



## Management of professional learning community model: A multi-site case study

Murdjoko<sup>1</sup>, Wahyu<sup>2</sup>, Muhammad Saleh<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Universitas Lambung Mangkurat, Banjarmasin, Indonesia

[murdjoko07@guru.sma.belajar.id](mailto:murdjoko07@guru.sma.belajar.id)<sup>1</sup>, [wahyu@ulm.ac.id](mailto:wahyu@ulm.ac.id)<sup>2</sup>, [msaleh@ulm.ac.id](mailto:msaleh@ulm.ac.id)<sup>3</sup>

### ABSTRACT

Teacher-friendly learning communities represent a strategic approach to enhancing professionalism and collaboration among educators within schools. This study aims to describe and analyze the management of a teacher-friendly learning community model in terms of three main aspects: school leadership, teacher empowerment, and school partnerships. The research was motivated by the need to create a supportive learning ecosystem that fosters continuous professional development for teachers. A qualitative approach with a multi-site study design was employed, conducted at SMAN 1 Karang Intan and SMAN 2 Martapura, Banjar Regency. Data were collected through in-depth interviews, observations, and documentation involving principals, teachers, learning community leaders, subject group coordinators, and school staff. The findings indicate that school principals play an active managerial role in designing, facilitating, and evaluating learning community activities. Teachers responded positively to the empowerment provided, particularly through collaboration, pedagogical reflection, and improved teaching practices. Furthermore, internal and external partnerships—including collaboration with school staff, the education department, and teacher forums—contributed to the development of a learning ecosystem that supports the enhancement of teachers' professional competencies. Nevertheless, several challenges remain, such as limited time, low intensity of peer observations, and weak coordination among stakeholders.

### ARTICLE INFO

#### Article History:

Received: 7 Mar 2025

Revised: 5 Jul 2025

Accepted: 11 Jul 2025

Available online: 1 Aug 2025

Publish: 29 Dec 2025

#### Keywords:

learning community; school principal leadership; school partnership; teacher empowerment

#### Open access

Curricula: Journal of Curriculum Development is a peer-reviewed open-access journal.

### ABSTRAK

Komunitas belajar ramah guru merupakan pendekatan strategis dalam meningkatkan profesionalisme dan kolaborasi antar guru di lingkungan sekolah. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis manajemen pengembangan model komunitas belajar ramah guru ditinjau dari aspek kepemimpinan kepala sekolah, pemberdayaan guru, dan kemitraan sekolah. Studi ini dilatarbelakangi oleh kebutuhan untuk menciptakan ekosistem belajar yang mendukung pengembangan kompetensi guru secara berkelanjutan. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif dengan desain studi multi situs, dilaksanakan di SMAN 1 Karang Intan dan SMAN 2 Martapura, Kabupaten Banjar. Teknik pengumpulan data meliputi wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi dengan melibatkan kepala sekolah, guru, ketua komunitas belajar, koordinator rumpun mata pelajaran, dan tenaga kependidikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki peran manajerial yang kuat dalam merancang, memfasilitasi, dan mengevaluasi kegiatan komunitas belajar. Guru menunjukkan respons positif terhadap pemberdayaan yang dilakukan, terutama melalui kolaborasi, refleksi pedagogis, dan peningkatan praktik mengajar. Di samping itu, kemitraan internal dan eksternal, seperti kerja sama dengan tenaga kependidikan, dinas pendidikan, dan forum guru, turut memperkuat ekosistem belajar. Namun, beberapa tantangan yang dihadapi meliputi keterbatasan waktu, rendahnya intensitas observasi sejawat, serta lemahnya koordinasi antar pihak.

**Kata Kunci:** kemitraan sekolah; kepemimpinan kepala sekolah; komunitas belajar; pemberdayaan guru

### How to cite (APA 7)

Murdjoko, M., Wahyu, W., & Saleh, M. (2025). Management of professional learning community model: A multi-site case study. *Curricula: Journal of Curriculum Development*, 4(2), 1079-1092.

### Peer review

This article has been peer-reviewed through the journal's standard double-blind peer review, where both the reviewers and authors are anonymised during review.



Copyright 2025, Murdjoko, Wahyu, Muhammad Saleh. This an open-access is article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International (CC BY-SA 4.0) <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author, and source are credited.

\*Corresponding author: [murdjoko07@guru.sma.belajar.id](mailto:murdjoko07@guru.sma.belajar.id)

## **INTRODUCTION**

Pendidikan memegang peranan sentral dalam membentuk sumber daya manusia yang unggul dan adaptif, terlebih dalam menghadapi kompleksitas tantangan global abad ke-21. Salah satu faktor kunci dalam peningkatan mutu pendidikan adalah kepemimpinan kepala sekolah, khususnya dalam perannya sebagai pemimpin instruksional. Dalam konteks pendidikan Indonesia saat ini, terutama pasca-implementasi Kurikulum Merdeka, kepala sekolah dituntut tidak hanya menjadi administrator, tetapi juga fasilitator pembelajaran dan agen perubahan yang mampu membentuk lingkungan belajar kolaboratif dan reflektif. Transformasi pendidikan melalui Kurikulum Merdeka menempatkan guru sebagai penggerak utama pembelajaran berdiferensiasi, yang dalam pelaksanaannya sangat membutuhkan ekosistem kolaboratif berbasis komunitas belajar. Komunitas belajar profesional seperti Komunitas Belajar Ramah Guru (KBRG) diyakini dapat menjadi strategi efektif dalam meningkatkan profesionalisme guru dan mutu pendidikan secara menyeluruh. Hal tersebut dapat menjadi motivasi bagi para guru dalam meningkatkan profesionalitas mereka dan pembaharuan dalam pengajaran dikelas (Harlita & Ramadan, 2024).

Sejumlah penelitian mendukung efektivitas kepemimpinan instruksional kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dan mutu pembelajaran. Kepemimpinan instruksional yang kuat berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kualitas pembelajaran (Hoerudin *et al.*, 2023). Penelitian lainnya menemukan bahwa pengaruh kepemimpinan instruksional terhadap komitmen guru dimediasi oleh efikasi diri dan efikasi kolektif (Nawirej *et al.*, 2025). Dalam konteks Kurikulum Merdeka, kepemimpinan instruksional terbukti menjadi mediator efektif dalam meningkatkan kinerja guru melalui penguatan efikasi diri (Elfira *et al.*, 2024). Pengaruh kepemimpinan instruksional terhadap mutu pembelajaran tercatat sangat tinggi dan signifikan terhadap profesionalisme guru melalui iklim sekolah dan motivasi kerja (Ahmar, 2024; Retnawati *et al.*, 2025).

Namun demikian, efektivitas komunitas belajar seperti KBRG masih menghadapi berbagai tantangan struktural dan budaya. Studi menunjukkan bahwa *peer observation* seringkali terhambat oleh rasa tidak aman, beban kerja tambahan, dan resistensi terhadap perubahan rutinitas (Agustina *et al.*, 2020). Guru pemula maupun berpengalaman menyadari potensi reflektif dari observasi sejawat, tetapi pelaksanaannya sering terhambat oleh faktor personal dan kelemahan sistem pendukung (Lestari & Dewi, 2022). Dari sisi supervisi, keterbatasan sumber daya dan persepsi guru yang beragam terhadap nilai-nilai pendidikan menghambat konsistensi supervisi kepala sekolah (Misrianto *et al.*, 2024). Selain itu, implementasi Kurikulum Merdeka juga menghadapi kendala berupa pemahaman yang belum merata, keterbatasan pelatihan, serta infrastruktur yang belum memadai (Saputra *et al.*, 2024). Tantangan-tantangan ini menunjukkan perlunya manajemen komunitas belajar yang lebih terstruktur, kolaboratif, dan berkelanjutan.

Secara teoritis, model manajemen komunitas belajar profesional yang efektif harus mencakup dimensi kepemimpinan transformasional kepala sekolah, pemberdayaan guru, dan kemitraan strategis. Kepemimpinan transformasional terbukti efektif dalam meningkatkan kualitas pendidikan dengan menekankan pada inspirasi, motivasi, dan pengembangan diri (Nabila *et al.*, 2025). Di sisi lain, kemitraan kepala sekolah dengan guru, orang tua, dan masyarakat terbukti meningkatkan pengembangan sumber daya guru dan

infrastruktur sekolah (Mayasari *et al.*, 2025). Strategi pemberdayaan guru yang dikombinasikan dengan kepemimpinan inspiratif terbukti mampu meningkatkan motivasi dan kinerja guru dalam mendukung perubahan pembelajaran (Zulfahmi, 2025). Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini memiliki kebaruan ilmiah pada pendekatan manajemen komunitas belajar berbasis KBRG yang menekankan sinergi antara kepemimpinan kepala sekolah, pemberdayaan guru, dan kemitraan pendidikan secara kontekstual.

Penelitian ini berkontribusi dalam menelaah bagaimana praktik pengembangan komunitas belajar dapat menjawab tantangan Kurikulum Merdeka, dengan melihat aspek manajerial, kultural, dan struktural yang mempengaruhinya. Permasalahan yang diangkat dalam kajian ini secara umum berkaitan dengan rendahnya efektivitas komunitas belajar profesional di satuan pendidikan menengah, baik dari aspek kepemimpinan, pemberdayaan, maupun kolaborasi antar pemangku kepentingan. Secara khusus, penelitian ini berfokus pada bagaimana manajemen pengembangan KBRG dilaksanakan oleh kepala sekolah, bagaimana bentuk pemberdayaan guru memengaruhi perubahan profesionalisme, serta bagaimana pola kemitraan internal dan eksternal dibangun untuk mendukung keberlanjutan program. Berdasarkan uraian tersebut, tujuan dari kajian ini adalah untuk menganalisis dan mendeskripsikan secara mendalam praktik manajemen kepala sekolah dalam pengembangan komunitas belajar ramah guru, bentuk pemberdayaan dan persepsi guru dalam komunitas belajar, serta model kemitraan yang terjalin sebagai bagian integral dari penguatan kualitas pembelajaran di satuan pendidikan menengah.

## LITERATURE REVIEW

### **Komunitas Belajar sebagai Strategi Pengembangan Profesionalisme Guru**

Komunitas belajar merupakan strategi pengembangan profesional yang menempatkan guru sebagai subjek pembelajar melalui interaksi kolegial, refleksi, dan kolaborasi berkelanjutan dalam upaya meningkatkan mutu pembelajaran. Implementasi komunitas belajar guru telah terbukti berperan signifikan dalam meningkatkan kompetensi pedagogik melalui kolaborasi, refleksi kritis, dan praktik berbasis bukti, menjadikan guru lebih efektif dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran (Prasetyani & Ati, 2024). Dalam konteks nasional, pendekatan komunitas belajar telah diadopsi sebagai bagian dari strategi peningkatan mutu guru melalui program-program kolaboratif seperti MGMP, supervisi sejawat, dan forum refleksi pembelajaran. Penelitian menunjukkan bahwa MGMP sebagai komunitas belajar profesional memainkan peran penting dalam memfasilitasi jejaring kolaboratif, memperkuat kompetensi profesional dan pedagogik, serta memperbaiki perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran (Septiand *et al.*, 2025).

Komunitas belajar berpotensi memperkuat kolaborasi, refleksi, serta menyediakan pembelajaran yang kontekstual dan berkelanjutan bagi guru (Faridah *et al.*, 2025). Profesionalisme guru SD meningkat secara signifikan melalui pendekatan emosional dan kognitif yang dikembangkan dalam komunitas belajar yang inklusif, kolaboratif, dan kontekstual (Abdan *et al.*, 2024). Penguatan kebijakan pemerintah melalui Direktorat Jenderal GTK (2023) dalam panduan komunitas belajar menempatkan pendekatan ini sebagai strategi kunci untuk mengembangkan kapasitas guru berbasis kebutuhan dan konteks satuan pendidikan. Dalam implementasinya, komunitas belajar yang efektif

memungkinkan guru untuk saling berbagi praktik baik, mengembangkan perangkat ajar yang adaptif, serta melakukan asesmen kolaboratif sebagai bagian dari pengambilan keputusan pembelajaran.

### **Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Implementasi Komunitas Belajar**

Kepala sekolah memiliki posisi strategis dalam mendesain, mengarahkan, dan memastikan keberhasilan pelaksanaan komunitas belajar di sekolah. Kepemimpinan yang efektif dalam konteks ini tidak hanya memfasilitasi teknis pelaksanaan, tetapi juga membentuk budaya kolaboratif dan mendorong transformasi pembelajaran (Dimara *et al.*, 2025). Kepala sekolah bertindak sebagai agen perubahan dengan menerapkan kepemimpinan transformasional yang mendorong kolaborasi, refleksi, dan inovasi, sehingga komunitas belajar yang dibentuk mampu meningkatkan profesionalisme guru dan kualitas pembelajaran (Umar & Seodjono, 2025). Peran kepala sekolah bukan sekadar manajerial, melainkan kunci dalam mentransformasi budaya kolaboratif dan pembelajaran berkelanjutan melalui komunitas belajar. Penelitian mengungkapkan bahwa kepemimpinan visioner kepala sekolah menjadi penggerak utama dalam peningkatan mutu pendidikan, terutama dalam membangun sistem manajemen pembelajaran yang kolaboratif dan reflektif (Nor & Suriansyah, 2024).

Kepemimpinan kepala sekolah yang partisipatif dan transformatif dalam membentuk budaya mutu di sekolah melalui intervensi yang berdampak strategis berdampak positif terhadap pelaksanaan dan pengembangan komunitas belajar dan peningkatan kompetensi guru (Nashar *et al.*, 2024; Riyannie & Suriansyah, 2024). Pentingnya kepemimpinan kepala sekolah dalam menginternalisasi nilai-nilai Merdeka Belajar ke dalam komunitas belajar, dengan cara memberi ruang bagi guru untuk bereksperimen, melakukan refleksi, dan mengembangkan inovasi pembelajaran secara mandiri (Saputra *et al.*, 2023). Model kepemimpinan yang demikian memberikan fleksibilitas dan dorongan moral kepada guru untuk aktif terlibat dalam proses pengembangan profesional yang berkelanjutan.

### **Pemberdayaan Guru dan Kualitas Pembelajaran**

Pemberdayaan guru merupakan dimensi krusial dalam pelaksanaan komunitas belajar karena menyangkut keterlibatan aktif, kesadaran profesional, serta penguatan kapasitas dalam mengelola pembelajaran. Dalam konteks pendidikan, hal ini ditunjukkan oleh partisipasi guru dalam komunitas belajar sebagai wahana untuk mengembangkan kompetensi, berbagi pengetahuan, serta melakukan inovasi pembelajaran berbasis praktik. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa partisipasi guru dalam komunitas belajar bukan sekadar kegiatan tambahan, melainkan bagian integral dari proses peningkatan kapasitas profesional yang bersifat reflektif dan kontekstual, memungkinkan guru untuk berdialog profesional, berbagi praktik terbaik, mengevaluasi capaian pembelajaran, serta merancang strategi baru yang lebih responsif terhadap kebutuhan peserta didik (Sanusi, *et al.*, 2025).

Guru yang aktif berpartisipasi dalam komunitas belajar seperti *lesson study* dan berbagi aksi nyata, memperoleh wadah belajar dari satu sama lain, memotivasi guru untuk meningkatkan efikasi diri, dan menyediakan lingkungan belajar kolaboratif, yang secara signifikan meningkatkan kompetensi pedagogik mereka (Arifin & Hanif, 2024). Gambaran konkret tentang pemberdayaan guru melalui literasi teknologi dan pemanfaatan *Internet of Things*

(IoT) yang terbukti meningkatkan efektivitas praktik pengajaran berbasis masalah di pesantren (Yuridka *et al.*, 2025). Pemberdayaan guru dalam komunitas belajar bukan hanya memberikan ruang keikutsertaan, tetapi juga memperkuat kesadaran profesional dan kapasitas inovatif melalui praktik kolaboratif yang bermakna.

### **Kemitraan Guru dalam Pengembangan Komunitas Belajar Ramah Guru**

Komunitas belajar tidak hanya bertumpu pada relasi internal di sekolah, tetapi juga membutuhkan dukungan dari faktor eksternal, seperti dinas pendidikan, pengawas sekolah, lembaga pelatihan, dan jejaring profesional guru. Jika peran Dinas Pendidikan dan Pengawas aktif memberi supervisi, maka kualitas guru-guru akan meningkat (Sulistiyorini, 2018). Model kemitraan pendidikan yang ideal adalah yang bersifat simbiotik, di mana semua pihak memperoleh manfaat dari kolaborasi tersebut. Dalam konteks ini, keberadaan forum seperti Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS), serta jejaring alumni program pendidikan guru menjadi sumber daya kolektif yang potensial dalam memperkuat keberlangsungan dan efektivitas komunitas belajar.

MGMP terbukti menjadi forum profesional yang kolaboratif dan simbiotik, di mana para guru dapat bertukar gagasan, menemukan solusi, serta membangun basis pengalaman dan pengetahuan bersama yang relevan dengan konteks praktik mereka (Soraya & Supadi, 2022). Meskipun struktur organisasi MGMP masih lemah, ketika dukungan eksternal berupa regulasi dan fasilitasi diberikan, partisipasi guru meningkat secara signifikan dan berdampak pada efektivitas pengembangan profesional (Siregar & Amir, 2025). Tinjauan sistematis terbaru juga menunjukkan bahwa sembilan dari sepuluh penelitian menyimpulkan bahwa MGMP berkontribusi signifikan dalam meningkatkan profesionalisme guru melalui kolaborasi dan pengembangan kapasitas kolektif (Harahap, *et al.*, 2024). Integrasi aktor eksternal ke dalam model komunitas belajar memberikan landasan struktural dan kultural yang lebih kuat dalam mendorong pengembangan profesional guru secara berkelanjutan.

## **METHODS**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi multi situs untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai praktik manajemen pengembangan Komunitas Belajar Ramah Guru (KBRG) di dua satuan pendidikan, yakni SMAN 1 Karang Intan dan SMAN 2 Martapura di Kabupaten Banjar. Pendekatan ini dipilih karena dinilai mampu menggambarkan secara komprehensif realitas sosial dan dinamika kepemimpinan kepala sekolah dalam konteks kontekstual yang berbeda namun saling melengkapi.

### **Lokasi dan Subjek Penelitian**

Penelitian dilaksanakan di dua sekolah menengah atas yang telah ditetapkan sebagai sekolah *piloting* dalam pelaksanaan KBRG. Kedua sekolah tersebut dipilih secara *purposive* karena memenuhi kriteria sebagai institusi yang aktif mengembangkan praktik komunitas belajar, memiliki kepemimpinan kepala sekolah yang responsif terhadap inovasi pendidikan, serta memiliki struktur organisasi komunitas belajar yang terdokumentasi dan aktif. Subjek penelitian terdiri atas kepala sekolah, guru, ketua komunitas belajar, koordinator rumpun

mata pelajaran, dan tenaga kependidikan yang terlibat langsung dalam kegiatan komunitas belajar. Teknik sampling yang digunakan adalah *purposive sampling* dengan pendekatan *criterion-based selection*, yaitu memilih partisipan yang memenuhi kriteria keterlibatan aktif dalam proses implementasi KBRG.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan secara mendalam dengan pendekatan kekeluargaan agar informan merasa nyaman dan terbuka. Informan terdiri dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, ketua komunitas belajar, guru, dan tenaga kependidikan. Pertanyaan disusun berdasarkan fokus penelitian untuk menggali informasi tentang strategi kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi guru melalui Komunitas Belajar Ramah Guru. Observasi dilakukan secara partisipatif dan terstruktur. Observasi partisipatif memungkinkan peneliti terlibat langsung dalam aktivitas komunitas belajar di sekolah, sementara observasi terstruktur menggunakan panduan yang telah disusun sebelumnya untuk mengamati pelaksanaan kegiatan secara sistematis. Dokumentasi digunakan sebagai data pendukung yang memperkuat hasil wawancara dan observasi. Dokumen yang dikumpulkan mencakup jadwal kegiatan, laporan komunitas belajar, notulensi rapat, serta arsip administrasi sekolah yang relevan dengan fokus penelitian.

### **Prosedur Penelitian**

Penelitian ini diawali dengan tahap eksplorasi untuk mengenali konteks dan karakteristik masing-masing situs. Selanjutnya, peneliti melakukan pemetaan struktur komunitas belajar dan mengidentifikasi aktor-aktor kunci di kedua sekolah. Setelah itu, dilakukan tahap pengumpulan data selama tiga bulan dengan intensitas kunjungan yang disesuaikan dengan jadwal kegiatan komunitas belajar. Peneliti terlibat secara aktif dalam proses observasi dan interaksi dengan partisipan untuk memperoleh pemahaman yang otentik terhadap praktik-praktik manajerial yang diterapkan. Data yang diperoleh kemudian dikondensasi melalui proses pengkodean terbuka, di kategorisasi berdasarkan tema-tema utama yang muncul, dan dianalisis secara tematik. Analisis data dilakukan secara bersiklus dengan mengikuti model interaktif yang dikembangkan oleh Miles, Huberman, dan Saldaña, yaitu melalui tiga tahap utama: kondensasi data, penyajian data, dan penarikan serta verifikasi kesimpulan. Dalam proses ini, peneliti terus melakukan validasi silang antara hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi untuk menjaga keandalan interpretasi data.

### **Uji Keabsahan Data**

Keabsahan data dalam penelitian kualitatif sangat penting untuk menjamin kredibilitas hasil temuan. Oleh karena itu, peneliti menggunakan beberapa teknik untuk menguji validitas data, yaitu perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan, triangulasi, dan diskusi dengan teman sejawat. Perpanjangan pengamatan dilakukan untuk memastikan kebenaran data yang telah dikumpulkan. Peneliti kembali ke lapangan untuk memverifikasi informasi dan memperkuat hubungan dengan narasumber. Kedekatan yang terjalin memungkinkan

informan menjadi lebih terbuka, sehingga data yang diperoleh menjadi lebih mendalam dan dapat dipercaya. Peningkatan ketekunan dilakukan dengan cara mengamati secara teliti dan berulang terhadap objek penelitian. Peneliti membandingkan hasil pengamatan dengan referensi dan data lain yang relevan. Hal ini bertujuan untuk memperoleh deskripsi data yang akurat dan konsisten.

Triangulasi diterapkan dalam tiga bentuk, yaitu triangulasi sumber, waktu, dan teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan data dari berbagai informan. Triangulasi waktu dilakukan dengan pengumpulan data pada waktu yang berbeda untuk melihat konsistensi informasi. Sedangkan triangulasi teknik dilakukan dengan menggunakan berbagai metode, seperti wawancara, observasi, dan dokumentasi, untuk memeriksa keabsahan data dari sumber yang sama. Selain itu, peneliti melakukan diskusi dengan teman sejawat untuk mendapatkan umpan balik dan perspektif tambahan. Diskusi ini membantu dalam mengklarifikasi temuan, memperkuat interpretasi data, serta menghindari subjektivitas berlebihan dalam analisis.

### **Analisis dan Temuan Awal**

Dalam proses analisis lintas situs, peneliti membandingkan pola manajerial kepala sekolah, bentuk pemberdayaan guru, serta dinamika kemitraan di kedua sekolah. Teknik *cross-case analysis* digunakan untuk mengidentifikasi persamaan dan perbedaan strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam mengembangkan KBRG. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menemukan proposisi yang dapat dikembangkan menjadi model konseptual yang berkontribusi terhadap pengembangan manajemen pendidikan berbasis komunitas belajar.

## **RESULTS AND DISCUSSION**

### **Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengembangan Komunitas Belajar Ramah Guru**

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi ditemukan bahwa kepemimpinan kepala sekolah terbukti menjadi penggerak utama dalam membangun komunitas belajar ramah guru. Di SMAN 1 Karang Intan dan SMAN 2 Martapura, kepala sekolah menunjukkan peran fasilitatif dan partisipatif. Mereka terlibat langsung dalam proses perencanaan, fasilitasi kegiatan, hingga evaluasi implementasi komunitas belajar. Pendekatan yang digunakan bersifat adaptif, mencerminkan kepedulian terhadap kebutuhan nyata guru, serta membangun ruang dialog yang terbuka. Di SMAN 1 Karang Intan, kepala sekolah menerapkan pendekatan siklus inkuiri yang terdiri dari refleksi, perencanaan, implementasi melalui *lesson study*, dan evaluasi bersama. Sementara itu, SMAN 2 Martapura lebih menekankan koordinasi rumpun mata pelajaran dengan fokus pada praktik individu guru tanpa observasi sejawat. Hal ini menandakan bahwa meskipun memiliki visi yang sama, pelaksanaan model komunitas belajar sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan masing-masing kepala sekolah.

Temuan tersebut sejalan dengan beberapa penelitian terbaru yang menegaskan pentingnya peran kepemimpinan sekolah dalam mendukung komunitas belajar. Dengan memberikan kepercayaan, memberdayakan guru, dan mendorong kolaborasi antara guru, kepala sekolah

menciptakan iklim yang kondusif bagi keterlibatan guru dalam mengembangkan dan melaksanakan program-program pengembangan mutu pendidikan (Paulina & Patimah, 2023). Keberhasilan kepala sekolah dalam memimpin dan mengelola berbagai program peningkatan mutu dengan melibatkan semua pihak terkait, termasuk guru, peserta didik, orang tua, dan komite sekolah (Ekawardani *et al.*, 2024). Temuan tersebut memperkuat bahwa komunitas belajar yang hidup tidak akan tercipta tanpa kepemimpinan yang mampu membaca kebutuhan guru, membangun budaya reflektif, dan menjadikan kolaborasi sebagai nilai inti pengembangan profesional.

### **Pemberdayaan Guru dalam Komunitas Belajar dan Perubahan Profesionalisme**

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi ditemukan bahwa pemberdayaan guru melalui komunitas belajar menjadi kekuatan dalam meningkatkan profesionalisme dan etos kerja guru. Guru merasa lebih terlibat dalam proses pengambilan keputusan pembelajaran, terbuka terhadap umpan balik sejawat, dan menunjukkan semangat kolaboratif dalam pengembangan perangkat ajar. Komunitas belajar yang terfasilitasi dengan baik memberikan ruang untuk refleksi, diskusi, dan eksplorasi strategi pembelajaran inovatif. Ketua komunitas dan koordinator rumpun mata pelajaran memainkan peran kunci dalam membangun komunikasi dan menggerakkan kegiatan komunitas secara terstruktur. Guru menjadi lebih percaya diri dan kreatif dalam menyusun strategi mengajar yang kontekstual. Temuan ini sejalan dengan berbagai penelitian terkini yang menunjukkan bahwa keterlibatan guru dalam komunitas belajar profesional (PLC) berdampak positif terhadap peningkatan kompetensi dan kepercayaan diri guru.

Penelitian lintas negara pada tahun yang sama menunjukkan bahwa PLC tidak hanya berkontribusi terhadap kepuasan kerja guru, tetapi juga memiliki pengaruh terhadap efikasi diri dan kejelasan instruksi, sebagaimana ditunjukkan dalam studi terhadap 127.000 guru dari 40 negara (Christensen & Jerrim, 2025). Dalam konteks nasional sebuah penelitian menunjukkan bahwa PLC mendorong peningkatan refleksi pembelajaran, perencanaan kolaboratif, dan praktik asesmen formatif yang lebih adaptif, yang pada gilirannya meningkatkan rasa percaya diri dan profesionalitas guru (Rizqi & Syafika, 2024). Temuan-temuan tersebut memperkuat bahwa komunitas belajar yang efektif dan terstruktur bukan hanya menjadi sarana pengembangan profesi, tetapi juga wahana untuk menumbuhkan budaya kolaboratif dan inovatif dalam pembelajaran.

### **Peran Kemitraan dalam Mendukung Keberlanjutan Komunitas Belajar**

Kemitraan menjadi aspek strategis dalam memperkuat keberlanjutan komunitas belajar. Berdasarkan hasil analisis dokumen ditemukan bahwa kemitraan internal dan eksternal pada kedua sekolah dibangun secara sistematis. Dinas Pendidikan, MGMP, MKKS, pengawas, serta lembaga pelatihan seperti BPMP dan BGP dilibatkan untuk memberikan dukungan pelatihan, fasilitasi, dan penguatan kebijakan. Menariknya, peran tenaga kependidikan juga mendapat porsi penting dalam mendukung kegiatan komunitas. Di SMAN 1 Karang Intan, tenaga kependidikan terlibat langsung dalam dokumentasi dan teknis pelaksanaan, sedangkan di SMAN 2 Martapura membentuk komunitas tersendiri yang tetap terhubung dengan visi sekolah.

Temuan ini sejalan dengan sejumlah penelitian terbaru yang menekankan pentingnya kemitraan dan kolaborasi lintas peran dalam penguatan komunitas belajar. Sebuah penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan komunitas belajar profesional (PLC) sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan kolektif dan kondisi pendukung yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan di dalam dan luar sekolah, serta menunjukkan korelasi positif terhadap peningkatan kinerja guru (Mydin *et al.*, 2024). Kemitraan yang melibatkan *stakeholders* internal (pengawas, tenaga kependidikan) dan eksternal (Dinas, MGMP, lembaga pelatihan) terbukti penting dalam membangun struktur dan budaya keberlanjutan komunitas belajar. Dukungan formal maupun informal, komunikasi terstruktur, serta akses pelatihan dan fasilitasi eksternal memperkuat keberlangsungan program.

## **Discussion**

Penelitian ini mengungkapkan bahwa keberhasilan pengembangan Komunitas Belajar Ramah Guru (KBRG) dipengaruhi oleh keberfungsian tiga komponen utama: kepemimpinan kepala sekolah, pemberdayaan guru, dan keberlanjutan kemitraan pendidikan. Ketiganya tidak berdiri secara terpisah, melainkan membentuk struktur sistemik yang saling mendukung dalam membangun budaya belajar kolaboratif dan reflektif di satuan pendidikan. Hasil ini memperkuat konsepsi bahwa pengembangan profesionalisme guru melalui komunitas belajar bukan sekadar intervensi programatis, tetapi sebuah proses perubahan institusional yang membutuhkan dukungan dari aktor dan struktur secara simultan.

Dari perspektif manajerial, kepala sekolah terbukti memainkan peran kunci dalam mengaktifkan dinamika komunitas belajar. Namun, lebih dari sekadar penggerak kegiatan teknis, kepala sekolah juga bertindak sebagai arsitek kultur belajar di sekolah. Ini mengindikasikan bahwa praktik kepemimpinan dalam konteks KBRG menuntut pendekatan yang transformatif dan kontekstual. Program ini tidak hanya berhasil mengurangi kesenjangan kompetensi antar guru tetapi juga menciptakan budaya belajar bersama yang berkelanjutan, dengan memberikan ruang bagi guru untuk berbagi praktik baik, berdiskusi, dan mencari solusi atas tantangan pembelajaran, program ini telah meningkatkan keterampilan pedagogik guru, terutama dalam pengelolaan kelas, pembelajaran berdiferensiasi, dan evaluasi pembelajaran (Baco *et al.*, 2025).

Pada aspek pemberdayaan guru, penelitian ini menegaskan bahwa komunitas belajar yang dirancang secara partisipatif dan berbasis kebutuhan nyata mendorong peningkatan otonomi dan kapasitas profesional guru. Guru tidak lagi diposisikan sebagai penerima kebijakan, melainkan sebagai subjek pembelajaran yang aktif mengkonstruksi pengalaman, pengetahuan, dan strategi pembelajaran. Artinya, pemberdayaan dalam konteks komunitas belajar tidak hanya mencakup pelatihan dan peningkatan keterampilan, tetapi juga pengakuan terhadap kompetensi profesional guru sebagai mitra sejajar dalam pengembangan mutu pendidikan. Keterlibatan guru dalam komunitas belajar dapat meningkatkan praktik mengajar, motivasi, dan rasa memiliki terhadap profesi mereka. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan komunitas belajar guru yang efektif dapat berkontribusi pada peningkatan kualitas pendidikan secara keseluruhan (Setyasari *et al.*, 2025).

Selanjutnya, peran kemitraan eksternal menjadi faktor pendukung dalam menjaga keberlanjutan komunitas belajar. Penelitian ini menemukan bahwa dukungan dari pengawas sekolah, orang tua, dan lembaga pelatihan pendidikan turut memperkuat pelaksanaan komunitas belajar secara lebih sistematis dan berkelanjutan. Pengawas Sekolah juga memfasilitasi proses pengembangan komunitas belajar dengan baik, sehingga memudahkan guru dalam menjalankan atau mendorong kinerjanya (Purnamasari *et al.*, 2023). Dalam penelitian ini, kemitraan tidak hanya bersifat instrumental (menyediakan sumber daya), tetapi juga bersifat strategis dalam memberikan legitimasi sosial dan membuka akses terhadap inovasi pembelajaran lintas sekolah. Dalam konteks ini, kepala sekolah memiliki peran strategis sebagai pemimpin yang dapat mengelola, mengarahkan, serta membangun kemitraan yang efektif dengan orang tua (Saputra *et al.*, 2023).

Inti dari temuan ini menyumbang pemahaman baru bahwa manajemen KBRG yang efektif memerlukan pendekatan ekosistemik, di mana kepala sekolah sebagai pemimpin perubahan, guru sebagai agen reflektif, dan mitra eksternal sebagai pendukung strategis harus terlibat secara sinergis. Model ini merepresentasikan pergeseran dari pendekatan individual dan administratif menuju pendekatan kolaboratif, reflektif, dan sistemik dalam pengembangan profesional guru. Dalam hal ini, kontribusi penelitian tidak hanya bersifat teoretis tetapi juga praktis, khususnya bagi pengambil kebijakan pendidikan daerah dalam merancang strategi penguatan kompetensi guru berbasis komunitas belajar yang kontekstual dan berkelanjutan.

## **CONCLUSION**

Penelitian menghasilkan simpulan bahwa manajemen pengembangan model Komunitas Belajar Ramah Guru (KBRG) di satuan pendidikan menengah atas sangat dipengaruhi oleh sinergi antara kepemimpinan kepala sekolah, pemberdayaan guru, dan dukungan kemitraan eksternal. Kepemimpinan kepala sekolah yang kontekstual dan partisipatif terbukti mampu menginisiasi dan mengarahkan praktik komunitas belajar secara lebih bermakna dan berkelanjutan. Kepala sekolah yang mampu membaca kebutuhan serta karakteristik sekolah secara spesifik, dapat membangun ruang belajar kolektif yang kondusif bagi kolaborasi dan refleksi antar guru. Selain itu, pemberdayaan guru dalam komunitas belajar mendorong transformasi profesionalisme mereka, ditandai dengan peningkatan kapasitas reflektif, keterlibatan aktif dalam pengambilan keputusan pembelajaran, serta inisiatif dalam menyusun strategi pembelajaran berbasis kebutuhan peserta didik. Sementara itu, kemitraan dengan pemangku kepentingan seperti pengawas sekolah, komite, dan lembaga pelatihan berperan strategis dalam menopang keberlanjutan komunitas belajar, baik melalui dukungan sumber daya maupun fasilitasi program peningkatan kapasitas. Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa manajemen KBRG yang berhasil memerlukan pendekatan yang terintegrasi, kolaboratif, dan kontekstual dalam membangun budaya belajar guru yang reflektif dan adaptif terhadap dinamika pembelajaran di sekolah.

Sejalan dengan simpulan tersebut, saran yang dapat diajukan adalah bahwa penelitian lanjutan perlu mengembangkan model operasional manajemen KBRG yang dapat diujicobakan lebih luas pada jenjang atau wilayah pendidikan lainnya dengan konteks sosial yang berbeda. Selain itu, disarankan dilakukan kajian evaluatif berbasis data kuantitatif

untuk mengukur pengaruh partisipasi guru dalam komunitas belajar terhadap peningkatan kualitas pembelajaran dan hasil belajar peserta didik. Pemerintah daerah dan pemangku kebijakan juga disarankan mengintegrasikan kegiatan komunitas belajar ke dalam kerangka pengembangan profesi berkelanjutan, termasuk dalam indikator kinerja kepala sekolah dan satuan pendidikan. Di tingkat praktis, pihak sekolah dan jejaring profesi guru perlu membangun sistem dokumentasi dan diseminasi praktik baik komunitas belajar agar pengalaman dan inovasi yang dikembangkan dapat direplikasi di lingkungan pendidikan lain yang memiliki kebutuhan serupa.

### **AUTHOR'S NOTE**

Penulis menyatakan bahwa tidak terdapat konflik kepentingan terkait publikasi artikel ini, baik secara individu maupun institusional. Seluruh data, analisis, dan isi artikel merupakan hasil pemikiran dan temuan orisinal yang disusun secara mandiri, serta bebas dari unsur plagiarisme. Penulis juga menegaskan bahwa setiap sumber yang dirujuk telah dicantumkan secara etis dan sesuai kaidah penulisan ilmiah.

Ucapan terima kasih disampaikan kepada pihak sekolah yang telah menjadi lokasi penelitian, para informan yang telah berpartisipasi secara aktif, serta pembimbing akademik yang telah memberikan arahan dalam penyusunan artikel ini. Apresiasi juga ditujukan kepada rekan sejawat yang telah memberikan masukan selama proses penulisan berlangsung

### **REFERENCES**

- Abdan, S., Suriansyah, A., Harsono, A. M. B., Prastitasari, H., & Ferdiansyah, A. (2024). Profesionalisme guru SD dalam meningkatkan disiplin siswa melalui pendekatan emosional dan kognitif. *Journal Educational Research and Development*, 1(2), 166-171.
- Agustina, N. Q., Azima, N., & Januardie, E. (2020). The teacher perception and the implementation of peer observation at the language center in a Private University. *Journal of Foreign Language Teaching and Learning*, 5(1), 39-56.
- Ahmar, A. S. (2024). The influence of principal instructional leadership, school climate, and work motivation on teacher professionalism in Public High Schools throughout Barito Kuala Regency. *EduLine: Journal of Education and Learning Innovation*, 4(1), 53-67.
- Arifin, J., & Hanif, M. (2024). Manajemen program komunitas belajar sekolah untuk peningkatan kompetensi pedagogik guru. *Ideguru: Jurnal Karya Ilmiah Guru*, 9(3), 1421-1432.
- Baco, A., Tunggal, A., Prasetyo, T., Warman, W., & Fitriadi, A. (2025). Manajemen program komunitas belajar sekolah untuk peningkatan kompetensi pedagogik guru di SMP Negeri 1 Biatan. *Jurnal Indragiri Penelitian Multidisiplin*, 5(1), 86-91.
- Christensen, A. A., & Jerrim, J. (2025). Professional learning communities and teacher outcomes: A cross-national analysis. *Teaching and Teacher Education*, 156(1), 1-24.

- Dimara, E. A., Surya, P., & Tarso, T. (2022). Principal leadership in fostering an effective school culture in primary education. *Curricula: Journal of Curriculum Development*, 4(1), 479-492.
- Elfira, R., Fitrawati, F., Wahyudi, J. M., Kiki, R., Amriyadi, A., & Enaldi, E. (2024). How does principal's instructional leadership shape teacher performance mediated by teacher self-efficacy in Indonesian education context?. *Frontiers in Education*, 9(1), 1-14.
- Ekawardani, D., Haryati, T., & Wuryandini, E. (2024). Optimalisasi peran kepala sekolah dalam implementasi mutu akademik di SDN 1 Gembyungan Kecamatan Randublatung Blora. *Journal of Human and Education (JAHE)*, 4(6), 842-847.
- Faridah, U., Wulandari, A., Suryanti, S., Nursalim, M., & Khamidi, A. (2025). Peran komunitas belajar dalam meningkatkan karakter dan kompetensi pedagogik guru. *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 8(2), 2209-2212.
- Harahap, N. A., Yuniati, S., Rahmi, D., & Kurniati, A. (2024). Pengaruh kegiatan MGMP terhadap peningkatan kinerja dan profesionalisme guru: A literature review. *Jurnal Ilmu Pendidikan Muhammadiyah Kramat Jati*, 5(2), 185-190.
- Harlita, I., & Ramadan, Z. H. (2024). Peran komunitas belajar di sekolah dasar dalam mengembangkan kompetensi guru. *Didaktika: Jurnal Kependidikan*, 13(3), 2907-2920.
- Hoerudin, A., Kurniady, D. A., & Sudarsyah, A. (2023). Analisis implementasi kepemimpinan instruksional kepala sekolah terhadap kinerja mengajar guru di SD Islam Nurul Huda Kabupaten Bekasi. *Jurnal Tata Kelola Pendidikan*, 6(1), 53-64.
- Lestari, I. D., & Dewi, U. (2022). Peer observation in facilitating teacher professional development: A study of EFL novice and experienced teachers perceptions. *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan*, 14(3), 3565-3572.
- Mayasari, M., Ahmad, S., & Purwanti, R. (2025). Partnership model in supporting principal performance. *Journal of English Language and Education*, 10(3), 836-843.
- Misrianto, B., Iqbal, M., & Muharramsyah, R. (2024). Implementasi model supervisi kepala sekolah berbasis kearifan lokal dalam meningkatkan kinerja guru di sekolah SMA Negeri 1 Cot Girek Kabupaten Aceh Utara. *Dharmas Education Journal*, 5(2), 987-997.
- Mydin, A. A., Xia, Y., & Long, Y. (2024). Professional learning communities and their impact on teacher performance: Empirical evidence from public primary schools in Guiyang. *Teaching and Teacher Education*, 148(1), 1-15.
- Nabila, A. A., Saputri, M., Eksel, F., Aslamiah, A., & Cinantya, C. (2025). Kepemimpinan transformatif untuk pendidikan anak usia dini yang bermutu. *Jurnal Cahaya Edukasi*, 3(2), 157-170.
- Nashar, A. F., Sa'dah, N., Aslamiah, A., & Cinantya, C. (2024). Peran kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun budaya mutu di lingkungan pendidikan SDN Sungai Sandung 2. *Journal of Innovation Research and Knowledge*, 4(7), 5091-5098.

- Nawireja, I., Simanjuntak, C., Hutahaean, M., Leriya, D., Putri, N. A., Ananda, E., & Putra, R. (2025). Kepemimpinan kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah sebagai komunitas belajar yang berkelanjutan. *Jurnal Kepemimpinan dan Pengurusan Sekolah*, 10(1), 130-137.
- Nor, T., & Suriansyah, A. (2024). Kepemimpinan visioner kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. *Manajerial: Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 4(4), 256-268.
- Paulina, T., & Patimah, S. (2023). Peran kepemimpinan kepala sekolah dalam pengembangan manajemen mutu di SMAN 2 Gading Rejo. *At-Tajdid: Jurnal Pendidikan dan Pemikiran Islam*, 7(1), 189-206.
- Prasetyani, K., & Ati, L. L. (2024). Implementasi komunitas belajar guru dalam meningkatkan kompetensi pedagogik di sekolah dasar. *Jurnal Humaniora dan Pendidikan Indonesia*, 1(1), 11-18.
- Purnamasari, N., Indrawan, I., & Suryani, S. (2023). Peran pengawas sekolah dalam mendorong kinerja guru di SMKN 1 Tembilahan. *Al-Afkar: Manajemen pendidikan Islam*, 11(2), 126-143.
- Retnawati, L., Egar, N., & Ginting, R. B. (2025). The influence of principal's instructional leadership, infrastructure, and teacher professional development on the quality of learning in senior high school. *Electronic Journal of Education, Social Economics and Technology*, 6(1), 375-381.
- Riyannie, D., & Suriansyah, A. (2024). Kepemimpinan kepala sekolah pada SMA unggul (studi multi kasus pada SMA Negeri 1 Kuala Kapuas dan SMA Negeri 1 Basarang Kabupaten Kapuas). *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 5(7), 1093-1104.
- Rizqi, P. U., & Syafika, W. (2024). Strengthening professional learning communities through policy and institutional support in diverse educational contexts. *Sinergi International Journal of Education*, 2(3), 141-156.
- Sanusi, A., Januar, K., & Nuriman, S. (2025). Pentingnya komunitas belajar antar guru sebagai wadah kolaborasi dalam penggunaan media pembelajaran. *De Cive: Jurnal Penelitian Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan*, 5(3), 94-99.
- Saputra, A., Gistituati, N., Ambiyar, A., Bentri, A., Aziz, I., & Hidayati, A. (2024). Analysis of teacher barriers in the implementation of curriculum merdeka in secondary schools. *Dharmas Education Journal*, 5(1), 50-57.
- Saputra, D., Qawim, M. M., Hariyadi, A., & Utomo, S. (2023). Kepemimpinan kepala sekolah dalam menerapkan konsep merdeka belajar. *Equity in Education Journal*, 5(1), 14-22.
- Septiand, W. R., Hariyati, N., Mustaji, M., Khamidi, A., Amalia, K., & Nursalim, M. (2025). Implementasi MGMP sebagai strategi penguatan kompetensi guru di Community Learning Center (CLC). *JIIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 8(6), 6681-6689.

- Setyasari, G. E., Sutopo, A., & Fuadi, D. (2025). Pengelolaan komunitas belajar guru: Tantangan dan peluang dalam peningkatan profesionalisme. *Didaktika: Jurnal Kependidikan*, 14(2), 2121-2130.
- Siregar, R. S. D., & Amir, M. T. (2025). Factors influencing low motivation of PKWU teachers and organizational climate in the participation of MGMP. *Indonesian Journal of Educational Development (IJED)*, 6(1), 124-134.
- Soraya, E., & Supadi, S. (2022). The practice of learning community on teachers' development: A case of Indonesia. *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan*, 14(4), 6965-6972.
- Sulistiyorini, S. (2018). Partisipasi stakeholder eksternal dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah dasar. *Ta'allum: Jurnal Pendidikan Islam*, 6(2), 347-372.
- Umar, F., & Soedjono, S. (2025). Peran kepala sekolah sebagai penggerak komunitas belajar di SDN 3 Cening Kabupaten Kendal. *JGK (Jurnal Guru Kita)*, 9(2), 503-518.
- Yuridka, F., Bachri, A. A., & Suriansyah, A. (2025). Pemberdayaan dan literasi teknologi IoT untuk otomasi filtrasi air gambut sebagai solusi air bersih dan kesehatan di Pesantren Al Mujahidin Kecamatan Marabahan Kabupaten Barito Kuala. *Jurnal Manajemen Pendidikan Al Hadi*, 5(2), 63-66.
- Zulfahmi, Z. (2025). The role of principal leadership in improving educational quality: Insights from Indonesia. *PPSDP International Journal of Education*, 4(2), 568-573.