

# MEMBANGUN KOMUNITAS BELAJAR PROFESIONAL UNTUK MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DI SEKOLAH

Oleh:

Cepi Triatna

Jurusan Administrasi Pendidikan – FIP UPI

(E-mail: [cepitriatna@gmail.com](mailto:cepitriatna@gmail.com))

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mencari jawaban mengenai bagaimana mengembangkan kapasitas manajemen sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan. Penelitian dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif melalui studi kasus pada dua sekolah menengah atas. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kapasitas manajemen sekolah yang dikembangkan melalui komunitas pembelajar profesional dengan fokus keteladanan kepemimpinan, belajar bersama pendidik dan tenaga kependidikan dari proses manajemen, pengembangan kreativitas dalam memecahkan masalah, dan penyediaan kondisi-kondisi lingkungan kerja yang sehat dapat meningkatkan mutu pendidikan. Peneliti merekomendasikan beberapa hal bagi sekolah: 1) membuka keterlibatan berbagai pihak untuk menilai keberhasilan sekolah; 2) mengelola aliran informasi menjadi semakin lancar kepada semua pihak terkait; 3) memoderasi ketidakberfungsian pihak tertentu yang mengalami permasalahan dalam menjalankan tugas dan fungsinya atau dalam pemecahan masalah yang dihadapinya; 4) penguatan rasa kekeluargaan sebagai sebuah komunitas; 5) melakukan refleksi keterlibatan masing-masing PTK; 6) memperbanyak proses dialog, refleksi, dan evaluasi; dan 7) menciptakan suasana sekolah yang nyaman dari kelelahan mental (burnout). Hasil penelitian ini mengisi ruang kosong dalam proses mengembangkan kapasitas manajemen sekolah, khususnya dalam konteks sekolah-sekolah di Indonesia.

**Kata kunci:** Kapasitas manajemen sekolah, komunitas belajar profesional, mutu pendidikan

## Abstract

*The research aims is to find answer on how to develop the capacity of school management to improve the quality of education. The Study was conducted by using qualitative approach through case studies at two senior high school. This study concluded that the capacity of school management developed through professional learning communities with a focus on exemplary leadership, studying with teachers and other personnel of the management process, the development of creativity in solving problems, and providing the conditions of a healthy work environment can improve the quality of education. Researchers recommend a few things for school: 1) open the involvement of various parties to assess the success of the school; 2) manage the flow of information becomes more smoothly for all parties concerned; 3) moderate malfunction of certain parties who have problems in performing their duties and functions or in solving his/her problems; 4) strengthening the sense of family as a community; 5) do reflection to the involvement of each PTK; 6) reproduce the process of dialogue, reflection, and evaluation; and 7) create a cozy atmosphere of the school mental fatigue (burnout). The results of this study fill the empty space in the process of developing the school management capacity, particularly in the context of schools in Indonesia.*

**Keywords:** Capacity of School Management, Professional Learning Community, Quality of Education

## PENDAHULUAN

Kapasitas manajemen sekolah mengalami masalah serius dilihat dari proses penyelenggaraan dan hasil pendidikan saat ini (Bappenas, 2009; Refleksi pengawas sekolah, 2010; Wayan Koster, 2011). Demikian juga hasil studi pendahuluan peneliti yang dilakukan pada hari Senin-Kamis, 14-17 November 2011 pada tiga SMA dan 2 SMK di Kota Cimahi. Studi awal ini menunjukkan bahwa sekolah mengalami banyak masalah kapasitas manajemen sekolah, khususnya terkait dengan ketidakberfungsian peran dan fungsi pendidik dan tenaga kependidikan (PTK) dalam menyelesaikan tugas-

tugasnya dan memecahkan masalah-masalah yang dihadapi sekolah.

Kondisi nyata tersebut menunjukkan bahwa sekolah tidak dapat memenuhi tuntutan kerja profesional sebagai PTK dan tuntutan para pemangku kepentingan sekolah. Analisis lebih lanjut, permasalahan ini meliputi munculnya para kepala sekolah, guru, dan staf sekolah yang merasa berat untuk: (1) memberikan layanan terbaik bagi peserta didik, dan (2) memecahkan masalah yang dihadapi dan memenuhi harapan para pemangku kepentingan. Masalah-masalah di atas menunjukkan kapasitas manajemen sekolah mengalami masalah yang serius, yaitu sekolah

tidak mampu memberikan layanan pokoknya secara bermutu kepada pelanggan utamanya berupa fasilitasi pembelajaran yang bermutu bagi peserta didik. Upaya memecahkan masalah rendahnya kapasitas sekolah dalam memberikan layanan pendidikan yang berkualitas bagi peserta didik memerlukan pengembangan kapasitas manajemen sekolah yang terintegrasi dengan

keseharian sekolah (Lambert, 1998:11) dan berlangsung secara terus menerus, bukan suatu kegiatan insidental bagi PTK.

Berdasarkan latar belakang dan fokus masalah, rumusan umum masalah penelitian adalah “Bagaimanakah kapasitas manajemen sekolah dikembangkan untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah?”

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif melalui studi kasus pada dua sekolah menengah atas, yaitu SMA Negeri 2 Kota Bandung dan SMA Negeri 2 Kota Tasikmalaya. Untuk mengumpulkan data, peneliti melakukan: 1) pengamatan terhadap proses keseharian sekolah, baik proses di kelas maupun di luar kelas, 2) wawancara kepada peserta didik, kepala sekolah, guru, pustakawan, laboran, dan tenaga tata usaha sekolah, 3) studi berbagai dokumen

sekolah, yaitu dokumen rencana pengembangan sekolah, rencana kerja tahunan sekolah, rencana kerja dan anggaran sekolah, dokumen penilaian guru, dokumen kegiatan sekolah, dokumen administratif pembelajaran, dan lain-lain yang terkait dengan penyelenggaraan sekolah. Penggalan data lapangan dilakukan selama 12 bulan pada dua sekolah yang dijadikan sebagai kasus penelitian.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### **Pengembangan kapasitas sekolah dalam membangun visi, misi, dan tujuan sekolah**

Proses pengembangan kepemimpinan warga sekolah membangun visi ditemukan bahwa visi sekolah dimaknai sebagai kesepakatan warga sekolah bukan sebuah rumusan kalimat yang terpampang di berbagai *artifact* sekolah semata. Kesepakatan maksudnya adalah ide atau gagasan mengenai masa depan sekolah yang disepakati dan diterima secara bersama oleh warga sekolah serta warga sekolah memahami peran diri masing-masing untuk mewujudkan visi tersebut. Pengembangan kapasitas kepemimpinan bermakna pengembangan peran diri warga sekolah dalam menerima dan menyepakati, serta menindaklanjutinya melalui peran diri masing-masing.

Esensi dari pengembangan kapasitas kepemimpinan dalam membangun visi, misi, dan tujuan sekolah adalah perluasan keterlibatan warga sekolah yang diwujudkan untuk mencapai atau mewujudkan apa yang disepakati bersama oleh warga sekolah melalui peran diri masing-masing. Keterlibatan warga sekolah dikaitkan dengan komitmen peran diri masing-masing dalam mencapai visi sekolah. Keterlibatan warga sekolah yang tidak dibarengi dengan tindaklanjut dalam bentuk perilaku kerja keseharian, tidak dianggap sebagai pengembangan kapasitas kepemimpinan dalam membangun visi sekolah. Pengembangan kapasitas kepemimpinan sekolah dalam membangun visi sekolah mensyaratkan adanya keteladanan pimpinan formal sekolah.

Keteladanan dimaksud adalah konsistensi antara apa yang disepakati bersama untuk diwujudkan secara bersama dengan apa yang diputuskan dan dilakukan oleh pimpinan sekolah dalam mengelola sekolah.

Pengembangan belajar bersama dalam membangun visi, misi, dan tujuan sekolah berkembang secara alamiah dalam proses mengelola sekolah hari demi hari melalui dialog keseharian dan dialog formal dalam rapat sekolah/panitia. Dialog adalah proses memahami apa yang harus dilakukan, mengapa harus melakukan hal tersebut, bagaimana melakukannya, apa peran diri PTK masing-masing dalam hal tersebut, dan bagaimana peluang implementasinya ke depan.

Perubahan lingkungan strategis sekolah ikut berperan dalam menumbuhkembangkan kebutuhan PTK untuk terus belajar. Terkait dengan pengembangan visi sekolah, hal strategis yang dinilai penting bagi sekolah adalah trend pengelolaan pendidikan nasional seperti sekolah adiwiyata, *green school*, pembelajaran berbasis ICT, dan lain sebagainya. Adapun faktor strategis yang berasal dari lingkungan internal sekolah adalah peserta didik.

Pada komunitas/klik sekolah yang diantara anggotanya ada yang berperan sebagai *school quality keeper* (penjaga kepentingan), sensitivitas terhadap perubahan lingkungan strategis lebih intens terjadi. *School quality keeper* adalah orang yang memiliki sensitivitas tinggi terhadap lingkungan strategis sekolah karena

dia/mereka sering merefleksikan tindakan mereka dan tindakan warga sekolah lainnya, berpengalaman dalam mengelola sekolah dan dipandang berintegritas oleh warga sekolah lainnya.

Perwujudan kreativitas dalam membangun visi, misi, dan tujuan sekolah merupakan proses yang diwujudkan salah satunya oleh proses membangun pengetahuan baru. Pembahasan yang berulang-ulang dengan orang yang berbeda dan konteks yang berbeda menjadi media untuk membangun pengetahuan baru bagi warga sekolah. Dialog secara berulang-ulang pada warga sekolah dengan orang yang berbeda akan memunculkan pengetahuan baru. Pengetahuan inilah yang dapat dikategorikan sebagai bagian dari bentuk pengetahuan metakognitif.

Sekolah sebagai kumpulan dari kelompok-kelompok kecil memiliki suatu kekhasan yang dapat dipandang sebagai sebuah komunitas sekolah, yaitu kohesivitas perilaku yang dibimbing oleh kesepakatan bersama berdasarkan nilai dan norma yang disepakati. Sekolah-sekolah yang diteliti menunjukkan perilaku sebagai sebuah komunitas, yaitu memiliki kohesivitas dalam mencapai kesepakatan bersama dan keberadaan anggota dalam komunitas diikat oleh nilai dan norma bersama.

Warga sekolah merasa betah dalam mengembangkan visi, misi, dan tujuan sekolah. Hal ini karena kepemimpinan kepala sekolah dinilai memberikan perekat bagi kohesivitas warga sekolah, menjadikan sekolah sebagai sebuah keluarga. Pengelolaan berbagai kondisi organisasi sekolah ditujukan untuk terjadinya dialog dan pembicaraan diantara sejawat PTK dalam rangka pembelajaran dari praktik keseharian layanan pembelajaran sebagai bentuk PLC di sekolah.

### **Pengembangan kapasitas sekolah dalam menyusun rencana kerja tahunan sekolah**

Interaksi warga sekolah menjadi media pengembangan kepemimpinan manakala keterlibatan PTK dalam interaksi adalah keterlibatan diri/peran diri masing-masing PTK yang dikaitkan dengan kepentingan sekolah yang harus dicapai secara bersama-sama. PTK akan menghubungkan dirinya dengan misi-misi yang harus dilakukan oleh sekolah. Proses tersebutlah yang dinilai akan mengembangkan kemampuan kepemimpinan PTK secara berlapis. Pada PTK tertentu, kapasitas kepemimpinan tidak dapat berkembang dikarenakan rutinitas kerja yang terlalu menyita waktu. Tagihan 24 jam kerja setiap minggu, menyebabkan PTK terlalu lelah untuk melakukan proses lebih lanjut mengenai keterlibatan dirinya dengan pengembangan

program kerja sekolah. Fenomena ini menjadi ancaman yang luar biasa untuk proses pengembangan kapasitas penyusunan rencana kerja, karena refleksi tidak tumbuh subur dari proses kerja yang mengakibatkan ide/gagasan pengembangan program kerja ke depan menjadi tumpul/tidak berkembang.

Belajar bersama PTK dalam menyusun rencana kerja tahunan sekolah dinilai efektif manakala ada kesempatan saling mengisi pengetahuan atau kemampuan diantara PTK yang belajar tersebut. Saling mengisi merupakan proses saling berbagi praktik yang telah dilakukan, pelajaran yang dapat diambil, pencegahan ke depan, dan pengembangan selanjutnya. Belajar bersama dalam penyusunan rencana kerja tahunan sekolah dinilai efektif ketika PTK menganggap anggota PTK lainnya yang terlibat adalah orang-orang yang memiliki integritas diri sebagai pendidik. Dugaan negatif (*syu'udzone*) terhadap rekan sejawat akan menghambat proses belajar diantara PTK.

Pada PTK yang tidak memiliki integritas diri antara nilai yang diucapkan dengan perilaku kesehariannya menunjukkan kemampuan belajar dari pengalaman yang rendah. Hal ini diduga karena dia merasa tidak memiliki dampak terhadap keberhasilan atau ketidakberhasilan pembelajaran sekolah. Secara psikis mereka menganggap diri mereka tidak berdaya untuk mengubah keberhasilan sekolah melalui peran dirinya. Ketidakberdayaan diri PTK ini muncul karena peran diri terkalahkan oleh kedirian lainnya yang basis nilainya tidak sesuai dengan lingkungan sekolah.

Pengembangan kreativitas dalam menyusun rencana kerja tahunan sekolah dilakukan melalui upaya pembaharuan pengetahuan dan pengalaman sekolah dalam mengelola sekolah dengan cara *benchmarking* PTK ke sekolah lain, baik di dalam maupun di luar negeri. *Benchmarking* merupakan upaya sekolah untuk memfasilitasi PTK supaya dapat mempelajari keunggulan-keunggulan yang ada di sekolah lain untuk dijadikan bahan dalam pengembangan pengelolaan di sekolah sendiri.

Kondisi-kondisi sekolah yang dikelola untuk mendukung penyusunan rencana kerja tahunan sekolah dapat dikategorikan menjadi dua bagian, yaitu psikis (mental) dan sumberdaya sekolah yang bersifat fisik. Sumberdaya psikis yaitu kondisi kenyamanan PTK untuk terlibat dalam penyusunan rencana kerja sekolah. Sedangkan sumberdaya fisik dapat diidentifikasi berupa: SDM, fasilitas, keuangan, biaya, dan organisasi. Adanya peran *school quality keeper* atau penjaga mutu (penjaga kepentingan) sekolah

menjadi suatu kondisi untuk terwujudnya pengembangan kapasitas PTK. Peran *school quality keeper* menjadi terstimulasi berkembang pada warga sekolah, khususnya PTK yang : (1) memiliki pengalaman dalam mengelola sekolah, (2) memiliki integritas perilaku sebagai pendidik, dan (3) dinilai oleh komunitas sekolah sebagai referensi perilaku (diteladani).

### **Pengembangan kapasitas sekolah dalam implementasi program dan kegiatan (rencana kerja tahunan) sekolah**

Kepemimpinan sekolah dalam pengembangan kapasitas sekolah adalah kemampuan untuk mewakili kepentingan semua pemangku kepentingan sekolah dalam implementasi program kerja dan kegiatan sekolah. Pengembangan kepemimpinan dilakukan dengan cara penguatan pemahaman mengenai: siapa saja para pemangku kepentingan sekolah, apa saja kepentingan mereka yang harus difasilitasi, dan bagaimana memfasilitasi kepentingan-kepentingan mereka terwujud dalam bentuk layanan sekolah.

Keterlibatan PTK dalam berbagai program dan kegiatan sekolah sebagai proses pengembangan kepemimpinan sekolah dikaitkan dengan komitmen PTK terhadap profesinya sebagai pendidik. Keterlibatan PTK berkembang ketika ada keteladanan pimpinan sekolah, baik dari kepala sekolah atau wakil kepala sekolah

Proses curah gagasan menjadi media untuk PLC manakala ada pelepasan sekat antara senior dan junior diantara PTK. Ketika seorang guru atau kepala sekolah membagi pengalamannya dan menekankan bahwa yang membagi pengalaman itu adalah senior, yaitu orang yang seharusnya dijadikan panutan, tanpa melihat kebenaran apa yang dilakukannya, maka PTK yang lain akan menjadikan proses interaksi dengan yang bersangkutan sebagai proses yang ditolak.

Pembuatan keputusan dalam menentukan kegiatan sekolah didasari oleh dasar/logika/data/pemikiran yang kuat untuk menjadi dasar pembuatan keputusan. Proses mencari dasar yang kuat untuk menjadi bahan pembuatan keputusan inilah yang menjadi proses pengembangan kapasitas PTK. Implementasi program kerja direspon secara beragam, bahkan ada yang menunjukkan respon perilaku negatif. Perbedaan respon diantara PTK terhadap kegiatan sekolah dinilai warga sekolah sebagai suatu hal yang wajar. Pimpinan sekolah memfasilitasi respon yang negatif dari warga sekolah melalui pembentukan wacana dalam obrolan diantara PTK. Proses pengembangan wacana ini

memberikan pengembangan kapasitas warga sekolah dalam mengambil inisiatif perubahan ketika pengelolaan sekolah menghadapi masalah.

Proses belajar bersama dalam implementasi program dan kegiatan sekolah muncul dalam beragam bentuk : Proses saling berbagi informasi dan praktik layanan pokok, proses saling menghormati tindakan dan pemikiran warga sekolah dalam implementasi program dan kegiatan sekolah, proses saling memahami apa-bagaimana-dan mengapa suatu kegiatan dilaksanakan, dan proses memahami masalah-masalah dalam implementasi program dan kegiatan sekolah berdasarkan pengalaman sekolah.

Pengembangan pengetahuan baru terkait implementasi program dan kegiatan sekolah dilakukan melalui: 1) interaksi warga sekolah dengan sekolah nasional dan internasional, 2) refleksi terhadap implementasi program dan kegiatan sekolah, 3) peniruan perilaku dari warga sekolah yang dinilai teladan, 4) proses pembimbingan kepada praktikan PPL, 5) *in house training* bagi PTK. Upaya dan proses warga sekolah mencoba hal-hal baru dalam implementasi program dan kegiatan sekolah dikategorikan sebagai kegiatan keluar sekolah dan kegiatan di dalam sekolah. Prosesnya adalah: PTK memikirkan ide-ide baru untuk program kerja, kemudian dikomunikasikan dengan warga sekolah lainnya dan menjadi ide yang lebih spesifik. Ide ini terus menjadi wacana kelompok dan wacana warga sekolah. Dalam kurun tertentu, wacana ini menjadi program kerja sekolah yang baru. Kecepatan tergantung kepada sejauhmana penuliran ide dari pewacana kepada warga lainnya.

Pengelolaan berbagai dukungan untuk mengimplementasikan rencana kerja tahunan sekolah dilakukan melalui: (1) pengkondisian suasana psikis, (2) pengembangan aspek sosial sekolah, (3) mengakomodasi sikap kritis terhadap penyelenggaraan sekolah, (4) pengembangan dukungan orang tua siswa dan alumni dalam implementasi program kerja sekolah, (5) pelibatan warga sekolah dalam berbagai kegiatan sekolah, dan (6) Memperjelas informasi mengenai kegiatan-kegiatan sekolah.

### **Pengembangan kapasitas sekolah dalam menilai keberhasilan sekolah**

Evaluasi dilakukan dalam proses penyelenggaraan sekolah, sehingga informasi umpan balik menjadi informasi harian bagi PTK dan pimpinan sekolah untuk membantu membuat keputusan mengenai apa yang harus diperbaiki atau ditingkatkan. Interaksi warga sekolah dalam

menilai keberhasilan sekolah akan berkembang jika umpan balik menjadi sebuah tagihan bersama untuk kemajuan sekolah, demikian sebaliknya.

Proses curah gagasan yang terjadi dalam mengevaluasi program dan kegiatan sekolah terjadi secara formal (rapat) dan informal (interaksi pada saat evaluasi). Proses curah gagasan ini mengelompok pada beberapa kelompok tertentu, yaitu kelompok kritis, pimpinan sekolah, dan kelompok pekerja. Kelompok kritis adalah mereka yang cenderung memberikan gagasan atau ide pemikirannya terhadap penyelenggaraan sekolah. Kelompok pekerja adalah mereka yang cenderung menerima ide-ide pimpinan dan kelompok kritis dan mereka siap melaksanakan apa yang diidekan. Proses pengambilan keputusan untuk perbaikan atau peningkatan akan berkembang menjadi perilaku keseharian ketika PTK memiliki sistem pembaharuan diri, demikian sebaliknya.

Sistem pembaharuan diri diawali dari munculnya kesadaran diri mengenai perlunya perbaikan atau peningkatan. Kesadaran diri bahwa dirinya memiliki kekurangan inilah yang akan mengembangkan perilaku siklikal dalam pengembangan kapasitas diri, kelompoknya serta lembaganya.

Proses belajar bersama melalui saling berbagi informasi dapat diklasifikasi menjadi berbagi informasi secara formal dan non formal. Berbagi informasi secara formal terjadi berdasarkan peran dan tugas masing-masing. Setiap kegiatan yang dilakukan oleh PTK sesuai dengan peran dan tugasnya masing-masing melahirkan informasi pelaksanaan tugasnya. Secara formal sekolah juga membuat tim khusus yang secara khusus bertugas untuk melakukan pengolahan hasil penilaian harian, mingguan atau bulanan

Proses saling menghormati tindakan dan pemikiran warga sekolah lain dapat berjalan dengan lancar manakala: 1) PTK memiliki visi yang sama mengenai apa yang harus dicapai oleh sekolah di masa depan, 2) adanya kejelasan peran diri masing-masing PTK dalam proses penyelenggaraan sekolah, 3) dimilikinya nilai sebagai pendidik atau nilai kemanusiaan yang dianut oleh masing-masing PTK terkait dengan rasa saling hormat dengan sesama PTK. Proses memahami masalah-masalah dan pemecahannya ke depan terjadi dalam bentuk: curah gagasan ketika rapat sekolah/panitia sekolah, obrolan diantara warga sekolah, masukan dari peserta didik, alumni dan pemangku kepentingan sekolah lainnya, dan data serta informasi hasil-hasil capaian sekolah baik langsung maupun dari hasil olahan tim sekolah. Obrolan diantara warga

sekolah menjadi proses evaluasi ketika mereka menilai fenomena yang secara langsung dialami oleh masing-masing atau menanggapi data dan informasi yang diterima dari warga sekolah.

Pembangunan pengetahuan baru dalam menilai keberhasilan sekolah dialami PTK melalui proses rapat sekolah dan proses kerja secara struktural. Mencoba hal baru dalam menilai keberhasilan sekolah terjadi dalam bentuk: (1) layanan keseharian sekolah, (2) pengembangan mekanisme kerja dari tahun sebelumnya. Penemuan umpan balik dari tindakan-tindakan yang telah dilakukan terwujud dalam bentuk dialog. Dialog terjadi secara intensif terutama ketika mengalirkan informasi mengenai masalah yang dihadapi PTK.

Suasana yang dirasakan oleh warga sekolah dalam menilai keberhasilan sekolah cenderung biasa saja, kecuali pada penilaian kelulusan peserta didik dan akreditasi sekolah. Kekhawatiran yang dikelola mengenai capaian prestasi akademik peserta didik menjadi titik picu untuk pengembangan belajar bersama mengenai apa yang harus dilakukan, mengapa harus dilakukan, dan bagaimana melakukannya. Sekolah mengalokasikan dana dan sumberdaya sekolah untuk menggerakkan banyak tim penilai. Dukungan terhadap penilaian dan tindaklanjutnya pun muncul dari para orang tua peserta didik, dan alumni.

Dukungan utama dalam pengembangan kapasitas sekolah melalui belajar bersama dalam komunitas profesional mensyaratkan pada perubahan yang bersifat perubahan budaya organisasi, yaitu perubahan yang berjalan dalam waktu setahap demi setahap dan berkembang sesuai dengan perjalanan refleksi warga sekolah terhadap pekerjaan mereka sehari-hari.

### **Pengembangan kapasitas sekolah dalam membangun visi, misi, dan tujuan sekolah**

Temuan penelitian menunjukkan bahwa warga sekolah menyepakati mengenai layanan utama mereka di sekolah adalah pembelajaran dan pihak yang paling utama mendapatkan layanan mereka adalah peserta didik. Visi sekolah dikembangkan untuk mencapai layanan pembelajaran terbaik bagi peserta didik. Dalam prosesnya diperlukan orang-orang yang memerankan sebagai penjaga mutu atau *school quality keeper*, yaitu orang yang memiliki sensitivitas tinggi terhadap lingkungan strategis sekolah karena dia atau mereka sering merefleksikan tindakan mereka dan tindakan warga sekolah lainnya. Hasil penelitian ini sesuai dengan berbagai kajian mengenai *professional learning community* (PLC), bahwasanya tujuan dan fokus

PLC di sekolah adalah pembelajaran peserta didik. (Hopkins et al, 2010:744; Lambert, 1998:23; Hord, 2003:19; Holly & Southworth, 2005:3; Stoll & Louis, 2007:2). Kondisi sekolah yang mengedepankan kepentingan peserta didik sebagai pihak yang paling utama untuk mendapatkan keuntungan dari keterlibatan berbagai pemangku kepentingan sekolah akan lebih besar mengikat para pemangku kepentingan untuk berkontribusi dalam mewujudkan apa yang disepakati bersama tersebut. Karena itu kepala sekolah harus menjadikan PLC sebagai suatu upaya atau proses untuk mengikat komitmen bersama para pemangku kepentingan untuk memfokuskan tenaga dan kemampuan yang mereka miliki pada peningkatan potensi peserta didik secara maksimal.

Demikian juga hasil penelitian banyak ahli, yaitu: (1) Mulford (2010:203) yang mengungkapkan tiga hal, yaitu: konteks, organisasi, dan pemimpin. Konteks terkait dengan kekuatan yang mempengaruhi sekolah dan implikasi kekuatan tersebut terhadap pimpinan sekolah. Organisasi sekolah memfokuskan pada pengembangan model organisasi birokrasi menjadi komunitas pembelajar profesional. Pemimpin sekolah yang hebat membangun kapasitas sekolah secara terus menerus. (2) Hord (2003:19) mengenai PLC, bahwasanya salah satu dari ciri-ciri PLC adalah *shared values and vision*. Keberartian visi organisasi dikaitkan dengan peran diri dari masing-masing individu. Tidak hanya itu, *sharing vision* juga harus sampai pada derajat mampu mendorong individu untuk tidak hanya terlibat dalam proses pengembangan visi bersama tetapi juga sampai pada menggunakan visi sebagai tonggak dalam pembuatan keputusan mengenai layanan pembelajaran di sekolah. (3) Susan Auerbach (2009:25) mengungkapkan perlu ada keterlibatan pimpinan sekolah secara langsung bersama-sama dengan para orang tua mulai dari awal sampai dengan akhir. (4) Vivienne Collinson (2008:456), kesuksesan organisasi di abad 21 ini adalah memahami bahwa belajar dan inovasi merupakan dua hal yang pokok untuk pembaruan dan keberlangsungan organisasi. Untuk mendukung belajar bersama, anggota organisasi harus melakukan uji coba-melakukan penemuan, dialog, cara pandang sokrates, dan argumentasi – yang pernah diperdengarkan pada masa Yunani Kuno. (5) Pietersen (2010:42) menjelaskan bahwa memimpin melalui belajar strategi harus memiliki lima kompetensi, yaitu pemahaman (*insight*), fokus pada hal yang tepat (*focus*), menyearahkan fokus strategi sehingga semua pihak bekerja bersama untuk mewujudkan capaian yang sama

(*alignment*), pelaksanaan yang lebih baik dan cepat (*execution*), dan pembaharuan (*renewal*) melalui belajar secara terus menerus. Model ini sama dengan temuan penelitian dilihat dari perlunya dilakukan belajar bersama dan secara terus menerus untuk dapat mencapai tujuan dan memenangkan persaingan. (6) Stool (2010:469), pada komunitas sekolah yang diantara anggotanya ada yang berperan sebagai *school quality keeper* (penjaga kepentingan), sensitivitas terhadap lingkungan strategis lebih intens terjadi, sedangkan pada kelompok yang anggotanya biasa-biasa saja, sensitivitas terhadap perubahan lingkungan strategis inipun menjadi rendah. (7) Hall dan Simeral (2008:148-151) menguraikan model administrator sekolah terkait dengan peran administrator sekolah dalam proses pengembangan kapasitas sekolah, yaitu: 1) berperan sebagai direktur manakala kecenderungan perilaku warga sekolah ada pada tahap ketidakpedualian pada warga sekolah, 2) berperan sebagai navigator ketika kecenderungan perilaku warga sekolah ada pada tahap bingung, 3) berperan sebagai juru bisik manakala perilaku warga sekolah cenderung ada pada tahap aksi, 4) berperan sebagai penantang manakala kecenderungan perilaku warga sekolah ada pada tahap perbaikan.

### **Pengembangan kapasitas sekolah dalam menyusun rencana kerja tahunan sekolah**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa interaksi warga sekolah menjadi media pengembangan kepemimpinan manakala keterlibatan PTK dalam interaksi adalah keterlibatan diri atau peran diri masing-masing PTK yang dikaitkan dengan kepentingan sekolah yang harus dicapai secara bersama-sama. Dengan kata lain, PTK akan menghubungkan dirinya dengan misi-misi yang harus dilakukan oleh sekolah. Proses menghubungkan diri dengan misi sekolah inilah yang dinilai akan mengembangkan kapasitas kepemimpinan PTK secara berlapis. Penelitian juga menemukan pengembangan kreativitas dalam menyusun rencana kerja tahunan sekolah dilakukan melalui *benchmarking* PTK ke sekolah lain.

Hasil ini sesuai kajian beberapa ahli, yaitu: (1) Peter Jarvis (1992:71-85), menguraikan suatu kategori bahwa orang tidak selalu belajar dari pengalamannya, orang belajar dari pengalaman tetapi tidak reflektif, dan orang belajar dari pengalaman bersifat reproduksi budaya. (2) Narongrith Intanam, Suwimon Wongwanich, & Nattaporn Lawthong menyarankan kepada pengelola pendidikan, khususnya sekolah seharusnya menjadikan

*benchmarking* untuk pengembangan kegiatan PLC di sekolah. (3) Baker dan Murray (2001:124), menekankan mengenai pentingnya pengalaman belajar dalam komunitas itu bukan saja dijadikan sebagai pengalaman yang berharga bagi guru tetapi juga sebagai sumberdaya yang berharga. (4) Sandie Wong, Jennifer Sumsion & Frances Press (2012:19), mengungkapkan banyaknya hal yang harus dikelola untuk mencapai PLC yang dapat mengembangkan kapasitas anggota organisasi. (5) Terrence Morrison (2001:2), sistem kinerja manusia yang pada komponen utamanya adalah proses belajar yang dipengaruhi oleh komponen organisasi lainnya. (6) Hord dan Sommers (2008:6), Kepemimpinan pada asalnya menjadi peran kepala sekolah, namun dalam konteks yang lebih luas, peran ini dilakukan oleh banyak orang yang perilakunya dicirikan oleh intensitas dalam memfasilitasi perubahan dan pengembangan sekolah.

Permasalahan terlalu sibuknya guru menjalani kewajiban 24 jam tatap muka di kelas ini perlu menjadi perhatian bersama, sehingga dapat dicari solusi ke depan bagaimana kondisi yang memungkinkan bagi guru untuk dapat bekerja nyaman secara mental. Kewajiban 24 jam tatap muka perminggu berimplikasi guru harus melayani sekian banyak kelas setiap harinya dan pada setiap kelas itu terdiri dari minimal 32 siswa per kelasnya. Jika guru melakukan penilaian otentik pada anak-anak tersebut dan harus merekap hasil penilaian ini secara tuntas pada hari tersebut, maka dia harus menyediakan waktu sekitar 3 s.d 6 jam perhari untuk melakukan pengolahan penilaian. Dapat dikatakan, jika terjadi kelelahan mental maka pengembangan kapasitas guru-guru akan terganggu, bahkan tidak terjadi penguatan atau pengembangan kapasitas pada diri guru.

### **Pengembangan kapasitas sekolah dalam implementasi program dan kegiatan (rencana kerja tahunan) sekolah**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa makna kepemimpinan sekolah dalam pengembangan kapasitas sekolah adalah kemampuan untuk mewakili kepentingan semua pemangku kepentingan sekolah dalam implementasi program kerja dan kegiatan sekolah. Kepemimpinan dimaknai sebagai kemampuan untuk merepresentasi pihak-pihak yang berkepentingan dengan penyelenggaraan sekolah. Pengembangan kapasitas kemampuan kepemimpinan sekolah dalam implementasi program dan kegiatan sekolah berarti pengembangan kemampuan PTK untuk

memahami siapa saja para pemangku kepentingan sekolah, apa saja kepentingan mereka yang harus difasilitasi, dan bagaimana memfasilitasi kepentingan-kepentingan mereka terwujud dalam bentuk layanan sekolah.

Temuan ini seiring dengan hasil studi banyak ahli, yaitu: (1) Louis & Kruis (Hord, 2003:41), enam isu penting terkait dengan hubungan kepemimpinan dengan PLC di sekolah, yaitu: 1) *leadership at the center*, 2) *teacher's classroom support*, 3) *a Vision of professional community*, 4) *a culture of high intellectual quality*, 5) *the management of conflict*, dan 6) *an inclusive community*. (2) Harris dan Jones (2010:180), kondisi yang menunjukkan kecenderungan kepemimpinan itu lebih baik dari pada bagian-bagian dan dengan cara mendistribusikan dan membagi kepemimpinan secara lebih luas, kesempatan untuk mencapai kapasitas belajar yang saling berhubungan satu sama lain dalam sebuah sekolah dan diantara sekolah-sekolah dapat dimaksimalkan. (3) Raihani (2008:491), kepemimpinan kepala sekolah yang dikategorikan berhasil adalah kepala sekolah yang memiliki terminologi keyakinan dan nilai yang melandasi praktik kepemimpinannya. (4) Mulford (2010:202-203), pembelajaran organisasi melibatkan tiga tahap yang berurutan dan menjadi variabel perantara antara kepemimpinan, kerja guru, dan hasil belajar peserta didik, yaitu: iklim saling percaya dan kolaborasi, misi yang dibagi dan dipantau, dan dukungan pengembangan profesional untuk mengambil inisiatif dan resiko. (5) Jarvis (1992:73), semua PTK mengalami proses interaksi, tetapi tidak semua interaksi mengakibatkan hasil belajar. Pengalaman yang dievaluasi, dicari logikanya dan direfleksikan akan menjadikan seseorang berubah dan lebih berpengalaman, sedangkan pengalaman yang dihafalkan/dimemorisasi tidak akan menyebabkan perubahan. (6) Hargreaves et al. (2010:xvii), proses dialog dalam konteks pengembangan sekolah harus terhindar dari mengistimewakan orang tertentu daripada orang lainnya dalam komunitas. (7) Anderson (2010:82), supaya perubahan dalam pendidikan dapat diwujudkan, maka konsep dan penjelasan PTK harus terus ditantang dan diperhalus secara berkelanjutan. (8) Park dan Datnow (2010:211), Proses belajar bersama merupakan proses saling berbagi informasi, pengetahuan, dan pemecahan masalah dalam melayani pembelajaran peserta didik atau pendukung layanan pembelajaran. (9) Terrence Morrison (2001:5), memandang proses belajar sebagai lem yang menciptakan "lengket" yang diperlukan untuk mengikat dan menyelaraskan komponen sistem kinerja manusia. (10) Collinson,

(2008:457), pengembangan kepemimpinan dan pengembangan kapasitas tergantung kepada pengembangan semua anggota organisasi secara berkelanjutan. (11) Deborah H. Drake et al (2014:321-322), yang menjadi esensi terhadap kesuksesan kerja penggerak komunitas adalah hubungan dan jejaring kerja komunitas yang dibentuk dan dibuka secara perlahan dan bertahap dalam rangka memfasilitasi pembangunan kepercayaan sosial. (12) Harris & Jones (2010:174), komunitas belajar profesional menawarkan sebuah cara yang dahsyat untuk menjamin guru-guru dalam merefleksi proses kerjanya dan kemudian memperbaikinya. (13) Stoll (2010:475), melihat dialog sebagai proses untuk mencapai PLC. (14) Willems dan DeHass (2012:22), bahwa ada peluang bagi sekolah untuk memberikan layanan pendidikan melalui kemitraan dengan masyarakat dalam kegiatan layanan belajar oleh masyarakat. (15) Murray et al. (2011:34), memberdayakan orang tua dan profesional (guru pembantu) disertai pengetahuan mengenai pilihan layanan belajar bagi peserta didik autis, kerjasama antara guru-orang tua, dan perspektif kedua belah pihak mengenai anak mengarahkan kepada hasil yang lebih baik bagi orang tua yang memiliki anak dengan kondisi autis dan guru pembantu yang melayani mereka.

### **Pengembangan Kapasitas Sekolah Dalam Menilai Keberhasilan Sekolah**

Hasil penelitian menunjukkan bahwasanya kegiatan evaluasi dilakukan secara terus menerus seiring dengan berlangsungnya penyelenggaraan sekolah, sehingga informasi umpan balik menjadi informasi harian bagi PTK dan pimpinan sekolah untuk membantu membuat keputusan mengenai apa yang harus diperbaiki atau ditingkatkan. Pada proses interaksi warga sekolah dalam mengevaluasi keberhasilan sekolah didapati bahwa konsistensi umpan balik kepada masing-masing pengelola program dan kegiatan serta kepada pimpinan sekolah menjadi hal penting untuk keberlangsungan perbaikan dan pengembangan sekolah. Hasil penilaian yang tidak ditindaklanjuti dengan apik menyebabkan hilangnya keterlibatan lebih lanjut dari PTK untuk pelaksanaan, perbaikan, dan pengembangan program karena mereka menilai ketidakberartian keterlibatan mereka ketika umpan balik dari mereka tidak ditindaklanjuti dengan perbaikan atau pengembangan. Inilah yang dinilai penting dari hasil penelitian, bahwasanya interaksi warga sekolah dalam menilai keberhasilan sekolah akan berkembang jika umpan balik menjadi sebuah tagihan bersama untuk kemajuan sekolah, demikian sebaliknya.

Temuan ini seiring dengan hasil penelitian para ahli, yaitu: (1) Emily Hassel (1999:45), menunjukkan bahwa pada sekolah yang dikategorikan juara, para guru mereka terlibat dalam perencanaan peningkatan/pengembangan *professional development* (PD). Hal ini menunjukkan bahwa informasi hasil evaluasi dan tindaklanjut dari evaluasi ini menjadi lancar. (2) Hassel (1999:61), ketika PTK semakin intens terlibat dalam proses pengembangan kapasitas profesional sekolah, maka mereka akan semakin mudah untuk melakukan perubahan ke arah yang lebih baik. (3) Esther Cameron & Mike Green (2009:17), kesadaran seseorang terhadap kompeten atau tidak kompetennya seseorang sebagai sebuah hal yang berulang. Pada orang yang dirinya tidak mengetahui apa yang dia tidak ketahui, hal ini akan mengalami proses belajar jika mereka mendapati kesalahan dan memulai refleksi. (4) David Kolb (1984), siklus belajar terjadi manakala seseorang mengalami suatu pekerjaan atau sebagai pelaku, kemudian merefleksi pekerjaan tersebut atau berperan sebagai reflektor, berdasarkan refleksinya dia membuat suatu kesimpulan atau berperan sebagai pembuat teori, kemudian dia mengembangkan ide atau rencana untuk melakukan sesuatu yang lebih baik ke depan (pelaku pragmatis). (5) Stoll (2010:475), dialog itu bukan berdebat atau berdiskusi tetapi bagaimana setiap anggota komunitas dapat terkoneksi dengan informasi mengenai pengalaman masing-masing. (6) Nonaka & Takeuchi (Stoll, 2010:47), dialog berisi mengenai pengalaman yang didukung oleh kenyamanan setiap anggota komunitas untuk mengungkapkan pengalaman mereka menjadi suatu hal yang perlu untuk dijaga secara bersama. (7) Anthony J. Rhem (2006:44), pengetahuan yang berkembang dari pengalaman kerja inilah yang disebut dengan *tacit knowledge*. (8) James F. Kilbane, Jr (2009:201-202), dukungan utama dalam pengembangan kapasitas sekolah melalui belajar bersama dalam komunitas profesional mensyaratkan pada perubahan yang bersifat perubahan budaya organisasi, yaitu perubahan yang berjalan dalam waktu setahap demi setahap dan berkembang sesuai dengan perjalanan refleksi warga sekolah terhadap pekerjaan mereka sehari-hari. (9) Elise Trumbull dan Carrie Rothstein-Fisch (2011:45), jika sekolah menjadikan prestasi akademik bagi semua peserta didik sebagai tujuan sekolah maka pandangan terhadap motivasi berprestasi peserta didik harus melihat bahwa nilai-nilai budaya mempengaruhi tujuan akademik dan sosial yang harus dimiliki oleh peserta didik.



## SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang dikembangkan, peneliti membuat simpulan umum sebagai berikut: kapasitas manajemen sekolah yang dikembangkan melalui komunitas pembelajar profesional dengan fokus pada keteladanan kepemimpinan, belajar bersama

pendidik dan tenaga kependidikan dari proses manajemen, pengembangan kreativitas dalam memecahkan masalah, dan penyediaan kondisi-kondisi lingkungan kerja yang sehat dapat meningkatkan mutu pendidikan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, S.E. (2010). *Moving Change: Evolutionary Perspectives on Educational Change* dalam Hargreaves, A. Dkk. (Editor), *Second International Handbook of Educational Change Part 1*. (hlm. 65-84). London: Springer.
- Auerbach, S. (2009). *Walking the Walk: Portraits in Leadership for Family Engagement in Urban Schools*. *The School Community Journal*, 2009, Vol. 19, No. 1. Pp. 1-32.
- Baker, H.P. dan Murray, M.M. (2011). *Building Community Partnerships: Learning to Serve While Learning to Teach*. *The School Community Journal*, 2011, Vol. 21, No. 1. pp. 113-128.
- Bappenas. (2009). *Executive summary: Survey Kepuasan Orang Tua Terhadap Pelayanan Pendidikan Dasar Yang Disediakan Oleh Sistem Desentralisasi Sekolah*. Jakarta: Bappenas.
- Cameron, E. dan Green, M. (2009). *Making Sense Of Change Management* (2nd edition). London and Philadelphia: Kogan Page Limited.
- Collinson, V. (2008). *Leading by learning: New Directions In The Twenty-First Century*. *Journal of Educational Administration*, Vol. 46 Iss: 4 pp. 443 – 460.
- Drake, D.H., dkk. (2014). *Building Communities Collaboratively: The Milton Keynes Community Mobiliser Service*. *Community Development Journal* Vol 49 No 2 April 2014 pp. 311–326.
- Hall, P. and Simeral, A. (2008). *Building Teacher's Capacity for Success; A Collaborative Approach for Coaches and School Leaders*. Virginia-United States: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Hargreaves, D.H. (2011). *System Redesign For System Capacity Building*, *Journal of Educational Administration*, Vol. 49 Iss: 6 pp. 685 – 700.
- Harris, A. dan Jones, M. (2010). *Professional Learning Communities And System Improvement*. Volume 13 Number 2 July 2010 172–181. Pp 172 – 181.
- Hassel, Emily (1999). *Professional Development: Learning From The Best A Toolkit For Schools and Districts Based On The National Awards Program For Model Professional Development*. US: North Central Regional Educational Laboratory.
- Holly, P. dan Southworth. (2005). *The Developing School*. Taylor & Francis: Routledge.
- Hopkins, D. (2010). *Every School a Great School – Realising the Potential of System Leadership* dalam Hargreaves, A. Dkk. (Editor), *Second International Handbook of Educational Change Part 1*. (hlm. 741-764). London: Springer.
- Hord, S.M. (2003). *Professional Learning Communities: Communities of Continuous Inquiry and Improvement*. Austin, TX: SEDL.
- Hord, S.M dan Sommers W.A. (2008). *Leading Professional Learning Communities; Voices From Research and Practices*. USA: Corwin Press – a Sage Company.
- Intanam, N., Wongwanich, S., & Lawthong, N. *Benchmark for Building Professional Learning Communities in Schools: From Tools and Guideline to Practice in Thai Educational Context*. [Online]. Tersedia: [http://www.iaea.info/documents/paper\\_4d52fc9.pdf](http://www.iaea.info/documents/paper_4d52fc9.pdf). [Diakses 20 Januari 2014].
- Jarvis, P. (1992). *Paradoxes of Learning: On Becoming an Individual in Society*. USA: Jossey Bass Higher and Adult Education.

- Kilbane Jr., dan James L. (2009). *Factors in Sustaining Professional Learning Community*. Sage: NASSP Bulletin: 93(3) 184–205.
- Kolb. D.A. (1984). *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Lambert, L. (1998). *Building Leadership Capacity in Schools*. Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Morrison, T. (2001). *Actionable Learning; A Handbook for Capacity Building Through Case Base Learning*. Asian Development Bank Institute.
- Mulford, B. (2010). *Recent Developments in the Field of Educational Leadership: The Challenge of Complexity* dalam Hargreaves, A. Dkk. (Editor), Second International Handbook of Educational Change Part 1. (hlm. 187-208). London: Springer.
- Murray, M.M., dkk. (2011). *Knowledge is Power: Empowering the Autism Community Through Parent–Professional Training*. The School Community Journal, 2011, Vol. 21, No. 1. Pp 19-36.
- Park, V., & Datnow, A. (2009). Co-constructing distributed leadership: district and school connections in data-driven decision-making. *School leadership and management*, 29(5), 477-494.
- Pietersen, Willie. (2010). *Strategy as Learning*. [online]. Tersedia: [http://www.williepietersen.com/pdf/TEBRJulAug2010\\_StrategyasLearning.pdf](http://www.williepietersen.com/pdf/TEBRJulAug2010_StrategyasLearning.pdf). [Diakses 20 Desember 2011].
- Raihani. (2008). *Journal of Educational Administration*. Vol. 46 No. 4, 2008. pp. 481-496.
- Rhem, A.J. (2006). *UML For Developing Knowledge Management Systems*. New York: Taylor & Francis Group.
- Stoll, L., dan Louis, K.S. (2007). *Professional Learning Communities: Divergence, Depth and Dilemmas*. Berkshire: Open University Press.
- Stoll, L. (2010). *Connecting Learning Communities: Capacity Building for Systemic Change*. Dalam Hargreaves, A. Dkk. (Editor), Second International Handbook of Educational Change. (hlm. 469-484). London: Springer International Handbook of Education 23.
- Trumbull, E. dan Fisch, R.C.(2011). *The Intersection of Culture and Achievement Motivation*. The School Community Journal, 2011, Vol. 21, No. 2. pp 25-53.
- Wayan K. (2011). *Restrukturisasi Penyelenggaraan Pendidikan: Studi Kapasitas Sekolah Dalam Rangka Desentralisasi Pendidikan*. [Online] Tersedia: <http://muhammadalmustofa.wordpress.com/2011/04/03/restrukturisasi-penyelenggaraan-pendidikan-studi-kapasitas-sekolah-dalam-rangka-desentralisasi-pendidikan/>. [Diakses 20 Desember 2011].
- Willems, P.P. dan DeHass, A.R.G. (2012). *School–Community Partnerships: Using Authentic Contexts to Academically Motivate Students*. School Community Journal, 2012, Vol. 22, No. 2. Pp 9-30.
- Wong S., Sumsion, J. & Press, F. (2012). *Supporting Professional Learning in an Integrated Context: Building on the PSCA Research "Integrated Early Years Provision in Australia" A Resource for Early Childhood Leaders*. Australia: Charles Sturt University.