



Professional Learning Community (PLC) sebagai Strategi Kepemimpinan dalam Membentuk Budaya Kolaborasi Sekolah di TK Eksperimental Mangunan Yogyakarta

Slamet Harjaya¹, Lusiana Idawati²

^{1,2}Magister Teknologi Pendidikan, Universitas Pelita Harapan Jakarta

Email: slametharjaya@gmail.com

Article Info	Abstract
Article History Received: 2022-06-20 Revised: 2022-07-28 Published: 2022-08-10 Keywords: <i>PLC;</i> <i>Leadership;</i> <i>Mangunan;</i> <i>Experimental.</i>	<p><i>Professional Learning Community (PLC)</i> is a collaboration between schools, parents, society in forming a learning community with focus on common vision and mission including results orientation. Cultural differences between leader and teachers, teacher backgrounds, diverse conditions of students and parents are challenges in forming a culture of collaboration. This research is a qualitative research and was conducted at the Experimental Kindergarten Mangunan Yogyakarta. There are three research objectives including general PLC practice; the principal's leadership strategy in forming a culture of collaboration; the teacher's role in collaborating and running the PLC. The research subjects were 1 principal and 8 teachers. The results of the study indicate that PLC in this school has a unique learning process, namely forming EKI (explorative-creative-integral), a culture of collaboration that is already lived by the school community; the principal's leadership strategy uses dialogical communication starting from evaluation, reflection, discussion, planning and decision making; Mangunan teachers are teachers who prioritize collaboration, appreciation, exploration in developing children and creating students who have a heart.</p>
Artikel Info	Abstrak
Sejarah Artikel Diterima: 2022-06-20 Direvisi: 2022-07-28 Dipublikasi: 2022-08-10 Kata kunci: <i>PLC;</i> <i>Kepemimpinan;</i> <i>Mangunan;</i> <i>Eksperimental.</i>	<p><i>Professional Learning Community (PLC)</i> merupakan kolaborasi antara sekolah, orangtua, masyarakat dalam membentuk komunitas pemelajar dengan fokus kesamaan visi misi termasuk orientasi hasil. Perbedaan budaya antara pimpinan dan guru, latar belakang guru, kondisi peserta didik dan orang tua yang beragam menjadi tantangan tersendiri dalam membentuk budaya kolaborasi. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dan dilakukan di TK Eksperimental Mangunan Yogyakarta. Terdapat tiga tujuan penelitian diantaranya praktik PLC secara umum; strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam membentuk budaya kolaborasi; peran guru dalam berkolaborasi dan menjalankan PLC. Subjek penelitiannya 1 kepala sekolah dan 8 guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PLC di sekolah ini memiliki kekhasan dalam pembelajaran yaitu membentuk iklim EKI (eksploratif-kreatif-integral), budaya kolaborasi dihidupi oleh warga sekolah; strategi kepemimpinan kepala sekolah menggunakan komunikasi dialogis dimulai dari evaluasi, refleksi, diskusi, perencanaan dan pengambilan keputusan; guru Mangunan adalah guru yang mengedepankan kolaborasi, apresiasi, eksplorasi dalam memekarkan diri anak dan mewujudkan pemelajar yang punya hati.</p>

I. PENDAHULUAN

Kecakapan abad 21 membawa dampak terhadap dunia pendidikan baik ditingkat pendidikan anak usia dini sampai dengan pendidikan tinggi. Pendidikan yang berfokus kepada level kognitif telah berubah menjadi pendidikan yang saling terhubung dan bersinergi satu sama lain serta mengarah kepada pemikiran kritis (Wijaya et al., 2016). Di dalam dokumen *Partnership for 21st century learning early childhood framework* memuat *learning and innovation skills* memuat 4 kecakapan abad 21 yang dikenal dengan 4C's, keempat kecakapan tersebut terdiri dari *critical thinking, collaboration, communication, creativity* (Scott, 2017). Keempat hal tersebut merupakan tantangan bagi setiap indi-

vidu khususnya pemimpin di era disrupsi dalam memimpin organisasinya, era disrupsi inovatif menuntut pemimpin memiliki visi yang tajam dan jernih terutama dalam melihat masa depan dalam menghadapi perubahan dunia yang serba tidak pasti dan cepat berubah. Pemimpin *single fighter* bukan lagi menjadi panutan atau penentu, sebaliknya pemimpin yang memiliki kecerdasan kolektif mampu menjawab tantangan di era disrupsi dengan membangun tim yang kompak dan terbuka dalam bekerja sama. Hal ini dapat terjadi jika organisasi berubah dari yang sifatnya hierarkis menjadi berjejaring, kepemimpinan yang dibutuhkan pimpinan di era ini adalah pemimpin yang memiliki kecerdasan kolektif dimana didalamnya memuat kualitas dalam dua

hal yaitu:

1. Kualitas individual, memuat kemampuan berpikir kritis, *problem solving*, kemampuan adaptasi dan akuntabilitas;
2. Kualitas relasional, memuat kemampuan komunikasi yang efektif, terampil dalam manajemen informasi dan mampu bekerja sama (Haryatmoko, 2020).

Ketidakpastian menjadi tantangan di era perubahan jaman yang semakin cepat terutama pada lembaga pendidikan yang masih bersifat hierarkis, lembaga pendidikan perlu berbenah dan memiliki semangat bertransformasi secara menyeluruh, kompetitif dan berkelanjutan, utamanya pada kualitas sumber daya manusia, oleh karenanya diperlukan jejaring dan ketajaman dalam membuat keputusan yang menyangkut lembaga pendidikan tersebut. Pengambilan keputusan yang dilakukan pemimpin organisasi menjadi isu penting karena menjadi pusat aktivitas manajerial di semua jenis organisasi, keputusan strategis yang diambil memungkinkan organisasi mempertahankan posisi organisasi tersebut secara eksis, kompetitif, termasuk terdapat keselarasan operasi internal dengan lingkungan eksternal dan bertahan dari ancaman dan tantangan perubahan jaman (Mueller et al., 2007). Keputusan strategis merupakan upaya perencanaan jangka panjang organisasi di masa yang akan datang dan meningkatkan kemungkinan bahwa organisasi akan berhasil (Alhawamdeh & Alsmairat, 2019). Menurut Kese dan Hidayat (2021) disebutkan bahwa pengaruh dari kepemimpinan transformasional tidak secara langsung berdampak terhadap perilaku antar guru khususnya dalam berbagi pengetahuan, budaya organisasi yang terbentuk berpengaruh terhadap perilaku guru dalam berbagi pengetahuan. Hasil pada penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang signifikan dengan pembentukan budaya sekolah. Sementara Krasniqi (2021) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa kolaborasi antar guru merupakan komponen penting dari pengembangan profesional guru yang berkelanjutan dan kepala sekolah memiliki peran kunci dalam proses ini. Penelitian ini juga menemukan bahwa penciptaan lingkungan kolaboratif di sekolah adalah proses yang kompleks dan memerlukan pendekatan kepemimpinan yang berbeda. Beberapa kepala sekolah mengatakan bahwa kolaborasi sangat bergantung pada faktor pribadi guru. Tanggung jawab kepala sekolah lainnya adalah mengidentifikasi pembelajaran kolaboratif yang berhasil di sekolah

lain dan mengatur pertukaran ilmu terhadap sekolah lain. Kedua, kepala sekolah harus hati-hati dalam memantau kegiatan bimbingan dan mencari cara untuk menilai hasil dari kolaborasi karena tidak cukup hanya meminta dua guru untuk bekerja sama karena guru pemula biasanya merasa tidak aman untuk mengeluh tentang masalah yang mungkin tidak berhasil. Ketiga, budaya kolaboratif sangat penting untuk keberhasilan sekolah, tetapi kepala sekolah harus berusaha mempertahankannya secara demokratis karena kolaborasi yang dipaksakan berujung sia-sia. Terakhir, mengingat perkembangan pesat di semua bidang, orang tidak boleh berharap bahwa kualitas pengajaran dan hasil yang dicapai peserta didik akan meningkat melalui program dan pendekatan tradisional, oleh karena itu, ide dan program baru adalah suatu keharusan di sekolah-sekolah.

Dari kedua penelitian di atas dapat dikatakan bahwa peran kepala sekolah sebagai pemimpin dalam membentuk budaya kolaborasi sekolah merupakan hal yang vital, dukungan dan keterlibatan langsung kepala sekolah dalam membentuk budaya kolaborasi ini diperlukan guna keberlanjutan dari budaya tersebut khususnya kolaborasi dalam berbagi pengetahuan, kejelian kepala sekolah dalam melihat peluang, tantangan juga diperlukan agar organisasi berjalan secara efektif dan efisien. Pemimpin dalam hal ini kepala sekolah termasuk guru perlu memiliki kecakapan dalam berjejaring baik dengan semua pihak baik di dalam atau di luar sekolah. Hubungan antar individu yang saling memiliki keterkaitan, berkolaborasi satu sama lain melalui kerjasama dimana didalamnya terdapat aktualisasi diri setiap individu diperlukan dalam berjejaring. Aktualisasi diri menurut Maslow adalah suatu kebutuhan individu dalam mewujudkan bakat, potensi, kemampuannya secara maksimal (Noor & Qomariyah, 2019). Aktualisasi diri setiap individu yang saling terkait dan terbentuk melalui kolaborasi, di dalam dunia pendidikan dikenal dengan istilah *Professional Learning Community* yang nantinya akan disingkat menjadi PLC, dalam dunia pendidikan, PLC selalu berkembang dan sudah tidak asing khususnya untuk para pemimpin sekolah dan pendidik dalam hal ini disebut guru. PLC didefinisikan sebagai sekelompok individu khususnya pendidik yang saling terlibat dalam berbagi, berinvestigasi, berefleksi secara berkelanjutan dan berkolaborasi secara profesional dengan tujuan untuk melakukan perbaikan sekolah

khususnya pada pembelajaran terhadap peserta didik (Zhang & Liu, 2019). Menurut Admiraal (2021), jalannya PLC ditandai lima jenis kegiatan diantaranya, visi misi sekolah yang sama tentang pembelajaran, kesempatan belajar profesional bagi semua warga sekolah, pembelajaran dan kerja yang kolaboratif, perubahan organisasi sekolah, kepemimpinan dalam pembelajaran.

Peran dan tanggung jawab para guru, termasuk kepala sekolah membantu dalam membentuk budaya kolaborasi sekolah, ketika semua pihak saling berkolaborasi satu sama lain, mereka harus memahami peran masing-masing secara profesional untuk berkontribusi atau mengurangi dalam kolaborasi. Kolaborasi akan terus menjadi pusat dalam pekerjaan sekolah dan kemungkinan akan meningkat dan menjadi lebih kompleks, bahkan ketika segala sesuatunya berkembang. Guru harus mengetahui dan mengikuti prinsip-prinsip etika mendasar dalam upaya kolaboratif mereka (Friend & Cook, 2014). Kolaborasi yang terbentuk nantinya akan membentuk sekolah sebagai sebuah komunitas pembelajar. Budaya kolaborasi bersama merupakan bagian didalam proses PLC yang dipimpin oleh pemimpin. Pada penelitian ini budaya kolaborasi fokus kepada guru-guru jenjang pendidikan dasar yaitu TK dan SD. Untuk membentuk budaya kolaborasi pada jenjang pendidikan dasar dibutuhkan 4 pertanyaan yang dalam menjalankan efektifitas PLC (Marzano J, 2016) yaitu: 1) Hal apa yang perlu diketahui, dipelajari dan dibutuhkan serta dikuasai oleh peserta didik ?; 2) Bagaimana kita tahu jika peserta didik kita sedang belajar? Bukti apa yang akan kita kumpulkan untuk memastikan siswa memahami keterampilan dan konsep yang kita ajarkan?; 3) Bagaimana kita akan merespon ketika peserta didik tidak belajar?; 4) Bagaimana kita akan merespon ketika banyak dari peserta didik kita telah mengetahui materi tersebut?.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, pendekatan dari penelitian ini menggunakan studi kasus (*case study*). Penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus adalah penelitian yang mengeksplorasi secara mendalam dari suatu kasus dengan melakukan pendekatan detail dalam pengumpulan informasi secara beragam dan dideskripsikan secara rinci oleh peneliti (John W. Creswell, 2012). Penelitian dengan metodologi studi kasus adalah penelitian yang terjadi pada kehidupan nyata dimulai dari pemilihan *case*/kasus yang unik dan menarik

menurut peneliti, dalam studi kasus unit yang diteliti dapat berupa individu, kelompok peristiwa atau lainnya (Bill Gillham, 2000). Menurut Miles dan Huberman dikatakan bahwa studi kasus sebagai fenomena yang terjadi dalam konteks yang terbatas, memiliki latar belakang tertentu dimana didalamnya memuat elemen yang bersifat individu, kelompok/organisasi, intervensi, atau proses (Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, 2014). Peneliti memilih tempat penelitiannya di sekolah TK Eksperimental Mangunan Yogyakarta yang beralamat di jalan Cupuwatu II RT 03 RW 01, Purwo Martani, Kecamatan Kalasan, Kabupaten Sleman Provinsi D.I. Yogyakarta. Peneliti memilih sekolah ini karena adanya fenomena apakah PLC digunakan sebagai strategi kepemimpinan dalam membentuk budaya kolaborasi sekolah khususnya di TK Eksperimental Mangunan, subjek penelitian dalam penelitian ini adalah kepala sekolah dan 8 orang guru TK Eksperimental Mangunan.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan metode wawancara yang mendalam dengan panduan pertanyaan yang disiapkan terlebih dahulu. Terdapat dua cara dalam proses wawancara yaitu secara daring (dalam jaringan) dan luar jaringan (luring) dengan tatap muka langsung. Peneliti mengawali mewawancara secara informal direktur yayasan dari sekolah TK Eksperimental Mangunan untuk memperoleh data awal terkait sekolah tersebut melalui media zoom. Kemudian peneliti melakukan wawancara terhadap kepala sekolah TK Eksperimental Mangunan dan *Forum Grup Discussion* (FGD) dengan 8 orang guru di sekolah tersebut secara luring sekaligus melakukan pengamatan langsung dinamika di sekolah TK Eksperimental Mangunan. Proses memperoleh data tentang praktik *Professional Learning Community* (PLC) di TK Eksperimental Mangunan dan peran guru dalam berkolaborasi dan menjalankan PLC di TK Eksperimental Mangunan, peneliti mewawancara 8 orang guru secara luring. Kemudian untuk mengetahui strategi Kepala Sekolah sebagai pemimpin dalam membentuk budaya kolaborasi di TK Eksperimental Mangunan melalui PLC, peneliti mewawancara kepala sekolah TK Eksperimental Mangunan yang dibagi menjadi 3 sesi wawancara, panduan pertanyaan diambil melalui buku rujukan mengenai PLC dan diberi persetujuan oleh dosen pembimbing. Daftar pertanyaan tidak diberikan sebelumnya oleh peneliti, jadi informasi yang disampaikan bukan hasil diskusi dengan narasumber yang lain, tetapi benar-benar

dilakukan secara langsung dan dikatakan narasumber saat wawancara dan FGD berlangsung, proses wawancara dilakukan dengan merekam dan mencatat hasil wawancara berupa transkrip wawancara melalui pedoman panduan pertanyaan wawancara, tujuan wawancara direkam adalah supaya peneliti dapat mendengarkan kembali proses wawancara jika ada hal yang terlewat atau untuk melakukan *crosscheck* terhadap hasil wawancara.

Selanjutnya peneliti melakukan studi dokumen. Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif, menurut Sugiyono (2017) studi dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu dan dapat berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang termasuk video. Dokumen yang berbentuk tulisan, misalnya notulensi, catatan harian, sejarah kehidupan (*life histories*), cerita, biografi, peraturan kebijakan, paparan presentasi, peneliti mempelajari dokumen dari sekolah TK Eksperimental dari data yang diberikan melalui *google drive* dan juga *youtube*. Miles dan Huberman dalam (Sugiyono, 2017) menyarankan agar kegiatan menganalisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan terus menerus secara berulang sampai tuntas agar datanya jenuh. Berikut langkah-langkah yang dilakukan oleh peneliti dalam menganalisis data:

1. Memadatkan data atau sering disebut dengan mereduksi data.

Data hasil dari wawancara, foto, catatan, studi dokumen merupakan data yang masih rumit untuk dipahami. Peneliti memutuskan data yang dipakai adalah data yang relevan dengan permasalahan studi dan bermakna, pada tahap ini teks telah dikodekan untuk meringkas teks, proses ini juga disebut *coding*. Terdapat tiga langkah dalam membuat pengkodean atau *coding* yaitu pengkodean terbuka, pengkodean aksial dan pengkodean selektif (Creswell & Poth, 2018)

2. Menampilkan data yang sudah dipadatkan kepada bentuk tertentu untuk membantu penarikan kesimpulan.
3. Menarik kesimpulan dan melakukan verifikasi.

Proses selanjutnya adalah pengecekan keabsahan data yang dilakukan dengan tujuan untuk mengurangi pengaruh bias pribadi peneliti. Menurut Sugiyono (2017) pengujian validitas pada penelitian kualitatif terdapat 4 kriteria yaitu *credibility*, *transferability*, *dependa-*

bility, dan *confirmability*, pada penelitian ini peneliti menggunakan kriteria *credibility* dan *dependability*. *Credibility* (derajat kepercayaan) digunakan untuk menunjukkan kecocokkan dan kesesuaian pengamatan dengan kebenaran di lapangan. Triangulasi sumber dan triangulasi teknik dapat digunakan untuk mendapatkan data yang dapat dipertanggungjawabkan termasuk didalamnya melakukan proses *member check*. Triangulasi sumber prosesnya adalah peneliti menanyakan pertanyaan panduan wawancara yang sama ke narasumber lainnya Sedangkan pada proses triangulasi teknik, peneliti memperoleh informasi dari teknik wawancara, foto dan studi dokumentasi, pada penelitian ini, datanya yang diperoleh berasal dari wawancara yang mendalam dengan panduan pertanyaan yang telah dipersiapkan dan diajukan serta diijinkan dosen pembimbing. Daftar pertanyaan tidak diberikan kepada narasumber yang akan diwawancarai, sifatnya langsung atau *on the spot*. *Dependability* (ketergantungan), kriteria ini merupakan standar khusus dimana peneliti wajib berkonsultasi perencanaan penelitian, penentuan pertanyaan panduan wawancara, proses perekaman, hasil temuan sampai pada pelaporan hasil penelitian dan mendapat persetujuan dari dosen pembimbing, tujuannya agar tidak terjadi kesalahan dari awal hingga akhir penelitian.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

Hasil penelitian terbagi menjadi tiga bagian yaitu bagaimana praktik PLC di TK Eksperimental Mangunan secara umum; strategi kepemimpinan Kepala Sekolah dalam membentuk budaya kolaborasi di TK Eksperimental Mangunan melalui PLC dan terakhir, peran guru dalam berkolaborasi dan menjalankan PLC di TK Eksperimental Mangunan, praktik PLC yang terjadi di TK Eksperimental Mangunan secara umum berproses membentuk komunitas pemelajar dimana guru, orangtua termasuk masyarakat memiliki tanggungjawab yang sama dalam membentuk iklim EKI (Eksploratif Kreatif Integral) yang mengarah kepada sekolah sebagai masyarakat. Terdapat tiga hal yang menjadi fokus dalam praktik PLC secara umum di TK Eksperimental Mangunan yaitu pembelajaran, kolaborasi dan proses yang holistik. Kemudian, strategi kepemimpinan melalui Kepala Sekolah dalam membentuk kolaborasi sekolah menitikberatkan pada peran kepala sekolah dalam menghidupi visi misi

Mangunan, tantangan yang dihadapi, pengambilan keputusan, komunikasi, penanganan konflik dan keterlibatan pimpinan, peran kepala sekolah sebagai pimpinan dalam menerapkan strategi kepemimpinan merupakan bagian penting karena berkaitan dengan tanggungjawab kepala sekolah dalam membentuk budaya kolaborasi melalui PLC. Peran guru dalam berkolaborasi dan menjalankan PLC di TK Eksperimental Mangunan memiliki kekhasan yaitu guru sebagai pemelajar yang punya hati dimana didalamnya memuat aspek guru eksploratif, memiliki kecakapan dalam komunikasi dua arah, fokus terhadap pemekaran diri anak dan menjadi pemelajar sepanjang hayat.

B. Pembahasan

1. Praktik PLC di TK Eksperimental Mangunan

Secara umum, praktik PLC di TK Eksperimental Mangunan diawali dengan pembelajaran seperti yang disampaikan dua tim guru yang mengatakan bahwa pembelajaran di sekolah ini berfokus membentuk iklim EKI (eksploratif-kreatif-integral) yang kemudian diturunkan melalui program-program yang mengarah kepada 4 nilai yaitu gembira, peduli, mandiri, percaya diri. Dari studi dokumen dikemukakan bahwa EKI mengarah kepada 4 nilai dan diwujudkan melalui beberapa program pembelajaran khas TK Eksperimental Mangunan, diantaranya adalah:

a) Festival Literasi Mangunwijaya/Literasi Anak Jempol (LAJ)

LAJ (Literasi Anak Jempol) adalah simbol/profil lulusan anak TKE Mangunan. TKE Mangunan mempunyai lagu dan tokoh anak jempol karya para guru. Tokoh jempol adalah kreasi para guru yang berkaitan dengan jempol, sifatnya imajinatif, setiap unit punya kontribusi untuk mendukung perpustakaan kami dengan ruang apresiasi perpustakaan mangunwijaya melalui membaca buku bagus, di masa pandemi tidak mudah karena amatan para guru menemukan penurunan daya baca anak oleh karena itu ada pergantian strategi dengan berkolaborasi dengan orangtua melalui program 17 hari membacakan buku kepada anak secara kontinu. Disini para guru melibatkan orangtua untuk ber-

peran langsung dan mereka dibimbing oleh panitia inti dari sekolah berkolaborasi dengan tim dari orangtua.

Kegiatan ini berdampak dan menjadi pelopor literasi yang tidak hanya intern tapi ekstern, pesertanya mencapai 90-100 peserta seluruh Indonesia, sekolah memberi feedback kepada proses seluruh peserta yaitu orangtua dan siswa selama 17 hari secara harian melalui sosial media peserta. Hal ini bisa terjadi karena hasil para guru bereksplorasi dan berproses terus menerus sejak 2019, awalnya hanya membaca gambar saja sesuai dengan imajinasi anak dan peserta hanya 10 orang, dampaknya juga bisa menjadi *marketing* sekolah dan mengembangkan bahasa siswa itu sendiri secara lebih mendalam. Proses refleksipun berjalan apa adanya, 5-7 hari pertama orangtua dilepas dalam membacakan buku bagus ini, kemudian ada pendampingan dari kami kepada orangtua berdasarkan pertanyaan dari mereka. Pendampingan sekolah dinamakan *inputs* melalui *zoom* 2-3 jam dimana kegiatannya adalah saling belajar dengan diskusi antara sekolah dan orangtua, ini menjadi kebahagiaan sekolah karena feedback disetiap sosial media peserta juga memperkaya sekolah dan juga orangtua, semua saling belajar dan membawa dampak positif. Efek lainnya yang nampak adalah banyaknya dukungan dalam bentuk buku, *merchandise*, uang, bahkan dari Belanda ada lembaga donor yang mendukung sekolah ini, refleksi bersama selama 17 hari antara sekolah dan orangtua mencerminkan bahwa inilah komunitas pemelajar.

b) Kunjungan orang jompo dan orang sakit (proyek peduli)

Program visioner lainnya adalah kepedulian, sekolah bekerjasama dengan pihak luar yang diberikan melalui pengalaman kepedulian 2 bulan sekali tentang *ngudo roso* dan juga *srawung*, disini anak tidak hanya bicara apa pengertian peduli namun lebih kepada makna serta wujud nyata dari peduli tersebut. Pertama peduli pada orang jompo, program ini berdasarkan penelitian yang dibaca oleh kepala sekolah bahwa dalam waktu kedepan banyak

orang jompo, dimana perlu ada sapaan, sentuhan kasih personal, kunjungan ke orang jompo di sekitar sekolah, berbagi sembako, mendengarkan cerita orang jompo dilakukan oleh guru dahulu sebelum ditularkan kepada anak. Anak akan mempraktikkan kepada orang jompo terdekat mereka dengan wujud mendengarkan, membuat susu kepada kakek atau neneknya termasuk membuat makanan untuk tetangganya yang memiliki orang jompo. Proses refleksi juga berjalan dengan cara menceritakan kembali proses yang mereka lalui sehingga sisi integral dari EKI terlihat jelas. Dampak dari proyek ini adalah ada orangtua yang menjadikan proyek ini menjadi proyek peduli keluarga dengan berbagi, peduli dengan orang diluar rumah mereka seperti tukang sampah, pak polisi, pak satpam, tuna wisma, disini orangtua juga memberi teladan dan memberi dampak terutama bagi orang-tua yang tidak peduli menjadi peduli dan siswa memiliki kepedulian secara nyata.

c) FOM (Festival Orangtua Mangunan)

Festival orangtua mangunan (FOM) diadakan diakhir semester dimana orangtua mengajar sesuai dengan keahliannya masing-masing tanpa settingan, orangtua akan mendaftar dalam bentuk tim atau individu bersama guru untuk berdialog dan berdiskusi dimana tujuan, rancangan pembelajaran semua berasal dari orangtua. Terdapat 15-20 kelas yang dibuka dan kelasnya beragam temanya, semua anak memilih dan mendaftar ke kelas-kelas tersebut, contoh kelasnya adalah tingtong kelas, kelas solusi, kelas kebab monalisa, kelas gerak dan lagu, kelas teknologi Epson, kelas memori game, kelas ayam pokpok, kelas science, di setiap kelas punya sasaran, sebagian besar tentang makanan kayak sayuran, mengarah ke motorik. Kelas solusi adalah tentang bagaimana anak menemukan solusi terhadap kasus tertentu contoh banjir, bagaimana menyelamatkan orang ketika banjir/bencana, mereka diajak berpikir, mendesain, membuat karya dengan barang bekas. Kelas dekorasi, kelas mie. Menarik di kelas mie mereka membuat mie dari bahan organik, guru

kelas tugasnya melihat dinamika bukan ikut terlibat, gurunya di 15-20 kelas adalah orangtua, disana terlihat keterlibatan orangtua siswa, tempat kelasnya juga berbeda-beda serta waktunya, ada yang sehari, 3 hari dll, komunikasi yang terjadi awalnya dari *e-flyer* dan *link* di medsos dan dampaknya orangtua bergabung serta saling mengajak orangtua lainnya.

d) Pesta 7 Modal

Pesta 7 modal adalah perayaan seluruh warga TK Eksperimental Mangunan dimana yang menjadi aktor utama adalah anak-anak, pihak sekolah dan yayasan dalam hal ini hanya memfasilitasi dan mengarahkan semua potensi yang telah dimiliki anak-anak melalui 7 modal dasar anak. Perlu diketahui bahwa 7 modal dasar anak terdiri dari karakter, bahasa, orientasi diri, logika, dunia perkakas, kerja sama, olahraga (Mangunwijaya, 2020, pp. 6-8). Kolaborasi khususnya antar guru, kepala sekolah diperlukan untuk mewujudkan pembelajaran khas tersebut, pada penelitian ini tim guru mengatakan bahwa wujud nyata dari kolaborasi yang mereka lakukan dan hidupi adalah dengan belajar bersama melalui wadah lokakarya. Hal menarik dari lokakarya ini adalah diikuti oleh semua guru termasuk kepala sekolah dari jenjang TK, SD dan SMP dan disaksikan oleh pihak yayasan, kegiatan lokakarya ini berisi evaluasi, refleksi dimana mereka saling mendengarkan, mendapatkan masukan dan saling belajar lintas jenjang. Penuturan tim guru mengatakan bahwa selain evaluasi dan refleksi, tujuan lokakarya adalah merancang kembali arah pembelajaran ke depan agar lebih baik. Proses perancangan yang terjadi melalui diskusi, dialog dan hal ini merupakan bentuk kolaborasi dimana semua pihak ikut terlibat dan sifatnya dinamis bukan komando.

Orientasi hasil dari pembelajaran dan kolaborasi di TK Eksperimental Mangunan tertuju kepada menemukan potensi anak yang mengacu kepada 7 modal dasar anak, guru mengenali 7 modal dasar anak dari pemetaan awal ketika mereka masuk di sekolah ini.

Ketujuh modal dasar anak ini terdiri dari karakter, bahasa, orientasi diri, logika, piranti, kerjasama, olahraga dan ketujuh modal ini saling terkait sehingga potensi anak yang dikembangkan menyeluruh/holistik, hal ini dikonfirmasi oleh tim guru yang mengatakan bahwa orientasi hasil pembelajaran khas di Mangunan terfokus pada penemuan potensi anak melalui 7 modal dasar anak. Praktik PLC yang terjadi di TK Eksperimental Mangunan secara umum sudah berjalan baik dan memiliki kekhasan melalui EKI, kolaborasi guru melalui wadah lokakarya yang dilakukan lintas jenjang, 7 modal dasar anak, potensi anak (Mangunwijaya, 2020, pp. 94-108). Fokus pembelajaran, kolaborasi dan orientasi hasil merupakan tiga ide besar dimana menjadi tolok ukur berjalannya PLC (Mike Mattos, 2016, p. 6).

2. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Membentuk Budaya Kolaborasi

Budaya kolaborasi yang berjalan tidak lepas dari peran kepala sekolah dalam menjalankan strategi kepemimpinannya, beberapa tantangan yang ada berasal dari Kepala Sekolah dan para guru. Pertama tantangan dari Kepala Sekolah diberikan kepada para guru melalui pertanyaan-pertanyaan yang mengarahkan para guru untuk bereksplorasi bersama terutama dalam pembelajaran. Kedua, para guru ditantang dalam penguasaan teknologi seperti video, *google drive* termasuk yang berkaitan dengan hal yang mendukung kinerja para guru, tantangan yang diberikan Kepala Sekolah kepada para guru sangat terukur dan memiliki tujuan yang relevan karena mendukung dan memudahkan kinerja para guru. Kepala Sekolah awalnya kesulitan karena ada resistensi namun setelah terjun langsung untuk mendampingi mereka, diperoleh fakta bahwa resistensi muncul bukan karena mereka malas tetapi mereka mengakui keterbatasan mereka, hal ini membuat Kepala Sekolah mendampingi lebih dalam dengan menjadi teman seperjalanan mereka sampai mereka menguasai. Tantangan bersama yang dihadapi Kepala Sekolah dan para guru adalah menjaga agar iklim EKI, sekolah sebagai masyarakat dan terbentuk-

nya komunitas pemelajar sebagai visi misi Mangunan tetap hidup, tantangan lain yang masih dalam proses adalah otoritas yang diberikan kepada direksi belum berjalan baik karena direksi yang terdiri dari 4 orang guru yang dipilih oleh Kepala Sekolah masih berkiblat kepada Kepala Sekolah.

Kepala Sekolah mengatakan bahwa tidak memiliki keterlibatan dalam membentuk *belief* Mangunan yang mengarah kepada visi dan misi Mangunan, menurutnya *belief* itu sudah ada sejak lama dan terus dihidupi oleh semua pihak, tugasnya hanya menjaga dan menghidupi secara bersama, cara yang dilakukan Kepala Sekolah untuk menjaga dan menghidupinya adalah dengan membaca buku Romo Mangun setiap pagi tentang sekolah kemerdekaan, setelah membaca diadakan proses sharing dan refleksi dengan menarik makna dan menghidupinya secara nyata melalui kegiatan hari itu, dari program ini, Kepala Sekolah, para guru saling melengkapi, saling belajar melalui sanggahan, pandangan yang berbeda dari setiap pribadi. Selain itu, Kepala Sekolah menegaskan bahwa budaya kolaborasi di TK Eksperimental Mangunan bukanlah sebuah *standard operational procedure* (SOP) tetapi sudah dihidupi, adapun penanda dari Kepala Sekolah dalam menghidupi visi misi khususnya EKI dan komunitas pemelajar punya hati yaitu GERAK BERSAMA SIDAYA. Akronim tersebut memiliki arti Generatif, Aktif, BERdaya guna, kerja SAMA, *passion*, buDAYA, generatif adalah membuat anak, guru melakukan tiga hal yaitu kagum, heran dan bertanya. Aktif menitikberatkan pada antusiasme kemudian setiap hal yang dilakukan berdaya guna dan didasari kerjasama kolaboratif ditambah dengan memiliki *passion* dan berbasis budaya, Kepala Sekolah juga membangun suasana kerjasama yang positif dan selalu mengingatkan guru untuk mempunyai rasa memiliki sekolah.

Sebagai pemimpin, Kepala Sekolah memiliki tanggungjawab dalam menjalankan strategi kepemimpinannya khususnya pengambilan keputusan, pengambilan keputusan yang dilakukan Kepala Sekolah tidak bersifat otoriter melainkan dengan berdialog bersama, mendengarkan agar

terjadi proses menimbang dan pengambilan keputusan yang tepat. Cara lain yang dilakukan adalah melalui pengkondisian dimana didalamnya memuat pembagian peran, waktu, tujuan, alur dan Kepala Sekolah secara langsung pada setiap proses sehingga keputusan-keputusan pada setiap kegiatan dan proses yang berjalan semuanya tepat. Pengambilan keputusan wajib dilakukan Kepala Sekolah setelah melalui beberapa proses dan tidak semua keputusan yang diambil tepat, oleh karena itu diperlukan kontemplasi bersama dan di Mangunan diwadahi melalui lokakarya. Lokakarya sangat membantu dan menurut Kepala Sekolah pengambilan keputusan akan bersifat fleksibel karena kalau setelah berkontemplasi bersama ditemukan ada hal yang tidak cocok maka diganti keputusannya bukan dipaksakan atau disesuaikan, tanggapan dari para guru mengenai pengambilan keputusan adalah untuk hal yang bersifat prinsip, Kepala Sekolah dinilai tegas dan jelas tupoksinya, setiap guru di Mangunan tahu tugas dan tanggungjawabnya.

Strategi kepemimpinan yang dilakukan Kepala Sekolah yang berikutnya adalah membangun komunikasi terutama dengan para guru, pemberian apresiasi adalah salah satu hal yang dilakukan Kepala Sekolah dalam membangun komunikasi contohnya dengan mengungkapkan kalimat positif kepada kinerja para guru, selain itu cara kekeluargaan seperti perayaan ulang tahun, makan bersama, sertifikat, pemberian uang Rp 100.000 juga dilakukan Kepala Sekolah termasuk kalimat yang menyatakan bahwa sebagai Kepala Sekolah, beliau belajar dari para guru, Kepala Sekolah adalah seorang pendengar yang baik secara personal ataupun komunal. Gaya komunikasi Kepala Sekolah saat *briefing* pagi bukan menanyakan atau memberi instruksi apapun kepada para guru, yang beliau lakukan adalah meminta para guru menyampaikan kegiatan yang akan dilakukan oleh para guru dihari tersebut. Strategi Kepala Sekolah sekali lagi mendengarkan dan menggunakan pintu masuknya dari para guru, setelah mereka didengarkan maka dengan mudah Kepala Sekolah memantau dan juga memberi masukan jika dibutuhkan dan secara tidak langsung menjaga nilai Mangunan melalui

apresiasi, perbedaan budaya menjadi perhatian khusus Kepala Sekolah yang berasal dari luar Jawa yaitu NTT sementara para guru berasal dari Jawa. Gaya komunikasi yang dibangun oleh Kepala Sekolah menyesuaikan dengan gaya komunikasi para guru yang berasal dari Jawa, komunikasi yang dibangun tidak bisa *to the point*, tanpa basa-basi namun perlu santai dan lembut serta ada basa-basi seperti gaya komunikasi para guru. Kepala Sekolah tetap memiliki ketegasan jika hal tersebut dibutuhkan terutama dalam hal yang bersifat prinsip yang mengandung nilai Mangunan.

Kepala Sekolah melakukan *coaching* di awal, tengah dan akhir semester, komunikasi dengan pihak luar juga dilakukan baik melalui kerjasama maupun media sosial. Catatan penting bahwa syarat untuk kerjasama dengan pihak luar adalah adanya kesamaan visi misi yang diketahui melalui proses dialog bersama kedua belah pihak. Kepala Sekolah membatasi diri untuk tidak meninggalkan sekolah sekalipun itu rapat dengan dinas pendidikan dan hal ini juga berlaku kepada para guru karena prioritas utama adalah anak. Perbedaan budaya dari sisi kesukuan antara Kepala Sekolah yang berasal dari NTT dan para guru dari Jawa disadari oleh Kepala Sekolah, cara berkomunikasi yang dibangun oleh Kepala Sekolah adalah dengan membangun suasana yang santai, fleksibel dalam bentuk *coaching* personal yang tidak terjadwal karena para guru dengan kultur Jawa merasa bersalah kalau dipanggil Kepala Sekolah padahal kalau di kultur NTT hal tersebut biasa saja. Para guru mengkonfirmasi apa yang disampaikan Kepala Sekolah yaitu proses pemanggilan yang mengalir, fleksibel dan informal. Dalam membangun komunikasi dengan para guru, Kepala Sekolah melakukan wawancara/*cura personalis* kepada para guru dan selalu mengajukan pertanyaan reflektif yang menyangkut kegiatan sekolah dan kegiatan para guru di rumahnya tujuannya agar lebih mengenal gurunya dan membangun komunikasi yang mengena, komunikasi yang dibangun oleh Kepala Sekolah bersifat personal dan komunal, hal ini menjadi kekuatan dalam membentuk budaya kolaborasi tepatnya

menghidupi budaya kolaborasi yang sudah terbentuk di Mangunan.

Sebagai seorang pemimpin, strategi kepemimpinan Kepala Sekolah berikutnya adalah dalam hal penanganan konflik, prinsip utama yang dipegang adalah melindungi guru, berbagai kasus yang terjadi, dihadapi tanpa melibatkan guru yang keliru, prosesnya diawali dengan mendengarkan dari kedua belah pihak antara guru dan orangtua sehingga Kepala Sekolah bisa mengetahui duduk masalahnya dan mencari solusi yang solutif. Budaya memberikan surat peringatan (SP) tidak diberlakukan di sekolah ini karena dari yayasan lebih menekankan kepada pemberian ruang kepada guru, Kepala sekolah untuk berproses dan belajar dari kesalahan. Prinsip lain yang dijunjung tinggi di sekolah ini kejujuran, dialog dan pembinaan. Kepala Sekolah dalam penanganan konflik melakukan proses dialog dan pembinaan serta menekankan kejujuran. Kepala Sekolah juga tidak segan untuk meminta maaf jika ada kekeliruan dari pihaknya kepada orangtua, sekali lagi tanpa menghadirkan guru yang keliru, penanganan konflik lainnya dilakukan Kepala Sekolah kepada guru yang memiliki keterbatasan dalam hal personal atau teknologi, pendekatan Kepala Sekolah tidak didepan umum tetapi bersifat personal sehingga guru tersebut tidak malu. Selain pendekatan personal, Kepala Sekolah juga melakukan pendekatan kepada keluarga dengan tujuan mengambil hati dan mengetahui permasalahan yang ada di keluarga para guru, menurut para guru Kepala Sekolah adalah pribadi yang merangkul, solutif, selalu bertanya dan menerima masukan, melakukan konseling secara pribadi, hubungan yang dibangun kekeluargaan, saling mengingatkan, saling memberi masukan termasuk jika Kepala Sekolah melakukan kekeliruan. Penanganan konflik yang terakhir adalah mengenai pendanaan, sekolah ini memiliki keterbatasan dalam hal dana, menurut para guru, Kepala Sekolah pandai mencari donatur terutama dari luar negeri karena latar belakang Kepala Sekolah sebagai Biarawati yang pernah ditugaskan di berbagai negara seperti Filipina, Spanyol, Timor Leste.

Penanganan konflik yang dilakukan Kepala Sekolah dalam strategi kepemimpinannya perlu diapresiasi karena Kepala sekolah pasang badan untuk gurunya, hal yang menarik adalah prinsip yang diusung sekolah ini dimulai dari kejujuran, dialog, pembinaan personal, budaya maaf, mendengarkan, mencari solusi sampai pada pendanaan yang terbatas, melalui penjelasan di atas dapat terlihat keterlibatan Kepala Sekolah bersama para guru. Pertama, keterlibatan Kepala Sekolah secara langsung merupakan contoh konkrit dimana Kepala Sekolah selalu mengatakan bahwa Kepala Sekolah bukanlah orang yang tahu segalanya dan tidak segan meminta bantuan kepada guru, Kepala Sekolah memberikan dukungan dan kepercayaan kepada para guru dalam menjalankan proyek yang diberikan dan selalu menantang guru dengan pertanyaan mendalam dan teknologi. Jika terdapat kegagalan, bagi Kepala Sekolah tidak masalah, justru hal tersebut dijadikan kesempatan melakukan pendampingan untuk terlibat lebih dalam sampai gurunya bisa dan hal tersebut dikonfirmasi oleh para guru yang pernah didampingi secara personal diluar jam kerja sampai bisa. Keterlibatan Kepala Sekolah juga dilakukan secara virtual dengan menyapa guru, beliau mengetahui gurunya masih bekerja dari *google drive*, KS tidak segan menemani secara virtual dan hal ini dikonfirmasi oleh para guru, setiap proses dari tim kelas, tim kelompok, direksi, *co-learning*, Kepala Sekolah selalu terlibat langsung dengan tujuan monitoring yang mengarah pada nilai Mangunan, mengarahkan guru untuk bereksplorasi melalui pertanyaan yang menantang dan menggali kedalaman agar para guru bisa mempertanggungjawabkan apa yang telah mereka rancang dan lakukan. Keterlibatan Kepala Sekolah juga terlihat dalam penanganan konflik, pertemuan rutin yang dijadwalkan seperti dua minggu sekali dengan direksi, seminggu sekali sanggar guru, setiap hari dengan tim kelas, dukungan dalam keterlibatannya juga diwujudkan dengan berbagi ilmu yang dimiliki untuk mekar bersama dan membentuk iklim EKI yang membentuk komunitas pemelajar punya hati.

Strategi kepemimpinan melalui kepala sekolah dalam membentuk budaya kola-

borasi melalui PLC menitikberatkan kepada fokus yang menantang, visi misi, pengambilan keputusan, membangun komunikasi, penanganan konflik dan keterlibatan, hal ini selaras dengan penekanan tentang tanggungjawab pemimpin dalam membentuk budaya kolaborasi melalui PLC (Marzano J, 2016, p. 104). Berdasarkan pembahasan yang dilakukan oleh peneliti, peran kepala sekolah sebagai pemimpin dalam menjalankan strategi kepemimpinannya melalui PLC untuk membentuk budaya kolaborasi memiliki banyak kelebihan diantaranya dalam hal pengambilan keputusan, membangun komunikasi, penanganan konflik dan keterlibatannya secara langsung agar visi misi Mangunan terus dihidupi. Tantangan pemimpin adalah ketika menghadapi guru yang resisten khususnya dibidang IT walaupun akhirnya bisa diatasi, kultur budaya yang berbeda dan yang masih menjadi pekerjaan rumah adalah ketika direksi belum memiliki kepercayaan diri untuk menjalankan otoritas yang diberikan oleh kepala sekolah. Kemandirian yang menjadi sasaran kepala sekolah untuk para guru belum terbentuk baik dan masih terus menjadi tantangan dalam berproses menuju kesana, peneliti melihat regenerasi kepemimpinan belum terjadi karena masih berpusat kepada kepala sekolah, hal ini menjadi tantangan tersendiri untuk TK Eksperimental Mangunan untuk mencari pengganti kepala sekolah saat ini yang merupakan seorang Biarawati Katolik. Sebagai seorang biarawati ada masa menjabat dan harus tunduk kepada keputusan komunitas dimana beliau bernaung atau dikenal dengan kaul ketaatan.

3. Peran Guru Dalam Berkolaborasi dan Menjalankan PLC

Dalam berkolaborasi dan menjalankan PLC diperlukan peran semua pihak khususnya guru peran guru dalam berkolaborasi dan menjalankan PLC secara khusus menekankan kepada empat hal yaitu menjadi guru yang eksploratif, mampu menjalin komunikasi dua arah, fokus terhadap pemekaran diri anak dan menjadi pemelajar yang punya hati. Menjadi guru yang eksploratif merupakan syarat utama sebelum menurunkannya kepada anak saat pembelajaran di kelas, untuk menuju ke-

sana diperlukan kolaborasi bersama dalam mengembangkan diri baik sesama jenjang TK atau lintas jenjang dengan SD dan SMP termasuk dengan yayasan dan orangtua, dalam memekarkan diri sebagai guru eksploratif dan mengembangkan nilai Mangunan melalui kolaborasi bersama maka akan timbul inovasi, kreatifitas, pengalaman baru yang nantinya membawa dampak kepada anak yang eksploratif, kreatif, integral (EKI). Peran guru seringkali disebut pengganti orangtua di sekolah dan hal ini membutuhkan kecakapan khusus yang bernama komunikasi, pandemi covid-19 membatasi ruang gerak semua pihak dan segala kegiatan dilakukan secara daring (dalam jaringan) dan baru bulan Maret 2022 dilakukan secara luring (luar jaringan), orangtua yang tadinya "menitipkan" anaknya ke sekolah, dimasa pandemi menjadi guru, komunikasi menjadi penting dan menantang dikarenakan situasi dan kondisi pandemi. Selama pandemi, para guru membangun komunikasi dua arah melalui buku penghubung, buku saku dimana orangtua dilibatkan dalam menuliskan kegiatan anaknya selama pembelajaran jarak jauh (PJJ) berlangsung.

Selain buku saku dan buku penghubung, komunikasi dua arah dilakukan secara virtual melalui media *zoom*, *voice note*, *video call*, *WA*, hal ini bertujuan untuk menjalin komunikasi, mendengarkan masukan, pendapat orangtua termasuk konseling dengan anak, mencari solusi bersama demi kemajuan anak dalam menemukan potensinya. Selain itu, para guru mengetahui trik-trik dalam menghadapi anak melalui orangtuanya dan para guru juga mendapatkan *feedback* kondisi anaknya saat melakukan PJJ di rumah, ciri khas guru Mangunan adalah kenal anak walaupun bukan anak walinya demikian anak kenal guru walaupun bukan wali kelasnya. Hal ini terjadi karena guru Mangunan meletakkan hatinya untuk anak, komunikasi dua arah juga dibangun untuk menjembatani anak-anak berkebutuhan khusus (ABK) seperti *autism*, *ADHD*, *down syndrome*, penanganan dan gaya komunikasi kepada mereka bersifat khusus. Komunikasi dua arah dimasa pandemi benar-benar memberi tantangan untuk guru TK Eksperimental Mangunan, di tengah keterbatasan mereka tetap belajar dan melakukan

dengan sepenuh hati bersama kepala sekolah, tujuan komunikasi tetap sama seperti yang disebutkan di atas hanya saja jika boleh memilih, para guru lebih senang datang ke rumah anak langsung atau *home visit* secara nyata bukan virtual. Menurut para guru, kunjungan langsung relasionalnya berbeda walaupun tujuannya tetapi *feedback* yang diberikan adalah dari amatan guru di sekolah kepada orangtua, sementara kalau virtual yang menerima *feedback* anak belajar adalah guru karena mereka melakukan PJJ, komunikasi dua arah yang dibangun juga menjembatani para guru dalam menyampaikan rekomendasi/*feedback* perkembangan anaknya dan dimasa PJJ guru tidak boleh menghakimi secara sepihak dalam melihat anak ini belajar atau tidak, perlu melihat amatan dua arah juga dan dalam memberikan rekomendasi juga menggunakan kalimat yang positif serta saran yang membangun.

Dari komunikasi dua arah dimasa pandemi ini, pemekaran diri anak tetap menjadi prioritas utama, para guru mengemukakan bahwa proses merancang pembelajaran bersifat dinamis, tidak asal jadi, melalui proses panjang dari evaluasi, refleksi saat lokakarya, melihat kembali hal-hal yang perlu dipertahankan, diganti, ditingkatkan dan dikembangkan sampai kepada pengambilan keputusan arah pembelajaran ke depan. Terdapat tiga penilaian dalam memekarkan diri anak melalui pembelajaran yang berbasis proyek, pembiasaan dan rutin, ketiganya membutuhkan perancangan yang matang, mendalam sehingga dapat dipertanggungjawabkan dalam memekarkan diri anak. Optimalisasi indera di TK menurut para guru merupakan hal yang penting karena dengan mengoptimalkan inderanya dapat berdampak pada pemekaran diri anak, budaya apresiasi yang dialami para guru dan diperoleh dari Kepala Sekolah diturunkan kepada anak melalui pemberian ruang apresiasi kepada anak yang dinilai sudah mahir atau paham yang menyangkut 7 modal dasar anak untuk menjadi tutor teman sebaya, *role model* dan guru juga melakukan *peer teaching* dengan tujuan agar anak saling belajar, mengisi, menghargai, berkolaborasi dalam memekarkan diri mereka secara bersama, tidak ada anak superior di TK Eksperimental Mangunan.

Fleksibilitas guru dalam menilai 7 modal dasar anak menjadi penting karena menurut para guru, setiap anak adalah unik dan memiliki potensi yang beragam dan guru perlu fleksibel dalam melakukan penemuan, penilaian potensi anak melalui rancangan yang telah dibuat, perubahan dalam menilai menjadi hal yang biasa di sekolah ini. Peran guru berikutnya adalah dalam mengembangkan dirinya untuk menjadi pemelajar yang punya hati. Pesan Romo Mangun yang berbunyi "*Dimana hati diletakkan, disitu proses belajar maju dimulai*" menjadi semangat yang dihidupi para guru. Para guru dalam mengonsep kegiatan pembelajaran dengan hati, dampaknya menancap di hati anak termasuk keterlibatan orangtua, salah satu kekhasan di Mangunan adalah berbeda pendapat itu biasa dan budaya apresiasi yang dibangun bersama, hal ini diungkapkan oleh para guru, perbedaan pendapat yang terjadi dalam amatan langsung peneliti memang keras namun yang diserang adalah pendapatnya bukan orangnya dan selesai di forum tersebut contohnya saat *co-learning*. Guru mangunan termasuk guru yang adaptif, adaptif terhadap segala ketidakpastian utamanya perubahan Sementara pendapat lain mengatakan bahwa untuk belajar dan mengembangkan diri di Mangunan pintu masuknya adalah diskusi. Menurut Kepala Sekolah, para guru memang sebagian besar bukan lulusan PAUD namun dengan adanya lokakarya, sanggar guru, *co-learning* menjadikan para guru mampu dalam merancang kurikulum kegiatan belajar mengajar dan dapat dipertanggungjawabkan karena para guru, Kepala Sekolah dan unit lain saling berdiskusi, berkolaborasi termasuk proses dialog yang tujuannya adalah mengembangkan diri dan memekarkan diri anak.

Studi dokumen melalui video lokakarya, notula rapat direksi dan kegiatan rapat sekolah dimana *co-learning* ada di dalamnya menunjukkan bahwa para guru mangunan secara komunal melakukan proses diskusi, berdinamika bersama dan terbuka dalam menerima masukan walaupun berasal dari luar unitnya misal unit SD dan SMP. Keterlibatan yayasan dan laboratorium DED juga dikategorikan berjalan dengan lancar dan tidak bersifat *top-down* melainkan saling berdialog. Dari amatan langsung peneliti juga melihat bahwa saat *co-learning* dilakukan, perdebatan, sumbang saran semuanya fokus

kepada pemekaran diri anak dan para guru juga mendapat tantangan dari kepala sekolah untuk menjadi contoh dahulu dan perlu memiliki tujuan yang jelas sebelum melakukan proyek, acuan melakukan proyek juga ditemukan dalam studi dokumen. Pada acuan proyek ala Mangunan menggunakan PjBL (*Project Based Learning*) dimana proses awalnya adalah dimulai dari guru dahulu kemudian kepala sekolah melakukan pengkondisian dan monitoring. Proses selanjutnya baru menuju proses belajar anak yang mengarah kepada EKI (Eksploratif, Kreatif, Integral) dengan tujuan akhir memekarkan diri anak melalui 7 modal dasar.

Hal ini menunjukkan bahwa guru Mangunan tidak menuntut anak dahulu melainkan guru memberi teladan dahulu dan dimonitor serta dikondisikan oleh kepala sekolah agar tetap memiliki arah yang jelas dan dapat dipertanggungjawabkan karena tujuan akhirnya adalah memekarkan diri anak melalui 7 modal dasar, disini pendidikan kemerdekaan terwujud secara nyata termasuk sisi emansipatoris, egaliter dan humanis, semua orang adalah guru dan sekolah sebagai masyarakat terwujud secara nyata melalui proyek-proyek yang dilakukan dan membawa dampak dalam pemekaran diri anak sekaligus guru. Dengan diskusi, para guru memiliki keterbukaan diri terhadap apapun, saling belajar, berefleksi dan membaca buku dan berkolaborasi, ruang dan waktu diskusi di Mangunan terjadi secara harian melalui tim kelas, *co-learning* setiap minggu, membaca buku literasi romo Mangun setiap pagi, sanggar guru setiap jumat. Keempat proses diatas mengarahkan terbentuknya guru pemelajar punya hati karena dimana hati diletakkan, disitu proses belajar maju dimulai.

IV. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

1. Praktik PLC di TK Eksperimental Mangunan

Praktik PLC di TK Eksperimental Mangunan memiliki kehasan dalam pembelajaran, dari proses awal, tengah hingga akhir adalah membentuk iklim EKI (eksploratif-kreatif-integral), dan mengarah kepada 4 nilai yaitu gembira, peduli, mandiri, percaya diri. Untuk mewujudkan pembelajaran khas tersebut, budaya kolaborasi yang ada di sekolah ini sudah dihidupi bersama oleh warga sekolah dari

karyawan, guru, kepala sekolah, ruang kolaborasi di sekolah ini melalui lokakarya dimana pesertanya adalah warga sekolah termasuk kepala sekolah dari jenjang TK, SD dan SMP dan disaksikan oleh pihak yayasan. Orientasi hasil dari pembelajaran dan kolaborasi di TK Eksperimental mangunan adalah menemukan potensi anak melalui 7 modal dasar anak yang terdiri dari karakter, bahasa, orientasi diri, logika, piranti, kerjasama, olahraga secara holistik.

2. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membentuk Budaya Kolaborasi

Budaya kolaborasi di TK Eksperimental Mangunan tidak dibentuk melalui PLC maupun kepala sekolah tetapi sudah ada sejak lama dan dihidupi bersama, peran kepala sekolah dalam menjalankan strategi kepemimpinannya adalah menjaga agar budaya kolaborasi yang sudah ada tetap berjalan, strategi kepala sekolah dalam menjaga budaya kolaborasi ini diantaranya:

- a) Memberikan tantangan
- b) Bersama guru menjaga visi misi
- c) Kepala sekolah melalui strategi kepemimpinannya membangun komunikasi
- d) Pengambilan keputusan oleh kepala sekolah melalui proses komunal dengan berdialog bersama yang diawali mendengarkan, tujuan akhirnya agar pengambilan keputusan dilakukan secara tepat dan minim resiko. Fleksibilitas menjadi kunci dalam perubahan pengambilan keputusan, hal-hal yang tidak cocok diganti keputusannya bukan dipaksakan atau disesuaikan.
- e) Dalam hal penanganan konflik yang dilakukan kepala sekolah adalah:
 - 1) Melindungi guru;
 - 2) Melakukan proses mendengarkan dari kedua belah pihak;
 - 3) Meminta maaf kepada pihak yang dirugikan;
 - 4) Melakukan pembinaan secara personal;
 - 5) Mencari solusi yang solutif;
 - 6) Menekankan kejujuran, dialog;
 - 7) Mendampingi guru yang memiliki keterbatasan dalam hal personal atau teknologi;

- 8) Mencari donatur terutama dari luar negeri jika terjadi kekurangan dalam pendanaan.
- f) Bentuk keterlibatan kepala sekolah sebagai strategi kepemimpinan di sekolah ini diantaranya:
 - 1) Terlibat secara langsung terhadap semua proses yang dilakukan guru baik secara harian, mingguan, per semester dan juga secara virtual;
 - 2) Dari keterlibatan langsung, kepala sekolah tidak segan meminta bantuan kepada guru dan menanyakannya, tujuannya untuk menaikkan kepercayaan guru;
 - 3) Mendampingi guru yang membutuhkan bantuan dan mengalami kegagalan dalam menjalankan tugasnya;
 - 4) Seluruh hidupnya untuk sekolah,
 - 5) Menemani secara virtual dan tatap muka;
 - 6) Terlibat langsung melalui tim kelas, tim kelompok TKA, TKB, direksi, *co-learning*, sanggar guru dan lokakarya.

3. Peran Guru dalam Berkolaborasi dan Menjalankan PLC

Menjadi guru yang eksploratif adalah sebuah keharusan, untuk menuju kesana diperlukan kolaborasi bersama dan sinergi baik sesama guru di jenjang TK maupun dengan lintas jenjang termasuk dengan yayasan dan orangtua, peran guru yang berikutnya adalah kecakapan guru dalam hal komunikasi, pandemi covid-19 membatasi ruang gerak semua pihak dan segala kegiatan dilakukan secara daring (dalam jaringan) dan baru bulan Maret 2022 dilakukan secara luring (luar jaringan), orangtua yang tadinya "menitipkan" anaknya ke sekolah, dimasa pandemi menjadi guru. Komunikasi dua arah yang dibangun dilakukan secara mendalam baik melalui amatan langsung, amatan tidak langsung termasuk dengan proses daring maupun luring dengan berbagai macam cara yang melibatkan orangtua. Ciri khas guru Mangunan adalah kenal anak walaupun bukan anak walinya demikian anak kenal guru walaupun bukan wali kelasnya, hal ini terjadi karena guru Mangunan meletakkan hatinya untuk anak, komunikasi dua arah juga dibangun untuk menjembatani anak-anak berkebutuhan khusus (ABK) seperti *autism*, *ADHD*, *down syndrome*, penanganan

dan gaya komunikasi kepada mereka bersifat khusus. Komunikasi dua arah yang dibangun juga menjembatani para guru dalam menyampaikan rekomendasi/*feedback* perkembangan anaknya dan dimasa PJJ guru tidak boleh menghakimi secara sepihak dalam melihat anak ini belajar atau tidak, perlu melihat amatan dua arah juga dan dalam memberikan rekomendasi juga menggunakan kalimat yang positif serta saran yang membangun.

B. Saran

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, maka dapat dijadikan masukan bagi sekolah TK Eksperimental Mangunan beberapa hal, yaitu:

1. Kepala sekolah perlu menggali dan menantang lebih dalam kemampuan para guru dari dalam diri mereka masing-masing yang sesungguhnya guna meningkatkan kepercayaan diri para guru yang merupakan lulusan sebagian besar non PAUD dan memiliki perbedaan budaya dengan kepala sekolah sehingga tercipta jiwa merdeka yang sebenarnya, nilai emansipatoris dan egaliter dapat terwujud seperti apa yang dicita-citakan Romo Mangun.
2. Kepala sekolah sebagai pemimpin perlu memikirkan regenerasi kepemimpinan agar ketika tidak lagi menjabat sudah ada calon pemimpin yang menggantikan dengan tetap menjalankan nilai-nilai Mangunan khususnya di TK Eksperimental Mangunan.
3. Proses PLC dapat dijadikan strategi kepemimpinan dalam membentuk budaya kolaborasi sekolah walaupun budaya tersebut sudah ada dan dihidupi bersama.
4. Penelitian selanjutnya
 - a) Waktu penelitian lebih lama agar mendapatkan informasi dan analisis yang lebih mendalam.
 - b) Melakukan penelitian dalam keadaan non pandemi agar memperoleh hasil temuan langsung secara lebih optimal.
 - c) Melakukan penelitian lanjutan dengan mengkomparasi jenjang SD dan SMP berkaitan dengan PLC sebagai strategi kepemimpinan dalam membentuk budaya kolaborasi sekolah.
 - d) Meneliti peran yayasan dan laboratorium dalam membentuk budaya kolaborasi sekolah.

<https://doi.org/10.1080/16823206.2013.773929>

DAFTAR RUJUKAN

- A. Sudiarja. (2014). *Pendidikan dalam Tantangan Zaman*. PT Kanisius.
- Admiraal, W., Schenke, W., De Jong, L., Emmelot, Y., & Sligte, H. (2021). Schools as professional learning communities: what can schools do to support professional development of their teachers? *Professional Development in Education*, 47(4), 684–698. <https://doi.org/10.1080/19415257.2019.1665573>
- Alhawamdeh, H. M., & Alsmairat, M. A. K. (2019). Strategic Decision Making and Organization Performance: a Literature Review. *International Review of Management and Marketing*, 9(4), 95–99. <https://doi.org/10.32479/irmm.8161>
- Ali, H. M., & Yangaiya, S. A. (2015). *Distributed Leadership and Empowerment Influence on Teachers Organizational Commitment*. 4(1), 73–84. <https://doi.org/10.5901/ajis.2015.v4n1s1p73>
- Asmarani, N. N. O. (2018). *Filsafat Pendidikan Y.B. Mangunwijaya dan Sumbangannya bagi Pendidikan Indonesia*. <https://doi.org/10.31227/osf.io/7nf4d>
- Azbari, M. E., Akbari, M., & Chaijani, M. H. (2015). The effect of strategic leadership and empowerment on job satisfaction of the employees of University of Guilan. *International Journal of Educational Management*, 4, 453–464. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.33844/ijol.2015.60230>
- Bill Gillham. (2000). *Case Study Research Method*. Bloomsbury Publishing.
- Bonces, M. R. (2014). Organizing a professional learning community - a strategy to enhance professional development. *Ikala*, 19(3), 307–319. <https://doi.org/10.17533/udea.ikala.v19n3a06>
- Brodie, K. (2013). The power of professional learning communities. *Education as Change*, 17(1), 5–18.
- Carpenter, D. (2015). School culture and leadership of professional learning communities. *International Journal of Educational Management*, 29(5), 682–694. <https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2014-0046>
- Chris Lowney. (2003). *Heroic Leadership*. Loyola Press.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). Qualitative inquiry & research design; Choosing among five approach. In *SAGE Publications, Inc.* (3rd Editio). Sage Publications.
- Dewantara, K. H. (2013). *Pemikiran, Konsepsi, Keteladanan, Sikap Merdeka*. UST Press.
- DuFour, R. & Eaker, R. (2008). *Professional learning communities at work: Best practices for enhancing student achievement*. National Educational Service.
- DuFour, R. & Marzano, R. J. (2013). *Leaders of learning: How district, school, and classroom leaders improve student achievement*. Solution Tree Press.
- Friend, M., & Cook, L. (2014). *Interactions: Collaboration Skills for School Professionals* (7th ed.). Pearson Education.
- Geijsel, F., Sleegers, P., Leithwood, K., & Jantzi, D. (2003). Transformational leadership effects on teachers' commitment and effort toward school reform. *Journal of Educational Administration*, 41 no. 3, 228–256. <https://doi.org/10.1108/09578230310474403>
- Haryatmoko. (2020). *Jalan Baru Kepemimpinan dan Pendidikan* (4th ed.). Gramedia Pustaka Utama.
- Ismail, S. N., Kanesan, A. G., & Muhammad, F. (2018). Teacher Collaboration as a Mediator for Strategic Leadership and Teaching Quality. *International Journal of Instruction*, 11(4), 485–498. <http://dx.doi.org/10.12973/iji.2018.11430a>
- John W. Creswell. (2012). *Educational Research* (4th Editio). Pearson Education.

- Kese, M. L., & Hidayat, D. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Motivasi terhadap Perilaku Berbagi Pengetahuan. *Scholaria: Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan*, 11(2), 154–165.
- Krasniqi, R. (2021). Principal's Role in Supporting Teacher Collaborative Learning. *Research in Educational Administration and Leadership*, 6(4), 903–941.
<https://doi.org/10.30828/real/2021.4.5>
- Lee S. Shulman. (2004). *The Wisdom of Practice: Essay on Teaching, Learning, and Learning to Teach*. Jossey-Bass.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2007). *Leadership and Policy in Schools A Review of Transformational School Leadership Research 1996 – 2005 A Review of Transformational School*. October 2014, 37–41.
<https://doi.org/10.1080/15700760500244769>
- Manabu Sato, Tsukui, A., & Murase, M. (2019). *Lesson Study and Schools as*. Routledge.
- Mangunwijaya, Y. (2020). *Sekolah Merdeka Pendidikan Pemerdekaan*. Penerbit Buku Kompas.
- Marzano J, R. (2016). *Collaborative Teams that Transform Schools - The Next Step in PLCS*. Marzano Resources.
Marzanoresources.com
- Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, J. S. (2014). *Qualitative Data Analysis* (3th Editio). Sage Publications.
- Mike Mattos, R. D. (2016). *Frequently Asked Questions about Professional Learning Community at Work*. Solution Tree Press.
- Mueller, G. C., Mone, M. A., & Barker, V. L. (2007). Formal strategic analyses and organizational performance: Decomposing the rational model. *Organization Studies*, 28(6), 853–883.
<https://doi.org/10.1177/0170840607075262>
- Noor, W. K., & Qomariyah, U. (2019). Hierarki Kebutuhan Sebagai Dasar Refleksi Diri Tokoh Dalam Novel Pesantren Impian. *Jurnal Sastra Indonesia*, 8(2), 103–110.
<https://doi.org/10.15294/jsi.v8i2.28750>
- Peter G Northouse. (2013). *Leadership* (6th ed.). Sage Publications.
- Rezzan, uccar. (2021). Relationship Between School Principals' Strategic Leadership Characteristics and School Teachers' Organizational Commitment Levels. *Eurasian Journal of Educational Research*, 91, 105–126.
<https://doi.org/10.14689/ejer.2021.91.6>
- Sai, X., & Saedah, S. (2015). Professional Learning Community in Education: *The Online Journal of Quality in Higher Education*, 2(2), 65–78.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1007/s10833-006-0001-8>
- Scott, L. A. (2017). 21st Century Learning For Early Childhood: Framework. *Battelle for Kids*, 20.
<http://static.battelleforkids.org/document/s/p21/P21EarlyChildhoodFramework.pdf>
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. CV Alfa Beta.
- Suparlan, H. (2016). Filsafat Pendidikan Ki Hadjar Dewantara Dan Sumbangannya Bagi Pendidikan Indonesia. *Jurnal Filsafat*, 25(1), 56.
<https://doi.org/10.22146/jf.12614>
- Wijaya, Y. E., Sudjimat, D. A., & Nyoto, A. (2016). Transformasi pendidikan abad 21 sebagai tuntutan pengembangan sumber daya manusia di era global [The transformation of 21st century education as a demand for human resource development in the global era]. *Prosiding Seminar Nasional Pendidikan Matematika 2016*, 1, 263–278.
- Zhang, S., & Liu, Q. (2019). Investigating the relationships among teachers' motivational beliefs, motivational regulation, and their learning engagement in online professional learning communities. *Computers and Education*, 134, 145–155.
<https://doi.org/10.1016/j.compedu.2019.02.013>