimanapun, peningkatan kapasitas lebih lanjut belum banyak dilakukan selama ini. Pelatihan-pelatihan seperti pelatihan dengan LPMP diberikan kepada pengawas, tapi bukan dalam wadah KKPS.

3.6 Penjaminan Mutu

Penjaminan mutu bertujuan untuk melihat pemenuhan KKG/KKKS/KKM terhadap standar pelaksanaan yang telah ditetapkan oleh Kemendikbud. Penjaminan mutu dilakukan dengan pemantauan dan evaluasi yang mekanismenya diatur dalam Anggaran Rumah Tangga (ART) KKG. Menurut panduan operasional, proses penjaminan mutu berawal dari undangan pengurus kepada tim penjaminan mutu internal atau tim penjaminan mutu eksternal yang berasal dari Dinas Pendidikan kabupaten/kota atau perguruan tinggi setempat untuk melakukan pemantauan dan evaluasi. Pengurus kemudian mempersiapkan dokumen pendukung seperti AD/ART, program kerja, dan laporan kegiatan yang selanjutnya akan diverifikasi oleh tim audit. Hasil akhir penjaminan mutu adalah laporan tim audit yang memuat hasil temuan dan daftar usulan perbaikan yang diserahkan kepada pengurus KKG/KKKS/KKM.

Tabel 19 di bawah menyajikan intensitas monitoring baik untuk KKG, KKKS, maupun KKM. Hanya sekitar 17% KKG dan 15% KKKS yang sering melakukan Monitoring dan Evaluasi (Monev). Sementara itu, intensitas monitoring pada KKM lebih tinggi. Hal ini ditunjukkan oleh sekitar 43% KKM menyatakan sering melakukan Monitoring dan Evaluasi. Sekitar seperempat KKG menyatakan tidak pernah melakukan monitoring sama sekali dan sekitar 51% KKG melakukan Monitoring dan Evaluasi secara kadang-kadang, jarang, maupun tidak menentu. Hal ini menunjukkan relatif rendahnya mekanisme penjaminan mutu, terutama pada KKG dan KKKS. Dalam survei lanjutan, menarik kiranya untuk dikaji mekanisme pemantauan dan evaluasi yang paling efektif dan berkelanjutan untuk meningkatkan mutu KKG/KKKS/KKM.

Tabel 19. Frekuensi monitoring dalam KKG/KKKS/KKM

Frekuensi monitoring	Kelompok Kerja Guru (KKG)	Kelompok Kerja Kepala Sekolah (KKKS)	Kelompok Kerja Madrasah (KKM)
Sering ada monitoring	17%	15%	43%
Kadang-kadang ada monitoring	33%	21%	14%
Jarang ada monitoring	8%	3%	0%
Monitoring tidak menentu/tergantung kebutuhan	10%	21%	14%
Tidak ada monitoring	25%	41%	29%

Dalam studi eksplorasi diketahui bahwa Monitoring dan Evaluasi kegiatan KKG dan KKKS banyak dilakukan secara internal, baik oleh pengurus ataupun bersama pengawas. Hasil Monitoring dan Evaluasi yang dilakukan internal kemudian dibahas lebih lanjut oleh pengurus dan anggota bersama kepala sekolah dan pengawas sebagai bahan perbaikan bagi penyusunan program kerja selanjutnya. Cakupan Monitoring dan Evaluasi umumnya adalah sejauh mana kegiatan sudah terlaksana serta hambatan dan cara mengatasinya. Namun, belum ada yang melihat bagaimana hasil atau dampak dari kegiatan yang telah dilakukan.

Peran dan kapasitas pengawas di sini (serta kepala sekolah dalam pertemuan KKG) sangatlah penting untuk memberikan masukan bagi pengembangan kegiatan kelompok kerja. Pengawas melakukan hal tersebut sebagai bagian dari tupoksi mereka terkait supervisi guru dan kepala sekolah, dan bukan secara khusus melihat KKG atau KKKS. Belum ada instrumen yang dikembangkan untuk kegiatan ini ataupun ketetapan waktu dan frekuensi Monitoring dan Evaluasi. Sama halnya dengan KKM yang kegiatannya juga melibatkan pengawas MI. Selain pengawas, monitoring juga dilakukan oleh kepala madrasah induk yang secara rutin melakukan monitoring kegiatan KKM pada Sub-KKM yang menjadi anggota KKM induk.

Selain di Kabupaten Sumbawa Barat, peran Dinas Pendidikan dan Kemenag dalam hal Monitoring dan Evaluasi kelompok kerja belum terlihat (seperti penjelasan dalam kotak di bawah ini). Dari hasil wawancara dengan pemangku kepentingan di tingkat kabupaten didapat kesan bahwa peran pengawasan kelompok kerja cenderung diserahkan sepenuhnya kepada pengawas. Kondisi ini tentu berbeda dari standar pelaksanaan Kemendikbud. Di luar itu, tidak dilaksanakannya fungsi monitoring/pemantauan selama ini juga disebabkan

karena belum adanya alokasi dana khusus untuk pelaksanaan Monitoring dan Evaluasi dari Dinas Pendidikan maupun Kemenag.

Kotak 3. Mekanisme Penjaminan Mutu KKG oleh Dikpora

Secara umum, mekanisme penjaminan mutu KKG yang dilakukan oleh Dikpora adalah menetapkan agenda penting dan target capaian KKG setiap tahun. Tahun 2017 ditetapkan sebagai Tahun Tertib Kepengurusan KKG, tahun 2018 sebagai Tahun Tertib Program KKG, dan tahun 2019 menjadi Tahun Tertib Laporan KKG. Untuk tahun 2020, Dikpora merencanakan melakukan *Road Show* Aspirasi KKG.

Penjaminan mutu keberlangsungan kegiatan KKG dilakukan secara intens oleh Sub-Dinas Pembinaan Ketenagaan Dikpora KSB melalui mekanisme “SIBUK BER WA” (Sistem Buku Kontrol Berbasis WhatsApp). Seluruh KKG yang ada terdaftar sebagai anggota dari grup WA KKG. Demikian juga dengan KKKS dan KKPS yang memiliki grup WhatsApp (WA). Semua aktivitas yang terjadi di KKG dilaporkan atau diinformasikan di dalam grup WA tersebut. Tim inti KKG yang diambil dari pengurus masing-masing KKG dan sudah mendapatkan pelatihan setiap tahunnya bertanggung jawab untuk mendiseminasikan kegiatan di KKG mereka. Selain itu juga Dikpora melakukan kunjungan ke beberapa KKG terpilih untuk memberikan motivasi. Dengan mekanisme tersebut, Dikpora dapat memantau KKG yang aktif, cukup aktif, dan tidak aktif.

Untuk memonitor dan mengevaluasi kehadiran guru sebagai bagian dari sistem penjaminan mutu di KKG, Dikpora menetapkan sistem hukuman berbasis administratif. Bilamana ada guru yang malas mengikuti kegiatan KKG maka mereka tidak bisa mendapatkan sertifikat yang nantinya digunakan sebagai salah satu syarat kenaikan pangkat.

Standar pelaksanaan KKG juga mensyaratkan laporan kegiatan yang diserahkan kepada ketua KKG, KKKS, dan Kepala Dinas Pendidikan kabupaten/kota. Laporan tersebut mencakup substansi dan administrasi kegiatan KKG. Tabel 20 menunjukkan bahwa hanya sekitar 38% (KKG) dan 35% (KKKS) yang menerbitkan laporan secara berkala. Angka ini jauh lebih rendah jika dibandingkan KKM yang 80% diantaranya rutin menerbitkan laporan.

Tabel 20. Penyusunan laporan berkala oleh KKG/KKKS/KKM

Laporan berkala	Kelompok Kerja Guru (KKG)	Kelompok Kerja Kepala Sekolah (KKKS)	Kelompok Kerja Madrasah (KKM)
Menerbitkan laporan berkala	38%	35%	80%
Tidak menerbitkan laporan berkala	60%	65%	20%

Dalam studi eksplorasi ditemukan hal yang sama. Hanya sedikit kelompok kerja yang membuat laporan secara berkala. Laporan yang dibuat lebih banyak terkait dengan keuangan untuk pertanggungjawaban dana BOS atau penggunaan uang iuran kelompok kerja masing-masing. Terkait dengan tingginya jumlah KKM yang membuat laporan berkala, seperti terlihat dalam tabel 20, ada kemungkinan hal tersebut dikarenakan KKM mendapatkan dana alokasi khusus dalam DIPA yang disalurkan melalui MIN. Dengan demikian, perlu dibuat laporan penggunaan dana dalam DIPA tersebut secara berkala. Laporan terkait evaluasi kegiatan itu sendiri hanya dibuat oleh kelompok kerja yang aktif untuk dibahas secara internal dan menjadi masukan bagi pembuatan program kerja di tahun berikutnya. Belum ada tindak lanjut lebih jauh dari laporan yang sudah dibuat. Sedikitnya jumlah kelompok kerja yang menyusun laporan berkala tersebut merupakan cermin dari belum adanya mekanisme Monitoring dan Evaluasi yang tersistem.

4. EFEKTIVITAS JEJARING PENDUKUNG PKB

Persepsi informan/responden mengenai keberadaan kelompok kerja cukup beragam, tergantung dari tingkat keaktifan kelompok kerja yang diikutinya. Secara umum baik KKG, KKM, KKKS maupun KKPS telah dirasa memberikan manfaat kepada anggotanya dalam hal persiapan administrasi pembelajaran. Untuk kelompok kerja yang lebih aktif, dalam arti memiliki pertemuan rutin, manfaat yang didapat juga mencakup bertambahnya pengalaman, pengetahuan, dan keterampilan. Sementara untuk kelompok kerja yang kurang aktif, yaitu tidak memiliki pertemuan rutin atau kegiatan terbatas pada pembuatan soal ujian, fungsi koordinasi lebih menonjol dan manfaat yang didapat masih terbatas pada kemudahan untuk mencari kesepakatan.

Untuk melihat efektivitas kelompok kerja tidak terbatas pada manfaat yang diterima. Sesuai fungsinya, kelompok kerja diharapkan dapat menjadi wadah peningkatan kapasitas anggotanya. Dengan demikian, perlu dilihat juga sejauh mana kegiatan yang dilakukan bisa memberikan dampak terhadap peningkatan mutu guru, kepala sekolah dan pengawas, serta lebih jauh lagi terhadap hasil belajar siswa. Beberapa studi sudah menunjukkan adanya pengaruh yang positif dari kegiatan KKG terhadap peningkatan mutu guru, bahkan memberikan kontribusi yang lebih besar dibandingkan dengan jenjang pendidikan dan penataran (Cannon, 2019; Ekosusilo, 2003; Utami, 2016). Sebagai tambahan, hubungan antarkelompok kerja juga perlu dilihat untuk melihat pengaruhnya terhadap keberlangsungan dan efektivitas masing-masing kelompok kerja.

4.1 Kelompok Kerja Guru (KKG)

KKG dianggap sangat bermanfaat bagi sebagian besar informan. Hasil survei pemetaan awal dalam hal peningkatan kualitas belajar mengajar di kelas, kompetensi profesional, hasil belajar siswa, silaturahmi, dan teknis pelaksanaan KKG menunjukkan bahwa tingkat kepuasan rata-rata terhadap kegiatan KKG mencapai skor di atas 2 dengan skala 0 (tidak puas) sampai 4 (sangat puas).

Dalam studi eksplorasi lanjutan dikonfirmasi bahwa manfaat tersebut terutama dirasakan dalam hal mengurangi beban administrasi pembelajaran yang cukup banyak terkait pengimplementasian K-13, mulai dari penyusunan kalender pendidikan, pembuatan silabus dan RPP, pembuatan kisi-kisi dan soal ujian tengah maupun akhir semester, serta penilaian. Selain itu, KKG juga bermanfaat dalam rangka berbagi permasalahan yang dihadapi para guru dalam proses belajar mengajar, termasuk pembuatan dan penggunaan alat bantu, maupun pemahaman materi.

Sebagian besar pengurus dan anggota dari KKG yang cukup aktif mengatakan bahwa dalam setiap pertemuan rutin biasanya ada proses berbagi dan diskusi mengenai permasalahan yang dihadapi dalam proses belajar mengajar meskipun kegiatan tersebut terkadang tidak masuk dalam program kerja KKG. Dengan kata lain, KKG yang aktif juga telah menjadi saluran untuk bertukar pendapat dan berbagi pengetahuan.

“KKG merupakan tempat kami berbagi. Mungkin manfaat yang paling besar adalah kami bisa bersilaturahmi, bisa berbagi dari hati ke hati permasalahan yang kami hadapi di sekolah masing-masing. Kami duduk bersama, *sharing* ini loh permasalahan saya. Kemudian seperti pertemuan terakhir kemarin, kami duduk per kelas membahas soalnya sehingga *kan* teman-teman semua bisa melihat oh kelemahan saya di sini, oh kelebihan saya di sini, *gitu*.” (Peserta FGD KKG, Kab. Dompu)

Terkait manfaat KKG terhadap pengembangan personal guru, seperti diungkapkan oleh staf Dikpora Kabupaten Sumbawa Barat bahwa jika ranah dan sifat kegiatan yang menjadi hal dominan yang dibahas dalam KKG hanya rutinitas administratif pembelajaran maka KKG belum secara signifikan mampu meningkatkan profesionalisme dan kompetensi guru. Oleh sebab itu, adanya kesadaran guru tentang pentingnya KKG di Kabupaten Sumbawa Barat juga mendorong mereka untuk membuat materi dan kegiatan bahasan KKG yang berubah-ubah dan lebih bervariasi sehingga aktivitas KKG berkontribusi pada Pengembangan Keprofesian berkelanjutan (PKB).

“...KKG ini penting buat guru.....kalau KKG itu aktif....nanti pasti gurunya berprestasi....kalau aktif ikut KKG nanti juga lebih mudah kalau mereka urus untuk naik pangkat dan murid juga meningkat prestasinya karena gurunya ikut KKG.” (Staf Dikpora Kab. Sumbawa Barat)

Dengan berbagai manfaat yang dirasakan tersebut, para anggota KKG umumnya memahami pentingnya keberadaan KKG. Dalam konteks ini, jika dilihat lagi pada fungsi KKG, yaitu sebagai wadah peningkatan mutu guru maka kegiatan KKG yang umumnya masih berfokus pada persiapan pembelajaran bisa dikatakan belum dapat menjalankan fungsinya dengan optimal. Sebagian kegiatan KKG sebenarnya sudah mengarah pada peningkatan mutu guru, yakni dengan dilakukannya pelatihan dan penguatan materi yang dibutuhkan guru seperti di beberapa KKG di Kabupaten Sumbawa Barat dan Sumbawa. Namun, aktivitas ini jumlahnya masih sangat terbatas.

Terkait dengan peningkatan mutu guru, meskipun mayoritas KKG belum dapat berfungsi secara optimal, tetapi partisipasi di kelompok kerja sudah membawa beberapa pengalaman positif untuk para guru. Misalnya, beberapa informan mengatakan bahwa mereka sangat terbantu untuk memperbaiki metode mengajar sehingga siswa menjadi lebih antusias mendengar penjelasan di kelas. Informan lainnya mengatakan bahwa mereka bisa menggunakan media pembelajaran yang lebih menarik yang dipelajari dari pertemuan KKG. Contoh-contoh positif ini menunjukkan bahwa KKG memiliki potensi untuk meningkatkan kompetensi guru yang kemudian dapat berkontribusi pada peningkatan hasil belajar siswa.

Akan tetapi, tidak semua informan sepakat terhadap dampak yang diberikan. Beberapa informan mengatakan bahwa meskipun kegiatan KKG mereka cukup aktif, tetapi belum bisa memberikan solusi terhadap seluruh permasalahan yang dihadapi karena kemampuan sesama mereka yang terbatas dan tidak adanya narasumber yang cukup berkualitas dari luar. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa fungsi KKG pada peningkatan mutu guru belum bisa diseragamkan.

Lebih jauh lagi, efektivitas kelompok kerja perlu dilihat dari dampaknya terhadap peningkatan hasil belajar siswa. Utami mengatakan bahwa “Kinerja guru yang berkualitas akan menghasilkan prestasi belajar peserta didik yang berkualitas pula” (2015, p.23). Artinya, jika KKG mampu meningkatkan mutu guru maka diharapkan hal tersebut akan tercermin juga dalam peningkatan hasil belajar siswa.

Tingkat kepuasan responden terhadap peningkatan hasil belajar siswa yang didapat dari hasil survei menunjukkan skor 2,2 (cukup puas). Ada beberapa hal yang mempengaruhi persepsi tersebut dan mengindikasikan adanya pengaruh positif terhadap hasil belajar siswa. Salah satunya adalah terjadinya peningkatan kemampuan mengajar guru yang berpengaruh terhadap minat belajar siswa. Tak hanya itu saja, di Kabupaten Bima juga ditemukan salah satu SD, yaitu SDN 5 Sila Kecamatan Bolo, yang memiliki kegiatan KKG cukup aktif dan bahkan memiliki wadah internal KKG khusus untuk guru yang mereka namakan sebagai KKG mini. SDN 5 Sila Kecamatan Bolo menjadi sekolah rujukan dan sekolah model dengan sejumlah prestasi, baik prestasi siswa dalam berbagai perlombaan hingga ke tingkat provinsi, maupun prestasi guru dan sekolah seperti diilustrasikan dalam kotak di bawah. Meski demikian, perlu penelitian lebih lanjut untuk bisa memastikan adanya dan mengukur besarnya pengaruh tersebut.

Kotak 4. Deskripsi contoh baik KKG yang aktif di Kabupaten Bima

SDN 5 Sila, merupakan SD inti dari Gugus 3 Kecamatan Bolo dengan enam sekolah yang menjadi anggotanya. SD ini memiliki beberapa prestasi baik di tingkat kecamatan maupun kabupaten. Selain merupakan Sekolah Model di Kabupaten Bima, sekolah ini pernah menjadi Sekolah Rujukan.

Keaktifan KKG di gugus ini sudah berlangsung lama. KKG ini dibentuk tahun 1960-an atau sekitar sepuluh tahun setelah sekolah ini didirikan, yaitu tahun 1951. Selain menyelenggarakan KKG untuk sekolah-sekolah yang tergabung dengan gugus ini, SDN 5 Sila juga secara rutin melakukan KKG mini bagi guru-guru mereka sendiri. KKG mini ini dilaksanakan sekali dalam seminggu, yaitu setiap hari Sabtu. Inisiatif untuk melakukan KKG mini sebenarnya sudah dilakukan sekitar tahun 2012, tetapi

pada saat itu jadwal pelaksanaannya belum rutin dan hanya dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan. Pada tahun 2017, barulah KKG mini ini dilaksanakan secara teratur.

Adapun alasan melaksanakan KKG mini ini secara rutin adalah untuk menjawab berbagai masalah dan persoalan terkait dengan Kurikulum 2013 (K-13). SDN 5 Sila memandang pentingnya pemahaman secara baik terhadap K-13 kepada seluruh gurunya maka kegiatan KKG mini menjadi wadah untuk memberikan pemahaman dan penguasaan materi K-13 kepada guru mereka.

Selain KKG mini, SDN Sila juga aktif mengkoordinasi dan mengelola Gugus 3 bersama sekolah-sekolah imbasnya. KKG ini memiliki program tahunan yang jelas yang disusun bersama dengan sekolah imbas dan juga melibatkan pengawas sekolah serta UPT Dikpora di Kecamatan Bolo. Dari pihak sekolah inti dan sekolah imbas, mereka juga menyertakan perwakilan guru dari setiap tingkatan kelas, guru penanggung jawab mata pelajaran Pendidikan Jasmani dan Olah Raga dan Kesehatan (PJOK), guru mata pelajaran Muatan Lokal (Mulok), guru mata pelajaran Pendidikan Agama Islam (PAI), dan guru mata pelajaran Bahasa Inggris.

Pendanaan KKG ini masih bersifat insidental sesuai kebutuhan. KKG belum memungut kontribusi dan pembiayaan kegiatan gugus hanya berdasarkan inisiatif masing-masing sekolah. Hal ini berbeda dengan KKG mini yang dilaksanakan oleh SDN 5 Sila, di mana sekolah mengalokasikan dana sebesar Rp500.000/bulan untuk pelaksanaan kegiatan KKG mini. Dana yang digunakan tersebut bersumber dari dana BOS untuk komponen peningkatan mutu guru.

KKG di Gugus 3 Kecamatan Bolo ini sangat aktif dalam menjalankan aktivitasnya. Beberapa faktor yang menurut guru dan kepala sekolah menjadi kekuatan dan faktor penentu, antara lain:

- 1) Semua guru baik yang ada di SD Inti maupun SD Imbas/MI di Gugus 3 memiliki motivasi yang tinggi untuk ikut dalam setiap kegiatan yang dilaksanakan oleh KKG.
- 2) Adanya kemauan yang tinggi dari diri guru sendiri untuk terlibat dalam kegiatan KKG.
- 3) Tuntutan dari UPT yang selalu menunjuk SDN 5 Sila untuk mewakili kecamatan dalam berbagai kegiatan di tingkat kecamatan dan kabupaten, sehingga segala kegiatan persiapan tersebut biasanya menggunakan wadah KKG.
- 4) Tuntutan kualifikasi guru dan permasalahan pembelajaran yang selalu berkembang. Di tingkat gugus hal tersebut dapat dibicarakan dan dipecahkan bersama.
- 5) Ketersediaan fasilitas di Gugus 3, di mana di SDN 5 Sila terdapat ruangan khusus untuk KKG dengan kondisi yang cukup representatif. Tersedia juga fasilitas lain seperti WC dan musala, kantin sehat, serta suasana sekolah yang nyaman dan mendukung untuk aktivitas KKG.
- 6) KKG memiliki program dan struktur yang jelas maupun program terjadwal yang dilaksanakan.
- 7) Pembuatan dan penetapan program yang akan dilaksanakan berdasarkan aspirasi dan kebutuhan seluruh guru yang ada di gugus bukan didominasi oleh sekolah inti.
- 8) Kepemimpinan dan keaktifan kepala sekolah inti dalam mengelola gugus.

4.2 Kelompok Kerja Madrasah (KKM)

Hampir sama dengan KKG, manfaat yang dirasakan oleh pengurus maupun anggota KKM masih terbatas pada pengurangan beban administrasi pembelajaran dan silaturahmi. Dengan rentang skala 0 (tidak puas) sampai 4 (sangat puas), tingkat kepuasan rata-rata terhadap kegiatan KKM tertinggi adalah dalam hal silaturahmi (3,3). Sementara itu, dalam hal peningkatan kualitas belajar mengajar di kelas, kompetensi profesional, hasil belajar siswa, dan teknis pelaksanaan KKM, skornya lebih rendah (2,8). Meskipun tingkat kepuasan cukup tinggi, akan tetapi studi eksplorasi menemukan bahwa hanya pada KKM yang aktif, seperti salah satu KKM di Kabupaten Sumbawa dan Sumbawa Barat, dampak terhadap peningkatan mutu guru mulai bisa dirasakan. Kegiatan KKM yang cukup berpengaruh terhadap peningkatan mutu guru dan belum banyak dilakukan oleh KKM lain adalah mencakup pelatihan serta *peer-teaching*.

Kotak 5. Kegiatan *Peer-teaching* untuk Peningkatan Kapasitas Guru

Kegiatan *peer-teaching* dilaksanakan di KKM MIN 1 Sumbawa sejak sekitar tahun 2016. Kegiatan ini merupakan inisiatif dari kepala madrasah serta guru-guru setempat yang bertujuan untuk membantu guru menguasai materi pembelajaran. *Peer-teaching* merupakan bagian dari kegiatan rutin KKM yang dilaksanakan satu kali dalam setiap semester. Sebelum kegiatan dilakukan, seluruh guru anggota KKM berkumpul untuk membuat RPP secara bersama berdasarkan materi yang dipilih. Kemudian, salah seorang guru ditunjuk menjadi model untuk melaksanakan tugas mengajar di kelas, sementara guru lainnya mengamati dengan menggunakan RPP yang telah dibuat sebagai acuan. Proses ini dilaksanakan selama satu jam pelajaran. Setelah selesai, seluruh guru berkumpul dan berdiskusi untuk memberikan masukan bagi perbaikan proses belajar mengajar yang telah dilakukan.

Peningkatan mutu guru diharapkan dapat berkontribusi pada peningkatan hasil belajar siswa. Sejauh ini belum ada pengukuran yang dilakukan untuk melihat hasil tersebut. Kendati demikian, beberapa informan mengatakan bahwa mereka bisa melihat bahwa siswa lebih antusias mengikuti pelajaran ketika mereka menerapkan hasil-hasil pembelajaran dari pertemuan KKM, contohnya perbaikan cara mengajar yang didiskusikan setelah *peer-teaching*. Indikasi terhadap pengaruh positif yang diberikan ini juga dapat dilihat dari tingkat kepuasan terhadap peningkatan hasil belajar siswa yang didapat dari hasil survei dan menunjukkan skor 2,8 (mendekati puas).

Terlepas dari manfaat yang dirasakan, anggota dari sebagian KKM yang diwawancarai menginginkan agar kegiatan KKM bisa lebih aktif. Dengan berkaca pada kegiatan KKG yang juga mereka ikuti dan rasakan manfaatnya maka diharapkan KKM bisa melakukan kegiatan serupa, tapi lebih dikhususkan pada mata pelajaran agama atau mereplikasi kegiatan yang sama kepada lebih banyak lagi guru di madrasah. Sejauh ini sudah ada upaya untuk menyebarkan kembali materi yang didapatkan selama pertemuan KKG ke dalam pertemuan KKM. Dukungan Kemenag dalam hal ini sangat diharapkan seperti halnya Dinas Pendidikan mendukung KKG.

4.3 Kelompok Kerja Kepala Sekolah (KKKS)

Sama halnya dengan KKM, tingkat kepuasan rata-rata terhadap kegiatan KKKS tertinggi dengan rentang skala 0 (tidak puas) sampai 4 (sangat puas) adalah dalam hal silaturahmi (3,3). Sementara itu, dalam hal peningkatan kualitas belajar mengajar di kelas, kompetensi profesional, hasil belajar siswa, dan teknis pelaksanaan KKKS, menunjukkan skor lebih rendah (2-2,5). KKKS yang aktif umumnya melakukan pertemuan rutin untuk membahas permasalahan yang dihadapi kepala sekolah ataupun permasalahan guru yang tidak bisa terselesaikan dalam pertemuan KKG. Sebaliknya, KKKS yang kurang aktif biasanya hanya melakukan pertemuan berdasarkan kebutuhan dan bertujuan untuk kordinasi kegiatan serta pendanaan antarsekolah. Dengan demikian, proses berbagai pengetahuan dan pemecahan masalah masih sangat minim di KKG yang kurang aktif. Manfaat yang dirasakan juga tercermin dari tingkat keaktifan tersebut. Anggota KKKS yang aktif merasakan manfaat peningkatan pengetahuan serta keterampilan dalam memimpin sekolah, sedangkan anggota KKKS yang kurang aktif hanya melakukan tugas mereka sebagai kepala sekolah dalam setiap kali pertemuan.

“Kalau manfaatnya KKKS itu memang sangat bermanfaat khususnya untuk kepala sekolah-sekolah, karena apa, yang akan kita, kadang-kadang kita satukan semua program, kita satukan rencana kerja, kita- semua hal yang berhubungan dengan administrasi kepala sekolah itu kita satukan di situ.....Termasuk di situ dalam hal penyusunan kurikulum, itu pun lain sekolah, karena kita di gugus yang satu itu kita satukan, jadi manfaatnya itu ada hal-hal yang kurang di sekolah yang satu di situ itu saling mengisi, heeh itu yang paling penting manfaatnya... “ (Anggota KKKS, Kab. Sumbawa Barat)

Dari kelima kabupaten, belum ada KKKS yang kegiatannya mencakup peningkatan kapasitas kepala sekolah. Selain karena tidak ada alokasi dana khusus untuk kegiatan tersebut, baik dari dana BOS ataupun anggaran Dinas Pendidikan setempat, fungsi KKKS yang dijalankan selama ini masih terbatas untuk mengkoordinasikan kegiatan KKG serta kegiatan lintas sekolah lainnya. Kontribusi KKPS terhadap peningkatan mutu kepala sekolah masih sebatas penambahan pengetahuan untuk memecahkan permasalahan sekolah secara bersama. Sementara itu, dampak terhadap peningkatan mutu guru dan terlebih lagi terhadap peningkatan hasil belajar siswa, belum dapat dilihat.

4.4 Kelompok Kerja Pengawas Sekolah (KKPS)

Meskipun kegiatan KKPS sudah dilakukan secara rutin, tetapi umumnya masih terbatas pada fungsi koordinasi dan administrasi, seperti pengaturan jadwal supervisi. Peran khusus KKPS dalam meningkatkan mutu pengawas, baru terlihat di KKPS Kabupaten Sumbawa, yaitu dengan adanya beberapa pelatihan yang menggunakan wadah KKPS serta penyebaran pengetahuan dari pelatihan yang didapat oleh salah seorang anggota atau pengurus. Manfaat dari kegiatan KKPS yang cukup aktif juga dirasakan oleh pengurus maupun anggota dalam hal berbagi pengetahuan dan pencarian solusi bersama terhadap permasalahan yang dihadapi selama supervisi lapangan. Di luar itu, kapasitas pengembangan profesional pengawas belum mendapat dukungan dari Dinas Pendidikan setempat, baik dalam bentuk kegiatan maupun dalam bentuk anggaran atau dana.

Dalam pelaksanaannya, KKPS yang aktif akan membahas permasalahan yang belum diselesaikan atau dianggap penting dari pertemuan KKKS dan KKG, di luar topik rutin pengawasan. Akan tetapi, dengan kegiatan KKPS yang dilakukan selama ini, diakui oleh beberapa informan bahwa dampak terhadap peningkatan mutu kepala sekolah dan guru belum dapat dilihat secara langsung hasilnya. Mekanisme kepengawasan sekolah binaan hanya bersifat rutinitas dan lebih banyak pada aspek administrasi pembelajaran maupun pemecahan masalah-masalah yang dihadapi oleh guru.

4.5 Hubungan Antarkelompok Kerja

Sinergisme antara KKG, KKM, KKKS dan KKPS diperlukan untuk mengoptimalkan fungsi dari masing-masing kelompok kerja. Hal ini sejalan dengan hasil studi yang dilakukan World Bank (2014) terkait reorientasi kegiatan kelompok kerja di mana salah satu saran yang diajukan adalah dengan menyelaraskan hubungan antara KKG, KKKS, dan KKPS sesuai dengan peran guru, kepala sekolah, dan pengawas.

Keterkaitan dan sinergi antara KKG dengan KKKS yang ditemukan dalam studi ini secara umum cukup baik. Dalam konteks ini, ada kesinambungan pembahasan dan kegiatan yang dilakukan di kedua kelompok kerja tersebut. Permasalahan yang ada di KKG dan tidak dapat diselesaikan akan dibawa ke pertemuan KKKS. Begitu juga sebaliknya, program-program KKG dan pendanaannya biasanya dibahas dalam pertemuan KKKS untuk kemudian diimplementasikan di KKG. Dalam kasus di mana KKG cukup aktif sementara KKKS belum berfungsi dengan baik, seperti di Kabupaten Dompu, maka kepala sekolah memiliki peran yang sama yang kemudian dilakukannya secara individu. Pertemuan KKKS hanya dilakukan untuk mencari kesepakatan pendanaan, sedangkan program KKG dibahas langsung dalam KKG bersama kepala sekolah terkait.

KKPS juga memiliki peran yang cukup signifikan terhadap keberlangsungan kegiatan KKG dan KKKS. Dalam beberapa kasus, walaupun pengawas lebih banyak terlibat dalam kegiatan KKG dan KKKS sebagai individu, tetapi permasalahan yang ditemukan seringkali dibawa ke dalam pertemuan KKPS untuk ditindaklanjuti. Dukungan semacam ini akan sangat membantu keberlangsungan KKG dan KKPS.

KKM juga umumnya memiliki hubungan yang cukup erat dengan KKG. Para anggota KKM selain di Kabupaten Lombok Tengah masih merangkap menjadi anggota KKG. Seperti disampaikan dalam beberapa wawancara, anggota KKM mendapatkan manfaat dari keterlibatannya dalam KKG. Jika KKG lebih banyak membahas materi pelajaran umum maka kegiatan KKM lebih difokuskan pada materi pelajaran agama. KKG sering menjadi acuan bagi pengembangan kegiatan KKM.

Sementara, hubungan antarkelompok kerja secara horisontal, yaitu sesama KKG/KKM/KKKS/KKPS belum terlihat jelas. Hanya beberapa wilayah yang sudah membentuk jejaring yang lebih luas baik disengaja ataupun hasil dari kegiatan atau program tertentu, misalnya KKG dan KKKS di tingkat kecamatan yang menggabungkan beberapa KKG atau KKKS yang ada di tingkat gugus. Jejaring seperti ini sayangnya belum difasilitasi dengan baik dan cenderung tumpang tindih fungsi maupun tugasnya. Jika dikelola dengan baik, jejaring semacam ini dapat menjadi wadah untuk berbagi antarkelompok kerja. Di Kabupaten Sumbawa, pembentukan grup WhatsApp yang menghubungkan ketua-ketua KKKS yang ada di kabupaten tersebut dapat dilihat sebagai inisiatif yang potensial bagi pengembangan jejaring KKKS.

5. TANTANGAN DAN FAKTOR PENDUKUNG

Belum diketahuinya dan belum sesuainya kebijakan terkait standar penyelenggaraan yang dikeluarkan oleh Kemendikbud dengan kondisi di lapangan, serta masih minimnya dukungan yang diberikan menyebabkan kelompok-kelompok kerja mengembangkan cara masing-masing untuk mempertahankan keberlangsungan kegiatan organisasi. Potret keberadaan serta implementasi program kelompok kerja menunjukkan adanya perbedaan tingkat keaktifan yang kemudian terefleksikan dalam keragaman dampak terhadap peningkatan mutu guru, kepala sekolah, dan pengawas, serta hasil belajar siswa. Terlepas dari cara-cara yang dikembangkan tersebut, terlihat adanya kesamaan faktor-faktor yang mempengaruhi keberlangsungan KKG/KKM/KKKS/KKPS dalam upaya untuk menjalankan fungsinya sebagai wadah jejaring pendukung PKB, baik dari sisi internal maupun eksternal organisasi.

5.1 Tantangan

Organisasi dan Kepengurusan

Kapasitas pemimpin berpengaruh besar terhadap keaktifan suatu organisasi. Dalam studi eksplorasi ditemukan bahwa inisiatif dan kreativitas pemimpin sangat diperlukan untuk dapat menggerakkan kelompok kerja yang dipimpinnya. Sayangnya, tidak semua pemimpin memiliki kapasitas tersebut. Penunjukan langsung dari Dinas Pendidikan atau Kantor Kemenag setempat atau adanya kesepakatan untuk menunjuk kepala sekolah inti sebagai ketua kelompok kerja, disebutkan sebagai salah satu penyebab munculnya permasalahan tersebut. Dalam banyak kasus, pemimpin terpilih sudah mendekati usia pensiun sehingga inisiatif dan semangat untuk menyelenggarakan kegiatan kelompok kerja sudah menurun. Di lain sisi, pemimpin terpilih juga seringkali merupakan orang yang cukup 'diakui' sehingga kesibukannya menjadi kendala lain dalam pengembangan dan pelaksanaan program kelompok kerja.

Mutasi kepala sekolah ataupun guru yang dilakukan tanpa mempertimbangkan dampak administrasi dan teknis keberadaan kelompok kerja merupakan tantangan lainnya. Pindahannya kepala sekolah atau guru yang menjadi ketua kelompok kerja menyebabkan perubahan di dalam struktur kelompok kerja yang terkadang juga berpengaruh terhadap program kerja yang telah disepakati. Pengganti kepala sekolah atau guru yang baru tidak selalu memiliki kapasitas dan komitmen yang sama, terlebih lagi jika status pengganti tersebut adalah pejabat sementara atau pelaksana tugas (Plt) yang tidak memiliki kewenangan penuh untuk mengambil keputusan. Dalam beberapa kasus, mutasi guru dan kepala sekolah pada akhirnya berdampak terhadap keaktifan kelompok kerja.

Ketua kelompok kerja dalam praktiknya bisa memegang beberapa jabatan, misalnya ketua gugus merangkap ketua KKKS dan ketua KKG. Di lain sisi, juga terdapat organisasi serupa yang didirikan pada tingkatan yang sama, misalnya KKKS di tingkat kecamatan dan Komunitas Kepala Sekolah. Ketumpangtindihan tersebut menjadi tantangan tersendiri bagi pengurus dalam membagi peran maupun bagi anggota untuk dapat memahami fungsi kelompok kerja yang sebenarnya. Lebih jauh lagi, sinergisme dan pembagian tugas dalam

menjalankan fungsi keorganisasian KKG antara sekolah inti dengan sekolah imbas ternyata masih banyak yang belum berjalan sehingga beban dan tanggung jawab lebih banyak bertumpu pada sekolah inti. Dengan demikian, struktur organisasi perlu ditata kembali baik secara horisontal maupun vertikal, dan pembentukan serta kepengurusannya juga perlu didukung dengan legalitas yang sesuai. Banyak pengurus kelompok kerja yang selama ini belum memiliki SK, sementara SK yang sudah dikeluarkan juga tidak semuanya memiliki kekuatan yang sama. Legalitas organisasi dan kepengurusan dianggap penting sebagai bentuk pengakuan serta pengaturan tanggung jawab dari masing-masing pengurus, di samping sebagai persyaratan untuk berbagai kegiatan PKB.

Tidak adanya petunjuk teknis (juknis) dan petunjuk pelaksanaan (juklak) sebagai panduan bagi masing-masing kelompok kerja dikeluhkan oleh beberapa informan sebagai dasar permasalahan keorganisasian. Standar Pengembangan KKG/MGMP dan Standar Operasional Penyelenggaraan KKG/MGMP yang dikeluarkan oleh Kemendikbud belum disosialisasikan dan belum menjadi acuan selama ini.

Program Kerja dan Pelaksanaannya

Rendahnya kapasitas pengurus juga menjadi tantangan dalam pembuatan program kerja yang sistematis dan terukur bagi KKG, KKM ataupun KKKS. Pendampingan diberikan oleh kepala sekolah dan pengawas jika keduanya memiliki komitmen dan kapasitas yang mendukung. Kekurangan jumlah pengawas di tiap kabupaten menyebabkan pengawas seringkali tidak memiliki waktu yang cukup untuk mendampingi, di samping belum tersistemisasinya tugas pendampingan tersebut.

Terkait dengan program kerja, belum seluruh KKPS memiliki program kerja yang sesuai. Pembuatan program kerja KKPS dalam tataran kelompok seringkali sulit dibedakan dengan tupoksi pengawas dalam tataran individu.

Selain pendampingan dalam pembuatan program kerja, kepala sekolah dan pengawas juga menjadi tumpuan utama sebagai narasumber pertemuan kelompok kerja. Hampir seluruh kelompok kerja menginginkan untuk dapat mengundang narasumber lain yang lebih variatif dan memiliki kapasitas atau keterampilan khusus di bidang yang dibutuhkan. Tantangan dalam menyediakan narasumber tersebut umumnya terbentur pada ketersediaan dana untuk menanggung honor dan biaya transportasi narasumber, di samping kebutuhan logistik pelatihan. Kebutuhan narasumber di luar kepala sekolah dan pengawas didasari pada kebutuhan-kebutuhan yang muncul untuk peningkatan pengetahuan dan keterampilan yang lebih luas, serta mengurangi kejenuhan dengan narasumber yang selalu sama. Beberapa kelompok kerja sudah berhasil mengatasi tantangan tersebut dengan memanfaatkan dana yang ada, mengakses bantuan pendanaan atau dukungan dalam bentuk lainnya dari pihak luar (misal: LPMP), ataupun mendapat dukungan dari Dinas Pendidikan atau Kantor Kemenag setempat.

Adanya pendampingan dan narasumber yang berkualitas diharapkan dapat mengatasi tantangan lainnya, yaitu sinergisme pemberian materi dengan mengacu pada kurikulum yang berbeda-beda. Kasus ini terutama ditemui di beberapa KKG di Kabupaten Lombok Tengah yang kegiatannya terpaksa berhenti karena tidak mendapatkan titik temu dalam pertemuan. Sebagian anggota KKG masih mengacu pada Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) sementara yang lainnya sudah beralih ke Kurikulum 2013.

Secara teknis, pelaksanaan program kerja mendapat tantangan dalam hal penyesuaian jadwal dengan kegiatan lainnya. Dalam beberapa kasus, program kerja yang sudah dibuat tidak dapat dilaksanakan karena adanya kegiatan lain yang tidak bisa dilewatkan, seperti kegiatan yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan atau Kantor Kemenag setempat dan program-program seperti INOVASI. Ada juga sebagian KKG yang memaksa untuk tetap menjalankan program kerjanya dengan ditambahkan kegiatan dari program lain namun akibatnya pertemuan kelompok kerja menjadi sangat intens dan menjadi beban bagi anggota maupun pengurus.

Pembiayaan

Kemampuan untuk menyediakan narasumber yang lebih variatif dengan kapasitas yang baik tentunya terkait erat dengan kemampuan pembiayaan kelompok kerja tersebut. Dengan hanya bergantung pada dana BOS

untuk alokasi peningkatan mutu guru maka kegiatan maupun narasumber yang bisa disediakan menjadi sangat terbatas. Terlebih lagi bagi KKKS dan KKPS yang notabene tidak memiliki alokasi penggunaan dana BOS. Umumnya narasumber yang digunakan adalah narasumber yang bisa memberikan materi tanpa harus dibayar, seperti pengawas, kepala sekolah atau rekan sesama guru. Sementara itu, selain di Kabupaten Sumbawa Barat, belum ada mekanisme bantuan atau dana simultan yang bisa diberikan oleh pemerintah setempat. Khusus untuk KKM, ditariknya alokasi dana dalam DIPA ke pemerintah kabupaten juga menjadi tantangan sendiri untuk pembiayaan kegiatan KKM.

Upaya untuk pencarian dana dan bantuan lainnya dari pihak luar sudah dilakukan oleh beberapa kelompok kerja. Di Kabupaten Sumbawa Barat bahkan sebagian kelompok kerja sudah membuat akta notaris pendirian dengan harapan akan membuka peluang untuk pencarian dana mandiri. Sementara di Kabupaten Dompu, peluang seperti ini masih menjadi perdebatan apakah memang dimungkinkan dan diperlukan bagi kelompok kerja untuk mencari pendanaan secara mandiri.

Sarana Pendukung

Faktor geografis masih menjadi tantangan bagi kelompok kerja di beberapa wilayah. Selain wilayah kecamatan yang cukup terpencil, masalah seperti ini juga dihadapi oleh KKM dengan wilayah cakupan yang sangat luas, contohnya KKM Kabupaten Dompu dan KKM Kabupaten Bima. Lokasi antar sekolah yang jauh serta medan yang berat menyebabkan beberapa perwakilan sekolah sulit untuk ikut berkegiatan. Kondisi ini diperburuk dengan tidak adanya atau terbatasnya uang pengganti transportasi bagi peserta yang datang. Bagi kelompok kerja atau sekolah yang menyediakan transportasi, kendala lainnya adalah waktu pembayaran yang menunggu pencairan dana BOS, yaitu per triwulan, menyebabkan peserta harus menanggung sendiri dahulu biaya yang dikeluarkan. Jika frekuensi pertemuan cukup intens maka semakin besar beban yang harus ditanggung peserta.

Dari sisi fasilitas, umumnya baru sekolah inti yang memiliki kelengkapan cukup baik sehingga kegiatan lebih banyak dilakukan di sekolah inti. Hanya sedikit kelompok kerja yang sudah memiliki ruangan khusus untuk berkegiatan di luar sekolah inti. Untuk KKG yang memiliki sub-kegiatan berdasarkan tingkatan kelas dan mata pelajaran biasanya kegiatan dilakukan bergantian antarsekolah. Dengan kondisi tersebut, masalah yang seringkali dihadapi adalah tidak adanya ruangan yang bisa digunakan untuk pertemuan dikarenakan semua ruangan sudah terpakai untuk kegiatan belajar. Masalah yang sama juga dihadapi oleh KKG di Kabupaten Lombok Tengah. Dengan lima hari efektif belajar setiap minggu maka sulit sekali untuk menentukan waktu serta lokasi pertemuan. Hambatan untuk mengadakan kegiatan di hari sekolah adalah tidak tersedianya ruangan karena sedang digunakan belajar siswa. Pun jika diadakan di luar jam sekolah akan terlalu sore. Namun, jika dilakukan di luar hari sekolah maka tidak banyak yang bersedia datang karena sudah memiliki kegiatan masing-masing di hari libur.

Penjaminan Mutu

Tidak adanya mekanisme pendampingan serta sistem Monitoring dan Evaluasi (Monev) yang terstruktur menyebabkan banyak kegiatan kelompok kerja yang belum dapat memberikan hasil optimal. Hal ini menjadi tantangan bagi pengawas dan Dinas Pendidikan atau Kantor Kemenag setempat untuk dapat menjamin mutu penyelenggaraan kelompok kerja. Pendampingan yang ada selama ini lebih banyak bersifat insidental dan tidak menyeluruh, misalnya belum ada keterkaitan antara pendampingan dalam pembuatan AD/ART dan program kerja, pelaksanaan kegiatan, hingga evaluasi dan pembuatan laporan secara berkala.

Begitu juga halnya dengan Monitoring dan Evaluasi yang belum dilaksanakan secara berkala dengan menggunakan instrumen tertentu. Salah seorang informan mengatakan bahwa adanya Monitoring dan Evaluasi secara vertikal akan sangat membantu mereka tidak hanya untuk memperbaiki kekurangan, tetapi juga dapat mengukur ketercapaian serta dampak yang terjadi dari kegiatan-kegiatan yang dilakukan kelompok kerjanya. Evaluasi juga akan membantu untuk memantau siapa saja yang sudah mendapatkan pelatihan sehingga ketersebaran kesempatan untuk peningkatan kapasitas guru dan kepala sekolah bisa lebih merata.

5.2 Faktor Pendukung

Karakteristik Anggota

Hampir seluruh informan yang diwawancarai dalam studi eksplorasi mengatakan bahwa mereka mendapatkan manfaat dari kegiatan kelompok kerja yang diikuti. Jika dilihat dari tingkat kehadiran peserta dalam setiap kali pertemuan atau kegiatan maka rata-rata kehadiran berdasarkan hasil survei pemetaan adalah di atas 60%. Sementara itu, dari hasil wawancara dan diskusi lebih lanjut dikatakan sekitar 90% peserta hadir. Motivasi di balik kehadiran tersebut adalah adanya kebutuhan para anggota untuk dapat saling berbagi permasalahan serta mendapatkan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas-tugas mereka. Meskipun belum semua kebutuhan bisa dipenuhi, tetapi adanya kesadaran akan manfaat yang didapat serta tingginya tingkat kehadiran tersebut dapat dilihat sebagai faktor pendorong keberlangsungan kegiatan kelompok kerja yang harus dijaga dan ditingkatkan. Akan sangat baik jika kegiatan-kegiatan kelompok kerja benar-benar disusun berdasarkan kebutuhan anggota sehingga motivasi untuk berkegiatan akan terus ada.

Karakteristik Organisasi

Kepemimpinan (*leadership*) yang kuat ditemukan dalam studi eksplorasi sebagai faktor pendukung yang sangat signifikan bagi keberlangsungan dan perkembangan kelompok kerja. Dalam beberapa kasus terlihat bahwa sosok pemimpin yang memiliki inisiatif tinggi, kreatif, dan enerjik dapat menjadi motor penggerak organisasi bahkan untuk mengaktifkan kembali kelompok kerja yang sudah tidak aktif. Kepemimpinan bisa menempel pada sosok pengawas, kepala sekolah atau guru. Kepemimpinan tersebut kemudian tertuang juga dalam bentuk komitmen dan keterlibatan secara aktif terhadap pertemuan atau kegiatan kelompok kerja. Adanya komitmen dan keterlibatan pemimpin tidak hanya mengaktifkan kegiatan di satu sisi, tetapi juga di sisi lain dapat meningkatkan motivasi keikutsertaan anggota mereka, contohnya guru akan hadir jika kepala sekolah atau pengawas juga hadir dalam pertemuan KKG. Dalam sebuah studi ditemukan bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah memiliki pengaruh yang cukup penting terhadap kinerja guru, dan salah satu bentuk dukungan yang diberikan dari kepala sekolah kepada guru adalah berpartisipasi dalam kegiatan KKG (Faisal, 2012).

Faktor pendukung dari dalam organisasi lainnya adalah kemampuan untuk merancang program yang variatif sesuai dengan kebutuhan anggota dan kemampuan untuk menyediakan narasumber dengan kapasitas yang sesuai. Belum banyak kelompok kerja yang dapat melakukan hal ini kecuali dengan dukungan yang cukup besar dari Dinas Pendidikan setempat, seperti di Kabupaten Sumbawa Barat. Dalam hal penyediaan narasumber, di kabupaten lainnya juga sudah ada potensi yang bisa dimanfaatkan, seperti ketersediaan Fasda dan Instruktur Kabupaten (IKA) yang cukup kompeten di bidangnya masing-masing. Kelompok kerja dengan anggota atau berada dalam wilayah tugas Fasda dan IKA tersebut cukup beruntung karena bisa mengundang mereka secara langsung. Untuk kelompok kerja lainnya perlu dipikirkan cara agar mereka bisa memiliki kesempatan yang sama untuk mendapatkan narasumber tersebut.

Pembiayaan mandiri yang selama ini dilakukan oleh seluruh kelompok kerja juga bisa dilihat sebagai faktor pendukung terlaksananya kegiatan-kegiatan kelompok kerja. Pembiayaan yang dikumpulkan baik dari dana BOS sekolah masing-masing ataupun dari dana pribadi (khususnya untuk KKKS dan KKPS) merupakan cerminan dari tingginya komitmen yang diberikan untuk keberlangsungan organisasi. Namun demikian, cakupan penggunaan dana BOS dari pos penguatan mutu guru diharapkan lebih diperluas sehingga bisa secara resmi mencakup juga kegiatan peningkatan mutu kepala sekolah.

Penyediaan insentif merupakan faktor pendukung yang juga penting untuk menjaga dan meningkatkan motivasi keikutsertaan anggota. Insentif dalam bentuk penyediaan pengganti uang transportasi tidak secara langsung menjadi motivasi kehadiran peserta, tapi sangat membantu peserta untuk bisa hadir, terutama bagi peserta dengan wilayah yang cukup jauh dari lokasi pertemuan. Seperti disampaikan oleh Cannon (2019) bahwa faktor kontekstual semacam ini merupakan risiko yang harus dikurangi untuk bisa mendapatkan pengetahuan, tetapi bukan merupakan faktor utama dalam meningkatkan pengetahuan itu sendiri.

Insentif lainnya yang terbukti dapat meningkatkan motivasi anggota adalah penyediaan sertifikat bagi keikutsertaan kegiatan kelompok kerja, seperti yang sudah dilakukan oleh beberapa KKG, KKM, dan KKKS. Sertifikat yang nantinya bisa digunakan sebagai penilaian dalam kenaikan pangkat tersebut dikeluarkan oleh masing-masing kelompok kerja dengan ditandatangani oleh kepala Dinas Pendidikan atau Kantor Kemenag setempat sehingga memiliki nilai yang setara dengan kegiatan di tingkat kabupaten. Di lain sisi, untuk mendorong keikutsertaan anggota KKG, Dinas Pendidikan Kabupaten Sumbawa Barat bahkan menerapkan aturan administratif yang mengharuskan guru untuk melampirkan sertifikat KKG tersebut sebagai salah satu syarat kelengkapan dokumen kenaikan pangkat.

Dukungan dari Lingkungan

Kebijakan lokal sudah dibuat pemerintah daerah untuk mendukung penyelenggaraan dan pengembangan kelompok kerja, walaupun belum semua kabupaten memilikinya. Seperti disebutkan di atas, Dikpora Kabupaten Sumbawa Barat telah menetapkan program yang berkesinambungan dan komprehensif, yaitu tahun 2017 sebagai Tahun Tertib Kepengurusan KKG, tahun 2018 sebagai Tahun Tertib Program KKG, dan tahun 2019 menjadi Tahun Tertib Laporan KKG. Dukungan diberikan mulai dari perancangan program kerja, pemantauan pelaksanaan, hingga evaluasi baik dari sisi program maupun kehadiran peserta. Alokasi dana dalam DIPA dimasukkan khusus untuk memberikan pelatihan kepada Tim Inti yang diambil dari pengurus masing-masing KKG, dan kemudian bertugas untuk mensosialisasikan program-program Dikpora kepada KKG, serta sebaliknya melaporkan pelaksanaan kegiatan KKG masing-masing.

Sementara itu, Disdik Kabupaten Lombok Tengah juga sedang merancang suatu program penguatan KKG dan sedang melakukan pendekatan kepada pemerintah daerah maupun pusat yang terkait. Penguatan akan dilakukan dengan memantapkan struktur kepengurusan KKG berbasis gugus yang masing-masing terdiri dari KKG kelas atas dan bawah. Dari tiap KKG tersebut akan dicari satu orang guru inti yang akan mendapatkan pelatihan untuk kemudian diimbaskan ke guru-guru lain dalam KKG masing-masing. Pendanaan akan ditanggung bersama antara pemerintah pusat (narasumber), pemerintah daerah (pelatihan) dan masing-masing sekolah melalui dana BOS (pengimbasan). Desain ini terkait juga dengan program zonanisasi yang diselenggarakan pemerintah.

Selain kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah setempat, keberadaan program-program terkait juga turut mendorong penyelenggaraan kegiatan kelompok kerja. Contohnya adalah program peningkatan kapasitas kepala sekolah dan guru yang diselenggarakan oleh perusahaan tambang Innovera di Kecamatan Huú, Kabupaten Dompu dan Program Sampoerna untuk Pendidikan di Kecamatan Kopang, Kabupaten Lombok Tengah yang menggunakan KKG sebagai wadah pelatihan. Adanya program-program tersebut telah memberikan berpengaruh terhadap keaktifan organisasi dan motivasi anggota. Di luar itu, Program INOVASI juga telah mendorong pengaktifan kembali beberapa gugus dan kelompok kerjanya, serta mencetak fasilitator-fasilitator daerah yang berarti meningkatkan akses kelompok kerja terhadap ketersediaan narasumber.

6. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

6.1 Kesimpulan

1. Hasil studi menunjukkan bahwa tingkat keaktifan kegiatan KKG, KKM, KKKS, dan KKPS berbeda-beda. Di Kabupaten Sumbawa, Sumbawa Besar, dan Lombok Tengah sebagian besar sudah terlihat memiliki program kerja dan kegiatan rutin. Namun hal sebaliknya terlihat di Kabupaten Dompu dan Bima. Pembentukan organisasi-organisasi tersebut umumnya sudah terbentuk sejak lama dan telah menjalankan berbagai kegiatan dan program sesuai kebutuhan mereka. Kelompok kerja yang aktif umumnya memiliki struktur organisasi yang jelas, memiliki AD/ART, memiliki program kerja tahunan, Kerangka Acuan Kerja

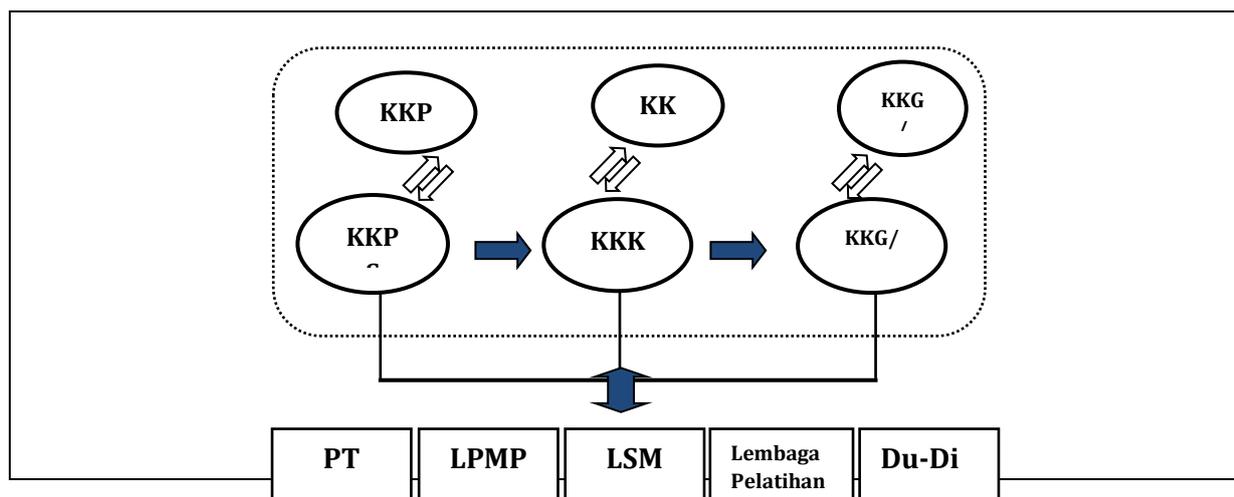
(KAK), melakukan pertemuan rutin, dan telah memiliki mekanisme dalam menentukan pembiayaan yang jelas, serta memiliki legalitas formal pendirian berupa SK dari gugus, UPTD Kecamatan, atau Dinas Pendidikan setempat. Beberapa bahkan juga telah memiliki akta notaris. Tingkat keaktifan antarkabupaten dan antarkelompok kerja tersebut dipengaruhi oleh faktor internal organisasi, seperti kapasitas pengurus dan motivasi anggota maupun faktor eksternal, seperti pendampingan dan mekanisme Monitoring dan Evaluasi.

2. Secara umum, implementasi kebijakan Kemendikbud terkait Standar Pengembangan dan Standar Operasional Penyelenggaraan KKG/MGMP belum dilakukan sepenuhnya. Misalnya, dari sisi program dijelaskan bahwa struktur program kegiatan KKG terdiri dari program umum, program inti/pokok, dan program penunjang. Namun, hasil studi menunjukkan hampir di semua KKG belum memiliki program umum dan program inti. Belum diimplementasikannya kebijakan tersebut selain dikarenakan belum adanya sosialisasi yang dilakukan. Hasil studi juga menunjukkan belum seluruhnya mekanisme yang dituliskan dalam panduan tersebut relevan dengan kondisi di lapangan.
3. Secara substansi, ruang lingkup kegiatan kelompok kerja baik yang aktif maupun kurang aktif belum sepenuhnya berorientasi pada peningkatan kapasitas guru, kepala sekolah ataupun pengawas. Untuk KKG, KKM, dan KKKS, pada umumnya kegiatan lebih banyak membahas administrasi perangkat pembelajaran, aktivitas pembuatan soal, penyiapan lomba-lomba di tingkat gugus, dan sosialisasi K-13. Kondisi tersebut membuat esensi dan tujuan utama dari KKG, KKM, dan KKKS tidak tercapai dengan maksimal, yakni sebagai wadah kerja sama dalam meningkatkan kemampuan profesional mereka. Di satu pihak, fungsi utama KKG adalah menampung dan memecahkan masalah yang dihadapi dalam KBM melalui pertemuan diskusi, pengajaran contoh, demonstrasi penggunaan, dan pembuatan alat peraga. Sedangkan KKG berorientasi kepada peningkatan kualitas pengetahuan, penguasaan materi, teknik mengajar, dan lain-lain, yang berfokus pada penciptaan KBM yang efektif (Kemendiknas, 2010a). Sementara itu, kegiatan KKPS juga sebagian besar masih berfokus pada masalah administrasi dan koordinasi.
4. Efektivitas kegiatan-kegiatan KKG, KKM, KKKS, dan KKPS dalam meningkatkan kualitas guru, kepala sekolah, pengawas, dan hasil pembelajaran siswa belum dapat diukur baik secara kuantitatif dan kualitatif. Manfaat keberadaan kelompok kerja sudah dapat dirasakan, tetapi sejauh mana hal tersebut berkontribusi terhadap peningkatan kapasitas belum seragam dan perlu penelitian lebih lanjut.
5. Ketersediaan juknis dan juklak sebagai panduan; kapasitas manajemen pengurus; mutasi guru dan kepala sekolah; struktur organisasi, pembagian tanggung jawab, dan legalitas; keberadaan program kerja dan komitmen untuk melaksanakannya; motivasi anggota dan insentif yang ditawarkan; ketersediaan dan alokasi dana untuk mendukung kegiatan; sarana dan prasarana pendukung; mekanisme pelaporan kegiatan dan sistem monitoring dan evaluasi, merupakan beberapa peluang sekaligus tantangan yang dieksplorasi dari hasil studi ini dalam mengaktifkan kegiatan kelompok kerja.
6. Kebijakan lokal untuk penguatan KKG sudah diterapkan di Kabupaten Sumbawa Barat dan sedang dirancang untuk Kabupaten Lombok Tengah. Dukungan dan sistem pembinaan intensif yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan atau Kantor Kemenag setempat dan dibakukan dalam bentuk kebijakan terbukti menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi keaktifan kelompok kerja.

6.2 Rekomendasi

Penguatan kelompok kerja (KKG, KKM, KKKS, dan KKPS) tidak dapat dilakukan hanya dari satu sisi melainkan harus mengoptimalkan fungsi dari segala pihak yang terlibat, baik dari dalam organisasi, antarsesama organisasi, dan juga lingkungan di luar organisasi yang berpotensi menjadi mitra bagi mereka. Deskripsi sinergi konektivitas tersebut diilustrasikan seperti diagram di bawah ini.

Gambar 3. Sinergi Konektivitas antarkelompok Kerja



Sinergi internal antara KKPS dengan KKPS lain, atau KKKS dengan KKKS lain, maupun sinergi antara KKG di satu kecamatan dengan kecamatan lainnya dapat menguatkan proses belajar bersama, berbagi informasi, misalnya *best practice* dari suatu kelompok/gugus, tukar pengalaman terkait kesuksesan keberhasilan, serta kerjasama pengembangan. Demikian pula sinergisme dengan institusi/lembaga di luar lingkungan KKG, KKM, KKKS, dan KKPS, misalnya dengan Perguruan Tinggi (PT), Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP), Organisasi Nirlaba/Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM), lembaga pelatihan, serta dunia usaha/dunia industri (Du-Di). Ruang lingkup sinergi dan konektivitas dapat mencakup berbagai aspek seperti kerjasama program/kegiatan, narasumber, pembiayaan, Monitoring dan Evaluasi (Monev), serta bentuk-bentuk kerjasama lainnya sesuai kebutuhan dan kesepakatan.

Berikut ini adalah rekomendasi kebijakan dan prioritas untuk menguatkan pengembangan keprofesian berkelanjutan dan kelompok kerja guru/kepala sekolah/pengawas di level kabupaten:

Penguatan dari Dalam Organisasi

1. Kebijakan terkait standar pengembangan dan operasional penyelenggaraan yang dikeluarkan Kemendikbud masih sangat diperlukan sebagai panduan dalam penguatan organisasi. Namun, mekanisme yang dituliskan perlu lebih disesuaikan dengan kondisi di lapangan. Sosialisasi mengenai keberadaan dan cakupan kebijakan juga perlu dilakukan dan diiringi dengan pendampingan yang diperlukan, misalnya dalam hal pembuatan AD/ART dan program kerja.
2. Peningkatan kapasitas pengurus dalam aspek manajemen (perencanaan, pengorganisasian, dan pelaksanaan/implementasi program kerja) dan penataan kembali struktur organisasi, didukung dengan standarisasi aspek formalitas kelembagaan KKG, KKM, KKKS, dan KKPS yang meliputi SK kepengurusan, AD/ART, KAK, dan akta notaris pendirian yang perlu dilakukan agar organisasi-organisasi tersebut dapat lebih leluasa bergerak dan mengembangkan aktivitasnya dalam tataran lebih luas.
3. Keberadaan, tujuan, fungsi, dan struktur organisasi perlu disosialisasikan dalam rangka membangun motivasi anggota untuk terlibat secara aktif dalam organisasi. Motivasi juga perlu dibangun dengan memberikan insentif yang dibutuhkan peserta baik dalam bentuk pengetahuan dan keterampilan yang sesuai kebutuhan ataupun sertifikat yang mendukung peningkatan karier profesional mereka.
4. Penguatan aspek substansi serta ruang lingkup kegiatan harus mengarah pada aktivitas-aktivitas yang dapat mendorong kerjasama dalam meningkatkan kemampuan profesional anggotanya. Hal ini sejalan dengan fungsi utama kelompok kerja, yaitu menampung dan memecahkan masalah yang dihadapi oleh guru dan kepala sekolah dalam KBM, serta pengawas dalam pelaksanaan supervisi. Selanjutnya, untuk

mengubah kondisi pasif dalam pelaksanaan kegiatan maka penyusunan program kerja selain perlu disesuaikan dengan kebutuhan guru dan kepala sekolah, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta berkaitan dengan hal-hal yang bersifat baru/inovatif di bidang pembelajaran, juga perlu dipikirkan terobosan-terobosan dan kerja sama dengan masyarakat, sejalan dengan peningkatan mutu pendidikan berbasis sekolah.

5. Bentuk-bentuk dan mekanisme-mekanisme pembiayaan kegiatan yang umumnya bersifat *ad hoc* (misalnya dikumpulkan berdasarkan kesepakatan bersama, dikumpulkan sewaktu-waktu berdasarkan kebutuhan, atau penarikan iuran sukarela) perlu diubah menjadi formal dan berbasis pada aturan yang baku atau standar sesuai dengan rambu-rambu KKG/MGMP Kemendikbud. Inisiatif untuk memanfaatkan dana sertifikasi guru sebesar 5% guna membiayai kegiatan KKG misalnya, perlu diformalkan dalam sebuah keputusan, baik dalam bentuk Keputusan Bupati maupun Keputusan Kepala Dinas Pendidikan. Strategi memanfaatkan dana BOS dalam menunjang aktivitas KKG melalui komponen pengembangan profesi guru menjadi salah satu alternatif dalam mengatasi permasalahan keterbatasan dana untuk kegiatan KKG dan terkadang juga KKKS. Selain itu, mencermati keragaman mekanisme pembiayaan kelompok kerja, misalnya besaran kontribusi, iuran atau partisipasi dana oleh sekolah untuk kegiatan KKG, perlu dilakukan analisis besaran dana atau anggaran untuk pelaksanaan suatu kegiatan. Manajemen dana KKG dan KKG *budget expenditure* yang berguna untuk mengetahui *unit cost* suatu KKG adalah materi-materi yang mutlak diberikan dalam pelatihan pengelolaan KKG. Selain itu, sistem pendanaan dengan melibatkan pihak luar atau mencari pendanaan mandiri perlu dijajaki dan diharapkan dapat membantu organisasi meningkatkan kualitas dan kuantitas kegiatannya.
6. Perhatian untuk mendukung upaya melengkapi sarana dan prasarana KKG, KKM, KKKS, dan KKPS perlu menjadi fokus perhatian Dinas Pendidikan dan Kemenag. Hal ini dikarenakan kondisi riil menunjukkan kepemilikan aset sarana dan prasana organisasi kolektif guru, kepala sekolah, dan pengawas tersebut sangat minim.
7. KKG, KKM, KKKS, dan KKKPS sebagai kelompok-kelompok kolektif guru, kepala sekolah, dan pengawas harus menjadi wadah yang mengakomodasi kebutuhan yang relevan dengan pengembangan profesionalitas dan pengembangan karier mereka. Program dan kegiatan KKG, KKM, KKKS, dan KKKPS dibuat lebih bervariasi sesuai dengan kebutuhan anggota agar hasil (*output*) kegiatan kelompok kerja tersebut dimanfaatkan bagi guru, kepala sekolah, pengawas, siswa, sekolah, dan pemerintah (pusat, provinsi, dan kabupaten/kota) dalam peningkatan mutu pendidikan.

Penguatan antarkelompok Kerja

1. Pembentukan KKG, KKM, KKKS ataupun KKKPS di tingkat kecamatan yang ada selama ini menunjukkan perlunya jejaring yang lebih luas dari masing-masing kelompok kerja. Pembentukan jejaring tersebut perlu difasilitasi dengan tata organisasi yang lebih baik sehingga bisa menjadi wadah penguatan serta berbagi masalah-masalah keorganisasian, termasuk juga untuk mendorong berbagai inovasi kegiatan yang ada.

Penguatan dari Lingkungan

1. Penyusunan mekanisme Monitoring dan Evaluasi (Monev) perlu dilakukan untuk menjamin keberlangsungan kegiatan kelompok kerja serta mengukur keberhasilan. Selain metode, jenjang, dan pihak pelaksana Monev harus cukup jelas serta dikukuhkan melalui suatu kebijakan dan alokasi pendanaan terkait. Pemerintah daerah perlu membentuk Tim Monev KKG, KKM, KKKS, dan KKPS di tingkat kabupaten dengan mekanisme kerja tim diatur dalam Surat Keputusan Bupati atau Kepala Dinas Pendidikan setempat. Keanggotaan tim dapat meliputi pengawas sekolah, kepala sekolah senior, staf Dinas Pendidikan (kabupaten dan kecamatan), guru senior, perwakilan guru baik, Fasda INOVASI, perwakilan Dewan Pendidikan, dan unsur masyarakat (komite sekolah). Pemanfaatan teknologi informasi dalam pelaksanaan Monev perlu dijajaki, misalnya dengan pengembangan instrumen kepengawasan dan instrumen penilaian kinerja gugus (KKG/KKM/KKKS dan KKPS) berbasis *online*.

2. Intervensi program lain dapat dimanfaatkan secara positif, tapi juga harus mempertimbangkan dampak negatifnya. Banyaknya kegiatan atau pelatihan yang dilaksanakan tanpa menggunakan wadah kelompok kerja, terlepas dari ketidakaktifan mereka, telah menghambat pelaksanaan program kerja masing-masing kelompok kerja atau menyita waktu anggota dan pengurus untuk melaksanakan kegiatan mereka. Di sisi lain, pelatihan tersebut telah memunculkan personil-personil yang potensial bagi pengembangan organisasi. Hal ini perlu disikapi dengan bijak sehingga terjadi sinergi yang cukup baik antara program kerja kelompok kerja dengan pelatihan yang diberikan.
3. Kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan Program INOVASI, yaitu Rintisan Guru BAIK dan Rintisan Gerakan Menggunakan Bahasa Indonesia yang Baik dan Benar (GEMBIRA) di mana pesertanya terbatas di kalangan guru-guru, misalnya guru-guru kelas awal (guru kelas 1, 2, dan 3) dan kegiatan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) yang diinisiasi sendiri oleh sekolah dalam bentuk KKG mini membahas tentang K-13 dan program pembelajaran lainnya dapat menjadi *starting point* yang perlu segera dikembangkan dan diintegrasikan dengan aktivitas KKG yang diperuntukkan untuk semua guru. Program KKG mini yang mengimplementasikan Program INOVASI di sekolah-sekolah sasaran dapat menjadi *“role model”* KKG secara lebih luas, termasuk dari sisi substansi materi yang dibahas dalam kegiatan KKG. Integrasi antara KKG mini atas inisiasi sekolah yang pesertanya terbatas pada guru di sekolah tertentu dan KKG umum yang melibatkan sekolah-sekolah dalam satu gugus dapat menjadi solusi dalam mengatasi kecenderungan proses pembelajaran KKG yang pasif dan kurang menarik, dengan cara membuat KKG dengan Sistem Gugus Terpadu (SGT) secara berkala/insidental. KKG dengan SGT memiliki mekanisme kerja mengintegrasikan KKG mini dan KKG sekolah sesuai dengan kebutuhan dari guru-guru yang ada di gugus masing-masing dan sifatnya tidak permanen tapi dapat berubah sesuai kondisi dan kebutuhan gugus.
4. Dari sisi aktivitas di KKM, hasil studi menunjukkan bahwa program kerja KKM di beberapa kabupaten mengalami perubahan dan kemajuan yang signifikan dengan dimasukkannya madrasah dalam program intervensi dari INOVASI. Program kerja KKM juga telah mengadopsi beberapa kegiatan yang dilakukan di KKG tempat madrasah tersebut termasuk sebagai anggota KKG. Dengan demikian, keikutsertaan madrasah dalam program INOVASI serta keanggotaan dalam KKG perlu dipertahankan dalam rangka pengembangan KKM. Selanjutnya, madrasah yang ikut dalam program INOVASI dan KKG tersebut pada saat pertemuan KKM di tingkat kabupaten perlu melakukan sosialisasi atau diseminasi informasi dari kegiatan-kegiatan yang mereka dapatkan.
5. Dalam penyediaan narasumber, kelompok kerja perlu membuka dan merintis kerja sama dengan perguruan tinggi setempat ataupun instruktur yang tersedia baik di tingkat provinsi, misalnya LPMP, maupun di tingkat lokal, termasuk Fasda INOVASI. Di sisi lain, dalam kerangka menciptakan penjaminan mutu eksternal terhadap aktivitas KKG maka LPMP sebagai institusi penjaminan mutu dan peningkatan mutu pendidikan diharapkan lebih berperan dalam melaksanakan supervisi dan pemberdayaan KKG/KKKS/KKPS melalui fasilitas sumberdaya pendidikan (Widyaiswara, pelatih, dan mentor) terhadap satuan pendidikan dasar dan menengah. Fungsi LPMP dalam supervisi kelompok kerja sangat diperlukan sebab tidak semua kegiatan yang diselenggarakan oleh KKG/KKKS/KKPS memiliki kualitas yang sesuai dalam arti didukung oleh antara lain: perencanaan yang baik sesuai dengan kebutuhan sekolah dan guru/kepala sekolah/pengawas; pelaksanaan kegiatan yang profesional; ketersediaan sumberdaya yang cukup (narasumber, sarana dan prasarana, serta pembiayaan/pendanaan) maupun evaluasi, standarisasi, dan sertifikasi yang baik. Sementara, peran LPMP dalam pemberdayaan KKG/KKKS/KKPS juga tetap dibutuhkan. Hal ini dikarenakan kondisi faktual hasil studi menunjukkan bahwa masih minimnya kelompok kerja yang didukung oleh organisasi dan manajemen yang baik dan belum semua penyelenggaraan PKB di gugus (KKG/KKKS/KKPS) telah mempertimbangkan dampak negatif terhadap kelancaran KBM di sekolah peserta.

Berikut ini adalah rekomendasi kebijakan dan prioritas untuk menguatkan pengembangan keprofesian berkelanjutan dan kelompok kerja guru/kepala sekolah/pengawas di level nasional:

1. Kemendikbud harus meningkatkan kapasitas pemerintah kabupaten agar mereka mampu melaksanakan dan mengembangkan berbagai kelompok kerja. Salah satu instrumen kebijakan nasional yang dapat dipakai untuk meningkatkan kualitas pendidikan di daerah, termasuk di dalamnya adalah tentang kelompok kerja, adalah melalui penyaluran Dana Alokasi Khusus (DAK). Selain itu, Kemendikbud juga perlu mengembangkan peraturan menteri sebagai dasar dan panduan pelaksanaan pengembangan keprofesian berkelanjutan. Aturan tersebut perlu juga mengatur peran pemerintah kabupaten/kota termasuk juga sekolah yang ada di dalam kelompok kerja.
2. Kemendikbud perlu memainkan peran aktif untuk mendorong kolaborasi antara pemerintah kabupaten/kota dengan penyedia jasa pelatihan seperti LPMP, P4TK, dan Universitas Keguruan. Kolaborasi ini untuk mendukung kegiatan di kelompok kerja sekaligus memastikan bahwa materi yang disampaikan di kelompok kerja sudah terverifikasi kualitasnya dan aktivitas di kelompok kerja dapat menghasilkan sertifikat yang bermanfaat untuk pengembangan karir anggotanya.
3. Kemendikbud perlu menyelaraskan pelaksanaan kelompok kerja ini dengan kebijakan zonasi. Salah satu yang bisa dilakukan adalah dengan menggunakan hasil evaluasi yang dilakukan oleh LPMP terhadap sekolah-sekolah yang menjadi anggota kelompok kerja sebagai bahan diskusi dan acuan pengembangan. Aktivitas di kelompok kerja perlu dilakukan untuk mengatasi gap kualitas guru yang menjadi anggota kelompok kerja.
4. Kemendikbud perlu mendorong terjadinya perubahan persepsi bahwa kelompok kerja bukan sekadar forum rutin yang identik dengan kegiatan administrasi. Kelompok kerja harus berfungsi sebagai wadah dimana anggotanya bisa belajar tentang pedagogi, tempat untuk menjaga kualitas sekaligus standar proses belajar mengajar dan manajemen sekolah, dan pusat informasi bagi para anggotanya untuk belajar dan berkembang. Forum kelompok kerja harus digunakan sebagai tempat diskusi praktik baik dan inovasi pembelajaran.
5. Kemendikbud perlu juga membangun kolaborasi antara Kemenag dan pemerintah kabupaten/kota untuk memastikan bahwa sekolah-sekolah di bawah naungan Kemenag dapat memperoleh manfaat dari kebijakan/program Kemendikbud terkait kelompok kerja.

REFERENSI

- Akrom, Muhammad Ali. 2017. *A Case Study of a Teachers' Cluster Working Group in Moyo Hulu, Sumbawa*. Jakarta: Inovasi untuk Anak Sekolah Indonesia (INOVASI).
- Cannon, Robert. 2019. *The Teachers' Working Group (KKG): A Literature Review and Working Paper*. Jakarta: Inovasi untuk Anak Sekolah Indonesia (INOVASI).
- Cresswell, J.W., & Plano Clark, V.L. 2017. *Designing and Conducting Mixed Method Research* (3rd ed). Thousand Oaks, CA: Sage Publication, Inc.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan (Depdikbud). 1995/1996. *Pedoman Pengelolaan Gugus Sekolah*. Jakarta: Depdikbud.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2008. *Standar Pengembangan Kelompok Kerja Guru (KKG)/ Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP)*. Direktorat Profesi Pendidik. Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan. Jakarta: Depdiknas.
- Ekosusilo, Madyo. (2003). Kontribusi Jenjang Pendidikan, Penataran, dan Kegiatan KKG terhadap Peningkatan Kemampuan Profesional. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 10 (1), 16–26.
- Faisal, Adi Anwar. 2012. *Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri Se-kecamatan Kotagede, Yogyakarta*. Skripsi pada Jurusan Administrasi Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Yogyakarta: Yogyakarta.
- Hasan, Rikhza. 2018. *Bahas Sistem Zonasi, Mendikbud: Jumlah Guru PNS di Kota Kelebihan*. <https://news.okezone.com/read/2018/12/11/65/1989942/bahas-sistem-zonasi-mendikbud-jumlah-guru-pns-di-kota-kelebihan>
- Kementerian Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. 2009. *Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya*. Jakarta: Kemenpan dan Reformasi Birokrasi.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud). 2018. *Sistem Zonasi: Pemerataan Pendidikan dan Distribusi Guru*. <https://www.kemdikbud.go.id/main/blog/2018/12/sistem-zonasi-pemerataan-pendidikan-dan-distribusi-guru>
- Kementerian Pendidikan Nasional (Kemendiknas). 2010a. *Rambu-Rambu Pengembangan Kegiatan KKG dan MGMP*. Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan. Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi. Jakarta: Kemendiknas.
- Kementerian Pendidikan Nasional (Kemendiknas). 2010b. *Prosedur Operasional Standar Penyelenggaraan KKG dan MGMP*. Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan. Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi. Jakarta: Kemendiknas.
- Merriam, S. B. 2015. *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. (4th ed). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Purnanda, A. 2013. Pelaksanaan Fungsi Kelompok Kerja Guru (KKG) di Sekolah Dasar Negeri (SDN) Kecamatan Sungai Tarab. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 1, 1–8.
- Seftiawan, Dhita. 2018. *Tidak Lintas Daerah, Redistribusi Guru Berbasis Zonasi Mirip dengan PPDB*. Pikiran Rakyat. <https://www.pikiran-rakyat.com/pendidikan/2018/09/05/tidak-lintas-daerah-redistribusi-guru-berbasis-zonasi-mirip-dengan-ppdb-429773>

- Somantri, M. & Ridwan, S. 2011. Revitalisasi Kelompok Kerja Guru Guna Meningkatkan Kompetensi dan Profesionalisme Guru SD/MI di Kabupaten Seluma. *Jurnal Kependidikan Triadik*, 4 (1) 19-28.
- Supriadi, Fajar Sidik. 2018. *Tahun Depan Ada Sistem Zonasi Guru*. Kantor Berita RMOL Jabar. <http://www.rmoljabar.com/read/2018/11/28/90124/Tahun-Depan-Ada-Sistem-Zonasi-Guru->
- Tashakkori, Abbas., & Teddlie, Charles. 2010. *Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research*. (2nd ed). Thousand Oaks, CA: Sage Publication, Inc.
- The SMERU Research Institute. 2016. *Studi Diagnostik Pembelajaran Pendidikan Dasar di Kabupaten Dompu Provinsi Nusa Tenggara Barat*. Jakarta: Inovasi untuk Anak Sekolah Indonesia (INOVASI).
- The World Bank. 2014. *Teacher Reform in Indonesia: The Role of Politics and Evidence in Policy Making*. Directions in Development. Washington, DC: World Bank.
- Utami, Putri. 2016. *Pengaruh Kelompok Kerja Guru (KKG) terhadap Kinerja dan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar Gugus Cahyana, Kecamatan Karangmoncol, Kabupaten Purbalingga*. Skripsi pada Jurusan Pendidikan Guru Sekolah Dasar, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Semarang: Semarang.

Lampiran 1: Perbandingan Pelaksanaan Kelompok Kerja dengan Standar oleh Kemendikbud

Komponen	Standar	Implementasi
Organisasi	Semua kelompok kerja harus memiliki dasar pembentukan yang disahkan oleh pihak otoritas di kabupaten.	Tidak semua kelompok kerja memiliki dasar pembentukan. Sebagian sudah memiliki dasar pembentukan, namun surat pembentukan disahkan oleh pihak otoritas yang berbeda-beda mulai dari level kelompok kerja hingga level kabupaten.
Program	Program harus dikembangkan berdasarkan kebutuhan. Program harus dapat meningkatkan kualitas guru dan kepala sekolah. Program dapat berupa program rutin dan pengembangan profesi.	Tidak ada asesmen kebutuhan. Kebanyakan program kerja hanya fokus pada kegiatan administrasi.
Pembiayaan	Kelompok kerja bisa mendapatkan biaya pendukung dari banyak sumber, tidak terbatas pada dana BOS.	Kebanyakan aktivitas di kelompok kerja hanya didanai oleh dana BOS dan iuran peserta.
Penjaminan Mutu	Aktivitas di kelompok kerja harus dimonitor, baik secara substansi kegiatan maupun administrasinya.	Kegiatan monitoring tidak banyak terjadi. Di beberapa tempat, pengawas sekolah cenderung melakukan monitor informal melalui grup WA.
Fasilitas	Kelompok kerja harus memiliki fasilitas bersama untuk mendukung kegiatan kelompok kerja.	Kelompok kerja tidak memiliki fasilitas bersama. Fasilitas dimiliki oleh masing-masing sekolah.
Narasumber	Narasumber harus memiliki gelar S1, pengalaman mengajar 10 tahun dan keahlian yang relevan. Mereka dapat datang dari LPTK, LPMP, P4TK, atau kantor Dinas Pendidikan, dan lembaga lainnya.	Kebanyakan kelompok kerja hanya menggunakan narasumber internal, baik guru senior maupun kepala sekolah. Mereka kesulitan untuk mendapatkan akses ke narasumber dari lembaga eksternal.