Indo Green Journal
https://idngreen.com/index.php/green

e-ISSN: 3025 – 4574, p-ISSN: 3025 – 2679
Volume 4 Nomor 2 Tahun 2026
Halaman: 965 – 973

RESEARCH ARTICLE

Penguatan Tata Kelola Guru PPPK untuk Peningkatan Mutu Pembelajaran (Studi Kasus di SMP Negeri 103 Jakarta Timur)

Santy Handayani[1], Rini Sriyanti[2], Henny Suharyati[3]
Universitas PGRI, Indonesia[1,2]
Universitas Pakuan, Indonesia[3]

Santyhandayani1@gmail.com[1], rinisriyanti0@gmail.com[2], henny.suharyati@unpak.ac.id[3]

Kata Kunci:
Tata Kelola Guru, Guru PPPK, Mutu Pembelajaran, Implementasi Kebijakan, Studi Kasus

Abstrak

Artikel ini bertujuan mendeskripsikan penerapan media, model, dan layanan pembelajaran inovatif untuk meningkatkan minat belajar peserta didik di SD Negeri 90 Palembang. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif berbasis kegiatan Pengenalan Lingkungan Persekolahan (PLP). Data diperoleh melalui observasi, dokumentasi foto, catatan lapangan, praktik pembelajaran, serta refleksi mahasiswa PLP. Fokus kegiatan meliputi penerapan media diorama pada pembelajaran Pendidikan Pancasila, model Problem Based Learning pada pembelajaran Matematika, layanan konseling individual dengan teknik role playing, Game Based Learning berbantuan media dadu, media papan kantong pintar, Canva AI berbantuan Smart TV pada IPAS, Wordwall pada materi tata surya, serta Problem Based Learning pada materi fakta dan opini dalam Bahasa Indonesia. Hasil pengamatan menunjukkan bahwa media konkret, media digital, model pembelajaran berbasis masalah, permainan edukatif, dan layanan konseling membantu menciptakan suasana belajar yang lebih menarik. Peserta didik terlihat lebih memperhatikan pembelajaran, aktif menjawab pertanyaan, terlibat dalam diskusi, dan lebih mudah memahami materi. Kegiatan PLP ini juga memberi pengalaman penting bagi mahasiswa calon guru dalam merancang pembelajaran yang sesuai dengan karakter peserta didik sekolah dasar.

Key Word:
Teacher Governance, PPPK Teachers, Learning Quality, Policy Implementation, Case Study

Abstract

Improving the quality of learning in schools is closely related to the effectiveness of teacher governance as the main driver of educational processes. Within the context of Indonesia's national education policy, the recruitment of Government Employees with Work Agreements (PPPK teachers) represents a strategic effort to address teacher shortages and promote equitable access to quality education. However, the implementation of this policy at the school level still faces various governance challenges. This study aims to analyze the governance of PPPK teachers in improving learning quality at SMP Negeri 103 East Jakarta. A qualitative approach with a case study design was employed. Data were collected through in-depth interviews, observations, and document analysis, with informants selected using purposive sampling. Data analysis was conducted using an interactive model and supported by the Edwards III policy implementation framework, the 5M+I governance framework, fishbone analysis, and the Urgency, Seriousness, and Growth (USG) method. The findings indicate that the implementation of the PPPK teacher policy has not been fully effective, particularly in terms of policy communication and bureaucratic structure, as reflected in inconsistent information and the absence of standard operating procedures for teacher performance development. The USG analysis identifies the absence of performance development SOPs as the highest priority issue, followed by disparities in information technology competencies and administrative system constraints. This study concludes that strengthening PPPK teacher governance through regulatory improvement, continuous professional development, and institutional support is essential for enhancing learning quality in a sustainable manner.

Information Production:
© 2026 *by the authors of this article. This work is licensed under an Attribution-ShareAlike 4.0 International (CC BY-SA*

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan pilar utama dalam pembangunan sumber daya manusia yang berdaya saing dan berkelanjutan. Mutu pendidikan sangat ditentukan oleh kualitas proses pembelajaran yang berlangsung di sekolah, di mana guru memegang peran strategis sebagai pelaksana utama pembelajaran. Guru tidak hanya berfungsi sebagai penyampai materi, tetapi juga sebagai fasilitator, motivator, dan agen perubahan yang

e-ISSN: 3025 – 4574
p-ISSN: 3025 – 2679

menentukan keberhasilan peserta didik dalam mencapai kompetensi akademik dan karakter (Darling-Hammond, 2017; Lamatenggo & Uno, 2016).

Dalam konteks pendidikan nasional Indonesia, pemerintah terus melakukan reformasi kebijakan untuk meningkatkan kualitas dan pemerataan tenaga pendidik. Salah satu kebijakan strategis yang diambil adalah pengangkatan Guru Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) sebagai bagian dari sistem Aparatur Sipil Negara (ASN). Kebijakan ini bertujuan untuk memenuhi kebutuhan guru profesional di sekolah negeri serta mengatasi ketimpangan distribusi guru antarwilayah dan satuan pendidikan ((Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan., 2021; KEBUDAYAAN, 2021).

Kebijakan pengadaan guru PPPK diharapkan mampu meningkatkan mutu layanan pendidikan secara lebih merata. Namun, berbagai kajian menegaskan bahwa keberhasilan kebijakan pendidikan tidak hanya ditentukan oleh aspek regulatif dan administratif, melainkan sangat bergantung pada efektivitas implementasi kebijakan dan tata kelola sumber daya manusia di tingkat satuan pendidikan. Tanpa tata kelola yang efektif, kebijakan yang dirancang secara nasional berpotensi tidak memberikan dampak optimal terhadap kualitas pembelajaran di sekolah (Bush, 2020; Edwards, 1980)

Tata kelola guru merupakan bagian integral dari manajemen pendidikan yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi kinerja guru secara sistematis dan berkelanjutan. Tata kelola yang efektif akan menciptakan iklim kerja profesional, meningkatkan motivasi dan komitmen guru, serta mendorong terciptanya proses pembelajaran yang bermutu dan berorientasi pada kebutuhan peserta didik (Hoy & Miskel, 1991; Wibowo., 2020). Sebaliknya, lemahnya tata kelola guru dapat memunculkan berbagai persoalan, seperti rendahnya intensitas supervisi akademik, terbatasnya pengembangan profesional berkelanjutan, serta ketidaksesuaian antara kompetensi guru dan tuntutan pembelajaran. Kondisi ini berpotensi menurunkan kualitas proses dan hasil belajar peserta didik serta menghambat pencapaian tujuan pendidikan sekolah (Priansa et al., 2014; Suhardan, 2010).

Guru PPPK memiliki karakteristik kepegawaian yang berbeda dengan guru ASN berstatus Pegawai Negeri Sipil, terutama terkait sistem kontrak kerja, kepastian pengembangan karier, dan mekanisme pembinaan profesional. Perbedaan karakteristik ini menuntut adanya tata kelola yang adaptif, adil, dan inklusif agar guru PPPK dapat berkontribusi secara optimal dalam peningkatan mutu pembelajaran dan tidak mengalami marginalisasi dalam lingkungan kerja sekolah (Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan., 2021) Mutu pembelajaran merupakan indikator utama keberhasilan penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Mutu pembelajaran tercermin dari perencanaan pembelajaran yang sistematis, pelaksanaan pembelajaran yang interaktif dan kontekstual, serta evaluasi pembelajaran yang autentik dan berorientasi pada pengembangan kompetensi peserta didik secara holistik (Lamatenggo & Uno, 2016; OECD, 2020)

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan tata kelola guru yang efektif memiliki hubungan yang signifikan dengan peningkatan mutu pembelajaran. Kepala sekolah berperan sebagai pemimpin pembelajaran dan manajer pendidikan yang mampu mengintegrasikan kebijakan, sumber daya manusia, serta budaya organisasi sekolah dalam mendukung kinerja guru (Leithwood et al., 2020; Harris & Jones, 2018). Sekolah sebagai organisasi pembelajar dituntut untuk mampu mengelola keberagaman sumber daya manusia secara profesional, termasuk perbedaan status kepegawaian guru. Pengelolaan yang adil dan transparan akan meningkatkan rasa memiliki, komitmen kerja, serta kinerja guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran (Fullan, 2016; Harris & Jones, 2018)

SMP Negeri 103 Jakarta Timur sebagai salah satu sekolah negeri yang telah mengimplementasikan kebijakan guru PPPK menghadapi dinamika tersendiri dalam pengelolaan tenaga pendidik. Keberadaan guru PPPK menuntut sekolah untuk menyesuaikan sistem tata kelola agar sejalan dengan prinsip efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas pendidikan, khususnya dalam mendukung peningkatan mutu pembelajaran berbasis literasi dan numerasi sebagaimana tercermin dalam Rapor Pendidikan. Dalam praktiknya, masih ditemukan berbagai tantangan dalam pengelolaan guru PPPK di sekolah, seperti keterbatasan pembinaan profesional, belum optimalnya supervisi pembelajaran, kendala sistem administrasi digital, serta kurangnya integrasi guru PPPK dalam budaya kerja sekolah. Tantangan-tantangan tersebut berpotensi memengaruhi kinerja guru dan mutu pembelajaran di kelas (Outlook, 2019; Priansa et al., 2014).

Berdasarkan kajian literatur yang ada, sebagian besar penelitian sebelumnya lebih banyak menyoroti profesionalisme guru, kepemimpinan kepala sekolah, serta mutu pembelajaran secara umum. Sementara itu, penelitian yang secara spesifik mengkaji tata kelola guru PPPK dan implikasinya terhadap peningkatan mutu pembelajaran pada tingkat sekolah menengah pertama masih relatif terbatas, terutama dengan pendekatan studi kasus di sekolah negeri. Kondisi ini menunjukkan adanya celah penelitian yang perlu diisi melalui kajian empiris yang lebih mendalam dan kontekstual (Bush, 2020; Leithwood et al., 2020).

e-ISSN: 3025 – 4574
p-ISSN: 3025 – 2679

Oleh karena itu, penelitian ini diarahkan untuk menganalisis tata kelola guru PPPK di SMP Negeri 103 Jakarta Timur, mengidentifikasi berbagai tantangan yang dihadapi dalam pengelolaannya, serta mendeskripsikan upaya penguatan tata kelola guru PPPK dalam meningkatkan mutu pembelajaran. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan kajian manajemen pendidikan, sekaligus memberikan manfaat praktis bagi sekolah, kepala sekolah, dan pemangku kebijakan pendidikan dalam merumuskan strategi pengelolaan guru PPPK yang efektif dan berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena tata kelola guru Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) serta implikasinya terhadap mutu pembelajaran dalam konteks sekolah yang spesifik. Desain studi kasus memungkinkan peneliti mengeksplorasi secara holistik proses kebijakan, aktor yang terlibat, serta dinamika pengelolaan guru PPPK dalam lingkungan institusional tertentu.

Penelitian dilaksanakan di SMP Negeri 103 Jakarta Timur, sebuah sekolah menengah pertama negeri yang telah mengimplementasikan kebijakan penugasan guru PPPK dalam beberapa tahun terakhir. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada pertimbangan bahwa sekolah tersebut merepresentasikan satuan pendidikan negeri dengan keberagaman status kepegawaian guru, sehingga relevan untuk dikaji dalam konteks penguatan tata kelola guru PPPK dan peningkatan mutu pembelajaran.

Subjek penelitian ditentukan secara purposive sampling, yaitu pemilihan informan berdasarkan pertimbangan tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Informan penelitian terdiri atas kepala sekolah sebagai penanggung jawab utama tata kelola dan pelaksanaan kebijakan, wakil kepala sekolah bidang kurikulum yang berperan dalam pembagian tugas dan pembinaan kinerja guru, guru PPPK sebagai aktor utama implementasi kebijakan di tingkat sekolah, guru senior berstatus Aparatur Sipil Negara Pegawai Negeri Sipil sebagai sumber triangulasi untuk menilai perubahan mutu pembelajaran, serta operator sekolah yang bertanggung jawab dalam pengelolaan data kepegawaian guru PPPK melalui sistem Dapodik dan SIASN. Rincian jumlah dan peran informan penelitian disajikan secara lengkap pada tabel 1

Tabel 1. Informan Penelitian

No	Informan	Peran dalam Penelitian	Alasan Pemilihan
1	Kepala Sekolah	Penanggung jawab utama tata kelola sekolah dan pelaksanaan kebijakan guru PPPK	Memiliki kewenangan strategis dalam pengambilan keputusan dan implementasi kebijakan di tingkat sekolah
2	Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum	Pengelola pembagian tugas, supervisi akademik, dan pembinaan kinerja guru	Berperan langsung dalam pengaturan beban kerja guru dan peningkatan mutu pembelajaran
3	Guru PPPK	Pelaksana utama kebijakan guru PPPK dan proses pembelajaran di kelas	Aktor kunci dalam implementasi kebijakan dan peningkatan mutu pembelajaran
4	Guru Senior (ASN PNS)	Sumber triangulasi dan pembanding mutu pembelajaran	Memiliki pengalaman sebelum dan sesudah implementasi kebijakan guru PPPK
5	Operator Sekolah	Pengelola administrasi dan data kepegawaian guru PPPK	Bertanggung jawab atas pengelolaan data guru PPPK melalui sistem Dapodik dan SIASN

Sumber: Peneliti (2026)

e-ISSN: 3025 – 4574
p-ISSN: 3025 – 2679



Gambar 1. Diagram alur penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Wawancara digunakan untuk menggali pandangan dan pengalaman informan terkait tata kelola guru PPPK, termasuk pembagian tugas, supervisi akademik, pembinaan profesional, serta evaluasi kinerja guru. Observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung praktik pembelajaran dan interaksi kerja guru di lingkungan sekolah. Studi dokumentasi digunakan untuk menelaah dokumen resmi sekolah, seperti program kerja, pembagian tugas guru, laporan supervisi, serta kebijakan internal sekolah yang berkaitan dengan pengelolaan guru PPPK.

Analisis data dilakukan secara kualitatif dengan model analisis interaktif yang meliputi proses reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Proses analisis dilakukan secara simultan sejak tahap pengumpulan data hingga interpretasi hasil penelitian, sehingga memungkinkan peneliti menemukan pola, tema, dan makna yang relevan dengan fokus penelitian. Tahapan analisis data ini juga merupakan bagian integral dari alur penelitian sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 1.

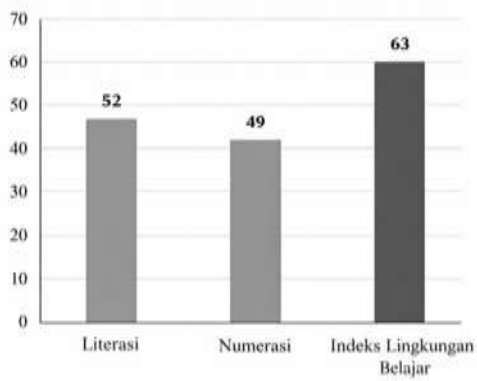
Keabsahan data dalam penelitian ini dijaga melalui teknik triangulasi sumber dan metode. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai informan, sedangkan triangulasi metode dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Dengan penerapan teknik tersebut, kredibilitas dan keandalan temuan penelitian dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

SMP Negeri 103 Jakarta Timur merupakan satuan pendidikan negeri dengan karakteristik peserta didik yang heterogen, baik dari sisi kemampuan akademik maupun literasi digital. Sekolah ini melayani sekitar 560 peserta didik yang tersebar dalam 18 rombongan belajar dan didukung oleh 38 guru dengan latar belakang status kepegawaian yang beragam, yaitu guru Aparatur Sipil Negara Pegawai Negeri Sipil dan guru Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja. Keberagaman karakteristik peserta didik dan tenaga pendidik tersebut menuntut adanya tata kelola pembelajaran yang adaptif dan responsif terhadap kebutuhan siswa.

Berdasarkan data Rapor Pendidikan tahun 2023, capaian mutu pembelajaran di SMP Negeri 103 Jakarta Timur menunjukkan bahwa skor literasi berada pada angka 52, numerasi pada angka 49, dan indeks lingkungan belajar mencapai skor 63. Perbedaan capaian antar indikator tersebut mengindikasikan bahwa lingkungan belajar di sekolah relatif telah terbentuk dengan cukup baik, namun belum sepenuhnya diimbangi oleh capaian hasil belajar peserta didik, khususnya pada aspek literasi dan numerasi. Kondisi ini menunjukkan perlunya penguatan mutu pembelajaran secara lebih terfokus pada mata pelajaran dasar seperti Bahasa Indonesia, Matematika, dan Ilmu Pengetahuan Alam. Gambaran capaian indikator mutu pembelajaran tersebut disajikan secara visual pada Gambar 2.

e-ISSN: 3025 – 4574
p-ISSN: 3025 – 2679



Gambar 2. Capaian Indikator Mutu Pembelajaran SMP Negeri 103 Jakarta Timur Tahun 2023

Guru PPPK yang bertugas di SMP Negeri 103 Jakarta Timur berasal dari beberapa periode rekrutmen dan tersebar di berbagai mata pelajaran. Hasil wawancara menunjukkan bahwa secara umum guru PPPK mampu beradaptasi dengan budaya kerja sekolah, menjalin kolaborasi dengan guru lain, serta melaksanakan tugas pembelajaran sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Kemampuan adaptasi ini mencerminkan potensi kontribusi guru PPPK dalam mendukung proses pembelajaran di sekolah. Namun demikian, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa guru PPPK masih menghadapi sejumlah tantangan, khususnya dalam penggunaan sistem administrasi digital dan pemanfaatan teknologi pembelajaran. Beberapa guru PPPK menyampaikan perlunya pendampingan yang lebih intensif terkait pengelolaan administrasi berbasis sistem serta penguatan kompetensi teknologi pembelajaran agar dapat melaksanakan tugas secara lebih efektif. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan adaptasi guru PPPK tidak hanya ditentukan oleh aspek sikap dan komitmen kerja, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh dukungan tata kelola sekolah dalam pengembangan kompetensi profesional.

Secara keseluruhan, temuan ini mengindikasikan bahwa keberadaan guru PPPK di SMP Negeri 103 Jakarta Timur memberikan kontribusi positif terhadap pemenuhan kebutuhan tenaga pendidik. Namun, kontribusi tersebut akan berdampak lebih signifikan terhadap peningkatan mutu pembelajaran apabila diikuti dengan penguatan tata kelola guru PPPK yang mencakup pembinaan profesional berkelanjutan, pendampingan pemanfaatan teknologi pembelajaran, serta sistem supervisi akademik yang lebih terstruktur dan berorientasi pada peningkatan kualitas proses pembelajaran

Implementasi kebijakan guru Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) di SMP Negeri 103 Jakarta Timur dianalisis menggunakan kerangka Edwards III yang meliputi dimensi komunikasi, sumber daya, disposisi pelaksana, dan struktur birokrasi. Kerangka ini digunakan untuk menelaah sejauh mana kebijakan guru PPPK dapat diimplementasikan secara efektif di tingkat satuan pendidikan serta mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung maupun menghambat pelaksanaannya. Melalui pendekatan ini, analisis difokuskan pada kesesuaian antara kebijakan yang dirumuskan di tingkat pusat dengan praktik implementasi di sekolah, khususnya dalam konteks tata kelola guru dan dampaknya terhadap mutu pembelajaran. Temuan lapangan menunjukkan sebagai berikut:

Komunikasi Kebijakan

Pada dimensi komunikasi kebijakan, implementasi kebijakan guru Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) di SMP Negeri 103 Jakarta Timur telah dilakukan melalui rapat internal, media komunikasi daring seperti grup WhatsApp sekolah, serta pemberitahuan resmi dari manajemen sekolah. Meskipun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa informasi terkait hak dan kewajiban, mekanisme penilaian kinerja, serta prosedur administrasi kepegawaian guru PPPK sering berubah dan belum disampaikan secara konsisten, sehingga menimbulkan ketidakjelasan bagi guru dalam melaksanakan tugas administratif.

Kondisi tersebut tercermin dari pernyataan salah satu guru PPPK yang menyampaikan bahwa *"Informasi tentang pengisian SIASN sering berubah. Kita menunggu arahan dari operator atau dari suku dinas"* (Guru PPPK, wawancara, 2024). Temuan ini menunjukkan bahwa dimensi komunikasi kebijakan belum sepenuhnya efektif dan masih memerlukan penguatan agar implementasi kebijakan dapat berjalan lebih optimal di tingkat sekolah.

e-ISSN: 3025 – 4574
p-ISSN: 3025 – 2679

Sumber Daya

Pada dimensi sumber daya, SMP Negeri 103 Jakarta Timur memiliki ketersediaan sumber daya manusia yang relatif memadai untuk mendukung pelaksanaan kebijakan guru PPPK. Namun demikian, kesesuaian antara latar belakang keahlian guru PPPK dan mata pelajaran yang diampu belum sepenuhnya ideal, karena sebagian guru ditugaskan mengajar mata pelajaran tambahan sesuai kebutuhan sekolah. Selain itu, kompetensi teknologi informasi dan komunikasi antar guru masih bervariasi, sehingga memengaruhi kualitas pemanfaatan teknologi dalam pembelajaran.

Dari sisi sumber daya teknologi, sekolah masih menghadapi keterbatasan sarana pendukung pembelajaran, terutama terkait ketersediaan akses internet yang stabil dan perangkat proyektor yang belum merata di seluruh kelas. Kondisi ini menunjukkan bahwa dimensi sumber daya, baik manusia maupun teknologi, masih memerlukan penguatan agar implementasi kebijakan guru PPPK dapat berjalan lebih efektif dan berkontribusi optimal terhadap peningkatan mutu pembelajaran.

Disposisi Pelaksana

Pada dimensi disposisi pelaksana, guru Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) di SMP Negeri 103 Jakarta Timur menunjukkan semangat kerja yang relatif tinggi serta kemauan untuk berkembang secara profesional. Hal ini tercermin dari keaktifan guru PPPK dalam mengikuti Platform Merdeka Mengajar, berbagai pelatihan, serta kegiatan kolaboratif melalui Musyawarah Guru Mata Pelajaran. Namun demikian, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa perbedaan tunjangan dan kesejahteraan antara guru PPPK dan guru Aparatur Sipil Negara Pegawai Negeri Sipil memengaruhi motivasi kerja sebagian guru PPPK, terutama dalam menjaga konsistensi kinerja jangka panjang.

Struktur Birokrasi

Struktur organisasi di sekolah pada dasarnya telah berjalan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, namun belum didukung oleh Standar Operasional Prosedur khusus yang mengatur pembinaan dan evaluasi kinerja guru Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Supervisi akademik telah dilaksanakan, tetapi frekuensinya belum merata antar guru PPPK dan masih bersifat umum. Kondisi ini menunjukkan bahwa struktur birokrasi belum sepenuhnya memberikan dukungan sistematis bagi penguatan kinerja guru PPPK.

Tabel 2. Temuan Lapangan Tata Kelola Guru PPPK
Berdasarkan Kerangka 5M+I

Dimensi	Temuan Utama dari Lapangan
Man (Sumber Daya Manusia)	Adaptasi guru PPPK bervariasi; manajemen kelas belum konsisten di seluruh mata pelajaran
Money (Pembiayaan)	Tunjangan guru PPPK tidak setara dengan guru PNS sehingga memengaruhi motivasi kerja
Method (Prosedur/SOP)	Belum terdapat SOP khusus pembinaan guru PPPK; supervisi akademik belum dilakukan secara rutin
Material (Sarana Prasarana)	Sarana TIK belum merata; beberapa ruang kelas belum dilengkapi proyektor
Machine (Sistem Digital)	Terdapat kendala pada sistem SIASN, Dapodik, dan pemanfaatan PMM
Information (Informasi Kebijakan)	Informasi kebijakan kepegawaian sering berubah dan belum tersinkronisasi dengan baik

Untuk mengidentifikasi akar permasalahan yang memengaruhi kinerja guru Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) dalam mendukung peningkatan mutu pembelajaran, penelitian ini menggunakan analisis fishbone diagram. Pendekatan ini digunakan untuk memetakan hubungan sebab–akibat antara permasalahan utama dengan berbagai faktor penyebab secara sistematis dan komprehensif. Analisis fishbone dipilih karena mampu menggambarkan kompleksitas permasalahan tata kelola guru PPPK yang melibatkan aspek kebijakan, kelembagaan, dan kesejahteraan secara terintegrasi.

e-ISSN: 3025 – 4574
p-ISSN: 3025 – 2679



Gambar 3. Diagram Fishbone Permasalahan Guru PPPK

Diagram fishbone pada Gambar 3 menunjukkan bahwa permasalahan utama yang dihadapi guru PPPK di SMP Negeri 103 Jakarta Timur berkaitan dengan kurangnya tunjangan dan kesejahteraan guru, yang berdampak langsung pada motivasi dan kinerja dalam mendukung mutu pembelajaran. Permasalahan inti tersebut dipengaruhi oleh empat kelompok penyebab utama, yaitu keterbatasan karier, ketidakstabilan finansial, minimnya pelatihan dan pengembangan profesional, serta lemahnya dukungan kelembagaan. Pada aspek keterbatasan karier, guru PPPK menghadapi ketidakjelasan jalur jenjang jabatan dan pengembangan karier, yang berimplikasi pada menurunnya motivasi kerja dalam jangka panjang. Ketidakpastian ini menyebabkan guru PPPK sulit melihat prospek pengembangan profesional yang berkelanjutan dibandingkan dengan guru berstatus Aparatur Sipil Negara Pegawai Negeri Sipil.

Dari sisi ketidakstabilan finansial, permasalahan muncul dalam bentuk gaji yang relatif lebih rendah, perbedaan tunjangan dibandingkan guru PNS, serta keterlambatan pembayaran pada periode tertentu. Kondisi tersebut memengaruhi stabilitas ekonomi guru PPPK dan berpotensi menurunkan fokus serta kinerja dalam pelaksanaan tugas pembelajaran. Aspek minimnya pelatihan dan pengembangan profesional ditandai dengan keterbatasan sarana pengembangan kompetensi (continuous professional development/CPD) dan minimnya dukungan anggaran daerah untuk pelatihan pascapengangkatan. Hal ini berdampak pada terbatasnya peningkatan kompetensi pedagogik dan teknologi pembelajaran guru PPPK.

Sementara itu, lemahnya dukungan kelembagaan tercermin dari tidak adanya sistem pendampingan dan pembinaan berkelanjutan, serta ketiadaan jaminan lanjutan terkait keberlangsungan karier guru PPPK. Kondisi ini menunjukkan bahwa dukungan institusional terhadap guru PPPK masih belum optimal dan memerlukan penguatan kebijakan di tingkat sekolah maupun pemerintah daerah. Secara keseluruhan, analisis fishbone ini menunjukkan bahwa permasalahan tata kelola guru PPPK bersifat multidimensional dan saling terkait. Oleh karena itu, upaya penguatan tata kelola guru PPPK tidak dapat dilakukan secara parsial, melainkan memerlukan pendekatan terpadu yang mencakup aspek kesejahteraan, pengembangan karier, pembinaan profesional, dan penguatan dukungan kelembagaan guna meningkatkan mutu pembelajaran secara berkelanjutan.

Secara umum, permasalahan Guru PPPK berpusat pada kurangnya tunjangan dan ketidakstabilan kesejahteraan yang kemudian menimbulkan efek berantai terhadap motivasi, retensi, dan kinerja guru. Faktor penyebab tersebut berasal dari beberapa sisi: keterbatasan karier, rendahnya gaji, minimnya sarana pelatihan, dan kurangnya kesempatan pengembangan profesional. Kondisi ini dipicu oleh empat kelompok penyebab utama, yaitu:

Banyak guru PPPK tidak memiliki jenjang karier yang setara dengan PNS. Hal ini menimbulkan perasaan stagnan dan menurunkan motivasi kerja.

Ketidakstabilan Finansial dan Kesenjangan Tunjangan (1). Keterlambatan gaji, perbedaan tunjangan antardaerah, serta kurangnya insentif berbasis kinerja menjadi faktor yang paling dominan memengaruhi stabilitas ekonomi guru PPPK. Keterbatasan Sarana Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi (CPD) (2). Akses pelatihan pascapengangkatan masih rendah akibat minimnya fasilitas daring dan alokasi anggaran daerah untuk CPD (3). Kurangnya Dukungan Kelembagaan dan Jaminan Lanjutan (4). Banyak daerah belum memiliki sistem pendampingan dan evaluasi berkelanjutan bagi guru PPPK, sehingga pembinaan profesional tidak berjalan optimal. optimal.

Temuan analisis fishbone menunjukkan bahwa permasalahan kinerja guru Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) di SMP Negeri 103 Jakarta Timur bersifat multidimensional dan saling berkaitan, sehingga memerlukan penentuan skala prioritas penanganan secara sistematis. Oleh karena itu, untuk menetapkan permasalahan yang paling mendesak dan berdampak signifikan terhadap peningkatan mutu pembelajaran, penelitian ini menggunakan metode *Urgency, Seriousness, and Growth* (USG). Hasil penilaian USG yang disajikan pada Tabel 3 menunjukkan bahwa ketiadaan Standar Operasional Prosedur pembinaan guru PPPK menjadi permasalahan paling prioritas, diikuti oleh ketimpangan kompetensi teknologi informasi, kendala sistem administrasi digital, serta perbedaan tunjangan dan keterbatasan sarana

e-ISSN: 3025 – 4574
p-ISSN: 3025 – 2679

pendukung pembelajaran.

Tabel 3. Prioritas Permasalahan Tata Kelola Guru PPPK Berdasarkan Metode USG

Masalah Prioritas	U	S	G	Total	Peringkat
Tidak adanya SOP pembinaan guru PPPK	3	3	3	9	I
Kompetensi TIK guru PPPK belum merata	3	3	2	8	II
Kendala sistem administrasi (SIASN/Dapodik)	2	3	3	8	III
Perbedaan tunjangan guru PPPK dan PNS	2	3	2	7	IV
Sarana prasarana TIK belum merata	2	2	3	7	V
Informasi kebijakan kepegawaian tidak stabil	2	2	2	6	VI

Temuan penelitian ini dianalisis dengan mengacu pada model implementasi kebijakan Edwards III yang menegaskan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan sangat ditentukan oleh kejelasan komunikasi, kecukupan sumber daya, disposisi atau sikap pelaksana, serta struktur birokrasi yang mendukung (Edwards, 1980). Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan guru Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) di SMP Negeri 103 Jakarta Timur masih menghadapi hambatan pada beberapa dimensi utama model tersebut.

Pada dimensi komunikasi, ketidakstabilan informasi kebijakan terkait administrasi dan status kepegawaian guru PPPK menyebabkan ketidakjelasan dalam pelaksanaan kebijakan di tingkat sekolah. Kondisi ini sejalan dengan pandangan Edwards III yang menyatakan bahwa komunikasi kebijakan yang tidak konsisten dan tidak jelas dapat menghambat pemahaman pelaksana kebijakan, sehingga berdampak pada rendahnya efektivitas implementasi. Ketidakjelasan komunikasi ini juga tercermin dalam analisis fishbone yang menempatkan aspek informasi kebijakan sebagai salah satu faktor penyebab utama belum optimalnya kinerja guru PPPK.

Selain komunikasi, struktur birokrasi menjadi hambatan signifikan dalam implementasi kebijakan guru PPPK. Ketiadaan Standar Operasional Prosedur pembinaan dan evaluasi kinerja guru PPPK menyebabkan pembinaan profesional belum terarah dan berjalan secara sistematis. Temuan ini memperkuat teori Edwards III yang menegaskan bahwa struktur organisasi dan prosedur kerja yang tidak jelas akan melemahkan koordinasi dan pengendalian implementasi kebijakan. Dalam analisis USG, permasalahan ketiadaan SOP pembinaan guru PPPK juga menempati prioritas tertinggi, yang menunjukkan urgensi perbaikan pada aspek struktural sebagai fondasi penguatan tata kelola guru.

Hasil analisis fishbone menunjukkan bahwa permasalahan implementasi kebijakan guru PPPK bersifat multidimensional dan saling berkaitan, meliputi aspek sumber daya manusia, pembiayaan, prosedur kerja, sarana prasarana, sistem digital, dan komunikasi kebijakan. Kompleksitas permasalahan tersebut kemudian dipertegas melalui analisis USG, yang menunjukkan bahwa tidak adanya SOP pembinaan, ketimpangan kompetensi teknologi informasi, serta kendala sistem administrasi digital merupakan masalah paling mendesak dan berdampak besar terhadap mutu pembelajaran. Dengan demikian, temuan fishbone dan USG saling melengkapi dalam menjelaskan akar masalah sekaligus prioritas penanganan implementasi kebijakan guru PPPK.

Untuk memperdalam analisis tata kelola guru PPPK, penelitian ini menggunakan kerangka 5M+I yang mencakup man, money, method, material, machine, dan information. Pada aspek man, variasi kompetensi teknologi dan manajemen kelas guru PPPK menunjukkan perlunya penguatan pembinaan profesional yang berkelanjutan. Pada aspek money, perbedaan tunjangan dan keterbatasan insentif berdampak pada motivasi kerja guru PPPK, sebagaimana juga ditunjukkan dalam analisis disposisi pelaksana Edwards III. Aspek method menjadi titik lemah utama, ditandai dengan ketiadaan SOP pembinaan dan supervisi akademik yang belum terjadwal secara rutin.

Selanjutnya, pada aspek material dan machine, keterbatasan sarana TIK serta kendala sistem digital seperti SIASN dan Dapodik menghambat kelancaran pelaksanaan tugas guru PPPK. Sementara itu, pada aspek information, ketidakstabilan dan ketidaksinkronan informasi kebijakan memperkuat temuan pada dimensi komunikasi dalam model Edwards III. Integrasi analisis Edwards III dengan kerangka 5M+I menunjukkan bahwa permasalahan implementasi kebijakan guru PPPK tidak dapat ditangani secara parsial, melainkan memerlukan pendekatan tata kelola yang terintegrasi dan berkelanjutan.

Secara keseluruhan, pembahasan ini menunjukkan bahwa penguatan implementasi kebijakan guru PPPK di SMP Negeri 103 Jakarta Timur perlu difokuskan pada perbaikan komunikasi kebijakan, penyusunan SOP pembinaan kinerja, peningkatan kompetensi teknologi guru, serta penguatan dukungan kelembagaan. Langkah-langkah tersebut menjadi prasyarat penting untuk meningkatkan efektivitas

e-ISSN: 3025 – 4574
p-ISSN: 3025 – 2679

implementasi kebijakan dan mendukung peningkatan mutu pembelajaran secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa implementasi kebijakan guru Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) di SMP Negeri 103 Jakarta Timur belum sepenuhnya optimal dalam mendukung peningkatan mutu pembelajaran. Temuan menunjukkan adanya kendala utama pada aspek komunikasi kebijakan dan struktur birokrasi, khususnya ketidakstabilan informasi kebijakan dan ketiadaan Standar Operasional Prosedur (SOP) pembinaan kinerja guru PPPK. Kondisi tersebut berdampak pada ketidakjelasan pelaksanaan administrasi, pembinaan profesional yang belum terarah, serta belum meratanya kualitas pembelajaran di kelas. Analisis lanjutan menggunakan kerangka 5M+I, fishbone, dan metode USG mempertegas bahwa permasalahan tata kelola guru PPPK bersifat multidimensional dan saling berkaitan. Ketiadaan SOP pembinaan, ketimpangan kompetensi teknologi informasi, kendala sistem administrasi digital, serta perbedaan tunjangan menjadi masalah prioritas yang paling berdampak terhadap kinerja guru dan mutu pembelajaran. Dengan demikian, penguatan tata kelola guru PPPK perlu dilakukan secara terintegrasi melalui pembenahan regulatif, peningkatan kapasitas guru, serta penguatan dukungan kelembagaan agar kontribusi guru PPPK terhadap mutu pembelajaran dapat dioptimalkan secara berkelanjutan.

DAFTAR REFERENSI

Bush, T. (2020). *Theories of educational leadership and management.*

Darling-Hammond, L. (2017). Teacher education around the world: What can we learn from international practice? *European Journal of Teacher Education, 40*(3), 291–309.

Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan. (2021). *Kebijakan pengelolaan guru PPPK.*

Edwards, G. C. (1980). *Implementing public policy.*

Fullan, M. (2016). *The new meaning of educational change.* Teachers College Press.

Harris, A., & Jones, M. (2018). Leading schools as learning organizations. *School Leadership & Management, 38*(4), 351–354.

Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1991). *Educational administration: Theory, research, and practice.*

KEBUDAYAAN, R. (2021). *Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi*, 9–46.

Lamatenggo, N., & Uno, H. B. (2016). *Tugas guru dalam pembelajaran: Aspek yang memengaruhi.* PT Bumi Aksara.

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management, 40*(1), 5–22.

OECD. (2020). *Education at a glance 2020: OECD indicators.* OECD Publishing.

Outlook, O. E. P. (2019). *Working together to help students achieve their potential.* Education Policy Outlook. OECD.

Priansa, D. J., Sentiana, S. S., & Kasmanah, A. (2014). *Kinerja dan profesionalisme guru: Fokus pada peningkatan kualitas sekolah, guru, dan proses pembelajaran.*

Suhardan, D. (2010). *Supervisi profesional: Layanan dalam meningkatkan mutu pembelajaran di era otonomi daerah.* Alfabeta.

Wibowo. (2020). *Manajemen kinerja* (5th ed.). Rajawali Pers.