

# MODEL PENGEMBANGAN PROFESIGURU MELALUI PROFESSIONAL LEARNING COMMUNITY DI SEKOLAH MENENGAH

Oleh :

Johar Permana

[permanajohar@yahoo.com](mailto:permanajohar@yahoo.com)

Asep Sudarsyah

## ABTRAKS

*Tujuan studi* ini adalah mengembangkan model PLC dengan cara menemu kenali tipologi pengembangan profesi ditinjau dari kepemimpinan, iklim dan sistempendukung organisasi. Pengalaman belajar masa lampau baik yang diperoleh dalam pre-service training maupun in-service training menyebabkan guru tumbuh dan berkembang dalam profesi. Tetapi pengalaman belajar tersebut sering bersifat *one short training* dan terlepas dari kebutuhannya sehingga kinerja dikelas cenderung tidak berubah, *business asusual*. Keadaan ini mengarah pada upaya untuk menemukenali tipologi pengembangan profesi guru disekolah dan mengarahkan pada *pertanyaan penelitian* “ bagaimana pengembangan profesi guru melalui Professional Learning Community (PLC) dikembangkan di sekolah menengah pertama ”.

*Urgensi penelitian* ini memberikan arah kebijakan dalam pengembangan profesi guru berbasis PLC untuk memastikan keberlangsungan dan keberlanjutan pengembangan profesi guru ditataran sekolah serta memperbaiki kelemahan pengembangan profesi yang bersifat “topdown” dan “one size fits all”. *Prosedur penelitian* menggunakan pendekatan kualitatif dengan survey terbatas melalui kuesioner, wawancara dan diskusi terfokus. Hasil penelitian menunjukkan perlu ada peralihan model *in-service training* yang diselenggarakan di tingkat nasional, provinsi dan kabupaten/kota ke arah pengembangan profesi berbasis sekolah dengan mengembangkan yaitu (1) pengembangan komunitas belajar, dan (2) pengembangan kemampuan guru dalam pembelajaran berbasis pengalaman (refleksi).

**Kata Kunci:** Professional Learning Community, pengembangan profesi guru, Kepemimpinan, Iklim, Sistem Pendukung

## PENDAHULUAN

Professional Learning Community (PLC) merupakan proses akuisisi pengetahuan yang dilaksanakan melalui proses inquiry secara kolaboratif dalam memecahkan masalah yang bersumber dari pekerjaannya yang indikasinya dapat ditelusuri dari kebutuhan belajar guru yang bersumber kepentingan proses belajar mengajar, pengalaman belajar guru dilaksanakan secara kolaboratif, dan hasilnya tampak dalam kapasitas guru dalam pekerjaannya.

Permasalahan kritikal dalam pengembangam PLC adalah memastikan PLC dilaksanakan secara berkelanjutan. Dari berbagai hasil penelitian dikemukakan bahwa faktor penting dalam mengembangkan PLC adalah orientasi perilaku kepemimpinan, iklim dan sistem pendukung organisasi.

Studi Cow, Alice, (2013, halm. 242) menyimpulkan bahwa orientasi kepemimpinan kategori *heterarchy* lebih luwes dalam mendistribusikan tugas-tugas, sebaliknya kategori *hierarchy* bersifat kaku karena dibatasi oleh kekuasaan struktural. Sedangkan dalam hasil penelitian Caldwell, Raymond (2012, hlm. 39-55) PLC dipandang sebagai “a form of ‘distributed leadership’”.

Terkait dengan iklim sebagai konsteks PLC (Andy Hargreaves et.all., 2010) terdiri dari *friendly culture*, *supported struncture*, *respecful*, dan *trusting relationships* merupakan sistem budaya yang mendukung keberlanjutan PLC, disamping dukungan organisasional seperti waktu, tempat dan sumber daya [Hord, Shirley, 2009, hlm. 30) .

Berdasarkan permasalahan tersebut PLC merupakan suatu budaya sekolah hanya akan tumbuh apabila ada faktor-faktor kunci yang

mendukungnya. Karena itu masalah pada penelitian ini adalah:

1. Bagaimana tipologi pengembangan profesi guru dilaksanakan pada tataran sekolah, kecamatan, kabupaten/kota dan pemerintah pusat ?
  - a. Tipologi pengembangan profesi ditinjau dari pengalaman belajar dalam pengembangan profesi guru
  - b. Tipologi pengembangan profesi ditinjau dari hasil belajar dalam pengembangan profesi guru

- c. Tipologi pengembangan profesi ditinjau dari kebutuhan belajar
2. Dalam kondisi bagaimana, PLC merupakan pengembangan profesi guru berkelanjutan ?
  - a. Bagaimana orientasi kepemimpinan yang diperlukan dalam mengembangkan PLC?
  - b. Bagaimana iklim sekolah yang diperlukan dalam mengembangkan PLC ?
  - c. Bagaimana sistem pendukung (system support) yang diperlukan dalam mengembangkan PLC.

## METODE PENELITIAN

Disain penelitian kualitatif merupakan *roadmap* yang fleksibel tentang bagaimana tahapan penelitian dilakukan. Marguerite G. Lodico, Dean T. Spaulding, and Katherine H. Voegtle (2005, hlm. 265) mengatakan "...use scientific methods to answer their research questions, although the steps they take are much more flexible and fluid than those in quantitative research".

Plomp dan Nieveen ed. (2007) mengemukakan bahwa penelitian disain adalah studi sistematis dari perancangan, pengembangan dan evaluasi intervensi (seperti program, strategi dan materi pembelajaran, produk dan sistem) sebagai solusi problem yang kompleks dalam praktik pendidikan yang bertujuan untuk meningkatkan pemahaman mengenai karakteristik intervensi dan proses perancangan dan pengembangannya (hlm. 11). Dengan demikian penelitian disain identik dengan penelitian dan pengembangan.

Disain riset pengembangan profesi guru melalui PLC terdiri dari tiga tahapan pokok yaitu (1) preliminary research: analisis kondisi dan kebutuhan pengembangan pengetahuan praktik instruksional, dukungan lapangan, kajian literatur dan pengembangan konsep atau kerangka teoritik studi; (2) pengembangan prototype: tahap pengembangan prototype sebagai evaluasi formatif yang bertujuan untuk memperbaiki model; dan (3) evaluasi: yaitu tahapan evaluasi sumatif mengenai kecocokan solusi atau model dengan spesifikasi yang telah ditetapkan (Plomp, Tjeerd dan Nieveen, Nienke ed. 2007, hlm. 14)

Penelitian pengembangan profesional guru melalui

PLC mengikuti tahapan pokok yang dikembangkan oleh Borg & Gall (1983, hlm. 772-775) sebagai berikut:

Tahap Penelitian Pendahuluan. Tahapan ini menganalisis konteks dan kebutuhan pengembangan pengetahuan praktik profesional, termasuk dalam tahap ini adalah studi literatur yang berkaitan dengan permasalahan yang dikaji. Pada tahap awal dilakukan kegiatan : (1) survey kondisi lapangan peningkatan pengetahuan praktik profesional saat ini pada satuan pendidikan; dan (2) survey kebutuhan sekolah terhadap pengembangan pengetahuan praktik profesional guru.

Tahap Pengembangan (Perancangan). Tahap perancangan ini bertujuan mendeskripsikan kondisi awal dan kebutuhan refleksi pengetahuan praktek profesional guru sebagai dasar untuk mengembangkan model PLC. Pada tahap ini disusun model konseptual, model operasional dan perangkat model melalui kombinasi dari cara deduktif maupun induktif. Secara deduktif pengembangan mengacu pada *state of the art* pengembangan profesi guru. Sedangkan secara induktif, model dikembangkan berdasarkan temuan hasil studi kondisi awal dan kebutuhan pengembangan profesi guru secara empirik. Tahap ini dilaksanakan pada tahun kesatu penelitian Hibah Bersaing.

Tahap Uji Validasi (Evaluasi). Pada tahap ini model dikembangkan dievaluasi dengan divalidasi oleh orang yang ahli di bidang pengembangan profesi guru. Evaluasi ini dilakukan untuk mengetahui kelayakan model. Langkah berikutnya adalah mengadakan revisi apabila pada kegiatan evaluasi

model masih ditemukan hal yang tidak sesuai dengan yang diharapkan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Tipologi Pengembangan Profesi Guru

Dari N = 50 orang guru 68 % pernah mengikuti pengembangan profesi selama 4 tahun terakhir di tingkat nasional . Konten pengetahuan yang dipelajari terkait dengan standar isi (41,17%) dan standar penilaian (23.52%) hampir seluruhnya kegiatan pengembangan profesi guru berupa pelatihan yang dilaksanakan sekitar 5 hari kerja. Mereka sebagai peserta pada umumnya bukan atas inisiatif sendiri tetapi ditugaskan atau ditunjuk oleh sekolah dan atau Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota. Menurut persepsi mereka pelatihan tersebut dibutuhkan untuk pelaksanaan proses pembelajaran, dan hasil di sosialisasikan di sekolah masing-masing

Sedangkan pelatihan pada tingkat provinsi, dari N 50 orang guru 84 % pernah mengikuti pengembangan profesi selama 4 tahun terakhir. Konten pengetahuan yang dipelajari terkait dengan standar lulusan (28%), standar proses (35%) dan standar penilaian (28%) hampir seluruhnya kegiatan pengembangan profesi guru berupa pelatihan yang dilaksanakan sekitar 2 hari kerja. Mereka sebagai peserta pada umumnya bukan atas inisiatif sendiri tetapi ditugaskan atau ditunjuk oleh sekolah dan atau Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota. Menurut persepsi mereka pelatihan tersebut dibutuhkan untuk pelaksanaan proses pembelajaran, dan hasil di sosialisasikan di sekolah masing-masing

Terakhir, dari N 50 orang guru 84 % pernah mengikuti pengembangan profesi selama 4 tahun terakhir. Konten pengetahuan yang dipelajari terkait dengan standar isi (21%), standar proses (47%) dan standar penilaian (26%) hampir seluruhnya kegiatan pengembangan profesi guru berupa pelatihan yang dilaksanakan sekitar 2 atau 3 hari kerja. Mereka sebagai peserta pada umumnya bukan atas inisiatif sendiri tetapi ditugaskan atau ditunjuk oleh sekolah.

Menurut persepsi mereka pelatihan dibutuhkan untuk kepentingan peningkatan proses pembelajaran, hasilnya disosialisasikan kepada lebih separohnya guru-guru di sekolah.

### Pengembangan Profesi Guru Pada Tataran Sekolah

Guru dalam setiap semester mendapatkan pelatihan pada tingkat sekolah dalam bentuk fasilitasi oleh:

#### Kepala Sekolah

Dalam satu semester 1 atau 2 kali pertemuan membahas materi yang terkait dengan standar proses sedangkan bentuk fasilitasi *in-house training* (45%) dan rapat pembinaan dan pertemuan individual ( 14% dan 14%). Fasilitasi oleh kepala sekolah sekolah masih dibutuhkan 38% dan sangat memenuhi kebutuhan 58%. Mereka berharap kepala sekolah melakukan fasilitasi, dalam arti memfasilitasi praktek yang telah dilaksanakan oleh guru agar lebih berkembang dengan baik

#### Pengawas Sekolah

Dalam satu semester 2 kali pertemuan membahas materi yang terkait dengan standar proses sedangkan bentuk fasilitasi adalah pemeriksaan dokumen terkait tugas pokok guru. Fasilitasi oleh pengawas sekolah masih dibutuhkan 76%% tetapi sekitar 21% tidak memenuhi kebutuhan. Mereka berharap pengawas melakukan fasilitasi praktek yang telah dilaksanakan oleh guru agar lebih berkembang dengan baik

### Pengalaman belajar

Terdapat dua kategori pengalaman belajar guru pada pelatihan tingkat pusat maupun Dinas Pendidikan Provinsi atau Kabupaten. Pertama *Kategori Bermanfaat Menambah Wawasan*. Seperti dikemukakan pada data sebagai berikut”

(1) “menambah ilmu dan pengalaman dalam melaksanakan proses pembelajaran dan tugas profesi guru, sangat bermanfaat, tetapi instruktur kurang memiliki wawasan keilmuan yang lebih banyak, instruktur sebaiknya dari kalangan dosen”; (6) “Menambah wawasan. Banyak hal yang tidak tahu menjadi tahu” ; (7) “Pengalaman belajar yang didapat dari pelatihan sudah cukup mewakili saya dalam mengembangkan pembelajaran” ; (8) “Pengalaman berbagi dalam hal BK baik secara praktek maupun hambatan yang dialami serta upaya mencari penyelesaian masalah peserta didik”; (9) “Sangat bermanfaat, tetapi instruktur kurang

memiliki wawasan keilmuan yang lebih banyak, instruktur sebaiknya dari kalangan dosen; (6) Menambah wawasan. Banyak hal yang tidak tahu menjadi tahu; (7) Pengalaman belajar yang didapat dari pelatihan sudah cukup mewakili saya dalam mengembangkan pembelajaran; (8) Pengalaman berbagi dalam hal BK baik secara praktek maupun hambatan yang dialami serta upaya mencari penyelesaian masalah peserta didik; (9) Menambah wawasan. Banyak hal yang tidak tahu menjadi tahu”.

Kedua, *Kategori Perlu Perbaikan*, seperti dikemukakan pada data sebagai berikut: (1) berharap sebagai perluasan pengetahuan dan kedalaman materi tetapi seringkali metode dan model pelatihan yang masih konvensional, model ceramah yang banyak digunakan; (3) sebaiknya pelatihan dalam bentuk model diskusi, simulasi dan praktek; (4) Dalam mengembangkan pembelajaran sudah cukup dari pengalaman belajar, pelatihan berguna untuk penguatan; (5) “Saya hanya mengikuti tingkat pusat. Tidak memadai baik tempat (panas), makanan (tidak segardan terlambat), bahan pembelajaran (tidak cukup), fasilitator (karena harus melakukan hal lain di waktu yang bersamaan); (6) “Karena pesertanya cukup banyak, oeh karena itu kurang efektif; (7) Pengalaman saya mengikuti diklat kurtis dirasakan sangat bermanfaat, tetapi masih bingung karena terdapat perbedaan mengenai cara-cara pembuatan RPP di tingkat provinsi dan kota; (8) Terdapat perbedaan silabus dan bahan ajar sehingga masih membingungkan guru.

Pengalaman belajar dapat pelatihan banyak dirasakan masih konvensional menempatkan guru sebagai peserta pasif. Hal ini perlu perbaikan dengan penempatan peserta pelatihan secara aktif.

### **Keterpenuhan kebutuhan Profesi**

Keterpenuhan kebutuhan guru dalam pengembangan profesi dalam pelatihan yang dilaksanakan pada tingkat nasional maupun provinsi atau kabupaten/kota dapat dikemukakan dalam dua kategori, *Pertama, Kategori Terpenuhi*:

Refleksi guru terhadap keterpenuhan kebutuhan sebagai berikut : (1) “sangat memenuhi kebutuhan guru terlebih dalam pengembangan strategi belajar mengajar”; (2) “Cukup menambah wawasan dalam kegiatan pembelajaran di kelas”; (3) “pengembangan profesi dalam pelatihan cukup baik

untuk pengalaman”; (4) “simulasi lebih banyak/praktek di lab dan penilaian/ instrumen penilaian sudah disediakan formatnya”; (5) “materi lebih dalam”; (6) “pelaksanaan berjalan lancar dan berjalan sesuai dengan prosedur, penyampaian materi sesuai dengan kebutuhan guru; pengembangan profesi dalam pelatihan cukup baik untuk pengalaman”; (7) “materi sudah cukup memenuhi kebutuhan untuk pengembangan profesi khususnya bimbingan dan konseling (BK)”; (8) “kebutuhan pengembangan profesi hanya mencapai 70%”; (9) “masih kurang belum sepenuhnya terfasilitasi: pelatihan dilaksanakan hanya bersifat umum; (10) belajar sesuai dengan prosedur”; dan (11) “pelaksanaan berjalan lancar dan berjalan sesuai dengan prosedur, penyampaian materi sesuai dengan kebutuhan guru berjalan sesuai dengan prosedur”.

*Kedua, Kategori Belum Terpenuhi*: (1) “banyak kekurangan yang masih dimiliki oleh para guru sehingga dengan mengikuti pelatihan, belum cukup memenuhi kebutuhan, tindak lanjut yang berjenjang masih diharapkan untuk memenuhi kebutuhan yang lebih baik”; (2) “belum cukup memenuhi kebutuhan karena masih banyak materi esensial yang belum tersampaikan dan kurangnya praktek dalam pelatihan”; (3) “masih banyak yang belum terealisasi, terutama fasilitas yang dibutuhkan untuk pengembangan profesi”; dan (4) “belum sepenuhnya terpenuhi terutama pelatihan yang sifatnya mendalam per mata pelajaran berupa pendalaman bahan ajar yang sesuai kurikulum baru dan pendampingan guru-guru dalam pembuatan PTK; belum sepenuhnya terpenuhi pelatihan pengembangan profesi tersebut apalagi pelatihannya mengenai kurikulum 2013 yang sekarang ini tidak terpelai lagi”.

Kebutuhan pengembangan profesi guru pada umumnya telah terpenuhi, namun ada sebagian guru yang merasakan kebutuhannya belum terpenuhi.

### **Hasil belajar pada pelatihan**

Terhadap dua kategori hasil belajar (peroleh pengetahuan atau kompetensi pada pelatihan tingkat nasional maupun provinsi atau kabupaten/kota. *Pertama, Kategori berhasil*: (1) “sangat baik dan bermanfaat guna menunjang proses pembelajaran dan kompetensi guru, sangat memperkaya metode belajar di kelas, dalam pelatihan bisa menambah pengetahuan karena narasumber adalah orang

profesional yang sudah disiapkan; (2) “hasil belajar pada pelatihan dapat diterapkan dalam KBM karena sudah cukup relevan; hasil belajar saya relatif meningkat; banyak memperoleh tambahan pengetahuan; (3) “sangat bermanfaat dan sangat diperlukan oleh guru-guru sebagai pengajar; hasil pelatihan dapat diaplikasikan dalam pembelajaran karena sudah cukup relevan; (4) “hasil belajar yang diperoleh saat pelatihan yaitu menghasilkan guru yang berkompeten sesuai yang diharapkan; perolehan hasil belajar baru 70%; bagus dan bermanfaat bagi peningkatan dan pengetahuan dan kompetensi”; (5) “sangat bermanfaat dan sangat diperlukan oleh guru-guru sebagai pengajar”; (7) “Sangat bermanfaat bagi guru”.

*Kategori Kurang Berhasil:* (1) “Perolehan pengetahuan cukup memadai dan sebaiknya diperbanyak kegiatan simulasi dan praktek langsung”; dan (2) “Masih teoritis, belum ke akar, ke pada studi harus yang sebenarnya terjadi di lapangan”.

Temuan mengenai hasil belajar, walaupun ada keberhasilan yang dipersepsi oleh guru namun masih perlu diperbaiki dalam hal konten terkait dengan praktek lapangan di kelas dan metoda penyampaian pelatihan lebih banyak kegiatan simulasi dan praktek.

### **Rasional Pengembangan Profesi Guru oleh Sekolah**

Rasional pengembangan profesi guru dilaksanakan di sekolah (berbasis sekolah), sebagai berikut: (1) “Karena sekolah yang lebih tahu tentang kompetensi guru yang mengajar di sekolah; hanya itulah yang kami dapatkan dan karena tidak adanya pilihan dari tingkat pusat maupun provinsi”; (2) “Kegiatan lebih efektif dan mudah mengontrol kehadiran dan kegiatan; (3) Tidak melelahkan dalam jarak dan waktu”; (4) “Karena kita lebih banyak bekerja di lapangan dan dengan sekolah langsung berkaitan”; (5) “Lebih mengetahui kebutuhan guru di lapangan”; dan (6) “Lebih mudah mengontrolnya”.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa rasional pengembangan guru berbasis sekolah terdiri dari (1) sesuai dengan kebutuhan; (2) praksis, (3) waktu fleksibel, dan (4) dapat dikendalikan,

### **Yang Perlu Diperhatikan Pengembangan Profesi Guru Berbasis Sekolah**

Berdasarkan data kuesioner terbuka, hal-hal yang perlu diperhatikan apabila pengembangan profesi dilaksanakan di sekolah sebagai berikut: (1) sarana dan prasarana; (2) sumber daya manusia terdiri dari pakar yang kompeten; (3) waktu seperti perlu adanya IHT yang berkelanjutan, tidak mengganggu KBM, dan waktu yang cukup memadai; (4) materi terkait dengan standar penilaian, dan pengembangan profesi dan karir guru sesuai dengan kebutuhan metodologi, dan penilaian; (5) Peranan MGMP/MGBK mulai dari wilayah sampai kota sehingga terjalin komunikasi yang intensif untuk meningkatkan pengembangan profesi guru.

### **Refleksi Pengembangan Profesi Guru Berbasis Sekolah**

Hasil refleksi guru mengenai pengembangan profesi guru pada tingkat sekolah dapat dianalisis berdasarkan kategori, sebagai berikut:

Analisis kategori iklim yang dibutuhkan (1) bersifat refleksi, (2) memfasilitasi, dan (3) kolaboratif. Analisis kategori kepemimpinan yang dibutuhkan kepemimpinan kolaboratif, fasilitatif dan kolegial. Sistem pendukung terdiri dari (1) dukungan waktu dan tempat; (2) dukungan sumber daya manusia; dan (3) dukungan sarana dan prasarana.

### **DISKUSI**

#### **Pelatihan Tingkat Nasional, Provinsi dan Kabupaten/kota**

Tipologi pelatihan dalam rangka pengembangan profesi guru pada tingkat pusat lebih banyak menghabiskan waktu cukup lama (5 hari) dibandingkan dengan pelatihan pada tingkat provinsi dan kabupaten/kota (2 sampai 3 hari). Bahan ajar yang dipelajari pada tingkat nasional, adalah standar isi dan standar penilaian. Sedangkan pada tingkat provinsi dan kabupaten/kota lebih beragam mencakup standar isi, proses dan penilaian. Pengalaman belajar pada tingkat nasional lebih banyak dengan cara “mendengarkan” dibandingkan dengan tingkat provinsi atau kabupaten/kota. Pengalaman belajar “praktek” pelatihan tingkat provinsi lebih banyak dari pada tingkat nasional dan kabupaten. Tingkat nasional lebih banyak “berdiskusi dalam kelompok kecil” dan “tanya jawab” dan “simulasi” lebih banyak dibanding dengan tingkat provinsi dan kabupaten/kota.



Tabel  
Perbandingan (%)  
Pengalaman Belajar  
Tingkat Nasional, Provinsi dan Kabupaten/Kota

| Pengalaman Belajar        | Tingkat  | Lebih dari 70% | Antara 70%-60% | Antara 59%-50% | Antara 49%-40% | Kurang dari 40% |
|---------------------------|----------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|
| Mendengarkan              | Nasional | 33.33          | 20,00          | 26.66          | 20,00          | 0,00            |
|                           | Provinsi | 15.38          | 53.84          | 07.69          | 15.38          | 07.69           |
|                           | Kab/Kota | 10.52          | 47.36          | 10.52          | 21.0526        | 10.52           |
| Praktek                   | Nasional | 17.64          | 23.52          | 23.52          | 17.64          | 17.64           |
|                           | Provinsi | 07.69          | 38.46          | 46.15          | 0,00           | 7.69            |
|                           | Kab/Kota | 15,00          | 25,00          | 50,00          | 0,00           | 10,00           |
| Berdiskusi kelompok kecil | Nasional | 25,00          | 58.33          | 8.33           | 8.33           | 00,00           |
|                           | Provinsi | 09.09          | 27.27          | 09.09          | 45.45          | 09.09           |
|                           | Kab/Kota | 14.28          | 28.57          | 14.28          | 38.0952        | 4.761           |
| Tanya Jawab               | Nasional | 15.78          | 26.31          | 31.57          | 5.26           | 21.05           |
|                           | Provinsi | 9.09           | 18.18          | 18.18          | 18.1818        | 36.36           |
|                           | Kab/Kota | 13.63          | 27.27          | 18.18          | 0,00           | 40.90           |
| Simulasi                  | Nasional | 11.76          | 0,00           | 47.05          | 29.41          | 11.76           |
|                           | Provinsi | 8.33           | 8.33           | 8.33           | 25,00          | 50,00           |
|                           | Kab/Kota | 4.76           | 19.04          | 28.57          | 0,00           | 47.61           |

Pengembangan profesional guru dilaksanakan, baik itu yang diinisiasi oleh pemerintah pusat, daerah maupun sekolah. Pemerintah pusat maupun daerah biasanya melaksanakan upaya pengembangan profesi guru dengan model In-Service Training (INSET). Namun menurut Adey, Philip (2004) pelaksanaan model INSET tersebut banyak mengundang kritik, diantaranya: (1) guru menginginkan lebih banyak waktu pengembangan profesi; (2) guru merasa tidak puas karena kebutuhan mereka kurang diperhatikan; dan (3) bersifat jangka pendek (hlm. 170). Jackson (1971, dikutip oleh Eraut 1987 (dalam Day, Christopher dan Sach, Judyth Ed, 2004, hlm.171) mengatakan bahwa model INSET banyak dipengaruhi oleh pandangan terhadap guru sebagai teknisi dimana kebutuhan pelatihan ditentukan secara institusional. Dalam pandangan ini, profesi guru dipandang “fix” dimana pekerjaan guru ditentukan oleh institusional. Berbeda halnya, dengan pandangan bahwa pekerjaan guru sebagai pekerjaan bersifat berkembang dan dimanis sehingga membutuhkan kemandirian guru membuat keputusan atas pekerjaannya. Karena itu, menurut Gardner (1995 dalam Villegas-Reimers, 2003) bahwa model INSET akan lebih berguna untuk mencapai tujuan

pengembangan profesi dalam hal: (1) meningkatkan kualifikasi guru; (2) mempersiapkan guru menduduki peran baru seperti kepala sekolah; (3) memutakhirkan kemampuan guru; dan (4) melatih guru ketika terjadi perubahan kurikulum (hlm. 56). Atas dasar kelemahan model INSET tersebut, maka sekolah sebagai tempat (lingkungan) dimana guru bekerja, dapat memberikan peluang dalam rangka peralihan model INSET ke model pengembangan profesi berkelanjutan dengan melibatkan kepala sekolah sebagai supervisor bagi guru-gurunya.

Walaupun pelatihan model seperti di atas berguna, tetapi kritik empirik menunjukkan perlunya diperbaiki mengenai pengalaman belajar, misalnya, sebagai berikut: (1) ”Berharap sebagai perluasan pengetahuan dan kedalaman materi tetapi seringkali metode dan model pelatihan yang masih konvensional, model ceramah yang banyak digunakan”; (3) ”Sebaiknya pelatihan dalam bentuk model diskusi, simulasi dan praktek”; (4) ”Dalam mengembangkan pembelajaran sudah cukup dari pengalaman belajar, pelatihan berguna untuk penguatan”; (5) “Tidak memadai baik tempat (panas), makanan (tidak segar dan terlambat), bahan pembelajaran (tidak cukup), fasilitator (karena harus

melakukan hal lain di waktu yang bersamaan”); (6) “Karena pesertanya cukup banyak, oleh karena itu kurang efektif”; (7) “Pengalaman saya mengikuti diklat kurtilas dirasakan sangat bermanfaat, tetapi masih bingung karena terdapat perbedaan mengenai cara-cara pembuatan RPP di tingkat provinsi dan kota”; (8) “Terdapat perbedaan silabus dan bahan ajar sehingga masih membingungkan guru”.

Dilihat dari keterpenuhan kebutuhan guru yang masih perlu ditingkatkan karena data empirik (jawaban kuesioner terbuka) menunjukkan, sebagai berikut: (1) “Banyak kekurangan yang masih dimiliki oleh para guru sehingga dengan mengikuti pelatihan, maka cukup bisa memenuhi kebutuhan, tindak lanjut yang berjenjang masih diharapkan untuk memenuhi kebutuhan yang lebih baik”; (2) “Belum cukup memenuhi kebutuhan karena masih banyak materi esensial yang belum tersampaikan dan kurangnya praktek dalam pelatihan”; (3)

“Masih banyak yang belum terealisasi, terutama fasilitas yang dibutuhkan untuk pengembangan profesi”; (4) “Belum sepenuhnya terpenuhi terutama pelatihan yang sifatnya mendalam permata pelajaran berupa pendalaman bahan ajar yang sesuai kurikulum baru dan pendampingan guru-guru dalam pembuatan PTK; belum sepenuhnya terpenuhi pelatihan pengembangan profesi tersebut apalagi pelatihannya mengenai kurikulum 2013 yang sekarang ini tidak terpakai lagi”;

### **Kebutuhan Pengembangan Profesi Guru berbasis Sekolah**

Paling tidak terdapat 3 (tiga) rasional kebutuhan pengembangan profesi guru berbasis sekolah yaitu: (1) karena sekolah yang lebih tahu tentang kompetensi guru yang mengajar di sekolah; (2) kegiatan lebih efektif dan mudah mengontrol kehadiran serta kegiatan; (4) Jarak dan waktu terjangkau.

PLC adalah sebuah budaya, karena itu pengembangan profesi guru berbasis sekolah merupakan “jembatan-nya”. Elemen yang secara empirik harus diperhatikan adalah iklim, kepemimpinan dan supporting system. Iklim yang dibutuhkan terdiri dari (1) open-minded terhadap kelebihan dan kekurangan diri; (2) guru mempunyai masalah praksis yang sana; suasana lebih nyaman, (3) sense of belongingness; (4) iklim saling menghargai dan terbuka terhadap perbedaan; dan (5) sharing hanya terbatas pada kelompok yang

mempunyai spesialisasi sama. Hubungan merupakan bagian penting dari pengembangan profesi guru berbasis sekolah. Dalam hubungan dapat memanfaatkan pengetahuan dan keahlian rekan-rekan mereka, mereka mencari peluang untuk berbagi ide, mendiskusikan pedagogi, dan menggali pikiran (Hall, Pete dan Simeral, Alisa, 2008, hlm.98). Hubungan merupakan interaksi kolegal memerlukan prasyarat adanya iklim saling menghormati, hubungan saling percaya dan dalam suasana perkawanan (Hargreaves, Andy et.all., 2010). Dalam Organizational Climate Description Questionnaire (OCDQ) terdapat dua kategori iklim yang mendukung PLC, yaitu (1) Collegial Teacher Behavior— guru antusias, menerima, menghargai kompetensi profesional rekan kerja; dan (2) Intimate Teacher Behavior— interaksi menunjukkan hubungan kuat seperti dalam sebuah keluarga (Hoy, Wayne K. and Miskel Ceccil G. 2008, hlm. 211)

Kepemimpinan yang dibutuhkan adalah (1) keahlian berdasarkan recognisi kelompok, (2) kepemimpinan berbasis expertice; (3) kepemimpinan kolaboratif secara stuktural dan mementingkan investasi *human resourcess*; (4) memelihara keberlanjutan; dan (5) sebagai *laison agent* untuk nara sumber. Sekolah secara keseluruhan menjadi unit penting untuk mendorong pertumbuhan profesional. Guru akan lebih termotivasi untuk mencoba pendekatan baru dalam mengajar ketika semua orang di sekolah bekerja sama sehingga sekolah merupakan lingkungan nyaman bagi guru mengamati guru lainnya di kelas dan saling memberi saran dalam mengenai pengajaran. Untuk menjadikan sekolah sebagai unit penting pengembangan profesi guru, Clive Beck dan Clare Kosnik (2014) mengemukakan peran penting kepala sekolah, sebagai berikut:

- Kepala sekolah harus mengambil sikap tegas untuk memulai mengembangkan pembaharuan berbasis sekolah dengan menjaga keseimbangan antara kebutuhan kepala sekolah sebagai pemimpin dan guru sebagai pengajar dengan cara kepala sekolah berkeja bersama guru (hlm.161)
- Kepala sekolah menumbuhkembangkan kepemimpinan guru dalam memfasilitasi pengembangan profesinya (hlm.161).
- Kepala sekolah fokus pada hal-hal penting yang dirumuskan dalam visi. Visi tersebut disempurnakan dan diklarifikasi secara terus

menerus oleh warga sekolah sehingga mereka memahaminya (hlm. 162)

- Kepala sekolah menciptakan peluang untuk guru untuk bekerja bersama, membuat pengajaran lebih menyenangkan, dan guru saling belajar dari satu sama lain. Kegiatan pengembangan profesi berbasis sekolah termasuk saling mengobservasi kelas diantara guru, guru memimpin lokakarya dan guru melaporkan yang telah mereka alami dalam pengembangan profesinya (hlm.162)
- Kepala sekolah, sepanjang memungkinkan, mengembangkan komunitas pembelajar di sekolah (hlm.162).

Kebutuhan terkait dengan supporting system adalah sebagai berikut: (1) sarana-prasarana/fasilitas yang lengkap untuk menunjang pelatihan; (2) model dan metode pelatihan yang lebih kepada praktek dan simulasi; (3) Waktu berkecukupan; dan (4) terus menerus dilakukan sesuai perkembangan pendidikan dan kebutuhan sekolah

### Model Pengembangan Profesi Guru Melalui PLC

Berdasarkan data dan pembahasan di atas, maka model Pengembangan Profesi Guru melalui PLC merupakan gambaran pergeseran model pengembangan profesi guru bersifat direktif, struktural dan kelompok formal ke arah lebih kolaboratif, simbolik dan kelompok informal.

Elemen kunci PLC adalah kepemimpinan yang ditopang oleh iklim dan sistem pendukung organosasional dapat dilaborasi dari tiga model:

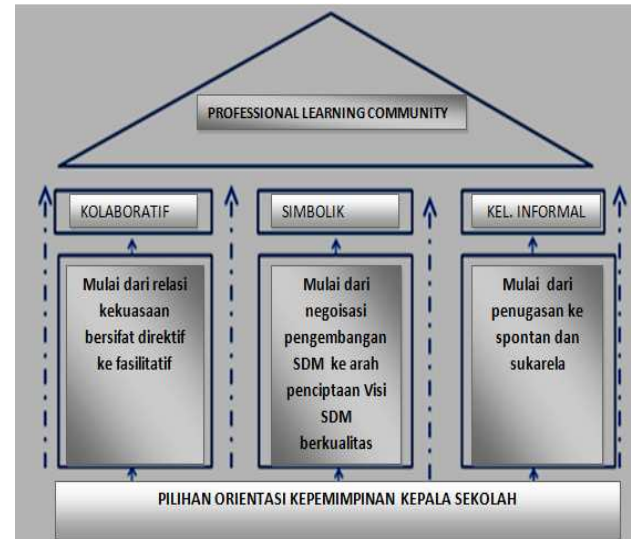
Model Direktif ke Kolaboratif, yaitu Kepemimpinan direktif merupakan model kepemimpinan dominan, transaksional direktif yang menuju ke arah yang lebih fasilitatif.

Model Struktural Ke Simbolik, yaitu kepemimpinan kepala sekolah yang mengundang partisipasi guru-guru dalam berbagi visi, fokus pada pengembangan sumber daya manusia ke arah pembentukan nilai-nilai berbagi pada PLC

Model Kelompok Formal ke Informal, yaitu pemberdayaan atau penugasan kelompok formal melalui panitia adhoc atau berdasarkan fungsi formal (misalnya, wakil kepala sekolah) ke arah pembentukan keterlibatan sukarela dan spontan dalam PLC.

Tiga opsi model tersebut akan dikembangkan secara

empirik pada satu sekolah sehingga menghasilkan model konseptual yang sesuai dengan *state of the art* PLC, model operasional sebagai panduan teknis bagi kepala sekolah beserta perangkat untuk mengoprasikannya (Ini akan dilakukan pada penelitian lebih lanjut)



Gambar  
Tiga Opsi Model Konseptual Pengembangan  
Profesi Guru Melalui PLC

Gambar di atas menjelaskan bahwa pada umumnya sekolah-sekolah negeri mempunyai *baseline* pengembangan profesi guru berbasis sekolah yang bersifat direktif—struktural—kolompok formal. Karena itu model pengembangan profesi guru melalui PLC harus merupakan “jembatan” atau peralihan menuju ke arah lebih kolaboratif—simbolik—kelompok informal.

### Model Direktif ke Kolaboratif

Model Pengembangan profesi guru berbasis sekolah Tipe I (direktif ke kolaboratif) bercirikan: (1) dari proses transmisi pengetahuan atau informasi bergerak ke proses praktik refleksi; (2) penyediaan opini dari para ahli bergerak ke guru mencari sendiri; (3) dari pengendalian bergerak ke berbagi tanggung jawab; (4) dari berpusat pada konten beralih ke arah proses. Peran antara kepala sekolah dengan guru bersifat kolegial, relasi kekuasaan didasarkan pada keahlian yang direkognisi oleh kelompok di sekolah tersebut, bukan pada jabatan, atau senioritas. Hubungan kepala sekolah dengan guru bersifat transaksional. *Model ini lebih berorientasi pada hubungan transaksional dalam*



proses pengembangan profesi.

### Model Struktural Ke Simbolik

Model pengembangan profesi berbasis sekolah Tipe II (dari struktural ke simbolik) bercirikan (1) bahwa kegiatan wajib beralih ke sukarela; (2) dari resmi ke kegiatan spontan; (3) dari kegiatan didaktik ke partisipatif. Kepala sekolah dalam model ini menggunakan berbagai visi dengan guru-guru mengenai pengembangan profesi guru, menginvestasikan sumber daya untuk pengembangan SDM sekolah dan hubungan lebih mengutamakan negosiasi dan kompromi. Model ini lebih berorientasi pada kepemimpinan kepala

sekolah dalam pengembangan profesi guru.

### Model Kelompok Formal ke Informal

Model pengembangan profesi guru berbasis sekolah Tipe III (kelompok formal ke Informal). Ciri dari model ini adalah berawal dari pengembangan profesi yang dilaksanakan secara formal di sekolah mengarah pada yang bernuansa informal, dan hubungan dikembangkan bersifat kolegal. Pengembangan kegiatan profesi Tipe III ini lebih banyak mendayagunakan bentuk kelompok adhoc dan sukareka serta spontan. Model ini lebih berorientasi pada pemeliharaan kelompok produktif sebagai wadah pengembangan profesi guru di sekolah.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Mengingat keterbatasan tipologi pengembangan profesi guru melalui pelatihan baik yang dilaksanakan pusat, provinsi, kabupaten/kota maupun sekolah maka rasional bila pengembangan guru dilaksanakan berbasis sekolah karena (1) sesuai dengan kebutuhan; (2) praksis, (3) waktu fleksibel, dan (4) pengendalian pada tingkat sekolah.

Model yang ditawarkan adalah pengembangan profesi guru melalui PLC merupakan tahapan pengembangan kualitas pendidikan di sekolah melalui komunitas belajar. Peta arah pengembangan tersebut di bagi 2 (dua), yaitu (1) pengembangan komunitas belajar, dan (2) pengembangan kemampuan guru dalam pembelajaran berbasis pengalaman.

## DAFTAR PUSTAKA

Adey, Philip. (2004). *The Professional Development of Teachers: Practice and Theory*. New York: Kluwer Academic Publishers

Borg & Gall (1983). *Educational Research an Introduction*, Fifth Edition. Longman

-----, (2003). *Educational Research an Introduction*, Seventh Edition. Longman

Beck, Clive dan Kosnik, Clare. (2014). *Growing as a Teacher: Goals and Pathways of Ongoing Teacher Learning*. Rotterdam: Sense Publishers

Day, Christopher dan Sach, Judyth ed. (2004). *International Handbook on the Continuing Professional Development of Teachers*. New York: McGraw-Hill Education

Hall, Pete dan Simeral, Alisa. (2008). *Building Teachers' Capacity for Success*. Virginia USA: The Association for Supervision and Curriculum Development.

Hargreaves, Andy Ed. (2010) *Changing Teachers, Changing Times: Teachers' Work and Culture in the Postmodern Age*, London: Pub. Cassel

Hoy, Wayne K. and Miskel Ceccil G. (2008) *Educational Administration: Theory, Research and Practice*. Mc-Graw Hill, New York

K Hoy dan Forsyth (2005). *Effective Supervision: Theory and Practice*, The Ohio State University: School of Education Policy and Leadership. Available at [http://www.waynehoy.com/effective\\_supervision](http://www.waynehoy.com/effective_supervision)

- Plomp, Tjeerd dan Nieveen, Nienke ed. (2007). *An Introduction to Educational Design Research*, Enschede: Netherlands institute for curriculum development
- Villegas-Reimers, Eleonora.(2003). *Teacher Professional Development: An International Review of the Literature*. Unesco.
- Bolden, Richard. (2011).Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 13,hlm. 251–269
- Chow, Alice (2013). Professional Learning Communities In Three Subject Departments In Hong Kong Secondary Schools, *International Journal of Arts & Sciences*, CD-ROM. ISSN: 1944-6934 :: 6(4) : 233–245
- Dickerson, Mark S, (2011). Building A Collaborative School Culture Using Appreciative Inquiry, *International Refereed Research Journal*, Vol.– II, Issue –2, April 2011
- Hord, Shirley M (2009). Professional learning communities, *Journal of Staff Development*, Winter 2009; 30, 1, ProQue.