

Model Manajemen Strategi Uji Kompetensi Guru di Kabupaten Tulang Bawang

Selviani Saputri^{1*}, Budhi Waskito²

^{1,2}Program Pascasarjana, Universitas Bandar Lampung

Jl. Zainal Abidin Pagar Alam No. 89 Labuhan Ratu, Kedaton, 35142, Bandar Lampung, Indonesia

E-mail: selviani.saputri0601@gmail.com, budhi.waskito@ubl.ac.id

ABSTRAK

Pelaksanaan Uji Kompetensi Guru (UKG) di Kabupaten Tulang Bawang menunjukkan hasil yang fluktuatif dan belum mencapai target nasional, dengan tingkat kelulusan menurun dari 89,6% pada 2023 menjadi 35% pada 2024. Kondisi ini mengindikasikan adanya permasalahan sistemik dalam fungsi manajemen dan kesiapan teknis. Penelitian ini bertujuan menganalisis proses manajemen pelaksanaan UKG serta merumuskan model manajemen strategis yang efektif. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif terapan dengan pendekatan deskriptif. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam terhadap 20 informan kunci, observasi, dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa fungsi manajemen belum berjalan optimal akibat lemahnya koordinasi lintas unit, keterbatasan infrastruktur TIK, serta rendahnya literasi digital guru. Integrasi hasil UKG dengan program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) diperlukan secara sistematis. Penelitian ini menawarkan model manajemen strategis kontekstual yang mengintegrasikan fungsi manajemen dengan Human Capital Theory guna meningkatkan kompetensi guru dan mutu pendidikan daerah secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Manajemen Strategi; Uji Kompetensi Guru; Kompetensi Guru; Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan; Pendidikan Daerah.

ABSTRACT

The implementation of the Teacher Competency Test (UKG) in Tulang Bawang Regency has shown fluctuating outcomes and has not met national targets, with the pass rate declining from 89.6% in 2023 to 35% in 2024. This condition indicates systemic issues in management functions and technical readiness. This study aims to analyze the management processes of UKG implementation and to formulate an effective strategic management model. The study employs an applied qualitative research design with a descriptive approach. Data were collected through in-depth interviews with 20 key informants, observations, and documentation studies. The findings reveal that management functions have not operated optimally due to weak inter-unit coordination, limited ICT infrastructure, and low digital literacy among teachers. The integration of UKG results with Continuous Professional Development (PKB) programs is therefore necessary in a systematic manner. This research proposes a contextual strategic management model that integrates classical management functions with Human Capital Theory to enhance teacher competence and support sustainable improvement in regional education quality.

Keywords: Strategic Management; Teacher Competency Test; Teacher Competence; Continuous Professional Development; Regional Education.

Pendahuluan

Pendidikan berkualitas merupakan pilar utama dalam pembangunan sumber daya manusia yang kompetitif, di mana guru memegang peranan sentral sebagai agen perubahan dalam proses pembelajaran. Di Indonesia, kualitas guru diukur secara periodik melalui Uji Kompetensi Guru (UKG) untuk memetakan penguasaan kompetensi pedagogik dan profesional. Namun, fenomena yang terjadi di Kabupaten Tulang Bawang menunjukkan tantangan besar, di mana tingkat kelulusan UKG mengalami fluktuasi yang sangat signifikan, bahkan sempat menyentuh angka 35% pada tahun 2024.[1].Penurunan drastis ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara standar kompetensi yang ditetapkan dengan realitas kesiapan guru di lapangan, baik dari sisi penguasaan materi maupun adaptasi terhadap teknologi informasi yang digunakan dalam ujian.

Masalah tersebut diperumit oleh belum optimalnya fungsi-fungsi manajemen dalam pelaksanaan UKG di tingkat daerah. Proses perencanaan yang kurang matang, koordinasi antar-lembaga yang masih lemah, serta keterbatasan infrastruktur pendukung menyebabkan hasil UKG belum dapat dimanfaatkan secara maksimal

sebagai dasar pengembangan profesi guru. Selain itu, rendahnya literasi digital di kalangan tenaga pendidik menjadi hambatan teknis yang serius. Jika tidak segera ditangani melalui pendekatan manajemen yang strategis, kegagalan dalam pencapaian standar kompetensi ini akan berdampak panjang pada menurunnya kualitas lulusan siswa dan efektivitas pendidikan di Kabupaten Tulang Bawang secara keseluruhan.[2]

Oleh karena itu, artikel ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam proses manajemen yang sedang berjalan, mulai dari tahap perencanaan hingga pengawasan, guna mengidentifikasi akar permasalahan dalam pelaksanaan UKG di Kabupaten Tulang Bawang. Lebih lanjut, penelitian ini dimaksudkan untuk merumuskan sebuah model manajemen strategi yang komprehensif dan aplikatif. Dengan adanya model ini, diharapkan pemerintah daerah memiliki panduan yang sistematis dalam meningkatkan mutu kompetensi guru melalui penguatan fungsi manajemen dan integrasi program pengembangan profesional yang berkelanjutan, sehingga target capaian kompetensi guru nasional dapat terpenuhi secara efektif. Meskipun UKG telah digunakan sebagai instrumen pemetaan kompetensi guru, pengelolaannya di tingkat daerah masih cenderung administratif dan belum terintegrasi dalam kerangka manajemen strategis yang sistematis. Model pengelolaan UKG berbasis konteks daerah yang menghubungkan hasil UKG dengan perencanaan Pengembangan Keprofesional Berkelanjutan (PKB) masih sangat terbatas dalam kajian akademik. Kondisi ini menunjukkan kebutuhan akan model manajemen strategis UKG yang kontekstual, terstruktur, dan berorientasi pada peningkatan kompetensi guru secara berkelanjutan. Kebaruan penelitian ini terletak pada perumusan model manajemen strategis UKG berbasis fungsi manajemen yang secara terintegrasi menghubungkan hasil UKG dengan strategi PKB dalam konteks pengelolaan pendidikan daerah.

Manajemen secara fundamental dipahami sebagai proses terpadu yang meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*) untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien [3]. Dalam konteks pendidikan, manajemen strategi bertransformasi menjadi instrumen vital untuk menyelaraskan kebijakan pengembangan sumber daya manusia dengan tujuan jangka panjang organisasi melalui pemanfaatan kompetensi inti [4]. Wheelen dan Hunger menekankan bahwa keberhasilan manajemen strategi sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam merumuskan dan mengevaluasi strategi yang adaptif terhadap dinamika lingkungan eksternal, termasuk perkembangan teknologi dan kebijakan nasional. Oleh karena itu, strategi dalam pelaksanaan Uji Kompetensi Guru (UKG) tidak hanya dipandang sebagai prosedur administratif, tetapi sebagai kerangka tindakan sistematis untuk memastikan kesiapan guru dan dukungan kelembagaan di tingkat daerah.

Sejalan dengan hal tersebut, *Human Capital Theory* yang dikemukakan oleh Becker memposisikan peningkatan kompetensi individu sebagai investasi strategis yang berdampak langsung pada produktivitas dan kualitas layanan pendidikan. Dalam kerangka ini, UKG berfungsi sebagai instrumen evaluatif untuk memetakan penguasaan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku profesional guru sebagai modal manusia (*human capital*) yang harus dikembangkan secara berkelanjutan. Penggunaan data empiris dari hasil uji kompetensi memungkinkan pengambilan keputusan manajerial yang lebih akurat, seperti perencanaan program Pengembangan Keprofesional Berkelanjutan (PKB) yang berbasis kebutuhan nyata di lapangan. Dengan demikian, integrasi antara fungsi manajemen klasik, pendekatan strategi, dan teori modal manusia menjadi landasan dalam menciptakan model pengelolaan kompetensi guru yang komprehensif

Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif terapan dengan pendekatan deskriptif yang bertujuan merumuskan model manajemen strategis Uji Kompetensi Guru (UKG) [5]. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi terhadap 20 informan kunci yang dipilih secara purposive.[6] Keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber dan teknik. Analisis data dilakukan secara interaktif menggunakan model Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pendekatan ini memastikan bahwa proses analisis mendukung perumusan model strategi manajemen UKG secara sistematis[7]

Hasil dan Pembahasan

Perencanaan Pelaksanaan Uji Kompetensi Guru

Perencanaan pelaksanaan Uji Kompetensi Guru (UKG) di Kabupaten Tulang Bawang pada dasarnya telah dilakukan secara formal oleh Dinas Pendidikan melalui penetapan jadwal, sasaran peserta, serta koordinasi dengan pihak penyelenggara pusat. Perencanaan ini juga mencakup penyusunan kebutuhan anggaran, penetapan lokasi ujian, serta pendataan guru yang akan mengikuti UKG. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan tersebut belum sepenuhnya berbasis analisis kebutuhan kompetensi guru secara komprehensif. Penetapan sasaran

UKG masih lebih menekankan pada jumlah peserta yang harus mengikuti ujian, bukan pada pemetaan kesenjangan kompetensi berdasarkan jenjang pendidikan, mata pelajaran, dan karakteristik wilayah. Kondisi ini menyebabkan perencanaan UKG belum mampu mengantisipasi perbedaan kebutuhan kompetensi guru antar jenjang pendidikan, khususnya antara guru Sekolah Dasar, Sekolah Menengah Pertama, dan PAUD. Selain itu, perencanaan pelatihan atau pembekalan pra-UKG belum disusun secara sistematis sebagai bagian integral dari proses perencanaan UKG. Dalam perspektif manajemen strategis, perencanaan yang belum berbasis data kebutuhan dan analisis lingkungan internal-eksternal ini menunjukkan bahwa UKG belum sepenuhnya diposisikan sebagai program strategis pengembangan sumber daya manusia, melainkan masih dipandang sebagai agenda administratif tahunan.

Pengorganisasian Pelaksanaan Uji Kompetensi Guru

Pengorganisasian pelaksanaan UKG di Kabupaten Tulang Bawang dilakukan melalui pembentukan panitia dan penugasan unit-unit kerja di lingkungan Dinas Pendidikan. Struktur organisasi pelaksanaan UKG secara formal telah tersedia, termasuk pembagian peran antara bidang Guru dan Tenaga Kependidikan (GTK), sekolah, dan pengawas. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa koordinasi antarunit belum berjalan secara optimal. Hubungan kerja antarbidang masih bersifat sektoral, sehingga proses komunikasi dan pengambilan keputusan sering kali tidak berjalan efektif.

Peran kepala sekolah dalam pengorganisasian UKG juga belum dimaksimalkan, khususnya dalam mempersiapkan dan memotivasi guru agar siap mengikuti UKG. Beberapa guru menyampaikan bahwa informasi terkait jadwal, teknis ujian, dan kebijakan UKG sering diterima dalam waktu yang terbatas, sehingga mengurangi kesiapan mereka. Kondisi ini menunjukkan bahwa fungsi pengorganisasian belum sepenuhnya mampu menciptakan sinergi antar pemangku kepentingan pendidikan. Dalam konteks manajemen strategis, lemahnya koordinasi dan komunikasi ini berpotensi menghambat pencapaian tujuan UKG sebagai instrumen peningkatan kompetensi guru.

Pelaksanaan Uji Kompetensi Guru

Pelaksanaan UKG di Kabupaten Tulang Bawang umumnya telah mengikuti pedoman teknis yang ditetapkan secara nasional, termasuk penggunaan sistem Computer Based Test (CBT). Namun, hasil penelitian mengungkapkan bahwa pelaksanaan UKG masih menghadapi berbagai kendala teknis dan nonteknis. Kendala teknis yang dominan meliputi keterbatasan jumlah perangkat komputer, gangguan jaringan internet, serta kesiapan ruang laboratorium komputer di beberapa sekolah. Kendala ini lebih banyak dirasakan di wilayah dengan infrastruktur pendidikan yang relatif terbatas.

Selain kendala teknis, pelaksanaan UKG juga dihadapkan pada kendala nonteknis berupa rendahnya kesiapan psikologis dan literasi digital sebagian guru, khususnya guru senior. Banyak guru merasa cemas dan kurang percaya diri dalam menghadapi ujian berbasis komputer, yang pada akhirnya memengaruhi hasil UKG. Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan UKG belum sepenuhnya didukung oleh strategi pendampingan dan penguatan kapasitas guru secara berkelanjutan. Dalam perspektif fungsi actuating, pelaksanaan UKG belum optimal dalam menggerakkan dan memotivasi sumber daya manusia agar mampu mencapai standar kompetensi yang diharapkan.

Pengawasan dan Evaluasi Pelaksanaan Uji Kompetensi Guru

Pengawasan pelaksanaan UKG di Kabupaten Tulang Bawang pada umumnya difokuskan pada aspek teknis pelaksanaan ujian, seperti kehadiran peserta, kelancaran sistem CBT, dan kepatuhan terhadap prosedur ujian. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawasan masih bersifat administratif dan belum terintegrasi dengan sistem evaluasi kinerja yang berkelanjutan. Evaluasi pasca-UKG belum dilakukan secara mendalam untuk menganalisis penyebab rendahnya kelulusan atau untuk mengidentifikasi pola kelemahan kompetensi guru.

Hasil UKG belum dimanfaatkan secara optimal sebagai dasar perumusan kebijakan pembinaan dan pelatihan guru. Analisis data UKG masih terbatas pada pelaporan hasil, tanpa diikuti dengan tindak lanjut yang sistematis. Dalam kerangka manajemen strategis, lemahnya fungsi pengawasan dan evaluasi ini menyebabkan UKG belum berfungsi sebagai alat pengendalian strategis yang memberikan umpan balik bagi perbaikan kebijakan dan program pengembangan guru di masa mendatang.

Kendala dalam Pelaksanaan Uji Kompetensi Guru

Kendala pelaksanaan UKG di Kabupaten Tulang Bawang bersifat multidimensional dan saling berkaitan antarfungsi manajemen. Kendala struktural meliputi keterbatasan sarana prasarana TIK, ketimpangan fasilitas antarwilayah, serta dukungan anggaran yang terbatas. Dari aspek manajerial, koordinasi antarunit kerja belum optimal dan hasil UKG belum terintegrasi dengan program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB). Sementara itu, dari sisi sumber daya manusia, rendahnya literasi digital, kesiapan psikologis, serta motivasi sebagian guru turut memengaruhi capaian UKG. Berbagai kendala ini menunjukkan bahwa permasalahan UKG

tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga mencerminkan belum optimalnya penerapan manajemen strategis dalam pengelolaan UKG secara terpadu dan berkelanjutan.

Berdasarkan berbagai kendala yang teridentifikasi pada setiap fungsi manajemen, terlihat adanya keterkaitan antara masalah perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Untuk memperjelas hubungan antara masalah utama, dampak, serta implikasi strategisnya, berikut disajikan sintesis temuan penelitian dalam bentuk tabel.

Tabel 1. Sintesis Temuan Fungsi Manajemen UKG dan Implikasi Strategis

Fungsi Manajemen	Masalah Utama UKG	Dampak	Implikasi Strategis
Perencanaan	PKB belum berbasis hasil UKG	Pelatihan tidak tepat sasaran	Perencanaan PKB berbasis pemetaan kompetensi
Pengorganisasian	Koordinasi lemah	Pelaksanaan tidak sinkron	Penguatan struktur koordinasi UKG–PKB
Pelaksanaan	Tindak lanjut hasil UKG minim	Kompetensi stagnan	Integrasi hasil UKG ke program peningkatan kompetensi
Pengawasan	Evaluasi tidak berkelanjutan	Perbaikan tidak terukur	Sistem monitoring berbasis capaian kompetensi

Model Manajemen Strategis Uji Kompetensi Guru

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, diperlukan suatu model manajemen strategis UKG yang mampu mengintegrasikan seluruh fungsi manajemen secara sistematis. Model ini menempatkan perencanaan berbasis data kebutuhan kompetensi guru sebagai fondasi utama, sehingga penetapan sasaran, materi, dan program pendukung UKG lebih tepat sasaran. Pengorganisasian diarahkan pada penguatan koordinasi lintas bidang dan peningkatan peran kepala sekolah sebagai agen strategis dalam mempersiapkan guru.

Pada tahap pelaksanaan, model manajemen strategis menekankan pentingnya pendampingan pra-UKG, peningkatan literasi digital, serta penguatan motivasi dan budaya belajar guru. Sementara itu, pengawasan dan evaluasi difokuskan pada pemanfaatan hasil UKG sebagai dasar penyusunan program pelatihan dan pembinaan berkelanjutan. Dengan model manajemen strategis ini, UKG tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi kompetensi, tetapi juga sebagai instrumen strategis pengembangan human capital guru yang berkelanjutan dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan daerah.



Gambar 1. Kerangka Model Strategi

Model manajemen strategis UKG bekerja melalui alur sistematis. Input berupa hasil UKG yang menggambarkan profil kompetensi guru. Data diproses melalui fungsi manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan) untuk merumuskan strategi pengembangan. Output berupa program PKB yang lebih tepat sasaran dan peningkatan kompetensi guru secara berkelanjutan. Dengan demikian, UKG berfungsi sebagai dasar pengambilan keputusan strategis, bukan sekadar alat evaluasi administratif.

Simpulan

Pengelolaan UKG belum terintegrasi dalam kerangka manajemen strategis pada setiap fungsi manajemen. Kendala utama meliputi lemahnya koordinasi, keterbatasan infrastruktur TIK, dan rendahnya literasi digital guru. Model manajemen strategis yang dirumuskan memberikan nilai tambah dengan menghubungkan hasil UKG

sebagai dasar perencanaan PKB. Model ini berimplikasi pada pentingnya kebijakan daerah yang mendorong integrasi UKG dan PKB secara sistematis.

Penelitian ini terbatas pada studi kasus satu kabupaten sehingga generalisasi hasil masih terbatas. Selain itu, data didominasi pendekatan kualitatif berbasis persepsi informan. Penelitian selanjutnya disarankan menguji implementasi model secara langsung, melakukan studi komparatif lintas daerah, serta mengintegrasikan indikator kuantitatif hasil UKG.

Daftar Pustaka

- [1] Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, *Pedoman Pelaksanaan Uji Kompetensi Guru*. Jakarta: Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan. 2018.
- [2] E. Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional: Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. Bandung: Remaja Rosdakarya. 2017.
- [3] S. P. , & C. M. Robbins, *Management (13th ed.)*. Pearson Education. 2018.
- [4] Wibowo, *Manajemen kinerja*. Rajawali Pers. 2016.
- [5] Sugiyono, *Metode penelitian kualitatif, kuantitatif, dan R&D*. Alfabeta. 2018.
- [6] J. W. Creswell, *Research design: Pendekatan metode kualitatif, kuantitatif, dan campuran*, Ke-4. Pustaka Pelajar, 2016.
- [7] M. B. , H. A. M. , & S. J. Miles, *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 2014.