

**INOVASI TATA KELOLA KOMUNITAS BELAJAR:
SEBUAH STRATEGI DALAM MENGAKSELERASI BUDAYA KERJA
KOLABORATIF PENDIDIK**

Frida¹, Sukirman², Suyatno³

SD Negeri 001 Balikpapan Timur¹, Universitas Ahmad Dahlan^{2,3}

e-mail: 2576046078@webmail.uad.ac.id¹, sukirman@uad.ac.id², suyatno@uad.ac.id³

Diterima: 25/09/2026; Direvisi: 05/10/2026; Diterbitkan: 14/10/2026

ABSTRAK

Kebutuhan untuk membangun budaya kerja kolaboratif di sekolah menuntut Komunitas Belajar (Kombel) tidak berhenti sebagai pemenuhan kebijakan, tetapi berkembang menjadi ruang pembelajaran profesional yang dimiliki bersama oleh pendidik. Penelitian ini bertujuan menganalisis inovasi tata kelola Kombel dalam akselerasi budaya kerja kolaboratif pendidik di SD Negeri 001 Balikpapan Timur. Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan desain studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam terhadap empat informan, observasi kegiatan Kombel, dan dokumentasi, kemudian dianalisis secara deduktif-induktif melalui *coding* aksial dengan kerangka difusi inovasi Rogers dan tiga ide besar *Professional Learning Community* DuFour. Keabsahan data diperkuat melalui triangulasi sumber dan teknik. Hasil penelitian menunjukkan terbentuknya tata kelola hibrida *top-down–bottom-up*: regulasi menjadi pemicu awal, sedangkan keberlanjutan program bertumpu pada kesepakatan bersama, inkuiri kolaboratif, *peer coaching*, pemanfaatan teknologi, dan refleksi berkelanjutan. Budaya kolaborasi menjadi temuan dominan, ditandai keterbukaan, pertukaran praktik lintas jenjang, dan berkurangnya kerja individual. Rapor Pendidikan 2025 turut menunjukkan peningkatan refleksi dan perbaikan pembelajaran guru sebesar 10,61 poin serta kepemimpinan instruksional sebesar 16,96 poin, tetapi bersifat kontekstual dan bukan bukti kausal. Penelitian menyimpulkan bahwa keberlanjutan Kombel ditentukan oleh perpaduan struktur formal, kepemilikan kolektif, pembelajaran berbasis kebutuhan, dan refleksi berbasis data.

Kata Kunci: *Komunitas Belajar, Inovasi Tata Kelola, Budaya Kerja Kolaboratif, Professional Learning Community, Kepemimpinan Instruksional.*

ABSTRACT

The need to establish a collaborative work culture in schools requires Learning Communities (*Komunitas Belajar* or *Kombel*) to move beyond mere policy compliance and develop into professional learning spaces collectively owned by educators. This study aimed to analyze *Kombel* governance innovation in accelerating educators' collaborative work culture at SD Negeri 001 Balikpapan Timur. A descriptive qualitative approach with a case study design was employed. Data were collected through in-depth interviews with four informants, observations of *Kombel* activities, and document analysis, then analyzed deductively and inductively through axial *coding* using Rogers' innovation diffusion framework and DuFour's three core ideas of the *Professional Learning Community*. Data credibility was strengthened through source and technique triangulation. The findings revealed the emergence of a hybrid *top-down–bottom-up* governance model: regulations served as the initial catalyst, while program sustainability was supported by collective agreements, collaborative inquiry, *peer coaching*, technology use, and continuous reflection. Collaborative culture emerged as the dominant

finding, characterized by openness, cross-grade practice sharing, and reduced individualistic work practices. The 2025 Education Report also indicated increases of 10.61 points in teacher reflection and instructional improvement and 16.96 points in instructional leadership; however, these figures provide contextual support rather than causal evidence. The study concludes that sustainable Kombel depends on integrating formal structures, collective ownership, needs-based learning, and data-informed reflection.

Keywords: *Learning Community, Governance Innovation, Collaborative Work Culture, Professional Learning Community, Instructional Leadership.*

PENDAHULUAN

Perubahan tuntutan terhadap kualitas pembelajaran menempatkan sekolah pada kebutuhan untuk membangun pola pengembangan profesional guru yang tidak berhenti pada pelatihan individual, tetapi berlangsung melalui proses belajar yang berkelanjutan di lingkungan kerja. Dalam konteks tersebut, Komunitas Belajar (Kombel) berkembang sebagai ruang yang mempertemukan kebutuhan profesional guru dengan agenda peningkatan mutu sekolah melalui interaksi, pertukaran pengalaman, refleksi, dan pemecahan masalah pembelajaran secara bersama. Harlita dan Ramadan (2024) menunjukkan bahwa komunitas belajar di sekolah dasar dapat menjadi wadah pengembangan kompetensi guru melalui aktivitas kolaboratif, sehingga pengembangan profesional tidak sepenuhnya bergantung pada kegiatan yang bersifat individual. Temuan tersebut diperkuat oleh Rustini et al. (2026) yang menunjukkan bahwa penguatan kompetensi guru berbasis komunitas belajar memerlukan strategi optimalisasi agar keberadaan komunitas tidak berhenti pada pembentukan kelompok secara administratif. Dengan demikian, keberadaan Kombel perlu dipahami bukan hanya sebagai program sekolah, tetapi sebagai mekanisme organisasi yang dapat mengubah cara guru belajar, berkolaborasi, dan merespons persoalan pembelajaran.

Dalam implementasinya, keberadaan Kombel di sekolah dasar tidak terlepas dari kebijakan pendidikan yang mendorong terbentuknya komunitas belajar sebagai bagian dari penguatan implementasi Kurikulum Merdeka. Giyanto et al. (2023) memperlihatkan bahwa implementasi kebijakan komunitas belajar menghadirkan kebutuhan untuk menerjemahkan kebijakan pada tingkat satuan pendidikan, sehingga keberhasilan program tidak hanya ditentukan oleh regulasi, tetapi juga oleh kemampuan aktor sekolah mengadaptasinya dalam praktik. Pada tingkat yang lebih operasional, Prihartini dan Jabar (2026) menunjukkan bahwa *Professional Learning Community* yang terstruktur dapat memperkuat kolaborasi guru di sekolah dasar inklusi. Sementara itu, Safika et al. (2026) menunjukkan bahwa kolaborasi dan *teacher learning community* berkaitan dengan persepsi guru terhadap profesionalisme. Rangkaian temuan tersebut memperlihatkan bahwa komunitas belajar semakin diposisikan sebagai ruang pembelajaran profesional, tetapi masih menyisakan pertanyaan mengenai bagaimana kebijakan yang bersifat formal diterjemahkan menjadi praktik kolaboratif yang benar-benar dimiliki dan dijalankan oleh guru dalam keseharian sekolah.

Persoalan tersebut menjadi semakin kompleks ketika inovasi pendidikan diperkenalkan melalui struktur kebijakan yang cenderung bersifat *top-down*, sedangkan keberlanjutan inovasi justru bergantung pada keterlibatan dan penerimaan aktor di tingkat sekolah. Penelitian Zahroh et al. (2025) mengenai difusi inovasi dalam implementasi Kurikulum Merdeka memperlihatkan bahwa penerapan inovasi pendidikan berlangsung melalui proses penerimaan dan adaptasi di lingkungan sekolah. Pada sisi lain, kepemimpinan sekolah berperan dalam menerjemahkan tuntutan kebijakan menjadi tindakan organisasi yang dapat diterima oleh warga sekolah. Muhari et al. (2026) menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan kepala sekolah berperan

dalam mengarahkan implementasi program pendidikan melalui penguatan koordinasi, komunikasi, dan keterlibatan warga sekolah. Perspektif tersebut menunjukkan bahwa inovasi pendidikan tidak cukup dilihat sebagai instruksi yang harus dijalankan, melainkan sebagai proses sosial-organisasional yang membutuhkan ruang bagi negosiasi, adaptasi, dan partisipasi. Karena itu, hubungan antara dorongan kebijakan dari atas dan kepemilikan praktik dari bawah menjadi aspek penting untuk dipahami ketika menilai keberlanjutan inovasi komunitas belajar.

Dimensi kolaboratif menjadi titik penting dalam proses tersebut karena perubahan praktik profesional tidak hanya membutuhkan struktur formal, tetapi juga hubungan kerja yang memungkinkan guru saling berbagi pengetahuan dan pengalaman. Penelitian Grimm (2024) menunjukkan bahwa *teacher leadership* dalam *professional learning communities* dapat berkontribusi terhadap perbaikan pengajaran melalui keterlibatan guru dalam proses pengembangan praktik. Hal tersebut memberikan perspektif bahwa kepemimpinan dalam komunitas belajar tidak selalu harus berpusat pada kepala sekolah, tetapi dapat berkembang melalui peran aktif guru sebagai penggerak pembelajaran kolektif. Husain et al. (2026) juga menegaskan pentingnya penguatan kolaborasi dalam peningkatan kualitas pendidikan dasar, meskipun konteks penelitiannya menempatkan hubungan sekolah dan masyarakat sebagai ruang kolaborasi. Jika temuan-temuan tersebut ditempatkan dalam konteks Kombel, kolaborasi guru dapat dipahami bukan sekadar kegiatan berbagi informasi, melainkan sebagai mekanisme pembentukan kepemilikan bersama terhadap persoalan pembelajaran. Perubahan dari kerja individual menuju pembelajaran kolektif inilah yang berpotensi menjadikan Kombel sebagai bagian dari transformasi budaya kerja sekolah.

Meskipun penelitian mengenai komunitas belajar, kolaborasi guru, kepemimpinan sekolah, dan difusi inovasi telah berkembang, masih terdapat ruang penelitian yang belum banyak dijelaskan secara bersamaan. Sebagian penelitian menekankan kontribusi komunitas belajar terhadap kompetensi guru (Harlita & Ramadan, 2024; Rustini et al., 2026), sementara penelitian lain menyoroti implementasi kebijakan atau strategi kepemimpinan dalam menjalankan program pendidikan (Giyanto et al., 2023; Muhari et al., 2026). Penelitian mengenai *professional learning community* juga telah memperlihatkan pentingnya struktur dan kepemimpinan guru dalam mendorong kolaborasi (Prihartini & Jabar, 2026; Grimm, 2024). Namun, keterkaitan antara legitimasi kebijakan yang bersifat *top-down* dengan proses pembentukan kepemilikan dan praktik kolaboratif yang bersifat *bottom-up* dalam pengelolaan Kombel pada tingkat sekolah dasar masih belum tergambarkan secara memadai. Pramula dan Samudra (2026) menawarkan perspektif mengenai pergeseran dari birokrasi *top-down* menuju inovasi pendidikan yang lebih digerakkan komunitas, tetapi konteks tersebut belum secara spesifik menjelaskan bagaimana mekanisme hibrida tersebut bekerja dalam praktik komunitas belajar di satuan pendidikan dasar. Kesenjangan inilah yang menjadi ruang penting bagi penelitian untuk menjelaskan bukan hanya apakah Kombel berjalan, tetapi bagaimana tata kelolanya terbentuk dan bagaimana berbagai aktor sekolah mengubah tuntutan kebijakan menjadi praktik pembelajaran profesional.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini memusatkan perhatian pada inovasi tata kelola Komunitas Belajar di SD Negeri 001 Balikpapan Timur. Fokus penelitian diarahkan pada proses bagaimana dorongan regulatif diterjemahkan melalui struktur formal sekolah, kemudian memperoleh penguatan melalui partisipasi guru, kolaborasi, *peer coaching*, refleksi, dan penggunaan data untuk perbaikan pembelajaran. Perspektif difusi inovasi digunakan untuk memahami proses penerimaan dan penguatan inovasi, sedangkan perspektif *Professional Learning Community* digunakan untuk membaca perubahan dalam pembelajaran kolektif guru. Dengan menggabungkan kedua perspektif tersebut, penelitian tidak menempatkan kebijakan

dan praktik guru sebagai dua unsur yang terpisah, tetapi melihat keduanya sebagai bagian dari proses tata kelola yang saling berinteraksi. Pendekatan ini sekaligus memungkinkan penelitian membandingkan bagaimana struktur formal yang berasal dari kebijakan dapat bertemu dengan kebutuhan dan inisiatif profesional guru dalam membentuk praktik Kombel yang lebih berkelanjutan.

Kebaruan penelitian ini terletak pada pemaknaan Komunitas Belajar sebagai tata kelola hibrida yang menghubungkan dorongan *top-down* dengan penguatan *bottom-up*, bukan sekadar sebagai forum pertemuan guru atau instrumen administratif implementasi kebijakan. Dalam kerangka tersebut, struktur formal memberikan legitimasi, arah, dan kesinambungan program, sedangkan partisipasi guru menjadi mekanisme yang mengubah kewajiban formal menjadi kepemilikan kolektif dan praktik profesional. Penelitian ini bertujuan menganalisis bagaimana inovasi tata kelola Kombel berlangsung, bagaimana praktik tersebut membentuk budaya kolaboratif guru, serta faktor-faktor yang mendukung dan menghambat keberlanjutannya di SD Negeri 001 Balikpapan Timur. Secara akademik, penelitian diharapkan memperluas pemahaman mengenai implementasi komunitas belajar dengan menempatkan tata kelola sebagai proses yang tidak sepenuhnya dikendalikan dari atas maupun sepenuhnya tumbuh secara spontan dari bawah. Secara praktis, temuan penelitian diharapkan memberikan dasar bagi sekolah untuk merancang Kombel yang mampu menjaga keseimbangan antara struktur kebijakan, kepemimpinan fasilitatif, partisipasi guru, dan refleksi berbasis data sebagai bagian dari upaya peningkatan mutu pendidikan yang berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain *case study* untuk memahami secara mendalam inovasi tata kelola Komunitas Belajar (Kombel) di SD Negeri 001 Balikpapan Timur. Pemilihan lokasi didasarkan pada keberadaan program Kombel yang telah diorganisasikan melalui struktur formal sekolah dan dilaksanakan melalui kegiatan kolaboratif guru. Informan dipilih secara *purposive* dengan mempertimbangkan keterlibatan langsung dalam perencanaan, pengelolaan, maupun pelaksanaan Kombel, yang terdiri atas kepala sekolah (KS), ketua Kombel (KK), sekretaris/tim penggerak (TP), dan guru peserta (GR). Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi terhadap kegiatan rutin Kombel, dan studi dokumentasi yang meliputi surat keputusan pembentukan Kombel, kurikulum sekolah, dokumentasi kegiatan, serta Rapor Pendidikan tahun 2025. Pengumpulan data diarahkan untuk memperoleh informasi mengenai proses penerimaan dan pelaksanaan inovasi, bentuk kolaborasi guru, peran kepemimpinan sekolah, praktik refleksi, penggunaan data, serta faktor yang mendukung dan menghambat keberlanjutan Kombel.

Pengumpulan data dilaksanakan dengan menghubungkan ketiga teknik tersebut agar setiap informasi mengenai tata kelola Kombel dapat dilihat dari lebih dari satu sumber. Wawancara digunakan untuk menggali pengalaman, pandangan, dan proses pengambilan keputusan dari informan yang terlibat dalam Kombel, sedangkan observasi digunakan untuk memperoleh gambaran mengenai pelaksanaan kegiatan dan pola interaksi kolaboratif yang berlangsung di sekolah. Pedoman wawancara disusun secara semi-terstruktur untuk menggali informasi mengenai proses inovasi Kombel, pembagian peran, kepemimpinan, kolaborasi dan refleksi guru, pemanfaatan data, serta kendala pelaksanaan program. Instrumen observasi berupa lembar pengamatan yang mencakup pelaksanaan kegiatan, keterlibatan guru, pola komunikasi dan kolaborasi, diskusi reflektif, serta penggunaan data dalam pembelajaran. Kedua instrumen disusun oleh penulis dan diperiksa oleh dosen pembimbing sebelum digunakan dalam pengumpulan data. Studi dokumentasi digunakan untuk menelusuri bukti formal dan

perkembangan program, termasuk dokumen kelembagaan serta data Rapor Pendidikan sebagai informasi pendukung mengenai kondisi sekolah. Analisis data dilakukan melalui proses *coding* dengan mengembangkan kategori utama secara deduktif berdasarkan lima tahapan difusi inovasi Rogers (2003) dan tiga gagasan besar *Professional Learning Community* (PLC) dari DuFour (2004), kemudian memperluas kategori tersebut secara induktif berdasarkan makna yang muncul dari data lapangan. Selanjutnya, data yang telah dikategorikan dibandingkan antar-informan dan antarteknik pengumpulan data untuk mengidentifikasi pola, hubungan, kesamaan, dan perbedaan yang berkaitan dengan proses inovasi tata kelola Kombel.

Keabsahan data diperiksa melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari kepala sekolah, ketua Kombel, tim penggerak, dan guru peserta, sedangkan triangulasi teknik dilakukan dengan memperbandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, termasuk informasi yang tercermin dalam Rapor Pendidikan. Proses analisis diarahkan untuk menghasilkan pemaknaan mengenai hubungan antara struktur formal kebijakan sekolah dan praktik partisipatif guru, sehingga penelitian tidak hanya mendeskripsikan aktivitas Kombel, tetapi juga menjelaskan mekanisme terbentuknya tata kelola yang bersifat *top-down* sekaligus *bottom-up*. Hasil analisis kemudian disajikan secara tematik dengan mengorganisasikan temuan ke dalam proses inovasi Kombel, praktik PLC, transformasi budaya kolaboratif, serta faktor pendukung dan penghambat implementasi. Dengan prosedur tersebut, penelitian memperoleh dasar empiris untuk memahami Kombel sebagai praktik pengembangan profesional yang berlangsung melalui interaksi antara regulasi, kepemimpinan sekolah, partisipasi guru, kolaborasi, dan refleksi berbasis data.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

1. Inovasi Implementasi Kombel: Tata Kelola Hibrida Top-down dan Bottom-up

Proses inovasi Kombel di SD Negeri 001 Balikpapan Timur ditelusuri melalui lima tahap Rogers (2003). Pada tahap pengetahuan, kesadaran awal muncul dari dorongan kebijakan pemerintah dan kemudian diterjemahkan melalui rapat dewan guru. Pada tahap bujukan, kepala sekolah dan tim penggerak berperan mengingatkan, memotivasi, dan mengajak guru untuk terlibat. Penerimaan guru tidak sepenuhnya seragam; sebagian menunjukkan penerimaan yang tumbuh setelah manfaat dirasakan, sedangkan guru peserta tertentu mengaku telah menerima Kombel sejak awal.

Tahap keputusan dilembagakan melalui SK Kepala Sekolah Nomor 421/010/SDN 001 BALTIM tertanggal 11 Januari 2025 tentang Pembentukan Komunitas Belajar BERSERI 001 BALTIM. Struktur formal tersebut dilengkapi program tahunan yang disusun berdasarkan identifikasi masalah, alternatif solusi, dan kesepakatan jadwal. Pada tahap implementasi, Kombel dilaksanakan minimal satu kali setiap bulan dengan inkuiri kolaboratif, pemanfaatan Google Drive dan Google Form, serta *peer coaching* berjenjang melalui koordinator pada setiap tingkat kelas. Tahap konfirmasi diwujudkan melalui refleksi awal dan akhir yang digunakan sebagai dasar tindak lanjut program.

2. Penerapan Tiga Ide Besar PLC

Berdasarkan analisis kerangka PLC, ketiga dimensi muncul dalam praktik Kombel. Fokus pada pembelajaran terlihat dari pembahasan masalah belajar murid, kebutuhan guru, penyusunan perangkat ajar bersama, dan penerapan strategi baru di kelas. Budaya kolaborasi merupakan dimensi yang paling konsisten didukung seluruh informan. Program dan jadwal

diputuskan bersama, praktik baik dibagikan secara terbuka, dan pertukaran pengalaman berkembang dari kolaborasi dalam satu jenjang menuju kolaborasi lintas jenjang.

Orientasi hasil memperoleh penguatan dari data Rapor Pendidikan 2025. Kemampuan literasi meningkat dari 76,67% pada 2024 menjadi 80% pada 2025, sedangkan numerasi meningkat dari 56,67% menjadi 70%. Data sekolah digunakan untuk menentukan area prioritas, termasuk aljabar, geometri, dan membaca teks sastra. Perbandingan indikator Rapor Pendidikan disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Perbandingan Indikator Rapor Pendidikan 2024–2025

No.	Indikator	2024	2025	Perubahan
1.	Kemampuan literasi	76,67%	80%	+3,33 poin
2.	Kemampuan numerasi	56,67%	70%	+13,33 poin
3.	Karakter	51,70	57,32	+5,62 poin
4.	Kualitas pembelajaran	57,00	62,79	+5,79 poin
5.	Refleksi & perbaikan pembelajaran guru	61,19	71,80	+10,61 poin
6.	Kepemimpinan instruksional	53,72	70,68	+16,96 poin

Tabel 1 memperlihatkan bahwa seluruh indikator yang dibandingkan mengalami peningkatan pada tahun 2025. Kenaikan paling besar terdapat pada indikator kepemimpinan instruksional, yaitu sebesar 16,96 poin, dari 53,72 pada 2024 menjadi 70,68 pada 2025. Peningkatan berikutnya terlihat pada kemampuan numerasi sebesar 13,33 poin dan refleksi serta perbaikan pembelajaran guru sebesar 10,61 poin. Sementara itu, kemampuan literasi mengalami peningkatan paling kecil, yaitu 3,33 poin, dari 76,67% menjadi 80%.

Secara deskriptif, perubahan tersebut menunjukkan adanya peningkatan pada indikator yang berkaitan dengan proses pembelajaran, refleksi profesional guru, dan kepemimpinan instruksional selama periode 2024–2025. Namun, data Rapor Pendidikan bersifat agregat dan mencakup berbagai faktor yang dapat memengaruhi capaian sekolah. Oleh karena itu, peningkatan tersebut tidak dapat ditafsirkan sebagai bukti bahwa pelaksanaan Komunitas Belajar secara langsung menyebabkan peningkatan seluruh indikator. Dalam penelitian ini, data Rapor Pendidikan lebih tepat ditempatkan sebagai data pendukung dan konteks empiris yang melengkapi temuan wawancara, observasi, dan dokumentasi mengenai perubahan praktik kolaboratif di sekolah.

3. Transformasi Budaya Kerja Kolaboratif

Teridentifikasi delapan pola perubahan budaya kerja guru: meningkatnya kesadaran dan komitmen, keterbukaan diskusi, berkurangnya kerja individual, meluasnya kolaborasi lintas kelas, bertumbuhnya pola pikir kolektif, meningkatnya kepercayaan diri, peningkatan kompetensi profesional yang dipersepsikan, dan dampak pembelajaran yang berlangsung bertahap. Narasi informan menunjukkan perubahan dari kebiasaan mencari solusi sendiri menuju kebiasaan bertanya, berbagi, dan meminta masukan kepada rekan sejawat.

4. Faktor Pendukung dan Penghambat

Faktor pendukung utama meliputi kepemimpinan kepala sekolah yang fasilitatif, keaktifan tim penggerak, program yang terjadwal, komitmen guru, relevansi topik dengan kebutuhan, pendampingan koordinator jenjang, pemanfaatan teknologi, dan dukungan eksternal. Sementara itu, hambatan utama yang ditemukan terdiri atas kepadatan jadwal, beban

administrasi, penerimaan awal yang beragam, sisa pola pikir individual, platform digital yang belum optimal, dan kebutuhan akan porsi praktik langsung yang lebih besar.

Pembahasan

Temuan penelitian memperlihatkan bahwa inovasi tata kelola Komunitas Belajar (Kombel) di SD Negeri 001 Balikpapan Timur tidak berlangsung sebagai penerapan kebijakan secara mekanis, tetapi berkembang melalui pertemuan antara struktur formal sekolah dan keterlibatan aktif guru. Dorongan regulatif memberikan legitimasi awal melalui pembentukan struktur, penetapan program, dan pengorganisasian kegiatan, sedangkan keberlanjutan praktik ditentukan oleh kemampuan sekolah mengubah tuntutan tersebut menjadi aktivitas yang dirasakan relevan oleh guru. Pola ini memperluas pemahaman mengenai implementasi Komunitas Belajar yang selama ini banyak ditempatkan pada aspek pengembangan kompetensi dan pengelolaan komunitas. Trisnawati dan Abduloh (2025), misalnya, secara khusus mengangkat tata kelola Komunitas Belajar dalam kaitannya dengan peningkatan kompetensi guru, sedangkan Nurhadi dan Purnama (2025) menempatkan pengelolaan komunitas belajar sebagai bagian dari proses transformasi profesional guru. Dalam penelitian ini, tata kelola tidak hanya dipahami sebagai pengaturan kegiatan, tetapi sebagai mekanisme yang mempertemukan legitimasi struktural dengan kepemilikan profesional guru. Dengan demikian, kontribusi temuan terletak pada pemaknaan Kombel sebagai ruang organisasi yang dapat bergerak dari kepatuhan terhadap kebijakan menuju pembelajaran profesional kolektif ketika struktur formal diikuti oleh partisipasi dan adaptasi di tingkat sekolah.

Proses tersebut juga dapat dipahami melalui perspektif difusi inovasi, terutama karena penerimaan terhadap Kombel tidak berlangsung seragam sejak awal. Hasil penelitian menunjukkan adanya tahapan pengenalan kebijakan, pembentukan persepsi dan penerimaan, pengambilan keputusan, pelaksanaan, serta refleksi terhadap keberlanjutan program. Pola ini sejalan dengan Pixyoriza et al. (2023) yang menempatkan difusi inovasi sebagai perspektif penting dalam memahami penyebaran dan implementasi Kurikulum Merdeka pada tingkat sekolah. Namun, penelitian ini memberikan penekanan yang berbeda karena perhatian tidak berhenti pada proses penerimaan inovasi, melainkan pada bagaimana inovasi tersebut dinegosiasikan melalui praktik organisasi setelah keputusan implementasi dibuat. Dalam konteks ini, penerimaan guru tidak cukup dipahami sebagai kesediaan mengikuti program, tetapi sebagai proses perubahan posisi dari penerima kebijakan menjadi pelaku yang ikut membentuk praktik Kombel. Perbedaan tersebut penting karena menunjukkan bahwa keberhasilan inovasi tidak hanya bergantung pada kejelasan kebijakan, tetapi juga pada kemampuan sekolah menyediakan ruang bagi guru untuk mengadaptasi inovasi sesuai kebutuhan pembelajaran. Dengan demikian, difusi inovasi dalam Kombel berlangsung melalui interaksi antara arahan formal, pengalaman guru, kebutuhan pembelajaran, dan refleksi terhadap praktik yang telah dijalankan.

Kekuatan lain yang tampak dari hasil penelitian adalah munculnya kolaborasi sebagai inti dari perubahan praktik profesional guru. Kegiatan berbagi masalah pembelajaran, penyusunan strategi, *peer coaching*, dan refleksi bersama memperlihatkan bahwa Kombel mulai bergerak dari forum administratif menuju ruang pembelajaran profesional. Temuan ini memiliki kedekatan dengan Herman et al. (2024) yang mengembangkan *Professional Learning Community* untuk mendukung pengetahuan profesional guru dalam pembelajaran literasi dan numerasi di sekolah dasar. Kesamaannya terletak pada penempatan PLC sebagai ruang pengembangan pengetahuan dan praktik profesional, sedangkan penelitian ini menambahkan dimensi tata kelola dengan menunjukkan bagaimana struktur organisasi sekolah

memungkinkan praktik kolaboratif tersebut berlangsung secara rutin. Susin (2023) juga memberikan perspektif yang relevan melalui penggunaan *coaching* dalam peningkatan profesionalitas guru, tetapi konteks penelitian ini memperlihatkan bahwa fungsi pengembangan profesional tidak hanya berlangsung melalui hubungan supervisi individual antara pimpinan dan guru. *Peer coaching* yang dilakukan secara berjenjang memungkinkan pengetahuan dan umpan balik bergerak secara horizontal antarguru, sehingga pembelajaran profesional menjadi tanggung jawab kolektif. Hal tersebut menunjukkan bahwa transformasi Kombel bukan sekadar peningkatan frekuensi pertemuan, melainkan perubahan cara guru memperoleh, membagikan, dan menggunakan pengetahuan profesional.

Perubahan tersebut tidak dapat dilepaskan dari peran kepemimpinan sekolah yang dalam penelitian ini lebih terlihat sebagai fasilitasi daripada sekadar pengendalian. Kepala sekolah berperan memberikan arah, menyediakan struktur, menjaga keberlangsungan program, sekaligus menciptakan kondisi yang memungkinkan guru berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan dan refleksi. Temuan ini memiliki keterkaitan dengan Lisah et al. (2025) yang secara khusus mengkaji peran kepala sekolah dalam pelaksanaan program komunitas belajar, serta Anas dan Ardiansyah (2025) yang menempatkan kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah dalam implementasi Kurikulum Merdeka. Pashmforoosh et al. (2023) juga memberikan perspektif mengenai penguatan kapasitas kepemimpinan instruksional melalui *professional leadership learning communities*, sehingga kepemimpinan dan pembelajaran profesional dapat dipandang sebagai proses yang saling memperkuat. Persamaan penelitian ini dengan studi-studi tersebut terletak pada pentingnya kepemimpinan dalam menciptakan kondisi pendukung bagi perubahan praktik pendidikan, sedangkan temuan penelitian ini menunjukkan mekanisme yang lebih spesifik, yaitu kepemimpinan memfasilitasi peralihan dari struktur formal menuju keterlibatan kolektif guru. Artinya, kepala sekolah tidak hanya menjadi pelaksana kebijakan, tetapi berfungsi sebagai penghubung antara tuntutan regulatif, kebutuhan guru, dan agenda perbaikan pembelajaran. Mekanisme tersebut membantu menjelaskan mengapa struktur formal dapat tetap dipertahankan tanpa harus menghilangkan ruang bagi inisiatif profesional guru.

Transformasi budaya kerja yang ditemukan dalam penelitian juga memperlihatkan bahwa keberadaan struktur formal dapat menghasilkan perubahan yang lebih substantif ketika diikuti oleh proses internalisasi kolektif. Perubahan dari kecenderungan menyelesaikan persoalan secara individual menuju kebiasaan bertanya, berbagi pengalaman, meminta umpan balik, dan bekerja lintas jenjang menunjukkan adanya pergeseran cara guru memandang pekerjaan profesionalnya. Temuan ini relevan dengan Mardikaningsih et al. (2026) yang membahas perubahan budaya sekolah dari pola birokratis menuju budaya kolaboratif, karena keduanya sama-sama menempatkan perubahan pola hubungan kerja sebagai bagian penting dari transformasi organisasi sekolah. Perbedaanannya, penelitian ini menunjukkan bahwa perubahan budaya tersebut muncul dalam konteks khusus pengelolaan Kombel dan berkaitan langsung dengan mekanisme pembelajaran profesional guru. Sementara itu, Nurhadi dan Purnama (2025) menempatkan manajemen komunitas belajar dalam perspektif transformasi profesional guru, sedangkan hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa transformasi profesional tersebut juga memiliki dimensi budaya organisasi. Dengan demikian, perubahan budaya tidak semata-mata merupakan dampak dari kegiatan kolaboratif, tetapi sekaligus menjadi kondisi yang membuat kolaborasi dapat dipertahankan. Ketika guru mulai melihat persoalan pembelajaran sebagai persoalan bersama, Kombel memiliki peluang lebih besar untuk berkembang dari program yang terjadwal menjadi bagian dari kebiasaan kerja sekolah.

Penggunaan data Rapor Pendidikan memberikan dimensi tambahan dalam memahami proses tersebut karena kegiatan Kombel tidak hanya berorientasi pada interaksi guru, tetapi juga mulai dikaitkan dengan persoalan dan indikator mutu sekolah. Hasil penelitian menunjukkan adanya peningkatan pada seluruh indikator yang dibandingkan antara 2024 dan 2025, termasuk kemampuan literasi, numerasi, refleksi dan perbaikan pembelajaran guru, serta kepemimpinan instruksional. Temuan tersebut relevan dengan Yusuf et al. (2026) yang mengangkat pemanfaatan Rapor Pendidikan untuk penguatan literasi dan numerasi guru, sehingga data pendidikan dapat diposisikan sebagai sumber informasi untuk menentukan kebutuhan perbaikan. Namun, penelitian ini perlu dibedakan dari penelitian yang secara langsung mengaitkan pemanfaatan data dengan peningkatan capaian karena data Rapor Pendidikan yang digunakan bersifat agregat dan dipengaruhi oleh berbagai faktor. Oleh sebab itu, peningkatan indikator dalam penelitian ini lebih tepat dimaknai sebagai konteks empiris yang memperkuat adanya orientasi perbaikan berbasis data, bukan sebagai bukti bahwa Kombel secara langsung menyebabkan kenaikan capaian. Hubungan yang lebih masuk akal secara konseptual adalah data membantu mengidentifikasi persoalan, persoalan dibawa ke ruang kolaborasi, guru merumuskan alternatif tindakan, kemudian praktik dievaluasi melalui refleksi. Siklus data–masalah–tindakan–refleksi tersebut memperlihatkan bahwa fungsi Kombel dapat berkembang dari ruang komunikasi profesional menjadi mekanisme pembelajaran organisasi yang berorientasi pada perbaikan.

Secara keseluruhan, temuan penelitian menunjukkan bahwa tata kelola Kombel di SD Negeri 001 Balikpapan Timur memiliki karakter hibrida karena keberlangsungannya dibentuk oleh interaksi antara struktur *top-down* dan dinamika *bottom-up*. Struktur formal memberikan legitimasi, pembagian peran, jadwal, dan arah program, sedangkan partisipasi guru memberikan makna, adaptasi, dan energi kolektif yang membuat program dapat berjalan dalam praktik. Perspektif Selloni (2024) mengenai inovasi sosial *bottom-up* dan *top-down* dalam transformasi tata kelola memberikan kerangka pembanding untuk memahami bahwa perubahan organisasi dapat terbentuk melalui interaksi kedua arah tersebut, bukan melalui dominasi salah satunya. Dalam konteks penelitian ini, temuan tersebut menjadi lebih spesifik karena memperlihatkan bahwa mekanisme hibrida tersebut bekerja melalui kepemimpinan fasilitatif, kolaborasi guru, *peer coaching*, refleksi, dan penggunaan data pendidikan. Temuan ini sekaligus memperluas hasil Trisnawati dan Abduloh (2025) yang menempatkan tata kelola Komunitas Belajar sebagai instrumen peningkatan kompetensi guru, karena penelitian ini menunjukkan bahwa persoalan tata kelola juga berkaitan dengan bagaimana kebijakan diterjemahkan menjadi kepemilikan profesional dan perubahan budaya kerja. Dengan demikian, *novelty* penelitian bukan terletak pada pernyataan bahwa Kombel penting bagi guru, melainkan pada penjelasan bahwa keberlanjutan Kombel dapat terbentuk ketika legitimasi struktural dari atas bertemu dengan kepemilikan profesional dari bawah. Implikasi praktisnya adalah sekolah perlu menjaga keseimbangan antara struktur program, kepemimpinan yang memfasilitasi, ruang partisipasi guru, kolaborasi horizontal, dan penggunaan data untuk refleksi. Pada saat yang sama, hambatan berupa kepadatan jadwal, beban administrasi, variasi penerimaan guru, dan keterbatasan penggunaan platform digital menunjukkan bahwa tata kelola hibrida membutuhkan adaptasi berkelanjutan agar inovasi tidak kembali menjadi kepatuhan administratif semata.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa transformasi mutu pendidikan melalui Komunitas Belajar (Kombel) di SD Negeri 001 Balikpapan Timur berlangsung melalui tata kelola yang

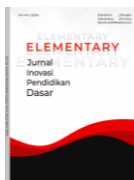
memadukan arahan kebijakan dengan keterlibatan profesional guru. Kebijakan dan struktur formal berfungsi sebagai pemicu awal, sedangkan keberlanjutan praktik dibangun melalui partisipasi guru, kolaborasi, *peer coaching*, refleksi, serta pemanfaatan data pembelajaran. Pola tersebut memperlihatkan bahwa Kombel tidak hanya berperan sebagai forum pertemuan guru, tetapi berkembang menjadi ruang pembelajaran profesional yang mendorong pergeseran dari praktik individual menuju budaya kerja kolektif. Dengan demikian, temuan utama penelitian ini menempatkan Kombel sebagai bentuk tata kelola hibrida *top-down-bottom-up*, yaitu mekanisme yang menghubungkan legitimasi struktural dengan kepemilikan profesional guru dalam proses perbaikan mutu sekolah.

Keberlangsungan tata kelola tersebut tetap dipengaruhi oleh kapasitas kepemimpinan sekolah, kesiapan guru, keterbatasan waktu, beban administratif, variasi penerimaan terhadap perubahan, serta optimalisasi penggunaan teknologi. Peningkatan indikator dalam Rapor Pendidikan memberikan konteks yang mendukung adanya orientasi perbaikan berbasis data, tetapi tidak dapat digunakan sebagai bukti bahwa Kombel secara langsung menyebabkan peningkatan capaian tersebut. Secara praktis, hasil penelitian mengisyaratkan bahwa penguatan Kombel perlu diarahkan pada kepemimpinan yang bersifat fasilitatif, kolaborasi yang berkelanjutan, dan siklus refleksi yang menghubungkan data, permasalahan pembelajaran, tindakan perbaikan, serta evaluasi bersama. Penelitian selanjutnya dapat memperluas kajian melalui perbandingan beberapa sekolah, pengamatan longitudinal, dan dokumentasi proses kolaborasi yang lebih sistematis sehingga keberlanjutan serta efektivitas model tata kelola hibrida Kombel dapat dipahami secara lebih mendalam.

DAFTAR PUSTAKA

- Anas, I., & Ardiansyah, M. (2025). Kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah penggerak dalam implementasi Kurikulum Merdeka di SDN 001 Center Mambi Kabupaten Mamasa. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 10(02), 164–174. <https://journal.unpas.ac.id/index.php/pendas/article/view/27196>
- DuFour, R. (2004). What is a professional learning community? *Educational Leadership*, 61(8), 6–11. <https://www.ascd.org/el/articles/what-is-a-professional-learning-community>
- Giyanto, B., Kurnia, P., Julizar, K., Sari, D. K., & Hartono, D. (2023). Implementasi kebijakan komunitas belajar dalam Kurikulum Merdeka Belajar di Indonesia. *Jurnal Pembangunan dan Administrasi Publik*, 5(2), 37–50. <https://jurnal.stialan.ac.id/index.php/jpap/article/view/690>
- Grimm, F. (2024). Teacher leadership for teaching improvement in professional learning communities. *Professional Development in Education*, 50(6), 1135–1147. <https://doi.org/10.1080/19415257.2023.2264286>
- Harlita, I., & Ramadan, Z. H. (2024). Peran komunitas belajar di sekolah dasar dalam mengembangkan kompetensi guru. *Didaktika: Jurnal Kependidikan*, 13(3), 2907–2920. <https://doi.org/10.58230/27454312.989>
- Herman, T., Prabawanto, S., Mutaqin, E. J., Nurwahidah, L. S., Febrianti, F. A., & Nugraha, W. S. (2024). Sosialisasi dan implementasi *Professional Learning Community* based on Didactical Design Research (Proleco-DDR) untuk mengembangkan pengetahuan profesional guru dalam pembelajaran literasi dan numerasi di Sekolah Dasar Kabupaten Garut. *Badranaya: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 2(02), 77–86. <https://journal.institutpendidikan.ac.id/index.php/badranaya/article/view/2233>
- Husain, R., Arifin, I. N., & Pakaya, I. I. (2026). Penguatan kolaborasi sekolah dan masyarakat melalui seminar ilmiah untuk meningkatkan kualitas pendidikan dasar. *Lamahu: Jurnal*

- Pengabdian Masyarakat Terintegrasi, 5(2), 251–258.
<https://ejurnal.ung.ac.id/index.php/lamahu/article/view/38925>
- Lisah, L., Zulkarnain, W., Benty, D. D. N., & Juharyanto, J. (2025). Peran kepala sekolah dalam pelaksanaan program Komunitas Belajar Gubuk Eksplorasi (studi kasus di SDN Klojen Kota Malang). *Proceedings Series of Educational Studies*, 199–207.
<https://conference.um.ac.id/index.php/pses/article/view/10180>
- Mardikaningsih, R., Rohmah, A., Saliha, L., Darmawan, D., & Thoyibah, A. (2026). Manajemen perubahan budaya sekolah dari birokratis ke kolaboratif. *IHSAN: Jurnal Pendidikan Islam*, 4(3), 877–892.
<https://ejournal.yayasanpendidikandzurriyatulquran.id/index.php/ihsan/article/view/8127>
- Muhari, M., Irawan, M. A., & Najwa, L. L. (2026). Strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam implementasi Program Sekolah Penggerak di SMKN 2 Mataram. *Jurnal Visionary: Penelitian dan Pengembangan di Bidang Administrasi Pendidikan*, 14(1), 266–272. <https://e-journal.undikma.ac.id/index.php/visionary/article/view/19602>
- Nurhadi, N., & Purnama, S. (2025). Teacher professional transformation through learning community management: A literature review. *Literasi: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 16(3), 403–416. <https://ejournal.almaata.ac.id/LITERASI/article/view/6192>
- Pashmforoosh, R., Irby, B. J., Lara-Alecio, R., & Tong, F. (2023). Building school leaders' instructional leadership capacity through virtual professional leadership learning communities. *Frontiers in Education*, 8, 1168734.
<https://doi.org/10.3389/educ.2023.1168734>
- Pixyoriza, P., Wahidah, N. I., Sakung, N. T., & Anjarwati, S. (2023). Analisis penelitian difusi inovasi Kurikulum Merdeka di tingkat sekolah. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 9(14), 786–793. <https://www.jurnal.peneliti.net/index.php/JIWP/article/view/5528>
- Pramula, B., & Samudra, A. A. (2026). Organic state architecture in education policy: Transition from top-down bureaucracy to community-driven educational innovation. *Jurnal Studi Pendidikan Agama Islam*, 2(1), 32–41.
<https://jurnalalkhairat.org/ojs/index.php/jspai/article/view/1648>
- Prihartini, M., & Jabar, C. S. A. (2026). Structured Professional Learning Community innovation to enhance teacher collaboration in inclusive elementary schools: Inovasi komunitas belajar profesional terstruktur untuk meningkatkan kolaborasi guru pada sekolah dasar inklusi. *Indonesian Journal of Innovation Studies*, 27(4), 10–21070.
<https://ijins.umsida.ac.id/index.php/ijins/article/view/2225>
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.
- Rustini, R., Novalita, R., & Santi, Y. (2026). Analisis kompetensi guru berbasis komunitas belajar dan strategi optimalisasi komunitas belajar di Sekolah Dasar Kabupaten Aceh Tamiang. *Jurnal Ilmiah Global Education*, 7(2), 1429–1443.
<https://ejournal.nusantaraglobal.ac.id/index.php/jige/article/view/5772>
- Safika, N., Ardianti, M. S. Y., & Munawir. (2026). Persepsi guru MI/SD terhadap profesionalisme melalui kolaborasi dan teacher learning communicative. *Didaktik: Jurnal Ilmiah PGSD STKIP Subang*, 12(2), 224–242.
<http://journal.stkipsubang.ac.id/index.php/didaktik/article/view/12657>
- Selloni, D. (2024). Bottom-up and top-down social innovations for city governance transformation. In *Designing Proximity: Reflections on Future Cities* (pp. 49–61). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-60145-3_5



- Susin, M. (2023). Peningkatan profesionalitas guru melalui supervisi akademik kunjungan kelas model *coaching* di SDN 1 Gondang Kabupaten Kendal. *Jurnal Inovasi Pembelajaran di Sekolah*, 4(2), 442–452. <https://doi.org/10.51874/jips.v4i2.144>
- Trisnawati, A., & Abduloh, A. (2025). Tata kelola Komunitas Belajar Pelopor dalam meningkatkan kompetensi guru SD di Gugus 02 Kecamatan Telukjambe Timur. *Jurnal Tahsinia*, 6(9), 1355–1369. <https://ojs.iai-rakeyansantang.ac.id/index.php/tahsinia/article/view/493>
- Yusuf, F. M., Mustaqimah, N., Husain, I., & Zakaria, Z. (2026). Pemanfaatan Rapor Pendidikan untuk penguatan literasi numerasi guru. *Jurnal Riset dan Pengabdian Interdisipliner*, 3(3), 918–928. <https://ejurnal.ung.ac.id/index.php/jrpi/article/view/40474>
- Zahroh, J., Asrohah, H., & Zainiyati, H. S. (2025). Difusi inovasi dalam implementasi Kurikulum Merdeka di SMP Al-Ghozali Arosbaya Bangkalan. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Indonesia (JPPI)*, 5(3), 1288–1302. <https://jurnal.bimaberilmu.com/index.php/jppi/article/view/1836>