

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Candra Wijaya, dkk dalam bukunya yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Pendidik dan Tenaga Kependidikan, menjelaskan bahwa:

"Organisasi merupakan sekumpulan individu yang berkumpul karena memiliki tujuan bersama dan menyepakati distribusi hak dan kewajiban untuk mencapai hak tersebut. Agar organisasi dapat mencapai tujuan yang efektif dan efisien, maka organisasi perlu mengelola salah satu aset mereka, yaitu manusianya. Sebab organisasi mempelajari dan mengerti aspek tingkah laku individu/karyawan (SDM) dalam situasi organisasi." (Wijaya, C. dkk. 2019:6)

Penjelasan ini menyoroti pentingnya manajemen sumber daya manusia dalam organisasi, terutama dalam konteks pendidikan. Guru dan tenaga kependidikan sebagai bagian dari SDM memainkan peran kunci dalam mencapai tujuan pendidikan. Oleh karena itu, pengelolaan yang efektif terhadap SDM akan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Pengembangan kompetensi guru dalam Peraturan Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Nomor 7607/B.B1/HK.03/2023 berperan penting dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) di sektor pendidikan. Peraturan ini menetapkan pedoman teknis untuk pengelolaan kinerja guru dan kepala sekolah, dengan fokus pada peningkatan kualitas dan kapasitas mereka melalui evaluasi dan pengembangan berkelanjutan. Hal ini sejalan dengan prinsip dasar manajemen SDM, yang menekankan pentingnya perencanaan, pengembangan, dan evaluasi kinerja individu untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dalam konteks ini, Pasal 12 dan Pasal 14 Perdirjen tersebut memberikan kerangka kerja yang jelas bagi guru dan kepala sekolah dalam merencanakan dan melaksanakan

kegiatan pengembangan kompetensi. Pasal 12 mengatur tentang perencanaan kinerja, termasuk penetapan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan ekspektasi kinerja, yang menjadi dasar bagi pelaksanaan kegiatan pengembangan kompetensi. Pasal 14 kemudian mengatur pelaksanaan pengembangan kompetensi itu sendiri, dengan menetapkan jenis kegiatan, rentang poin, dan mekanisme evaluasi yang harus dilakukan oleh guru dan kepala sekolah. Melalui sistem evaluasi yang terstruktur, seperti penetapan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan pengukuran capaian melalui fitur di Ruang GTK, guru dapat merencanakan dan melaksanakan pengembangan kompetensi secara sistematis. Sistem ini memungkinkan pemantauan dan penilaian kinerja secara transparan dan akuntabel, yang merupakan elemen penting dalam manajemen sumber daya manusia (SDM). Dengan demikian, pengembangan kompetensi guru dalam peraturan ini tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan kualitas individu, tetapi juga untuk memperkuat manajemen SDM dalam pendidikan, yang pada gilirannya akan berkontribusi pada peningkatan mutu pendidikan secara keseluruhan.

Peraturan Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Nomor 2626/B/HK.04.01/2023 menetapkan model kompetensi guru sebagai kerangka pengembangan yang mencakup empat teknis: pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Setiap aspek dijabarkan dalam level kompetensi, deskripsi, dan indikator perilaku. Tujuannya adalah meningkatkan kualitas dan profesionalisme guru untuk mendukung transformasi pendidikan melalui kebijakan Merdeka Belajar. Model ini menjadi acuan penting dalam manajemen SDM pendidikan, seperti untuk menetapkan kompetensi guru, merancang pelatihan yang sesuai, serta mengevaluasi kinerja dan merencanakan karier guru. Dengan demikian, model ini

tidak hanya menetapkan standar profesi guru, tetapi juga memperkuat sistem pengelolaan guru guna meningkatkan mutu pendidikan.

Peraturan Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan (Perdirjen GTK) Nomor 7607/B.B1/HK.03/2023 tentang Petunjuk Teknis Pengelolaan Kinerja Guru dan Kepala Sekolah serta Perdirjen Nomor 2626/B/HK.04.01/2023 tentang Model Kompetensi Guru memberikan kerangka kerja yang jelas dalam pengelolaan dan pengembangan kompetensi guru di Indonesia. Kedua regulasi tersebut menjadi dasar dalam perencanaan kinerja, pengembangan profesional, serta evaluasi kompetensi guru secara sistematis. Namun demikian, implementasi kebijakan tersebut di lapangan masih menghadapi berbagai tantangan, terutama dalam menyelaraskan ketentuan kebijakan dengan kebutuhan dan kondisi nyata yang dihadapi sekolah. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan kebijakan pengembangan profesional guru sering kali mengalami kesenjangan antara desain kebijakan yang dirumuskan dengan kebutuhan aktual guru di lingkungan sekolah (Avalos, 2011). Kesenjangan tersebut menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi guru memerlukan pendekatan yang lebih kontekstual dan berbasis kebutuhan nyata di lapangan agar kebijakan yang telah dirumuskan dapat diimplementasikan secara efektif.

Salah satu tantangan utama dalam pengembangan kompetensi guru adalah belum optimalnya pelaksanaan asesmen kebutuhan pengembangan diri yang akurat. Kondisi ini menyebabkan program pengembangan kompetensi sering kali dirancang secara umum dan belum sepenuhnya disesuaikan dengan kebutuhan individual guru. Akibatnya, program pengembangan profesional yang dilaksanakan belum mampu meningkatkan kompetensi guru secara signifikan.

Selain itu, meskipun Peraturan Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Nomor 2626/B/HK.04.01/2023 telah menetapkan model kompetensi guru yang mencakup empat kompetensi utama, yaitu pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional, pada praktiknya masih terdapat kesenjangan dalam pencapaian kompetensi tersebut di lapangan. Data dari Rapor Pendidikan Indonesia menunjukkan bahwa beberapa indikator kualitas pembelajaran masih perlu ditingkatkan, yang mencerminkan bahwa pengembangan kompetensi guru belum sepenuhnya optimal. Kondisi ini menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara kebutuhan pengembangan kompetensi guru dengan program pengembangan yang dirancang, sehingga diperlukan pendekatan yang lebih sistematis dan berbasis kebutuhan dalam perencanaan pengembangan kompetensi guru.

Untuk mengatasi tantangan dalam pengembangan kompetensi guru, diperlukan pendekatan manajemen sumber daya manusia (SDM) yang komprehensif. Aida Raihani Subandi, dkk. dalam jurnal “Strategi Pengembangan Kompetensi Guru dan Staf dalam Manajemen SDM Pendidikan”, menjelaskan bahwa:

“Manajemen SDM pendidikan memainkan peran penting dalam merancang dan melaksanakan program pengembangan yang efektif. Strategi yang diterapkan harus mampu mengatasi tantangan seperti keterbatasan sumber daya, perbedaan kebutuhan individu, serta integrasi teknologi dalam proses pembelajaran. Evaluasi dan perumusan strategi yang holistik menjadi langkah penting untuk memastikan bahwa peningkatan kompetensi guru dan staf tidak hanya berfokus pada keterampilan individu, tetapi juga mencakup pengelolaan SDM yang berkelanjutan.” Aida Raihani Subandi, dkk. (2025:107)

Pendekatan manajemen SDM yang komprehensif mencakup beberapa elemen penting, antara lain pemetaan kebutuhan pelatihan yang akurat. Melalui

asesmen berbasis data, seperti hasil penilaian kinerja dan umpan balik dari rekan sejawat, kebutuhan pelatihan dapat diidentifikasi secara spesifik. Hal ini memastikan bahwa program pengembangan kompetensi dirancang sesuai dengan kebutuhan individu guru. Selain itu, evaluasi dan pemantauan berkelanjutan terhadap efektivitas program pengembangan kompetensi perlu dilakukan secara berkala untuk memastikan bahwa tujuan pengembangan tercapai. Pemantauan ini juga membantu dalam perencanaan pengembangan karier guru dan penyesuaian program di masa mendatang.

Perencanaan pengembangan kompetensi guru merupakan salah satu aspek krusial dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) di lingkungan pendidikan. Manajemen SDM yang efektif harus mampu mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, merancang program yang relevan, serta memastikan keberlanjutannya melalui evaluasi dan pendampingan. Dalam konteks ini, perencanaan pengembangan kompetensi tidak dapat dilakukan secara seragam, melainkan harus disesuaikan dengan kebutuhan individu guru yang beragam, baik dari segi latar belakang, pengalaman, maupun tantangan pembelajaran yang dihadapi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi guru memerlukan pendekatan yang tidak hanya berorientasi pada program pelatihan umum, tetapi juga mampu mengidentifikasi kebutuhan individu guru secara lebih spesifik. Salah satu pendekatan strategis yang dapat digunakan untuk memastikan perencanaan tersebut berbasis kebutuhan individu adalah melalui *coaching*.

Coaching dalam dunia pendidikan berfungsi sebagai sarana pendampingan profesional yang memungkinkan guru untuk merefleksikan praktik mengajarnya, mengidentifikasi kekuatan dan area yang perlu ditingkatkan, serta menetapkan

tujuan pengembangan yang spesifik. Proses ini mendorong guru untuk berperan aktif dalam merancang rencana pengembangan dirinya berdasarkan kebutuhan aktual di lapangan. Aguilar (2013:18) dalam *The Art of Coaching* menyatakan bahwa *coaching* merupakan strategi transformatif yang mampu menciptakan ruang reflektif dan kolaboratif bagi guru untuk meningkatkan kapasitas profesionalnya. Hal ini sejalan dengan PTS yang telah dilakukan oleh Iwan Adi Pratama (2023) dalam Jurnal Pendidikan Taman Widya Humaniora menyatakan supervisi klinis dengan metode *Coaching* dapat meningkatkan kompetensi pedagogik guru. Dengan demikian, integrasi *coaching* ke dalam manajemen SDM pendidikan menjadi langkah strategis dalam memastikan bahwa pengembangan kompetensi guru benar-benar berpusat pada kebutuhan nyata dan dilakukan secara berkelanjutan.

SMPN 2 Kandungan dipilih sebagai lokus penelitian karena sejak awal tahun 2024 sekolah ini telah mulai menerapkan asesmen kebutuhan guru dengan menggunakan pendekatan *coaching* sebagai salah satu dasar dalam merencanakan pengembangan kompetensi pedagogik. Implementasi tersebut tercermin dalam dokumen perencanaan pengembangan kompetensi guru tahun 2024 yang disusun oleh pihak sekolah sebagai bagian dari upaya peningkatan kualitas pembelajaran. Langkah ini sejalan dengan prinsip manajemen sumber daya manusia (SDM) pendidikan yang menekankan pentingnya perencanaan pengembangan berbasis kebutuhan individu guru (Subandi, dkk., 2025). Penerapan *coaching* dalam asesmen kebutuhan memberikan ruang bagi guru untuk merefleksikan praktik pembelajarannya dan memungkinkan kepala sekolah serta tim manajemen untuk merancang program pengembangan yang relevan dan kontekstual. Elena Aguilar menegaskan bahwa *coaching* adalah strategi efektif untuk mendukung

pembelajaran profesional berkelanjutan, yang berfokus pada pengembangan kapasitas individu. (Aguilar, 2013:18–20)

Di SMPN 2 Kandangan, data perencanaan pengembangan kompetensi guru telah disusun secara sistematis berdasarkan hasil asesmen kebutuhan. Ketersediaan data ini memungkinkan kajian yang mendalam dan valid terkait efektivitas *coaching* dalam mendukung perencanaan pengembangan kompetensi guru khususnya kompetensi pedagogi secara terukur dan berkelanjutan. Dengan menggunakan metode *coaching* dalam asesmen kebutuhan, sekolah ini dapat merancang program pengembangan yang lebih efektif, sesuai dengan kebutuhan spesifik setiap guru, serta memberikan kesempatan bagi mereka untuk mendapatkan umpan balik konstruktif yang dapat diterapkan dalam meningkatkan kualitas pembelajaran. Implementasi yang sistematis dan berbasis data ini memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai sejauh mana kompetensi pedagogik guru dapat ditingkatkan melalui dukungan yang terarah dan berkelanjutan, menjadikan SMPN 2 KANDANGAN sebagai lokus yang tepat dan strategis untuk penelitian ini.

Penelitian Supiyah (2022) yang berfokus pada peningkatan kompetensi pedagogik guru melalui *iCoaching* memberikan gambaran yang jelas mengenai efektivitas pendekatan *coaching* dalam mendukung pengembangan keterampilan mengajar. Namun, penelitian tersebut terbatas pada penerapan *iCoaching* dalam penyusunan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) yang inovatif dan relevan. Dalam konteks ini, penelitian yang akan diteliti, yaitu " Model Manajemen Pengembangan Kompetensi Guru melalui *Coaching*: Studi Kasus di SMPN 2 Kandangan dapat mengembangkan penelitian Supiyah dengan lebih

menekankan pada aspek asesmen kebutuhan individu guru sebelum perencanaan pengembangan kompetensi dilakukan. Penelitian ini akan lebih mengarah pada bagaimana proses *coaching* dapat digunakan secara lebih sistematis untuk mengidentifikasi dan menganalisis kebutuhan pengembangan kompetensi guru khususnya pedagogic melalui data yang lebih objektif dan terukur. Dengan demikian, penelitian ini dapat memberikan kontribusi dalam merancang model pengembangan kompetensi yang lebih terarah, berbasis kebutuhan spesifik guru, serta memperluas pemahaman tentang penerapan *coaching* dalam konteks yang lebih luas, yaitu tidak hanya pada penyusunan RPP tetapi juga dalam peningkatan kompetensi pedagogik secara keseluruhan.

Penelitian ini diharapkan dapat menggali lebih dalam bagaimana asesmen kebutuhan berbasis *coaching* dapat diintegrasikan dalam perencanaan pengembangan kompetensi pedagogik guru, sehingga tercipta model pengembangan yang lebih efektif dan sesuai dengan kebutuhan spesifik setiap guru. Dengan pendekatan tersebut, diharapkan dapat memperkuat peran asesmen kebutuhan dalam manajemen SDM pendidikan, menjadikan program pengembangan kompetensi lebih terfokus, serta memberikan dampak positif terhadap kualitas pembelajaran di sekolah. Hal ini juga dapat mendukung penyesuaian dengan tuntutan kurikulum dan perkembangan pendidikan saat ini.

Penelitian ini bertujuan untuk menggali lebih dalam bagaimana asesmen kebutuhan berbasis *coaching* dapat diterapkan untuk merancang pengembangan kompetensi pedagogik guru yang lebih efektif dan terarah. Dengan fokus pada implementasi sistematis yang berbasis data, diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih jelas mengenai pengaruh *coaching* dalam meningkatkan

kualitas pembelajaran dan pengembangan profesional guru. Proses ini juga diharapkan dapat memperkuat manajemen sumber daya manusia dalam pendidikan, menjadikan program pengembangan kompetensi lebih relevan dan kontekstual sesuai dengan kebutuhan setiap guru, serta menciptakan proses yang berkelanjutan dalam meningkatkan kompetensi pedagogik. Pada akhirnya, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan dalam memperbaiki kualitas pendidikan melalui strategi pengembangan yang lebih terintegrasi dan berbasis kebutuhan nyata di lapangan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang permasalahan yang telah dipaparkan, maka pertanyaan penelitian yang akan dikaji sebagai berikut:

1. Bagaimana manajemen pengembangan kompetensi guru melalui *coaching* di SMPN 2 Kandangan?
2. Apa saja faktor-faktor yang mempengaruhi manajemen pengembangan kompetensi guru melalui *coaching* di SMPN 2 Kandangan?
3. Bagaimana model manajemen pengembangan kompetensi guru melalui *coaching* di SMPN 2 Kandangan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disusun, tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis manajemen pengembangan kompetensi guru melalui *coaching* di SMPN 2 Kandangan.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi

manajemen pengembangan kompetensi guru melalui *coaching* di SMPN 2 Kandangan.

3. Menemukan model manajemen pengembangan kompetensi guru melalui *coaching* di SMPN 2 Kandangan

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian tersebut maka penelitian ini diharapkan bermanfaat secara akademis dan praktis.

1. Manfaat praktis

Sebagai sumbangsih bagi satuan pendidikan untuk memberikan rekomendasi model manajemen pengembangan kompetensi guru melalui *coaching*

2. Manfaat teoritis

Sebagai sumbangsih keilmuan serta upaya pembuktian teori-teori yang berkaitan dengan kegiatan proses model manajemen pengembangan kompetensi guru melalui *coaching* di SMPN 2 Kandangan

3. Manfaat bagi Peneliti

Sebagai sumbangsih bagi akademisi untuk menjadi bahan masukan model manajemen pengembangan kompetensi guru melalui *coaching*, yang akan dapat dijadikan pertimbangan dan peluang untuk penelitian lebih lanjut, agar mendorong kualitas pendidikan khususnya pada pengembangan kompetensi guru.

1.5 Definisi Istilah/Definisi operasional

Terkait dengan judul penelitian, ada beberapa definisi istilah yang merupakan

inti dari pembahasan, antara lain:

1. Manajemen Pengembangan Kompetensi Guru adalah proses sistematis untuk meningkatkan kemampuan profesional, pedagogik, sosial, dan kepribadian guru melalui penerapan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling (POAC). Pada tahap planning, sekolah melakukan pemetaan kebutuhan kompetensi guru, merumuskan tujuan pengembangan, dan menentukan strategi serta program peningkatan yang relevan. Tahap organizing dilakukan dengan menata struktur pelaksana, membagi tugas, serta menyiapkan sumber daya dan sarana pendukung yang diperlukan dalam pengembangan kompetensi. Selanjutnya, tahap actuating merupakan proses penggerakan dan pelaksanaan program melalui kegiatan seperti pelatihan, workshop, supervisi akademik, mentoring, dan bentuk-bentuk pengembangan profesional lainnya dengan mendorong partisipasi aktif guru. Tahap terakhir, controlling, dilakukan untuk memantau proses, mengevaluasi hasil pengembangan kompetensi, mengidentifikasi kendala, serta memberikan umpan balik bagi perbaikan berkelanjutan. Dengan demikian, manajemen pengembangan kompetensi guru menjadi upaya terencana dan terarah untuk memastikan kualitas guru terus meningkat sehingga mampu mendukung peningkatan mutu pembelajaran dan kinerja sekolah secara keseluruhan.

2. *Coaching* adalah proses pendampingan profesional yang terstruktur untuk membantu individu khususnya guru mengembangkan potensi dan

meningkatkan kompetensi melalui percakapan reflektif, pertanyaan pengarah, dan umpan balik konstruktif. Coaching menempatkan coachee sebagai pusat proses, bersifat kolaboratif, serta bertujuan memberdayakan guru agar mampu menemukan solusi, meningkatkan kesadaran diri, dan memperbaiki praktik pembelajaran secara mandiri. Dalam konteks pendidikan, coaching menjadi strategi pengembangan profesional berkelanjutan yang mendukung peningkatan kinerja guru serta mutu pembelajaran di sekolah

3. Kompetensi Guru adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai yang harus dimiliki dan dikuasai seorang guru untuk melaksanakan tugas profesionalnya secara efektif, yang mencakup empat aspek utama: pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian. Di antara keempatnya, kompetensi pedagogik menjadi kemampuan fundamental yang berkaitan dengan pemahaman terhadap karakteristik peserta didik, penguasaan teori belajar, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, pemanfaatan teknologi, serta kemampuan melakukan evaluasi dan refleksi pembelajaran secara berkelanjutan. Kompetensi pedagogik memastikan guru mampu menciptakan proses pembelajaran yang bermakna, adaptif, dan sesuai kebutuhan peserta didik, sehingga berkontribusi langsung pada peningkatan kualitas hasil belajar dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan.