

## PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM PEMBELAJARAN KOLABORATIF GURU

Agus Setyawanto<sup>1</sup>, Bachtiar Hariyadi<sup>2</sup>, Tontowi<sup>3</sup>

<sup>1,3</sup> Universitas Sunan Giri Surabaya, Indonesia

<sup>2</sup> STAI An-Najah Indonesia Mandiri Indonesia

[agusdady9@gmail.com](mailto:agusdady9@gmail.com), [schoolbook68@gmail.com](mailto:schoolbook68@gmail.com), [towiton810@gmail.com](mailto:towiton810@gmail.com)

### ABSTRACT:

**Received:**  
September 22<sup>th</sup> 23

**Revised:**  
October 21<sup>th</sup> 23

**Accepted:**  
November 22<sup>th</sup> 23

*Teacher collaborative learning is an important way to improve teachers' skills. Teachers need to be supported by principals to participate in such activities. This study explores the role of principals in supporting teachers in collaborative learning policies. Data were collected from 518 teachers and eight principals in 24 primary schools in Surabaya City and Sidoarjo District. Data analysis used statistics for quantitative data and thematic analysis for qualitative data. The results show that principals provide strong support for teachers to engage in collaborative learning. They recognize the complexity of collaborative learning and the need to apply various leadership approaches. Collaborative learning tends to occur in professional communities, mentoring and joint collaborative events, although it still uses traditional methods. The research recommends that Indonesian schools adopt more modern forms of collaborative learning and update existing approaches to suit current needs.*

**Keywords:** *pendidikan profesi guru, kepala sekolah, pembelajaran kolaboratif guru*



This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.

## PENDAHULUAN

Sekolah saat ini beroperasi dalam lingkungan yang terus berubah dengan cepat, membutuhkan perubahan yang berkelanjutan yang seringkali dipimpin oleh kepala sekolah. Tugas kepala sekolah melibatkan manajemen kompleks dengan melibatkan berbagai pihak seperti guru, siswa, orang tua, badan sekolah, perwakilan institusi, komunitas lokal, dan pemangku kepentingan eksternal. <sup>1</sup> Keputusan kepala sekolah memengaruhi berbagai aspek administratif, pedagogis, infrastruktur, dan pengembangan sekolah.

---

<sup>1</sup> F Mauré, Arifin Arifin, and Amirulah Datuk, "Peran Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Sosiologi Di Kota Kupang," *Jurnal Ilmu Pendidikan (Jip) Stkip Kusuma Negara* (2021). Untung Parmadean Harahap, "Pelaksanaan Supervisi Akademik Dalam Upaya Untuk Meningkatkan Kemampuan Guru SMP Dalam Menyusun Administrasi Penilaian," *Jpgi (Jurnal Penelitian Guru Indonesia)* (2021).

Untuk berhasil dalam tugas-tugas ini, kepala sekolah perlu menguasai dan menerapkan berbagai pendekatan kepemimpinan sepanjang waktu.<sup>2</sup> Para peneliti juga menekankan bahwa kepala sekolah memiliki peran utama, meskipun tidak langsung, dalam kinerja sekolah. Sebagai contoh, Leithwood dkk., menyimpulkan bahwa kepemimpinan adalah faktor kedua setelah instruksi kelas yang paling berpengaruh terhadap apa yang dipelajari siswa di sekolah.<sup>3</sup>

Para peneliti lain menekankan bahwa salah satu tugas utama kepala sekolah adalah menciptakan lingkungan yang mendukung peningkatan profesionalisme guru, yang pada gilirannya berkontribusi pada hasil siswa dan kualitas sekolah yang lebih baik. Arghode dkk., berpendapat bahwa memimpin dan mengelola orang serta pengembangan mereka merupakan bagian sentral dari tanggung jawab manajemen sumber daya total sekolah.<sup>4</sup> Budiastra dkk., mengemukakan bahwa kepala sekolah abad ke-21 diharapkan dapat memimpin dengan pengetahuan dan mendukung interaksi yang membuat guru tetap pada tingkat profesional melalui penerapan dan penyempurnaan yang berkelanjutan.<sup>5</sup> Selain itu, Ohta et al., menyatakan bahwa untuk menjadi efektif, guru harus diberikan lingkungan yang membantu membangun profesionalisme mereka.<sup>6</sup>

Menurut Hargreaves, kolaborasi guru dapat bersifat formal dan informal. Mereka menemukan bahwa jenis kolaborasi guru pertama diinisiasi oleh kepala sekolah dan berlangsung dalam acara pembelajaran formal.<sup>7</sup> Yang terakhir diinisiasi oleh guru dan terjadi sebelum atau setelah jam kerja, selama istirahat atau acara yang diorganisir oleh sekolah. Selanjutnya, Karta et al., berpendapat bahwa kepala sekolah dapat menjadi penjaga nilai-nilai sekolah jika, "Kepala sekolah berada dalam posisi unik untuk mempengaruhi pengembangan nilai-nilai masyarakat, jika mereka memilih untuk memimpin aktif di ruang

---

<sup>2</sup> Michael Fullan, Santiago Rincón-Gallardo, and Andrew Hargreaves, "Professional Capital as Accountability," *Education Policy Analysis Archives* (2015).

<sup>3</sup> Kenneth Leithwood, Jingping Sun, and Randall E Schumacker, "How School Leadership Influences Student Learning: A Test of 'The Four Paths Model,'" *Educational Administration Quarterly* (2019).

<sup>4</sup> Vishal Arghode, Gandhi Lakshmanan, and Fredrick Muyia Nafukho, "Emotional Intelligence, Intercultural Competence and Online Instruction: Review and Reflection," *European Journal of Training and Development* (2022).

<sup>5</sup> A A Ketut Budiastra, Nia Erlina, and Iwan Wicaksono, "The Factors Affecting Teachers' Readiness in Developing Science Concept Assessment Through Inquiry-Based Learning Process in Elementary Schools," *Advances in Social Sciences Research Journal* (2019).

<sup>6</sup> Ryuichi Ohta, Akiko Yata, and Chiaki Sano, "Students' Learning on Sustainable Development Goals Through Interactive Lectures and Fieldwork in Rural Communities: Grounded Theory Approach," *Sustainability* (2022).

<sup>7</sup> Fullan, Rincón-Gallardo, and Hargreaves, "Professional Capital as Accountability."

publik.<sup>8</sup> Kepemimpinan seperti itu terjadi ketika kepala sekolah melibatkan orang lain dalam percakapan yang memiliki potensi untuk pandangan yang berbeda". Sementara itu, berdasarkan pengalaman pribadi sebagai kepala sekolah, Bafadal et al., menganggap bahwa "Sekolah membutuhkan pemimpin pembelajaran yang menciptakan fokus sekolah secara keseluruhan pada pembelajaran baik untuk siswa maupun orang dewasa yang melayani mereka".<sup>9</sup>

Dengan demikian, terlepas dari hubungan positif antara guru sebuah sekolah dan komitmen mereka terhadap pembelajaran, kolaborasi guru tidak akan terjadi begitu saja. Guru perlu didorong, dinasehati, dan diatur untuk berpartisipasi dalam aktivitas pembelajaran kolaboratif. Dalam kebanyakan kasus, dukungan seperti itu diberikan oleh kepala sekolah, yang memiliki tanggung jawab, kewenangan, dan kompetensi untuk menciptakan budaya pembelajaran kolaboratif di sekolah mereka. Di sisi lain, kolaborasi guru bukan bagian dari program pendidikan guru dan kepala sekolah. Akibatnya, seringkali menjadi proses yang sulit dan menantang yang memerlukan komitmen kuat, pengalaman profesional, dan kepemimpinan kepala sekolah yang berkualitas untuk menjadi berhasil.

Banyak literatur yang mengevaluasi berbagai aspek pembelajaran kolaboratif guru, namun jarang ditemui studi empiris yang menyelidiki pandangan guru dan pengalaman kepala sekolah terhadap proses ini. Jenis penelitian ini hampir tidak ada dalam konteks penelitian di Indonesia, meskipun pengembangan profesional guru yang berkelanjutan dianggap sebagai alat yang mampu meningkatkan kualitas guru, yang pada gilirannya akan berdampak positif pada pencapaian siswa. Meskipun siswa Indonesia telah berpartisipasi dalam Program for International Student Assessment (PISA) pada tahun 2022, hasil menunjukkan bahwa meskipun telah dilakukan investasi dalam program-program pendidikan guru dan peluang-peluangnya, mereka masih menempati peringkat 68 dengan skor; matematika (379), sains (398), dan membaca (371).

Hasil PISA 2022 menunjukkan bahwa peringkat literasi siswa Indonesia mengalami peningkatan sebanyak 5 hingga 6 posisi jika dibandingkan dengan hasil PISA 2018. Peningkatan ini merupakan pencapaian tertinggi secara peringkat (persentil) dalam sejarah partisipasi Indonesia di PISA. Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi

---

<sup>8</sup> I Wayan Karta, Ika Rachmayani, and Ni Wayan Rasmini, "The Influence of Cooperative Learning Through Authentic Assessment-Based Jigsaw on Social Development of Early Childhood," *Jpi (Jurnal Pendidikan Indonesia)* (2021).

<sup>9</sup> Maisyaroh Maisyaroh et al., "THE PRINCIPALS' EFFORTS IN FACILITATING THE FREEDOM TO LEARN BY ENHANCING COMMUNITY PARTICIPATION IN INDONESIA," *Jurnal Cakrawala Pendidikan; Vol 40, No 1 (2021): Cakrawala Pendidikan (February 2021)* DO - 10.21831/cp.v40i1.36119 (February 23, 2021), <https://journal.uny.ac.id/index.php/cp/article/view/36119>.

(Mendikbudristek), Nadiem Anwar Makarim, menyatakan bahwa kenaikan peringkat ini mencerminkan ketahanan sistem pendidikan Indonesia dalam mengatasi dampak kehilangan pembelajaran akibat pandemi. "Peringkat literasi membaca Indonesia di PISA 2022 naik 5 posisi dibanding sebelumnya. Begitu juga dengan literasi matematika, yang naik 5 posisi, dan literasi sains yang naik 6 posisi," ungkapnya. Peningkatan posisi Indonesia dalam PISA 2022 menunjukkan tingkat ketahanan yang positif dalam menghadapi tantangan pandemi Covid-19. Skor literasi membaca internasional pada PISA 2022 secara rata-rata turun 18 poin, sementara skor Indonesia mengalami penurunan sebesar 12 poin, yang tergolong penurunan dengan kategori rendah dibandingkan dengan negara-negara lain.

Posisi peringkat PISA yang masih kurang mengembirakan ini, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia (Kemendikbud) mengumumkan reformasi pendidikan berkelanjutan. Sebagai langkah pertama, Kementerian meluncurkan Rencana Strategis Pendidikan 2020-2025, yang menjelaskan pengembangan profesional guru dan pemberdayaan kepemimpinan sekolah sebagai komponen utama yang diharapkan akan meningkatkan kualitas pengajaran dan pencapaian siswa.

Pendidikan Profesional Guru di Indonesia telah mengalami perubahan besar selama dua dekade terakhir. Kegiatan kolaboratif adalah satu-satunya cara bagi mereka untuk mendiskusikan tantangan-tantangan profesional. Namun, situasi berubah setelah tahun 1999, ketika mereka dapat mengikuti berbagai kegiatan pembelajaran yang diselenggarakan oleh berbagai lembaga dalam dan luar negeri. Selain itu, setelah tahun 1999, guru-guru diminta untuk mengubah pendekatan pengajaran mereka dari berpusat pada guru menjadi berpusat pada siswa, yang difokuskan pada pengembangan kompetensi siswa. Mereka juga ditawarkan berbagai program pelatihan, termasuk kegiatan kolaboratif, yang bertujuan untuk membantu mereka memenuhi persyaratan baru tersebut.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis metode yang paling umum digunakan oleh kepala sekolah untuk mendukung partisipasi guru dalam aktivitas pembelajaran kolaboratif serta tantangan yang mereka hadapi dalam proses ini. Studi ini diharapkan memberikan wawasan tambahan ke dalam literatur yang ada dan memperkaya pemahaman tentang peran kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di sekolah-sekolah di Indonesia. Dalam Tulisan ini, penggunaan kata "Barat" merujuk kepada negara-negara Eropa, Australia dan Amerika. Penulis menjelaskan maksud ini karena jika dilihat dari letak geografis, Amerika, Canada dan Australia tidak terletak di barat. Begitupun Turki, Tunisia,

Algeria dan Maroko secara geografis terletak di bagian barat, akan tetapi negara-negara tersebut kita kenal sebagai bagian dari negara timur.

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan metode campuran yang mengintegrasikan unsur kuantitatif dan kualitatif (mix method). Pendekatan urutan eksplanatori digunakan, di mana penelitian melibatkan dua tahap pengumpulan data. Tahap pertama melibatkan pengumpulan data kuantitatif yang kemudian dianalisis untuk merencanakan tahap kedua yang bersifat kualitatif.<sup>10</sup> Partisipan penelitian terdiri dari 518 guru dan 24 kepala sekolah dari 24 sekolah di Kota Surabaya dan Kabupaten Sidoarjo, dipilih secara acak untuk mencakup berbagai tingkat pendidikan, wilayah geografis, dan pengalaman pengajaran.

Pengumpulan data kuantitatif dilakukan melalui kuesioner yang dirancang oleh peneliti. Kuesioner ini mencakup pertanyaan tentang berbagai aspek pembelajaran kolaboratif guru, peran kepala sekolah dalam mendukungnya, dan persepsi guru terhadap kepala sekolah. Partisipan diminta memberikan penilaian sejauh mana mereka setuju atau tidak setuju dengan pernyataan-pernyataan dalam kuesioner. Analisis data kuantitatif dilakukan menggunakan metode statistik deskriptif dan inferensial.<sup>11</sup>

Sementara itu, data kualitatif dikumpulkan melalui wawancara dengan kepala sekolah. Panduan wawancara yang dikembangkan oleh peneliti berisi pertanyaan terkait peran kepala sekolah dalam mendukung pembelajaran kolaboratif guru, metode yang digunakan, dan tantangan yang dihadapi. Wawancara dilakukan secara individu dengan setiap kepala sekolah, direkam, dan kemudian dianalisis menggunakan pendekatan analisis tematis.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Kata Barat sering kita dengar dengan istilah *western / west* dalam bahasa Inggris. *The Western* atau *The West* bisa dikatakan sebagai *Noun* (Kata Benda) yang berarti Negara-Negara yang terletak di bagian barat. Bisa dikatakan juga sebagai *adjective* (kata sifat) dan bisa juga

---

<sup>10</sup> Jhon W Creswell, "Research Design (Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, Dan Mixed)," *Edisi ke-2. Yogyakarta: Pustaka* (2017); John W Creswell, *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*, Sage Publications Inc (USA: Sage Publications Inc, 1998).

<sup>11</sup> A Soegianto, *Ekologi Kuantitatif: Metode Analisis Populasi Dan Komunitas* (Jakarta: Penerbit Usaha Nasional, 1994).

sebagai *adverb* (kata keterangan) yang keduanya menunjukkan letak geografis Negara-Negara tersebut.<sup>12</sup>

Data penelitian dikumpulkan melalui prosedur dan instrumen kuantitatif dan kualitatif. Temuan disajikan sesuai dengan pendekatan eksplanatif sekuensial, yang berarti bahwa temuan kuantitatif disajikan terlebih dahulu, diikuti oleh temuan kualitatif. Awalnya, hasil kuantitatif mengungkapkan pandangan guru terhadap metode yang diterapkan oleh kepala sekolah untuk mendukung pembelajaran kolaboratif, sebagaimana tercermin dalam skala penilaian. Sementara itu, data kualitatif mengungkapkan pandangan kepala sekolah dalam proses ini.

### ***Pendapat Guru tentang Metode Kepala Sekolah dalam Mendukung Pembelajaran Kolaboratif Guru***

Pertanyaan penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana kepala sekolah memfasilitasi pembelajaran kolaboratif di sekolah. Responden diminta memberikan pendapat mereka tentang metode yang diterapkan oleh kepala sekolah untuk menciptakan lingkungan belajar di sekolah. Skala penilaian terdiri dari lima pilihan, mulai dari (5) sangat setuju hingga (1) sangat tidak setuju. Jawaban yang dipilih dianalisis dan digabungkan menjadi tiga kelompok: setuju, tidak setuju, dan netral. Distribusi data dievaluasi melalui perangkat lunak SPSS, dan semua distribusi cenderung negatif. Rerata terendah, yaitu 3,99, tercapai pada item keempat, sedangkan rerata tertinggi, yaitu 4,48, tercapai pada item kesembilan. Skor rata-rata terkait berbagai metode yang diterapkan oleh kepala sekolah untuk memfasilitasi partisipasi guru dalam kegiatan kolaboratif berkisar dari 76,1% hingga 85,8%, sebagaimana terlihat dalam Tabel 1.

---

<sup>12</sup> Jhon M. Echols dan Hassan Shadily, *An Englis-Indonesian Dictionary*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2000), 643

Tabel 1. Metode kepala sekolah untuk menciptakan lingkungan pembelajaran di sekolah

No.	Cara Kepala sekolah menciptakan lingkungan pembelajaran kolaboratif	Setuju	Netral	Tidak Setuju
1	Mendukung guru-guru untuk berpartisipasi dalam penelitian tindakan, pelatihan, bimbingan, dan studi pelajaran.	82.6%	13.4%	4.1%
2	Menciptakan iklim dan budaya pembelajaran kolaboratif di sekolah yang mendorong guru-guru untuk mengembangkan kegiatan-kegiatan tersebut.	83.1%	12.0%	4.8%
3	Memotivasi guru-guru untuk berbagi keterampilan dan pengetahuan yang mereka peroleh dalam berbagai kesempatan pengembangan profesional kepada rekan-rekan sesama guru.	83.9%	11.8%	4.3%
4	Mendorong guru-guru untuk melakukan penelitian bersama tentang tantangan yang mereka hadapi.	76.1%	16.1%	7.7%
5	Menciptakan lingkungan yang dipercaya di sekolah di mana guru-guru berbicara secara bebas tentang kebutuhan dan tantangan profesional mereka.	81.5%	13.6%	4.9%
6	Mendorong guru-guru untuk meminta saran tentang masalah-masalah pendidikan.	80.9%	14.6%	4.5%
7	Menciptakan komunitas pembelajaran profesional di sekolah.	80.0%	14.9%	5.1%
8	Mendorong guru-guru untuk belajar dan bekerja dalam tim dan kelompok.	85.8%	9.8%	4.4%
9	Berpartisipasi dalam kegiatan pengembangan profesional bersama dengan guru-guru.	85.1%	9.4%	5.5%
10	Memotivasi guru-guru untuk menghasilkan materi pengajaran secara individu atau bersama-sama yang sesuai untuk kelas/sekolah mereka.	81.5%	13.3%	5.3%
11	Menciptakan fasilitas khusus di sekolah tempat guru-guru dapat mengembangkan kegiatan pengembangan profesional bersama.	77.8%	14.1%	8.1%

Sumber: Hasil olahan penelitian (2023)

Berdasarkan hasil dari Tabel 1, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah memberikan dukungan yang kuat kepada guru agar terlibat dalam kegiatan pembelajaran kolaboratif. Salah satu metode utama yang diterapkan adalah dengan memotivasi guru untuk belajar dan bekerja dalam tim, mendapatkan persetujuan sebesar 85,8% dari responden. Metode lainnya adalah berpartisipasi dalam kegiatan pengembangan profesional bersama guru, yang dikonfirmasi oleh 85,1% dari responden. Sebanyak 83,9% responden mengakui bahwa kepala sekolah memotivasi mereka untuk berbagi pengetahuan dari kegiatan pengembangan profesional. Selanjutnya, sebanyak 83,1% responden setuju bahwa kepala sekolah menciptakan suasana dan budaya yang mendorong guru untuk

mengembangkan kegiatan kolaboratif. Dalam hal ini, 82,6% responden juga mengonfirmasi bahwa kepala sekolah mendukung mereka dalam penelitian tindakan, program mentoring, atau kelompok studi. Sebanyak 81,5% responden setuju bahwa kepala sekolah menciptakan lingkungan yang mendukung di sekolah, di mana guru dapat dengan bebas berdiskusi tentang kebutuhan mereka. 81,5% lainnya menyatakan bahwa mereka didorong untuk membuat materi profesional, baik secara individu maupun kolektif. Dalam konteks ini, 80,9% responden mengakui bahwa kepala sekolah mendorong mereka untuk mencari nasihat profesional darinya. Menurut 80% responden, kepala sekolah telah berhasil menciptakan komunitas profesional di sekolah mereka. Sementara itu, berdasarkan 76,7% responden, kepala sekolah juga mendorong mereka untuk melakukan penelitian bersama mengenai tantangan yang dihadapi.

Temuan ini menunjukkan bahwa terdapat berbagai kesempatan bagi guru untuk belajar dan bekerja secara kolaboratif, dan mereka mendapatkan dukungan yang kuat dari kepala sekolah. Hal ini dianggap penting untuk guru dan keseluruhan sekolah. Meski demikian, temuan ini harus dievaluasi dengan hati-hati, sebagaimana akan dijelaskan dalam bagian berikutnya.

### ***Peran Kepala Sekolah dalam Mendukung Pembelajaran Kolaboratif Guru***

Temuan hasil wawancara dengan kepala sekolah memberikan gambaran tentang pengalaman mereka dalam upaya menciptakan lingkungan pembelajaran kolaboratif di sekolah yang mereka pimpin. Kepala sekolah memiliki peran yang sangat penting dalam memfasilitasi proses kolaboratif di sekolah mereka. Para responden juga menyatakan keyakinan mereka bahwa kolaborasi guru di sekolah secara umum sudah memadai, meskipun perlu terus-menerus didorong, dikembangkan, dikoordinasikan, dan bahkan dipaksakan jika diperlukan. Adanya pemahaman bahwa kolaborasi guru dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kebijakan, kondisi struktural, kepribadian guru, dan semuanya membutuhkan intervensi dan dukungan aktif dari kepala sekolah. Selain itu, wawancara mengungkapkan bahwa guru cenderung belajar secara kolaboratif melalui kegiatan komunitas profesional dan peluang mentor. Temuan ini mencerminkan peran kunci kepala sekolah dalam menciptakan kondisi yang mendukung pembelajaran kolaboratif di lingkungan sekolah.



*Komunitas Profesional*

Kolaborasi antar guru di sekolah, yang dianggap sebagai nilai tradisional yang diakui dan diterapkan oleh guru senior dan pemula, mendapat penghargaan dan terus dikembangkan. Namun, kepala sekolah menyatakan bahwa tingkat kolaborasi yang lebih intens terjadi dalam kegiatan komunitas profesional, yang terbagi menjadi dua kelompok utama: komunitas profesional kelas dan komunitas profesional bidang kurikuler. Masing-masing komunitas profesional memiliki ketua dan mengadakan pertemuan bulanan yang dihadiri oleh kepala sekolah, kecuali dalam situasi di mana kewajiban lain menghalangi kehadirannya.

Meskipun struktur-forum ini dikoordinasikan dan dikelola oleh kepala sekolah, aktivitasnya sering kali bergantung pada ukuran sekolah, yang membuat keputusan kepala sekolah menjadi sangat krusial. Terdapat situasi di mana kepala sekolah dari sekolah yang lebih kecil harus melakukan penyesuaian yang berbeda dan mengkoordinasikan guru-guru dari berbagai tingkatan atau bidang kurikuler agar dapat bekerja sama dan membentuk komunitas profesional yang fungsional dengan aktivitas yang berkualitas.

Dalam menghadapi situasi seperti itu, seorang kepala sekolah yang memimpin sekolah kecil menceritakan:

"Karena kami hanya memiliki dua kelas per tingkat, setiap komunitas profesional akhirnya hanya terdiri dari dua anggota. Pertemuan mereka biasanya dilakukan sambil menikmati secangkir kopi, pembicaraan hanya sebentar, dan itulah yang terjadi. Ini bukanlah lingkungan yang memfasilitasi pertukaran dan pembelajaran yang banyak. Oleh karena itu, saya memutuskan untuk menggabungkan guru-guru dari tiga tingkat ke dalam satu komunitas profesional, dan hasilnya, diskusi menjadi lebih beragam dan kaya."

Di sisi lain, situasinya sepenuhnya berbeda di sekolah yang lebih besar. Sebagai contoh, salah satu kepala sekolah menjelaskan bahwa sekolahnya memiliki lebih dari 50 guru, yang dikelompokkan ke dalam berbagai komunitas profesional. Mereka secara rutin mengadakan pertemuan yang sangat bermanfaat dan produktif. Hasilnya, kegiatan mereka menjadi lebih efisien dan kolaboratif. Kepala sekolah tersebut lebih fokus memberikan arahan terkait agenda pertemuan daripada masalah lainnya.

Namun, menurut kepala sekolah lainnya, salah satu kegiatan dan tanggung jawab utama dari komunitas profesional di sekolahnya adalah menyiapkan berbagai tes siswa. Meskipun demikian, dia mencatat bahwa dia selalu memeriksa rencana mereka karena tidak dapat membiarkan, misalnya, guru ilmu sosial dan ilmu alam mengadakan tes pada minggu yang sama, karena hal tersebut akan memberikan beban yang berat bagi siswa. Kepala

sekolah ini percaya bahwa dia perlu menjaga kendali atas komunitas profesional, suatu praktik yang mencerminkan kurangnya kepercayaan, koordinasi, dan komunikasi yang sejati di antara rekan-rekannya. Situasi seperti ini seharusnya tidak terulang dalam organisasi kecil seperti sekolah. Oleh karena itu, akan lebih baik jika kepala sekolah bekerja untuk meningkatkan komunikasi dan akuntabilitas di sekolah.

Komunitas profesional juga memberikan kontribusi besar dalam membantu guru pemula untuk memahami budaya sekolah dan mengkaji persyaratan profesi mereka secara konkret. Hal ini terjadi karena mereka terlibat dalam berbagai kegiatan dan diskusi dengan rekan-rekan yang lebih senior. Salah satu kepala sekolah menyatakan, "Guru-guru baru memperoleh banyak pengetahuan dari MGMP karena mereka berkolaborasi dengan rekan-rekan yang telah lama terlibat dalam proses pengajaran."

Dengan demikian, MGMP bukan hanya sebagai forum untuk pertukaran pengalaman, tetapi juga menjadi wadah yang memungkinkan guru pemula memahami teori dan praktik pendidikan yang telah dibahas selama studi pra-layanan. Selain itu, MGMP membantu mereka mengembangkan keterampilan bekerja secara kolaboratif dengan sesama, suatu aspek yang seringkali tidak dibahas secara mendalam dalam program pendidikan guru.

#### *Pasangan Mentor*

Ketika guru baru memasuki profesi ini, mereka sering dihadapkan pada berbagai tantangan karena realitas di kelas berbeda dari situasi teoritis yang dipelajari di perguruan tinggi. Oleh karena itu, mereka diharuskan memberikan tanggapan, penafsiran, serta membuat penilaian dan keputusan hampir setiap menit. Para kepala sekolah, yang mengetahui baik kekuatan dan kelemahan rekan-rekan mereka, umumnya meminta bantuan dan dukungan guru-guru yang lebih berpengalaman untuk menjadi mentor bagi rekan-rekan yang baru bergabung dan memerlukan bantuan. Seluruh peserta wawancara membenarkan bahwa guru-guru senior dengan sukarela memberikan bantuan dan memberikan nasihat kepada rekan-rekan yang kurang berpengalaman.

Mengutip pengalaman pribadi, seorang kepala sekolah mengungkapkan bahwa di sekolahnya, guru-guru senior telah membantu rekan-rekan yang lebih muda sejak tahun 2010-an, ketika dia sendiri bergabung sebagai guru. "Saya belajar banyak dari mereka. Untungnya, tradisi ini tetap berlanjut di sekolah kami," katanya. Kasus ini menegaskan

bahwa pembelajaran kolaboratif menjadi satu-satunya metode pengembangan profesional bagi guru selama satu dekade terakhir.

Kepala sekolah lainnya menyoroti bahwa kolaborasi antara rekan sejawat bergantung pada saling menghormati. Mayoritas guru pemula menunjukkan rasa hormat yang besar terhadap guru-guru yang lebih berpengalaman, dan rasa hormat ini semakin berkembang saat mereka bekerja bersama. "Kami memiliki seorang guru yang sebelumnya menjadi kepala sekolah di sekolah lain untuk waktu yang singkat, dan 90% staf kami memanggilya kepala sekolah. Ini adalah tanda penghormatan terhadap pengalamannya," ungkap kepala sekolah. Menurut kepala sekolah lainnya, peran guru senior dan guru pemula dalam hubungan mentor telah mengalami perubahan selama beberapa tahun terakhir. Dia menjelaskan bahwa meskipun biasanya guru yang lebih muda belajar dari guru senior, ada juga kasus di mana sebaliknya terjadi, khususnya dalam integrasi peralatan TIK ke dalam proses pendidikan.

Meskipun para kepala sekolah dengan bangga menyatakan adanya kolaborasi guru melalui mentor, mereka tidak memberikan contoh-contoh yang memberikan gambaran yang jelas tentang bagaimana pendekatan ini berfungsi secara konkret di sekolah mereka. Kemungkinan besar, mereka menetapkan pasangan mentor-mentee, tetapi tidak memberikan rincian praktis tentang cara kolaborasi dilakukan atau hasil konkret yang diperoleh dari kegiatan tersebut. Mengingat peran sentral mereka dalam proses ini, diharapkan para kepala sekolah akan secara aktif meminta umpan balik terperinci dari kedua guru tersebut. Hal ini akan membantu mereka memahami kapasitas kedua belah pihak dan mempertimbangkan bantuan tambahan jika diperlukan. Selain itu, pendekatan ini juga dapat meningkatkan tanggung jawab kedua guru saat bekerja sama dalam proses kolaboratif.

#### *Pendekatan Kepemimpinan*

Meskipun terdapat panduan dalam kebijakan dan peraturan yang relevan serta keinginan dari para guru, kegiatan kolaboratif tidak terjadi secara otomatis. Kolaborasi antar guru sebagian besar merupakan hasil dari kesungguhan para kepala sekolah, yang menerapkan berbagai pendekatan untuk mengatasi potensi ancaman terhadap budaya kolaboratif di sekolah mereka. Tiga kepala sekolah membagikan pengalaman yang sangat berbeda yang mereka alami ketika mencoba menciptakan lingkungan kolaboratif di sekolah mereka. Contoh-contoh ini menunjukkan bahwa kepala sekolah memainkan peran sentral

dalam proses ini dan sering kali harus mengambil keputusan sulit untuk memastikan adanya kolaborasi yang diperlukan di antara berbagai kelompok.

Salah satu kepala sekolah, yang memiliki pengalaman kepemimpinan pendidikan selama 10 tahun, menceritakan dua contoh di mana dia merasa perlu menerapkan kepemimpinan otoriter untuk mendorong beberapa anggota staf sekolahnya agar bersikap kolaboratif. Kasus pertama melibatkan sekretaris sekolah, sementara kasus kedua melibatkan seorang guru pengganti. Kepala sekolah tersebut menjelaskan bahwa sekretaris tersebut lulus dari Fakultas Administrasi, dan awalnya dia hanya berharap sekretaris tersebut menangani pekerjaan administratif tanpa berkolaborasi dengan guru, siswa, dan orang tua. Karena sikap negatifnya memengaruhi budaya sekolah serta personel dan siswa, kepala sekolah tersebut melakukan beberapa diskusi dengannya dan bahkan memberikan pelatihan dalam aspek pedagogis. Akibatnya, sikap sekretaris tersebut berubah terhadap anggota sekolah, bahkan hingga dapat menggantikan guru-guru ketika mereka absen.

Kepala sekolah yang sama menghadapi situasi lain dengan seorang guru pengganti yang menolak untuk bekerja sama dengan rekan-rekan kerjanya. Menurut kepala sekolah, guru ini menganggap dirinya lebih profesional daripada siapa pun di sekolah, meskipun ini adalah pengalamannya mengajar yang pertama. Saat menjelaskan diskusinya dengan guru tersebut, kepala sekolah menyatakan:

"Saya menyampaikan bahwa jika dia tidak bersedia bekerja sama dengan guru, orang tua, dan siswa sesuai dengan norma yang seharusnya, maka saya akan melaporkannya. Ini adalah situasi antara dia dan saya. Meskipun mungkin terlihat sebagai peringatan, selama dia bekerja di sini, dia tidak mengalami masalah dengan siswa, orang tua, atau guru."

Menurut kepala sekolah, setelah diskusi yang tegas ini, guru tersebut menjadi lebih kooperatif, tetapi setelah kontraknya berakhir dan dia pergi, dia mulai menyebarkan gosip tentang semua orang di sekolah.

Dua contoh di atas menggambarkan bahwa ketika guru menentang budaya positif sekolah, kepala sekolah perlu mencari cara untuk membantu dan memberi arahan kepada mereka agar patuh. Kepala sekolah yang membagikan dua kasus di atas telah menjabat selama 10 tahun sebagai pemimpin sekolah. Dengan pengalaman panjang dan beragam, dia tidak ragu untuk mengambil sikap yang tegas, meskipun bisa menghasilkan konsekuensi negatif bagi dirinya sebagai kepala sekolah. Tindakan-tindakannya juga memberikan gambaran jelas kepada staf bahwa nasib yang sama menanti mereka jika mereka menentang budaya sekolah dan otoritas kepemimpinannya.

Seringkali, peran seorang kepala sekolah adalah untuk mengidentifikasi, mengkoordinasikan, dan menginspirasi guru-guru untuk bekerja dalam tim atau kelompok. Ketergantungan saling menciptakan peluang bagi guru-guru untuk berkembang secara individu dan bersama-sama. Sebagai contoh, seorang kepala sekolah memilih pendekatan demokratis untuk menciptakan kondisi bagi rekan-rekan kerjanya bekerja sebagai tim dalam pelaksanaan proyek. Dia mengumpulkan sekelompok guru, mempresentasikan proyek kepada mereka, dan memberi mereka kebebasan untuk bekerja secara mandiri. Setelah menerima instruksi, kelompok tersebut mengadakan pertemuan rutin, mengkoordinasikan kegiatan mereka sendiri, dan berhasil melaksanakan proyek tersebut. Saat menjelaskan proses dan hasil akhirnya, kepala sekolah tersebut mengatakan:

*"Selain berterima kasih kepada saya karena telah mengumpulkan mereka, mereka juga mengatakan kepada saya bahwa mereka memiliki kesempatan untuk lebih mengenal rekan-rekan mereka dan semakin dekat setelah kegiatan ini."*

Kasus ini, selain menjadi contoh kerja tim yang berhasil, juga menunjukkan bahwa kolaborasi membentuk hubungan dan kepercayaan antara rekan kerja, mengarah pada peningkatan kolaborasi, efisiensi yang lebih tinggi, dan bantuan sejawat. Juga, ketika guru-guru diberi tanggung jawab, kompetensi, dan kebebasan tertentu, mereka bersikap lebih bertanggung jawab dan efektif.

Terdapat pula kasus di mana kepala sekolah perlu berperan sebagai mentor. Sebagai contoh, seorang kepala sekolah menceritakan tentang seorang guru seni di sekolahnya yang mengalami kesulitan dalam membuat rencana pembelajaran. Biasanya, guru tersebut meminjamnya dari rekan-rekannya, tetapi ia ingin mengakhiri praktik ini dan membagikan tantangannya kepada kepala sekolah. Mengingat pengalaman yang kuat sebagai guru dan kepala sekolah, kepala sekolah tersebut memberikan beberapa kali nasihat hingga akhirnya guru tersebut menguasai metode membuat rencana pembelajaran. Jadi, kepala sekolah instruksional mendorong guru untuk meminta bantuan mereka dan membantu mereka mengatasi kesulitan. Kepala sekolah seperti ini awalnya menciptakan lingkungan yang dapat dipercaya, yang memungkinkan guru untuk berbicara secara bebas tentang tantangan mereka. Jelas, pengalaman panjang kepala sekolah sebagai guru dan pemimpin sekolah memengaruhi mereka untuk menunjukkan pengertian terhadap tantangan rekan-rekan mereka.

Hasil yang telah disajikan menunjukkan bahwa pembelajaran kolaboratif guru adalah komponen penting dari pengembangan profesional berkelanjutan bagi guru, dan

kepala sekolah memiliki peran kunci dalam proses ini. Menurut pendapat para guru, kepala sekolah menerapkan beberapa metode untuk mendukung dan memfasilitasi partisipasi guru dalam kegiatan pembelajaran kolaboratif. Sementara itu, para kepala sekolah menceritakan bahwa mereka menghadapi berbagai tantangan dalam hal ini dan harus menerapkan pendekatan yang berbeda untuk menjaga lingkungan pembelajaran kolaboratif di sekolah mereka.

Pendapat para guru, yang diungkapkan melalui skala penilaian, menunjukkan bahwa para kepala sekolah menerapkan berbagai pendekatan untuk mendukung pembelajaran kolaboratif mereka. Mereka memberikan nilai tinggi untuk semua item yang menggambarkan metode yang diterapkan oleh para kepala sekolah dalam hal ini. Sebagian besar guru setuju bahwa para kepala sekolah memotivasi mereka untuk belajar dan bekerja dalam tim, ikut serta dalam kegiatan pembelajaran bersama guru, mendorong mereka untuk berbagi pengetahuan yang diperoleh dalam program pengembangan profesional, menciptakan suasana yang mendorong guru untuk mengembangkan kegiatan kolaboratif, menciptakan lingkungan yang penuh kepercayaan, menginspirasi mereka untuk memproduksi materi bersama, mendorong mereka untuk meminta saran, dan telah membentuk komunitas profesional di sekolah.

Namun, hasil-hasil ini harus dipertimbangkan dengan hati-hati. Pertama, guru memberikan nilai tinggi hampir untuk semua item yang termasuk dalam skala penilaian, terlepas dari karakteristik demografis mereka dan kebutuhan profesional mereka. Diperkirakan, guru, sama seperti para kepala sekolah, memiliki pengalaman yang berbeda dalam hal ini dan dapat memberikan jawaban yang lebih mendalam dan beragam jika mereka diwawancarai. Selain itu, sementara sebagian besar guru mengklaim bahwa para kepala sekolah telah mendukung mereka untuk berpartisipasi dalam penelitian tindakan, kelompok studi, program studi pelajaran, para kepala sekolah hanya menekankan beberapa metode kolaborasi guru yang diterapkan di sekolah yang mereka pimpin dan tidak menyebutkan salah satu dari yang disebutkan sebelumnya. Juga, mengingat tiga perempat peserta hanya menyelesaikan studi sarjana dan sekitar 65 persen dari mereka berusia 40-50 tahun ke atas, mungkin mereka tidak akrab dengan pendekatan pembelajaran kolaboratif seperti itu karena kemungkinan besar tidak termasuk dalam program studi ketika mereka menyelesaikannya.

Gambaran melalui data kuantitatif menyiratkan bahwa pembelajaran kolaboratif guru berjalan lancar, dengan para kepala sekolah menjadi pendukung utama. Namun,

temuan kualitatif menunjukkan bahwa ini adalah proses kompleks yang bergantung pada faktor-faktor tertentu. Kesadaran para kepala sekolah akan pentingnya kolaborasi guru bagi kesuksesan sekolah menjadi aspek kunci, namun wawancara mengungkapkan adanya variasi pendekatan, seperti komunitas profesional, pasangan mentor, dan kolaborasi umum. Meskipun komunitas profesional terbukti produktif, terutama bagi guru pemula, kepercayaan penuh para kepala sekolah terhadap rekan-rekan mereka tidak selalu terwujud, menciptakan potensi dampak negatif pada budaya sekolah, hubungan guru, dan pembelajaran siswa.

Selain komunitas profesional, kolaborasi guru juga diimplementasikan melalui pasangan mentor. Meskipun terdapat dorongan untuk mendukung kolaborasi ini, jumlah guru pemula yang terlibat masih terbatas, dan pemantauan terhadap keberhasilan tim ini tampaknya kurang dilakukan. Penelitian ini menegaskan bahwa menciptakan lingkungan kolaboratif di sekolah adalah proses kompleks yang membutuhkan berbagai pendekatan kepemimpinan. Beberapa kepala sekolah mengindikasikan bahwa kolaborasi ini tergantung pada faktor-faktor pribadi guru-guru, dan dalam beberapa kasus, kepala sekolah perlu mengambil tindakan tegas untuk mencegah dampak negatif terhadap budaya sekolah. Meskipun kontroversial, tindakan semacam itu dianggap sebagai bagian normal dari proses pembelajaran dan pengembangan budaya sekolah.

## **KESIMPULAN**

Secara umum, penelitian ini menyimpulkan bahwa peluang pembelajaran kolaboratif di sekolah-sekolah yang berpartisipasi cenderung bersifat tradisional dan kurang memadai. Untuk meningkatkan kualitas dan relevansi pendidikan guru di Indonesia, perlu diperkaya dengan model tambahan seperti penelitian tindakan, kelompok studi, kunjungan ke sekolah lain, jaringan sekolah, program pelatihan, dan pendekatan lain yang serupa. Implementasi berhasil dari pendekatan-pendekatan ini membutuhkan integrasi dalam kebijakan pendidikan nasional, sementara kepala sekolah perlu diberi pelatihan tentang pentingnya dan metode implementasinya di sekolah mereka. Meskipun kompleks dan menantang, pendekatan ini akan membantu guru menguasai keterampilan dan kompetensi baru, sesuai dengan tren global dan kebutuhan pendidikan saat ini.

Selain memperkenalkan peluang pembelajaran kolaboratif baru, kerjasama antara kepala sekolah, guru, dan pembuat kebijakan penting untuk meningkatkan dan

memodernisasi yang sudah ada. Upaya perlu difokuskan pada transformasi komunitas profesional menjadi mgmp, di mana peserta tidak hanya berkolaborasi tetapi juga belajar dan berbagi pengalaman profesional. Kepala sekolah memiliki tanggung jawab untuk mengidentifikasi MGMP yang sukses di sekolah lain dan mengorganisir kegiatan bersama untuk memungkinkan pertukaran praktik terbaik. Selain itu, pemantauan cermat terhadap kegiatan pasangan mentor dan penilaian hasil kerjanya perlu ditingkatkan. Budaya kolaboratif yang demokratis juga harus dipertahankan oleh kepala sekolah, karena kolaborasi yang dipaksakan cenderung tidak berhasil. Dalam menghadapi perkembangan pesat di semua bidang, sekolah-sekolah di Indonesia perlu memperkenalkan ide dan program baru agar kualitas pengajaran dan hasil siswa dapat terus meningkat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arghode, Vishal, Gandhi Lakshmanan, and Fredrick Muyia Nafukho. "Emotional Intelligence, Intercultural Competence and Online Instruction: Review and Reflection." *European Journal of Training and Development* (2022).
- Budiastra, A A Ketut, Nia Erlina, and Iwan Wicaksono. "The Factors Affecting Teachers' Readiness in Developing Science Concept Assessment Through Inquiry-Based Learning Process in Elementary Schools." *Advances in Social Sciences Research Journal* (2019).
- Creswell, Jhon W. "Research Design (Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, Dan Mixed)." *Edisi ke-2. Yogyakarta: Pustaka* (2017).
- Creswell, John W. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*. Sage Publications Inc. USA: Sage Publications Inc, 1998.
- Fullan, Michael, Santiago Rincón-Gallardo, and Andrew Hargreaves. "Professional Capital as Accountability." *Education Policy Analysis Archives* (2015).
- Harahap, Untung Parmadean. "Pelaksanaan Supervisi Akademik Dalam Upaya Untuk Meningkatkan Kemampuan Guru SMP Dalam Menyusun Administrasi Penilaian." *Jpgi (Jurnal Penelitian Guru Indonesia)* (2021).
- Karta, I Wayan, Ika Rachmayani, and Ni Wayan Rasmini. "The Influence of Cooperative Learning Through Authentic Assessment-Based Jigsaw on Social Development of Early Childhood." *Jpi (Jurnal Pendidikan Indonesia)* (2021).
- Leithwood, Kenneth, Jingping Sun, and Randall E Schumacker. "How School Leadership Influences Student Learning: A Test of "The Four Paths Model."" *Educational Administration Quarterly* (2019).
- Maisyaroh, Maisyaroh, Juharyanto Juharyanto, Ibrahim Bafadal, Bambang Budi Wiyono, Nova Syafira Ariyanti, Maulana Amirul Adha, and Muhammad Imran Qureshi. "THE PRINCIPALS' EFFORTS IN FACILITATING THE FREEDOM TO LEARN BY ENHANCING COMMUNITY PARTICIPATION IN INDONESIA." *Jurnal Cakrawala Pendidikan; Vol 40, No 1 (2021): Cakrawala Pendidikan (February 2021)DO - 10.21831/cp.v40i1.36119* (February 23, 2021).  
<https://journal.uny.ac.id/index.php/cp/article/view/36119>.
- Mauré, F, Arifin Arifin, and Amirulah Datuk. "Peran Musyawarah Guru Mata Pelajaran



- (MGMP) Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Sosiologi Di Kota Kupang.”  
*Jurnal Ilmu Pendidikan (Jip) Stkip Kusuma Negara* (2021).
- Ohta, Ryuichi, Akiko Yata, and Chiaki Sano. “Students’ Learning on Sustainable Development Goals Through Interactive Lectures and Fieldwork in Rural Communities: Grounded Theory Approach.” *Sustainability* (2022).
- Soegianto, A. *Ekologi Kuantitatif: Metode Analisis Populasi Dan Komunitas*. Jakarta: Penerbit Usaha Nasional, 1994..