



iMProvement

Jurnal Ilmiah Untuk Peningkatan Mutu Pendidikan

e-ISSN: 2597-8039

Journal Homepage: <http://journal.unj.ac.id/unj/index.php/improvement>

Journal Email: improvement@unj.ac.id



Persepsi Guru Terhadap Peran Sekolah Sebagai Komunitas Belajar Profesional Dalam Perspektif Guru Sekolah Menengah Atas Negeri Di Wilayah Jakarta Pusat

Heldy Ramadhan Putra P.¹

heldyramadhan09@gmail.com

Winda Dewi Listyasari, M.Pd²

²Dosen Universitas Negeri Jakarta

wlistyasari@gmail.com

Evitha Soraya, M.Pd³

³Dosen Universitas Negeri Jakarta

evithasoraya@unj.ac.id

ABSTRACT

This study aims to examine teachers' perceptions of professional learning community. The study was conducted from July 2017 – October 2017 in six state senior high schools in Central Jakarta. The method employed in this study was descriptive quantitative. The samples of this research were 108 teachers in Central Jakarta was determined by purposive sampling technique. Data were collected by using Professional Learning Communities Assessment – Revised developed by Olivier, D.F., & Hipp, K.K. (2010) that has been translated into Bahasa Indonesia. The research found that there were 60 teachers (54%) have high perceptions on school as professional learning community, while 48 teachers (44%) have low perceptions. Subsequently, based on the analysis of each dimension, all the dimensions of the professional learning community variables were perceived low by the teacher. The lowest dimension is shared personal practice.

Keyword : Professional Learning Community

PENDAHULUAN

Setiap organisasi harus memiliki kemampuan untuk beradaptasi dalam perubahan yang terus menerus terjadi terutama dalam suasana kompetitif seperti saat ini. Kemampuan bertahan dalam lingkungan yang terus menerus berubah ini mengharuskan organisasi untuk fleksibel, adaptif dan inovatif. Oleh karena itu, sumberdaya manusia dalam sebuah organisasi harus terus menerus belajar dan meningkatkan kapasitasnya. Organisasi yang di dalamnya terdapat aktivitas belajar terus menerus untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan merupakan karakteristik dari organisasi pembelajar (*learning organization*).

Organisasi pembelajar adalah sebuah organisasi yang tujuan dan aktivitasnya berhubungan dengan belajar pada para pegawainya dan organisasi secara keseluruhan (Jafari dan Kalanaki, 2012). Organisasi pembelajar sangat penting untuk membantu organisasi dalam beradaptasi dengan lingkungan yang kompleks dan untuk menjaga pengembangan kapasitasnya secara berkelanjutan (Wen, 2014). Di dalam organisasi pembelajar terdapat orang-orang yang secara terus menerus meningkatkan kapasitasnya untuk mencapai hasil yang mereka inginkan, dimana bentuk pemikiran yang baru dan luas dihasilkan (Senge, 1990 dalam Ashour, 2009). Meskipun konsep organisasi pembelajar ini telah mulai populer pada akhir tahun 1980, namun sampai saat ini pengimplementasiannya masih sangat terbatas pada dunia pendidikan.

Komunitas belajar profesional telah dijalankan di berbagai negara dengan berbagai bentuk. Jepang menggunakan *lesson study* sebagai salah satu bentuk komunitas belajar profesional. *Lesson study* di Jepang dilakukan dengan berbasis sekolah dan diorganisir oleh

guru untuk pendidikan dasar dan menengah di seluruh negara tersebut (Doig, B. & Groves, S., 2011).

Komunitas belajar profesional juga diberlakukan di Singapura. Di negara ini, komunitas belajar profesional berlaku untuk seluruh sekolah dengan jangkauan nasional dan distandarkan oleh Kementerian Pendidikan (Hairon dan Dimmock; Lee dan Lee, 2013 dalam Hairon dan Tan, 2016). Setiap sekolah di negara tersebut memiliki beberapa *Professional Learning Teams* (PLTs) dan komunitas ini memberikan dampak positif terhadap peningkatan dalam praktek pembelajaran dan membangun budaya sekolah pembelajar (Hairon dan Tan, 2016).

Salah satu bentuk komunitas belajar profesional di Cina adalah *Teacher Research Groups* (Yang, 2009 dalam Doig, B. & Groves, S., 2011). *Teacher Research Group* yang dilaksanakan di sebagian besar wilayah di Cina merupakan mandat dari pemerintah. Mereka menyelenggarakan beragam aktivitas, di mana beberapa aktivitasnya hampir identik dengan *lesson study* yang dilaksanakan di Jepang.

Pemerintah Indonesia juga telah mengatur tentang adanya komunitas belajar profesional bagi guru. Dalam Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, pasal 41 ayat 1 dan 2 menyebutkan bahwa guru membentuk organisasi profesi yang bersifat independen yang berfungsi untuk memajukan profesi meningkatkan kompetensi, keadilan, wawasan kependidikan, perlindungan profesi, kesejahteraan dan pengabdian kepada masyarakat. Salah satu bentuk komunitas belajar profesional di Indonesia adalah *lesson study*. *Lesson study* di Indonesia dilakukan dengan dua tipe yaitu berbasis sekolah dan melalui Kelompok Kerja Guru (KKG) maupun

Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP). Meskipun berbagai organisasi ini memberikan manfaat yang sangat esensial bagi praktek pendidikan, namun pada pelaksanaannya masih menemukan berbagai kendala.

Selanjutnya Evans, Tate, Navarro dan Nichols (2009) dalam Sukiyadi (2015) juga menyebutkan bahwa kekurangan pelatih dan fasilitas serta keterampilan manajemen menjadi salah satu masalah yang dihadapi oleh MGMP di Indonesia. MGMP juga dinilai tidak mampu menjadi jaringan profesional untuk pengembangan profesi guru. Mereka membahas masalah dalam skop yang terbatas, seperti merencanakan rencana pembelajaran dan menyusun soal bersama, perhatian terhadap strategi dan inovasi pembelajaran sangat minim dan guru-guru memiliki keterbatasan waktu untuk menghadiri pertemuan MGMP (Evans et al, 2009 dalam Sukiyadi, 2015).

Untuk meminimalisir berbagai kendala tersebut, sebaiknya komunitas belajar profesional diselenggarakan di setiap sekolah. Hal ini akan lebih efektif karena sekolah dapat mengelola sendiri komunitas ini, sehingga lebih sesuai dengan kebutuhan dan kondisi sekolah beserta sumberdaya yang dimilikinya. Namun hal ini masih sulit dilaksanakan mengingat pemerintah Indonesia sendiri belum memiliki peraturan yang mewajibkan terbentuknya komunitas belajar profesional di sekolah, sebagaimana yang dilakukan oleh negara-negara lain.

Mengingat pentingnya peran komunitas belajar profesional dalam meningkatkan profesionalisme guru dan meningkatkan hasil belajar peserta didik, maka sekolah harus menjalankan fungsinya secara optimal sebagai komunitas belajar profesional. Penelitian ini akan menggambarkan lebih lanjut bagaimana sekolah berfungsi sebagai komunitas belajar

profesional dalam perspektif guru sekolah menengah negeri di wilayah Jakarta Pusat. Hasil dari penelitian ini dapat digunakan sebagai basis data bagi penelitian selanjutnya mengenai berbagai aspek lain terkait dengan komunitas belajar profesional di sekolah.

TINJAUAN PUSTAKA

Komunitas Belajar Profesional (KBP) atau *Professional Learning Community* (PLC) merupakan konsep yang mulai diperhatikan dalam berbagai literatur tentang pembelajaran pada guru selama beberapa dekade terakhir (Vescio et al., 2008 dalam Vanblaere dan Devos, 2016). Definisi KBP sendiri belum bersifat universal, nuansa pemaknaannya masih dalam konteks yang berbeda-beda. Stoll, et al. (2006) menyatakan bahwa KBP menekankan pada suatu potensi di mana sekelompok orang di dalam maupun di luar sekolah dapat saling meningkatkan kegiatan belajar pada orang lain. Dalam hal ini orang-orang yang berada di dalam KBP harus berdiskusi secara aktif, mencari keterkaitan dan menggabungkan pengetahuan mereka, menyatukan dan menyempurnakan pemahaman mereka dengan tujuan untuk meningkatkan kapasitas mereka, baik secara individu maupun kelompok.

Definisi KBP yang dikembangkan oleh Hord (1997), McLaughlin dan Talbert (2001), Louis et al. (1996), Leithwood dan Louis (1998) adalah sebagai berikut. KBP terdiri dari sekelompok profesional yang memiliki tujuan bersama, memperoleh pengetahuan baru secara terus menerus melalui interaksi dengan orang lain, dan bertujuan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Hal ini merupakan sebuah siklus, dimana belajar secara alami tertanam dalam aktivitas harian, dimana guru memperoleh pengetahuan baru, mencobanya dalam praktek dan membentuk pengalaman, kemudian memperoleh pengetahuan baru lainnya.

Aktivitas ini dilaksanakan dalam interaksi dengan orang lain dan bekerja secara kolaboratif. Siklus ini sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor struktural yang dapat memperkuat kolaborasi atau bahkan menghambatnya. Faktor yang mempengaruhi adalah kepercayaan dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang dan gaya kepemimpinan yang sangat mempengaruhi budaya dan struktur sekolah (Sigurðardóttir, A.K, 2010).

Poovey, R.R. (2012) menyatakan bahwa KBP didisain untuk menyediakan lingkungan yang produktif untuk para pendidik untuk berkolaborasi dan berkomunikasi. Hasil dari komunikasi dan kolaborasi tersebut sering kali merupakan refleksi dari pemikiran atau tindakan seseorang. KBP dapat mendorong guru untuk merefleksikan praktek pembelajaran mereka untuk memfasilitasi peningkatan kualitas diri, baik di dalam kelas maupun dalam komunitas sekolah.

Dari beberapa definisi tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan komunitas belajar profesional dalam penelitian ini adalah suatu komunitas dimana di dalamnya terdapat aktivitas belajar secara terus menerus dalam suasana kolaboratif yang bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme guru dan hasil belajar peserta didik.

Hord (1997, 2004) menetapkan lima dimensi dari KBP, yaitu: kepemimpinan bersama dan suportif (*supportive and shared leadership*), nilai-nilai dan visi bersama (*shared values and vision*), belajar kolektif (*collective learning*), kondisi yang mendukung (*supportive conditions*), dan berbagi praktek pribadi (*shared personal practice*). Louis, Marks, dan Kruse (1996) menemukan dimensi yang sama, namun menambahkan dialog reflektif (*reflective dialogue*) sebagai salah satu kondisi utama (Sigurðardóttir, A.K, 2010).

Untuk menciptakan dan mengembangkan KBP sangat bergantung pada kegiatan di dalam dan di luar organisasi, setidaknya ada empat penekanan terkait dengan hal tersebut, yaitu: fokus pada aktivitas pembelajaran, mencari sumber daya manusia dan sumber daya sosial yang terbaik, mengelola sumberdaya struktural, dan interaksi dengan agen-agen di luar organisasi (Stoll et al., 2006).

METODOLOGI PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang ditujukan untuk menggambarkan gejala, fakta atau kejadian secara sistematis dan akurat. Metode ini dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan persepsi guru sekolah menengah atas di wilayah Jakarta Pusat tentang fungsi sekolah sebagai komunitas belajar profesional.

Penelitian dilakukan dari bulan Juli 2017 – Oktober 2017 bertempat di sekolah menengah atas negeri di wilayah administrasi Jakarta Pusat, DKI Jakarta.

Populasi pada penelitian ini adalah guru sekolah menengah atas di wilayah administrasi Jakarta Pusat. Sampel dalam penelitian ini ditentukan dengan teknik *purposive sampling*, yaitu teknik penentuan sampel berdasarkan karakteristik dan tujuan tertentu. Dikarenakan penerapan komunitas belajar profesional memberikan dampak positif terhadap pencapaian hasil belajar siswa, maka penentuan sampel dalam penelitian ini didasarkan pada pencapaian hasil belajar siswa di sekolah dengan mempertimbangkan pencapaian nilai ujian sekolah.

Dengan maksud untuk mendapatkan gambaran secara menyeluruh, sekolah yang

dijadikan sampel adalah beberapa sekolah yang peserta didiknya mendapatkan nilai ujian nasional tertinggi pada beberapa mata pelajaran dan beberapa sekolah dimana peserta didiknya mendapatkan nilai ujian nasional dalam kategori sedang. Atas dasar pertimbangan tersebut, dipilihlah beberapa sekolah menengah atas negeri di wilayah Jakarta Pusat, yaitu SMAN 35, SMAN 68, SMAN 77, SMAN 10, SMAN 27 dan SMAN 30.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan melakukan survey terhadap guru sekolah menengah atas negeri di wilayah administrasi Jakarta Pusat. Instrumen yang digunakan adalah angket yang berupa skala komunitas belajar profesional dengan model Likert. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Professional Learning Communities Assessment – Revised* yang dikembangkan oleh Olivier, D.F., & Hipp, K.K. (2010) yang telah diadaptasi.

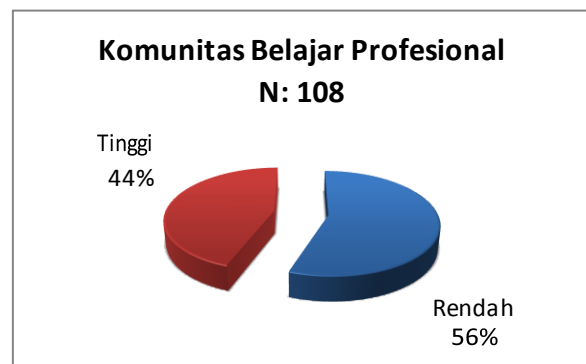
Teknik pengolahan dan analisis data yang digunakan adalah teknik deskriptif kuantitatif, yaitu pengolahan data kuantitatif yang telah diperoleh melalui penggambaran fakta atau karakteristik sebenarnya dengan menggunakan *Statistical Product and Service Solutions (SPSS)* versi 20. Hasil analisis disajikan dan divisualisasikan dalam bentuk diagram yang kemudian dijelaskan dan diuraikan dalam suatu uraian.

Dari 52 butir pernyataan dalam instrumen KBP, keseluruhan butir yang berjumlah 52 item dinyatakan valid karena $r_{hitung} > r_{tabel}$. Sedangkan hasil dari uji reliabilitas didapatkan r_{hitung} sebesar 0,971 sedangkan r_{tabel} dengan $N=55$ dan $\alpha = 0,05$ adalah sebesar 0,2656. Karena $r_{hitung} = 0,971 > r_{tabel} = 0,2656$ maka angket dinyatakan reliabel. Hasil uji validitas dan reliabilitas terlampir

HASIL DAN PEMBAHASAN

Secara keseluruhan dari hasil penelitian ini diketahui bahwa guru-guru SMA Negeri di wilayah Jakarta Pusat memiliki persepsi yang rendah terhadap sekolah mereka sebagai komunitas belajar profesional, artinya guru-guru ini masih menganggap bahwa karakteristik komunitas belajar profesional masih belum terpenuhi di sekolah tempat mereka bertugas. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa dalam perspektif guru, sekolah tempat mereka bertugas masih belum optimal dalam melaksanakan aktivitas belajar secara terus menerus dalam suasana kolaboratif yang bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme guru dan hasil belajar peserta didik.

Gambar 1.1
Diagram Persepsi Guru tentang Komunitas Belajar Profesional



Berdasarkan hasil analisis tiap dimensi dapat disimpulkan bahwa seluruh dimensi komunitas belajar profesional (*professional learning community*), yaitu kepemimpinan bersama dan suportif (*supportive and shared leadership*), nilai-nilai dan visi bersama (*shared values and vision*), belajar dan penerapan secara kolektif (*collective learning and application*), berbagi praktek pribadi (*shared personal practice*), kondisi yang mendukung baik pada aspek hubungan maupun struktur (*supportive*

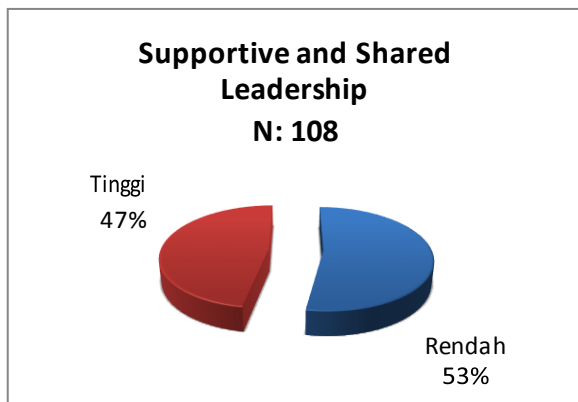
condition – relationship and supportive condition - structure) juga rendah.

Tabel 1.1
Kategorisasi Dimensi *Supportive and Shared Leadership*

Kategori	Skor	Frekuensi	Presentase
Rendah	$X \leq 35.46$	57	53%
Tinggi	$X > 35.46$	51	47%
Total		108	100%

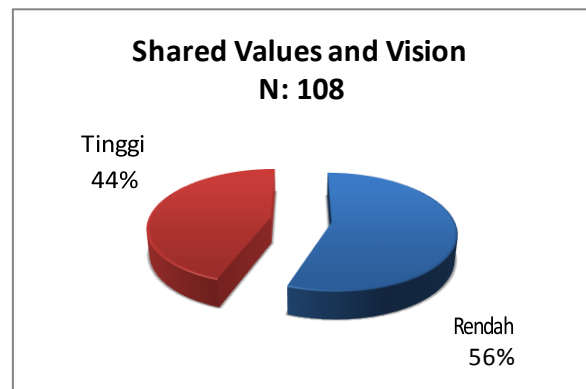
Dimensi *supportive and shared leadership* menunjukkan adanya pimpinan yang mendelegasikan wewenang, kekuasaan dan melakukan pengambilan keputusan bersama serta mendorong kepemimpinan pada guru dan mengembangkan kapasitas guru (Olivier D.F & Huffman, J.B., 2016). Dalam persepsi guru, dimensi ini dinilai rendah. Artinya, pimpinan di sekolah tempat mereka bertugas masih belum optimal dalam mendelegasikan wewenang dan melibatkan guru dalam pengambilan keputusan. Selain itu pemberian kesempatan untuk menjalankan peran kepemimpinan dan dorongan untuk pengembangan kapasitas guru juga dapat diindikasikan masih rendah.

Gambar 1.2
Diagram Dimensi *Supportive and Shared Leadership*



Dimensi nilai dan visi bersama (*shared values and vision*) sangat penting agar guru memiliki pemahaman dan rasa tanggung jawab terhadap visi dan norma-norma yang berlaku di sekolah. Hal ini sangat penting agar dalam menjalankan otoritasnya dalam pembelajaran, guru tetap berpedoman pada visi dan norma yang telah disusun bersama untuk menghindari berbagai penyimpangan dalam praktek pembelajaran. Menurut Louis et al. (1995) *shared values* memberikan kerangka untuk pengambilan keputusan secara bersama dan etis (Stoll et al., 2006). Dimensi ini dipersepsikan rendah oleh guru-guru terhadap kondisi di sekolahnya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa di sekolah tempat mereka bertugas, budaya berbagi nilai dan visi ini masih belum optimal.

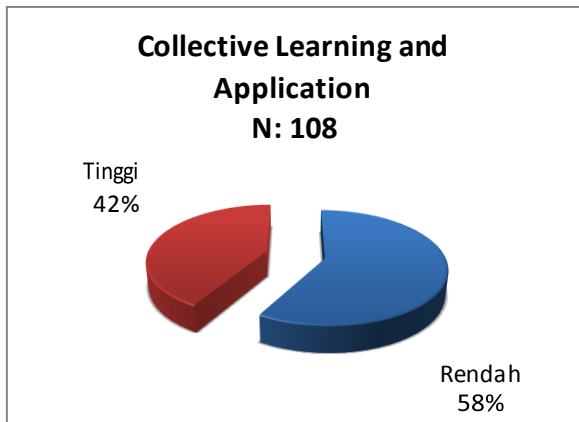
Gambar 1.3
Diagram Dimensi *Shared Values and Vision*



Dimensi belajar dan penerapan secara bersama (*collective learning and application*) menunjukkan bahwa terdapat aktivitas berbagi informasi dan belajar bersama untuk merencanakan, memecahkan masalah dan meningkatkan kesempatan belajar pada guru (Olivier D.F & Huffman, J.B., 2016). Louis et al. (1995) menghadirkan konsep “dialog reflektif” sebagai sarana guru untuk terlibat

dalam pembicaraan tentang isu-isu atau permasalahan penting dalam pendidikan termasuk penerapan pengetahuan yang baru. Dimensi ini juga dipersepsikan rendah oleh para guru. Hal ini dapat diartikan bahwa aktivitas bekerjasama untuk mencari pengetahuan, keterampilan dan strategi baru serta upaya menerapkannya dalam kegiatan pembelajaran masih belum banyak dipraktikkan. Demikian juga upaya menerapkan pengetahuan baru untuk memecahkan masalah dan komitmen untuk peningkatan kualitas pembelajaran masih belum optimal.

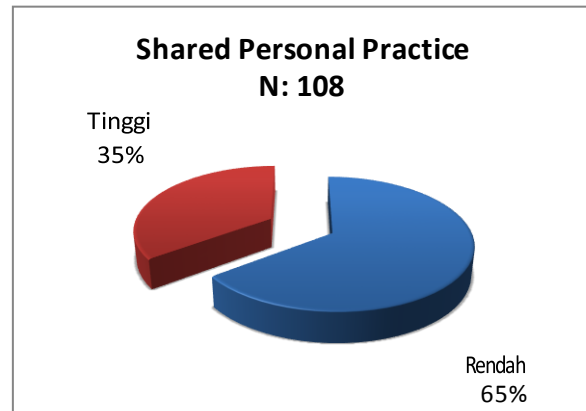
Gambar 1.4
Diagram Dimensi *Collective Learning and Application*



Dimensi berbagi praktek pribadi (*shared personal practice*) merupakan dimensi yang dipersepsikan paling rendah diantara dimensi-dimensi yang lain. Dimensi ini menggambarkan adanya tindakan saling mengamati dan memberikan umpan balik terhadap praktik pembelajaran yang dilakukan oleh rekan sejawat dengan tujuan untuk membantu meningkatkan kualitas pembelajaran dan kapasitas guru (Olivier D.F & Huffman, J.B., 2016). Dalam hal ini, guru juga dapat saling berbagi gagasan dan saran untuk meningkatkan pembelajaran di waktu santai, bersama-sama menilai tugas siswa untuk saling berbagi dan memperbaiki praktik pembelajaran. Dengan demikian, hasil penelitian

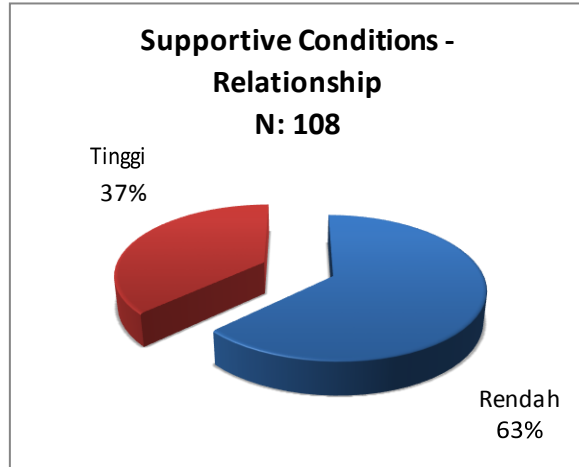
ini menunjukkan bahwa sebagian besar guru menilai bahwa aktivitas-aktivitas tersebut belum dilaksanakan secara optimal di sekolah tempat mereka bertugas.

Gambar 1.5
Diagram Dimensi *Shared Personal Practice*



Dari hasil analisis data pada dimensi kondisi yang mendukung (*supportive condition*), baik pada aspek hubungan (*relationship*) maupun pada aspek struktur (*structure*) juga dipersepsikan rendah oleh guru-guru yang menjadi responden dalam penelitian ini. Dimensi *supportive condition – relationship* menunjukkan adanya rasa saling menghargai, saling percaya dan norma-norma terhadap informasi yang penting dan upaya peningkatan, hubungan saling peduli di antara seluruh komunitas sekolah. Dimensi *supportive condition – structure* meliputi sistem (komunikasi dan teknologi) dan sumber (personil, fasilitas, waktu, keuangan dan materiil) yang memungkinkan guru melaksanakan dan menilai pembelajaran dan meningkatkan hasil belajar peserta didik. Dengan demikian dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa sarana pendukung di sekolah tempat mereka bertugas masih kurang.

Gambar 1.6
Diagram Dimensi *Supportive Condition-Relationship*



Penelitian ini menunjukkan bahwa peran sekolah sebagai komunitas belajar profesional di beberapa Sekolah Menengah Atas Negeri di wilayah Jakarta Pusat masih belum berfungsi secara optimal. Persepsi guru yang rendah pada semua dimensi variabel komunitas belajar profesional mengindikasikan bahwa karakteristik komunitas belajar profesional masih jarang dijumpai di sekolah-sekolah tersebut.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa persepsi guru terhadap peran sekolah sebagai komunitas belajar profesional (*professional learning community*) rendah. Demikian juga berdasarkan hasil analisis tiap dimensi yang menunjukkan bahwa semua dimensi dari variabel komunitas belajar profesional dipersepsikan oleh guru. Dimensi yang paling rendah adalah dimensi berbagi praktik pribadi (*shared personal practice*).

SARAN

Sebagaimana telah dipaparkan pada bab kerangka teoritis bahwa peran sekolah sebagai komunitas belajar profesional memiliki berbagai manfaat, baik bagi guru secara pribadi, maupun bagi sekolah dan terutama bagi peserta didik. Oleh karena itu saran yang dapat disampaikan dalam penelitian ini adalah:

1. Kepala sekolah sebagai pemimpin hendaknya lebih memahami konsep sekolah sebagai komunitas belajar profesional dan mengoptimalkan perannya dalam memimpin berfungsinya sekolah sebagai komunitas belajar profesional. Hal ini sangat penting sebagai faktor pendukung yang sangat potensial terhadap setiap upaya perubahan maupun reformasi sekolah, baik dalam hal pengajaran, kurikulum ataupun manajemen.
2. Guru sebagai pemeran utama dalam proses pembelajaran hendaknya juga memahami konsep sekolah sebagai komunitas belajar profesional yang sangat penting dalam meningkatkan kapasitasnya, meningkatkan kualitas pembelajarannya yang pada gilirannya akan juga meningkatkan hasil belajar peserta didik. Peran guru sebagai agen perubahan (*change agent*) harus dioptimalkan untuk mendukung berfungsinya sekolah sebagai komunitas belajar profesional.
3. Staf juga merupakan unsur penting dalam pelaksanaan fungsi sekolah sebagai komunitas belajar profesional. Oleh karena itu, staf juga penting untuk memahami konsep sekolah sebagai komunitas belajar profesional dan mengoptimalkan peran mereka dalam pelaksanaannya.
4. Komite sekolah merupakan pihak yang juga penting untuk optimalisasi fungsi sekolah sebagai komunitas belajar profesional. Dalam hal ini komite sekolah juga harus memahami konsep sekolah sebagai

komunitas belajar profesional dan menjalankan peran mereka untuk turut terlibat di dalamnya.

North Texas, UMI Microform 3381953 Copyright by ProQuest LLC.

DAFTAR PUSTAKA

- Ashour, M.A. (2009), "The possibility of applying Senge's learning organization principles in Irbid Public High Schools as perceived by principals and teachers", *Academic Leadership the Online Journal*, Vol. 7 Issue 4.
- Boediyono. (2004). *Teori dan Aplikasi Statistika dan Probabilitas*. Bandung: Rosdakarya.
- Cranston, Jerome. 2009. Holding the reins of the professional learning community: Eight themes from research on principals' perceptions of professional learning communities. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, Issue #90, February 9, 2009.
- Doig, B. and Groves, S. (2011), "Japanese lesson study: teacher professional development through communities of inquiry", *Mathematics Teacher Education and Development*, Vol 13.1, pp. 77–93.
- Hairon, S., & Tan, C. (2016), "Professional learning communities in Singapore and Shanghai: Implications for teacher collaboration", *Compare: A Journal of Comparative and International Education*, DOI:10.1080/03057925.2016.1153408, 1-14.
- Hill, S.D. (2009), "Leadership and sustainable change: the relationship between leadership practices of principals and reculturing schools as professional learning communities", *Doctoral Dissertation University of*
- Huffman, Jane Bumper. Kristine Kiefer Hipps. 2003. *Reculturing School as Professional Learning Communities*. United States of America: Scarecrow Education.
- Jafari, P. and Kalanaki, M. (2012), "Relationship between the dimensions of learning organization and readiness-to-change", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 46, pp. 5811-5815.
- Jessie, Lillie G. The elements of a professional learning community. *National Association of Elementary School Principal Journal*. Vol. 5, No. 2, Winter 2007.
- Olivier, D. F., & Hipp, K. K. (2010). Assessing and analyzing schools as professional learning communities. In K. K. Hipp & J. B. Huffman (Eds.), *Demystifying professional learning communities: School leadership at its best*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.
- Poovey, R.R. (2012), "The relationship of teacher participation in professional learning communities to the perceptions of reflective practices of elementary school teachers", *Doctorate dissertation The University of Alabama*.
- Sigurðardóttir, A.K. (2010), "Professional learning community in relation to school effectiveness", *Scandinavian Journal of Educational Research*, Vol 54, No. 5, pp. 395–412.
- Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M., and Thomas, S. (2006). "Professional learning communities:

- a review of the literature”, *Journal of Educational Change*, Vol. 7, pp. 221–258 DOI 10.1007/s10833-006-0001-8
- Sukardi. (2002). *Metodologi Penelitian Pendidikan: Kompetensi dan Praktiknya*. Yogyakarta: Bumi Aksara.
- Sukiyadi, Didi. 2015. The teaching of English at secondary school in Indonesia. *Secondary School English Education in Asia: from Policy to Practice*, 123-147. <http://dx.doi.org/10.1080/10357823.2016.1148552>
- Thoma, Jennifer. dkk. 2017. Planning for technology integration in a professional learning community. *The Reading Teacher Journal*, 167-175. DOI:10.1002/trtr.1604 Version of Record online: 24 MAY 2017
- Vanblaere, B & Devos, G. 2016. Relating school leadership to perceived professional learning community characteristics: A multilevel analysis. *Elsevier Journal of Teaching and Teacher Education*, Vol. 57, pp. 26-38.
- Wald, Penelope Jo. Michael S. Castleberry. 2000. *Educators as Learners; Creating a Professional Learning Community in Your School*. Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Wen, H. (2014), “The nature, characteristics and ten strategies of learning organization”, *International Journal of Educational Management*, Vol. 28 No. 3, pp. 289-298.
- Williams, R.B., Brien, K. and LeBlanc, J. (2012), “Transforming schools into learning organizations: supports and barriers to educational reform”,
- Canadian Journal of Education Administration and Policy*, Issue #134.