

**MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH DALAM MENGEMBANGKAN KOMUNITAS
BELAJAR (KOMBEL) EFEKTIF UNTUK PENINGKATAN KOMPETENSI
PEDAGOGIK GURU SEKOLAH DASAR**

(STUDI KASUS DI SDN CIWANGI KECAMATAN BUNGURSARI KABUPATEN
PURWAKARTA)

Cindy Yunisa Sutiansyah¹, Dewi Fitriyani², Nendeh Hirsia Novera³, Rd Alfi
Muhammad T.⁴, R. Supyan Sauri⁵,

^{1,2,3,4,5} Administari Pendidikan Universitas Islam Nusantara

¹cindyyunisaa@gmail.com, ²dewifitriyanie@gmail.com, ³noverahirsa@gmail.com,
⁴radenalfimuhammadthoyyib@gmail.com

ABSTRACT

Learning Community (Kombel) is one of the teacher professional development strategies that plays a role in improving pedagogical competence. However, the implementation of Kombel in various elementary schools has not been optimal due to administrative orientation, time constraints, and weak follow-up of activity results. This study aims to describe and analyze the principal's management in developing an effective Kombel to improve teacher pedagogical competence at Ciwangi Elementary School, Bungursari District, Purwakarta Regency, which includes aspects of planning, organizing, implementing, supervising, obstacles, and solutions. The study used a qualitative approach with a case study method. Research informants consisted of principals and teachers who were selected purposively. Data were collected through in-depth interviews, observations, and documentation studies, then analyzed using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña through data reduction, data presentation, and drawing conclusions. Its validity was tested through triangulation of sources and techniques. The research results indicate that school principals have comprehensively implemented POAC-based management functions through identifying teacher needs, developing collaborative programs, establishing organizational structures and standard operating procedures (SOPs), providing motivation and role models, and implementing ongoing clinical monitoring and supervision. The main obstacles faced include limited time and teacher workload, suboptimal technological resources, and gaps in competency and digital adaptation among teachers. The solutions implemented include flexible scheduling, optimizing and procuring ICT resources, and implementing lesson study-based activities, teaching simulations, and collaborative reflection. This management implementation has resulted in an increased collaborative culture and strengthened teachers' pedagogical competence at the school.

Keywords: *Principal management, Learning community, Pedagogical competence, POAC.*

ABSTRAK

Komunitas Belajar (Kombel) merupakan salah satu strategi pengembangan profesional guru yang berperan dalam meningkatkan kompetensi pedagogik. Namun, pelaksanaan Kombel di berbagai sekolah dasar belum berjalan optimal karena masih dihadapkan pada orientasi administratif, keterbatasan waktu, serta lemahnya tindak lanjut hasil kegiatan. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis manajemen kepala sekolah dalam mengembangkan Kombel efektif untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru di SDN Ciwangi Kecamatan Bungursari Kabupaten Purwakarta yang meliputi aspek perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, kendala, dan solusi. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Informan penelitian terdiri atas kepala sekolah dan guru yang dipilih secara purposive. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan serta diuji keabsahannya melalui triangulasi sumber dan teknik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah telah mengimplementasikan fungsi manajemen berbasis POAC secara komprehensif melalui identifikasi kebutuhan guru, penyusunan program kolaboratif, pembentukan struktur organisasi dan SOP, pemberian motivasi dan keteladanan, serta pelaksanaan monitoring dan supervisi klinis secara berkelanjutan. Kendala utama yang dihadapi meliputi keterbatasan waktu dan beban kerja guru, belum optimalnya sarana teknologi, serta kesenjangan kompetensi dan adaptasi digital antar-guru. Adapun solusi yang diterapkan berupa penjadwalan fleksibel, optimalisasi dan pengadaan sarana TIK, serta pelaksanaan kegiatan berbasis *lesson study*, simulasi mengajar, dan refleksi bersama. Implementasi manajemen tersebut berdampak pada meningkatnya budaya kolaboratif dan penguatan kompetensi pedagogik guru di sekolah.

Kata Kunci: Manajemen kepala sekolah, Komunitas belajar, Kompetensi pedagogik, POAC.

A. Pendahuluan

Peningkatan mutu pendidikan di sekolah dasar sangat dipengaruhi oleh efektivitas manajemen kepala sekolah dalam mengelola berbagai program pengembangan profesional guru. Kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai administrator, tetapi

juga sebagai pemimpin instruksional yang mampu mengarahkan, memfasilitasi, dan mengawasi kegiatan peningkatan kompetensi guru melalui fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan (POAC). Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah

mengembangkan Komunitas Belajar (Kombel) sebagai wadah kolaboratif bagi guru untuk berbagi pengalaman, berdiskusi, dan memecahkan permasalahan pembelajaran secara bersama-sama.

Keberadaan komunitas belajar menjadi semakin penting seiring dengan tuntutan implementasi Kurikulum Merdeka yang mengharuskan guru memiliki kompetensi pedagogik yang adaptif, kreatif, dan berorientasi pada kebutuhan peserta didik. Melalui komunitas belajar, guru dapat meningkatkan kemampuan dalam merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran secara berkelanjutan. Namun, efektivitas komunitas belajar sangat dipengaruhi oleh manajemen kepala sekolah dalam mengelola program tersebut agar tidak sekadar menjadi kegiatan administratif.

Pada kenyataannya, pelaksanaan komunitas belajar di berbagai sekolah dasar masih menghadapi sejumlah kendala, seperti keterbatasan waktu, tingginya beban administrasi guru, serta belum optimalnya tindak lanjut hasil diskusi ke dalam praktik

pembelajaran di kelas. Kondisi tersebut menyebabkan komunitas belajar belum sepenuhnya memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru dan kualitas pembelajaran.

Berdasarkan kondisi tersebut, diperlukan kajian mengenai bagaimana kepala sekolah mengelola komunitas belajar melalui fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru. Penelitian ini dilakukan di SDN Ciwangi Kecamatan Bungursari Kabupaten Purwakarta dengan tujuan mendeskripsikan manajemen kepala sekolah dalam mengembangkan komunitas belajar yang efektif, mengidentifikasi kendala yang dihadapi, serta menganalisis solusi yang diterapkan untuk mengoptimalkan peningkatan kompetensi pedagogik guru sekolah dasar.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai

manajemen kepala sekolah dalam mengembangkan komunitas belajar (Kombel) guna meningkatkan kompetensi pedagogik guru sekolah dasar. Penelitian dilaksanakan di SDN Ciwangi Kecamatan Bungursari Kabupaten Purwakarta yang telah menerapkan program komunitas belajar sebagai salah satu strategi pengembangan profesional guru.

Informan penelitian ditentukan menggunakan teknik purposive sampling yang terdiri atas kepala sekolah, koordinator komunitas belajar, dan guru kelas. Kepala sekolah dipilih sebagai informan utama karena berperan dalam merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengawasi kegiatan komunitas belajar, sedangkan koordinator dan guru dipilih untuk memperoleh informasi mengenai pelaksanaan program, kendala, serta dampaknya terhadap peningkatan kompetensi pedagogik.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Wawancara digunakan untuk menggali informasi mengenai pelaksanaan fungsi manajemen kepala sekolah dalam

pengembangan komunitas belajar. Observasi dilakukan terhadap kegiatan komunitas belajar dan proses pembelajaran di kelas guna melihat implementasi kompetensi pedagogik guru. Studi dokumentasi dilakukan dengan menelaah berbagai dokumen pendukung, seperti program kerja komunitas belajar, jadwal kegiatan, notulen rapat, perangkat pembelajaran, serta dokumen supervisi akademik.

Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data dijamin melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik dengan membandingkan data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi sehingga diperoleh temuan penelitian yang kredibel dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen kepala sekolah dalam mengembangkan komunitas belajar (Kombel) di SDN Ciwangi telah dilaksanakan melalui penerapan

fungsi manajemen yang meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Keempat fungsi tersebut saling terintegrasi dalam upaya meningkatkan kompetensi pedagogik guru.

Pada tahap perencanaan, kepala sekolah melakukan identifikasi kebutuhan guru melalui supervisi akademik, observasi pembelajaran, analisis perangkat ajar, serta diskusi reflektif bersama guru. Hasil identifikasi tersebut digunakan sebagai dasar penyusunan program komunitas belajar yang difokuskan pada peningkatan kompetensi pedagogik, terutama dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran. Temuan ini menunjukkan bahwa program yang disusun telah berbasis kebutuhan nyata guru sehingga lebih relevan dengan permasalahan yang dihadapi di lapangan. Kondisi tersebut sejalan dengan teori Terry yang menyatakan bahwa perencanaan yang efektif harus didasarkan pada analisis kebutuhan organisasi secara tepat agar tujuan yang ditetapkan dapat tercapai secara optimal.

Pada aspek pengorganisasian, kepala sekolah membentuk struktur organisasi komunitas belajar melalui musyawarah bersama guru dan membagi tugas sesuai kompetensi masing-masing anggota. Selain itu, kepala sekolah menyediakan berbagai fasilitas pendukung seperti ruang pertemuan, perangkat teknologi informasi, akses internet, serta pedoman pelaksanaan kegiatan. Pengorganisasian yang baik memungkinkan komunitas belajar berjalan secara terarah dan berkelanjutan. Temuan ini mendukung konsep *Professional Learning Community* (PLC) yang dikemukakan DuFour dan Eaker bahwa komunitas belajar yang efektif memerlukan tujuan bersama, pembagian peran yang jelas, dan budaya kolaboratif yang kuat untuk mendukung pengembangan profesional guru.

Pada tahap pelaksanaan, kepala sekolah menunjukkan peran aktif sebagai pemimpin instruksional dengan terlibat langsung dalam kegiatan komunitas belajar. Kepala sekolah memberikan motivasi, arahan, dan pendampingan kepada guru dalam berbagai kegiatan seperti diskusi kelompok, *lesson study*,

refleksi pembelajaran, penyusunan perangkat ajar, serta berbagi praktik baik antar guru. Keterlibatan langsung kepala sekolah memberikan dampak positif terhadap motivasi dan partisipasi guru dalam kegiatan komunitas belajar. Temuan ini memperkuat pandangan Bush yang menyatakan bahwa kepala sekolah modern tidak hanya berfungsi sebagai administrator, tetapi juga sebagai instructional leader yang mampu memfasilitasi peningkatan kapasitas profesional guru secara berkelanjutan.

Selanjutnya, fungsi pengawasan dilakukan melalui monitoring kegiatan komunitas belajar, pemeriksaan dokumen program, serta supervisi akademik yang dilaksanakan secara berkala. Kepala sekolah melakukan evaluasi terhadap tingkat kehadiran guru, keterlaksanaan program, serta implementasi hasil kegiatan komunitas belajar dalam proses pembelajaran di kelas. Melalui supervisi akademik, guru memperoleh umpan balik yang konstruktif untuk memperbaiki kualitas pembelajaran. Temuan ini sejalan dengan pendapat Glickman yang menyatakan bahwa supervisi akademik berfungsi sebagai bantuan profesional untuk

meningkatkan kemampuan guru dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran.

Meskipun pelaksanaan komunitas belajar berjalan dengan baik, penelitian menemukan beberapa kendala yang dihadapi sekolah. Kendala utama adalah keterbatasan waktu akibat padatnya jadwal mengajar dan tingginya beban administrasi guru. Selain itu, terdapat perbedaan tingkat kompetensi antar guru, khususnya dalam penerapan pembelajaran inovatif dan pemanfaatan teknologi digital. Kendala tersebut berpotensi menghambat efektivitas pelaksanaan komunitas belajar apabila tidak ditangani secara tepat.

Untuk mengatasi hambatan tersebut, kepala sekolah menerapkan berbagai solusi manajerial, antara lain menyusun jadwal kegiatan yang fleksibel, mengoptimalkan penggunaan sarana dan prasarana sekolah, serta mendorong kegiatan berbagi pengalaman dan pendampingan antar guru. Melalui pendekatan kolaboratif tersebut, guru yang memiliki kompetensi lebih baik dapat membantu rekan sejawat yang

masih mengalami kesulitan. Strategi ini terbukti mampu meningkatkan partisipasi guru sekaligus memperkuat budaya belajar bersama di lingkungan sekolah.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan komunitas belajar dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru sangat dipengaruhi oleh efektivitas manajemen kepala sekolah. Implementasi fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang dilakukan secara terpadu mampu menciptakan lingkungan belajar profesional yang mendukung pengembangan kompetensi guru secara berkelanjutan. Peningkatan kompetensi pedagogik yang diperoleh melalui komunitas belajar berdampak pada meningkatnya kualitas proses pembelajaran, penggunaan strategi pembelajaran yang lebih variatif, serta meningkatnya keterlibatan peserta didik dalam kegiatan belajar di kelas. Temuan ini menguatkan bahwa komunitas belajar yang dikelola secara efektif dapat menjadi strategi pengembangan profesional guru yang relevan dan berkelanjutan dalam

mendukung peningkatan mutu pendidikan di sekolah dasar.

E. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa manajemen kepala sekolah dalam mengembangkan komunitas belajar (Kombel) di SDN Ciwangi telah dilaksanakan secara efektif melalui penerapan fungsi manajemen yang meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Pada tahap perencanaan, kepala sekolah berhasil menyusun program komunitas belajar berdasarkan hasil identifikasi kebutuhan guru melalui supervisi akademik dan refleksi pembelajaran. Pada tahap pengorganisasian, kepala sekolah membentuk struktur organisasi, membagi tugas sesuai kompetensi guru, serta menyediakan sarana dan prasarana yang mendukung pelaksanaan kegiatan komunitas belajar.

Pada tahap pelaksanaan, kepala sekolah menunjukkan peran sebagai pemimpin instruksional dengan terlibat aktif dalam kegiatan komunitas belajar melalui pemberian

motivasi, pendampingan, dan fasilitasi berbagai kegiatan kolaboratif. Sementara itu, fungsi pengawasan dilakukan melalui monitoring, evaluasi program, dan supervisi akademik secara berkelanjutan sehingga hasil kegiatan komunitas belajar dapat diimplementasikan dalam proses pembelajaran di kelas.

Penelitian ini juga menemukan beberapa kendala, yaitu keterbatasan waktu akibat padatnya beban kerja guru serta perbedaan tingkat kompetensi antar guru. Namun demikian, berbagai solusi yang diterapkan kepala sekolah, seperti penjadwalan yang fleksibel, optimalisasi sarana sekolah, serta penguatan budaya kolaborasi dan berbagi praktik baik, mampu mengatasi hambatan tersebut secara efektif.

Secara keseluruhan, pengelolaan komunitas belajar yang dilakukan melalui penerapan fungsi manajemen kepala sekolah secara terpadu terbukti mampu meningkatkan kompetensi pedagogik guru, memperkuat budaya belajar profesional, serta mendukung peningkatan kualitas pembelajaran di

sekolah dasar. Oleh karena itu, komunitas belajar dapat menjadi strategi pengembangan profesional guru yang efektif dan berkelanjutan apabila dikelola secara optimal oleh kepala sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Arikunto, S. (2019). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik*. Jakarta, Indonesia: Rineka Cipta.
- Bush, T. (2020). *Theories of educational leadership and management* (5th ed.). London, England: Sage Publications.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- DuFour, R., & Eaker, R. (1998). *Professional learning communities at work: Best practices for enhancing student achievement*. Bloomington, IN: Solution Tree Press.
- DuFour, R., DuFour, R., Eaker, R., Many, T. W., & Mattos, M. (2016). *Learning by doing: A handbook for professional learning communities at work* (3rd ed.). Bloomington, IN: Solution Tree Press.

Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2018). *Supervision and instructional leadership: A developmental approach* (10th ed.). Boston, MA: Pearson.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Moleong, L. J. (2018). *Metodologi penelitian kualitatif* (Edisi revisi). Bandung, Indonesia: PT Remaja Rosdakarya.

Mulyasa, E. (2019). *Standar kompetensi dan sertifikasi guru* (Edisi ke-8). Bandung, Indonesia: PT Remaja Rosdakarya.

Mulyasa, E. (2022). *Menjadi kepala sekolah profesional*. Bandung, Indonesia: PT Remaja Rosdakarya.

Susanto, A. (2020). *Konsep, strategi, dan implementasi manajemen peningkatan kinerja guru*. Jakarta, Indonesia: Prenadamedia Group.

Terry, G. R. (1977). *Principles of management* (7th ed.). Homewood, IL: Richard D. Irwin.

Terry, G. R. (2019). *Principles of management*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.

Kurniawan, A., & Rahmawati, E. (2023). Tantangan guru sekolah dasar dalam implementasi Kurikulum Merdeka di era digital. *Jurnal Pendidikan Dasar*, 11(2), 145–158.

Sutrisno, S., Wardani, K., & Hasanah, N. (2023). Efektivitas kelompok kerja guru (KKG) dalam peningkatan kompetensi pedagogik guru sekolah dasar. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 14(1), 34–45.

Laporan/Artikel Ilmiah dan Panduan

Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., & Gardner, M. (2017). *Effective teacher professional development*. Palo Alto, CA: Learning Policy Institute. <https://doi.org/10.54300/122.311>

Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. (2023). *Panduan optimalisasi komunitas belajar*. Jakarta, Indonesia: Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan.

Peraturan Perundang-Undangan

Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2024 tentang Kurikulum pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, dan Jenjang Pendidikan Menengah.

Republik Indonesia. (2005). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*. Jakarta, Indonesia: Sekretariat Negara.