

Pengelolaan Budaya Kolaboratif dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah Luar Biasa (SLB) Kabupaten Aceh Utara

Rafni Rafni, Najmuddin Najmuddin, Iis Marsithah

Universitas Almuslim

Jalan Almuslim, Matanglumpangdua, Paya Cut, Kec. Peusangan, Kabupaten Bireuen, Aceh

Email: najmuddin@umuslim.ac.id

Abstract: This study explored the management of collaborative culture in special schools to improve the performance of teachers with different educational backgrounds. This is field research with a qualitative approach. Research informants are based on the strategic role of the research subjects in the phenomenon of collaboration in schools. The study employs observation, interviews, and documentation review for data collection, followed by data condensation, display/presentation, verification, and conclusion, with data validity ensured through triangulation and member check. The study found that collaborative school culture management can improve teacher performance at Special School in multiple stages, including First, planning is accomplished by developing the vision, mission, and school plans. Second, the principal delegated tasks to the development team, which included school residents. Third, implementation involves active engagement, skill development, and the establishment of a collaborative atmosphere for all school residents, as well as cross-subject work teams and coaching. Fourth, the principal conducts independent evaluations and directs development in yearly, monthly, and weekly routine meetings. Fifth, supporting aspects include visionary leadership, open communication, and mutual respect. The impending issues include a lack of ideal stakeholder cooperation, instructors' apathy toward collaboration, and insufficient community/parent participation

Keyword: Collaborative School Culture Management; Teacher Performance; Special School (SLB).

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menggali pengelolaan budaya kolaborasi di sekolah luar biasa (SLB) untuk meningkatkan kinerja guru dengan latar belakang pendidikan yang berbeda-beda. Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (*field research*) dengan pendekatan kualitatif. Informan penelitian didasarkan pada peran strategis dari subjek penelitian fenomena kolaborasi di sekolah. Teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan telaah dokumentasi. Teknik analisis data dilakukan melalui kondensi data, display/penyajian, verifikasi dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data dilakukan dengan triangulasi data, triangulasi sumber, member check, perpanjangan waktu pengamatan. Hasil penelitian didapatkan pengelolaan budaya sekolah kolaboratif dalam peningkatan kinerja guru SLB Tanah Luas Aceh utara melalui beberapa tahap, yaitu: Pertama, perencanaan dilakukan dengan penyusunan visi, misi dan perencanaan sekolah. Kedua, kepala sekolah mendelegasikan tugas (*job description*) kepada tim pengembangan yang terdiri dari guru, staf, komite, dan pengawas. Ketiga, pelaksanaan melalui kolaborasi aktif, pembinaan keterampilan, dan penciptaan lingkungan kolaborasi semua warga sekolah, tim kerja lintas-mata pelajaran dan coaching. Keempat, kepala sekolah melakukan evaluasi mandiri secara langsung dan fokus pengembangan melalui rapat rutin tahunan, bulanan dan mingguan. Kelima, Faktor pendukung gaya kepemimpinan visioner, komunikasi terbuka, sikap saling menghargai.

Faktor penghambatnya yaitu belum optimalnya kerjasama stakeholder, guru bersikap apatis terhadap kolaboratif, partisipasi masyarakat/orang tua belum maksimal.

Kata Kunci: Pengelolaan Budaya Sekolah Kolaboratif; Kinerja Guru; Sekolah Luar

Biasa (SLB).

Setiap individu memiliki hak yang sama untuk mendapatkan akses pendidikan dalam mengembangkan potensi, minat dan bakatnya tidak terkecuali bagi individu dengan kebutuhan khusus. Undang-undang No.20 tahun 2003 Pasal 5 ayat 2 yang menyebutkan bahwa; warga negara yang memiliki kelainan fisik, emosional, mental, intelektual, atau sosial berhak memperoleh pendidikan khusus (UU Sisdiknas No. 20 Tahun 2003). Pendidikan yang inklusif merupakan upaya memberikan akses pendidikan bagi setiap orang (Hornby & Kauman, 2021), termasuk yang berkebutuhan khusus (Handayani & Rahadian, 2013). Untuk mencapai tujuan yang di harapkan oleh sebuah lembaga pendidikan (Saputra, 2016) atau Sekolah Luar Biasa (SLB) secara efektif dan efisien (Ilahi & Rose, 2013), guru harus memiliki kompetensi yang mumpuni (Ahmad., Hasan & Haerullah, 2023). Salah satu potret seorang guru memiliki kompetensi yang bagus adalah melalui penilaian kinerja (Ahmad, 2017). Sedangkan upaya-upaya meningkatkan kinerja itu dilakukan dan diawali oleh diri sendiri guru dan didukung oleh manajer sekolah sehingga menjadi guru yang bermutu (Lailatussaadah, 2015) . Dapat disimpulkan bahwa untuk keberhasilan sekolah mendidik generasi muda salah satu yang harus diperhatikan adalah kinerja guru, termasuk juga guru SLB.

Sekolah Luar Biasa (SLB) adalah lembaga pendidikan yang diselenggarakan bagi peserta didik yang memiliki tingkat kesulitan pembelajaran karena kelainan fisik, emosional, mental sosial, tetapi memiliki potensi kecerdasan dan bakat istimewa (Nasution, Anggraini & Putri, 2022). Proses pembelajaran pada SLB disesuaikan dengan tingkat kemampuan siswa (Daroni, Solihat & Salim, 2018). Pendidikan inklusif bagi siswa dengan kebutuhan khusus merupakan komitmen penting dalam sistem pendidikan modern (Latiff, Mohamed & Asran, 2015) (Lorent., Flores & Kaakinen, 2024). SLB menjadi tempat yang krusial dalam menawarkan lingkungan belajar yang mendukung bagi siswa-siswa berkebutuhan khusus (Abdah, 2019). Namun, tantangan besar muncul dalam memastikan kualitas pendidikan yang optimal di sekolah-sekolah ini, terutama berkaitan dengan kinerja para guru (Prisiazhniuk., Makoelle & Zangieva, 2024).

Kinerja guru di SLB memiliki dampak langsung pada pengalaman belajar siswa (Prasetyo, 2023) terutama dalam penyesuaian pembelajaran adaptif bagi anak yang kesulitan belajar (Mujiati & Yoenanto, 2023), serta pencapaian mereka dalam mencapai standar pendidikan yang ditetapkan (Dahlan., Arafat & Eddy, 2020). Faktor-faktor seperti keterbatasan sumber daya, kebutuhan akan pelatihan khusus, dan tuntutan akan pendekatan yang inklusif dan diferensiasi (Musyafira & Hendriani, 2021) dalam pengajaran menambah kompleksitas dalam evaluasi kinerja guru di lingkungan ini (Opoku *et al.*, 2023). Kinerja guru juga di pengaruhi oleh kompetensi yang dimiliki guru SLB (Non-PLB), kompetensi yang dimaksud adalah kemampuan adaptasi yang dimiliki guru SLB untuk mengajar di kelas.

Usaha untuk meningkatkan kinerja guru sekolah SLB salah satunya adalah melalui pengelolaan budaya sekolah kolaboratif (Sari & Nurhadi, 2021). Sehingga para guru dapat bergerak bersama untuk meningkatkan kinerjanya (Wang & Chen, 2022), dan bisa meningkatkan kualitas pendidikan di SLB. Kepala sekolah sebagai *top manager* di SLB perlu memperhatikan hal-hal tertentu dalam penerapan pengelolaan budaya kolaboratif (Putra & Nugroho, 2023) yaitu: dukungan dari kebijakan manajemen sekolah, ketidakmampuan guru dalam kolaborasi, kesenjangan pengetahuan dan pengalaman guru, resistensi terhadap perubahan.

Penelitian tentang budaya sekolah kolaboratif pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Arafat menyebutkan ada pengaruh yang signifikan budaya sekolah dan diklat secara bersama-sama terhadap kinerja guru (Dahlan, Arafat & Eddy, 2020). Peningkatan kinerja Guru juga dipengaruhi antara kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah terhadap kinerja guru (Pratiwi & Nagara, 2021). Kepemimpinan kepala sekolah dan iklim sekolah yang baik berpengaruh dalam meningkatkan kinerja guru SLB se Kecamatan Koto Tangah (Satria, 2022). Kinerja seorang guru yang baik tidak terwujud begitu saja, ada faktor internal tergantung dari keterampilan guru itu sendiri, sedangkan faktor eksternal banyak mempengaruhi salah satunya adalah kompetensi kepemimpinan kepala sekolah (Ahmad, Hasan & Haerullah, 2023).

Penelitian terhadap kinerja guru lainnya juga menunjukkan stress kerja, budaya organisasi, motivasi, dan komitmen organisasi memiliki hubungan yang signifikan secara bersama-sama terhadap kinerja guru (Putra, Dantes & Ariawan, 2020). Terkait kinerja guru Sekolah Luar Biasa, Sunyanto menyatakan bahwa budaya organisasi, disiplin kerja, dan motivasi kerja memiliki kontribusi yang sangat besar pada kinerja Guru SLB (Sunyoto, Aulia & Sulistyawati, 2023). Pentingnya peningkatan kinerja guru untuk meningkatkan peran keberhasilan dan guru dalam memberikan bimbingan konseling dan pengembangan individu peserta didik pada Sekolah Luar Biasa (Oktarina, 2022). Hasil tinjauan literatur terkait budaya kolaboratif mempunyai peran penting pada pengelolaan sekolah dan pada akhirnya akan meningkatkan kualitas sekolah (Kasmawati, 2019). Sementara penelitian sebelumnya berfokus pada budaya organisasi dan motivasi individu, penelitian ini menawarkan perspektif baru dengan menitik beratkan pada budaya sekolah kolaboratif. Penekanan pada kolaborasi lintas-fungsional antara guru, staf, dan pemangku kepentingan lainnya menjadi nilai tambah yang belum dibahas pada studi terkait Sekolah Luar Biasa (SLB).

Kajian awal didapatkan permasalahan yang terjadi di SLB, kurangnya kesadaran dan pemahaman guru, tidak semua guru memahami pentingnya budaya kolaboratif. Kurangnya dukungan dari manajemen Sekolah, untuk menciptakan budaya kolaboratif yang kuat, dukungan dari pengelolaan sekolah sangat penting. Ketidakmampuan dalam kolaborasi, tidak semua guru memiliki keterampilan kolaboratif yang diperlukan, hal ini bisa disebabkan oleh kurangnya pelatihan dalam keterampilan komunikasi dan kerja tim. Kesenjangan pengetahuan dan pengalaman, terdapat guru yang masih sendiri-sendiri dalam meningkatkan hasil pembelajaran sehingga terkendala dalam kinerjanya, jika dilihat dari data terlihat bahwa masih sebanyak 15 orang guru SLB yang lulusannya bukan dari guru SLB mencapai

50%, sehingga sangat perlu dilakukannya kolaborasi dengan guru lulusan pendidikan SLB. Resistensi terhadap perubahan, beberapa guru mungkin merasa nyaman dengan cara kerja mereka saat ini dan tidak tertarik untuk mengadopsi pendekatan kolaboratif. Resistensi terhadap perubahan ini dapat menghambat upaya untuk menciptakan budaya kolaboratif yang lebih produktif.

Permasalahan pengelolaan budaya sekolah kolaboratif yang telah dibahas diatas akan diteliti oleh penulis dengan menggunakan pisau analisis dari teori fungsi manajemen manajemen memiliki empat fungsi utama yang dikenal sebagai POAC: *Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling* (Terry, 1977). Sementara itu analisis pengelolaan kolaboratif dari teori kolaboratif dari Huxham yaitu: kerjasama yang interaktif, komunikasi terbuka, pembagian tanggung jawab dan kepemimpinan partisipatif, pemecahan masalah secara bersama-sama (Huxham & Vangen, 2005).

Penelitian ini bertujuan untuk menggali pengelolaan budaya kolaborasi pada SLB, untuk mendorong kolaborasi antar-guru di SLB guna meningkatkan kinerja, meskipun memiliki latar belakang pendidikan yang beragam. Penelitian tentang pengelolaan kolaborasi dalam meningkatkan kinerja guru di SLB menjadi penting dilakukan untuk memahami pengelolaan kolaborasi dalam mendukung peningkatan kinerja guru di SLB.

METODE

Penelitian ini tergolong penelitian lapangan (*field research*). Peneliti secara langsung terjun ke lapangan atau lokasi penelitian guna mendapatkan data atau informasi yang diharapkan. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Subjek penelitian dimaknai sebagai benda, orang atau data untuk fenomena penelitian yang melekat dan dipermasalahkan (Arikunto, 2010). Dalam sebuah penelitian, subjek penelitian mempunyai peran yang sangat strategis karena pada subjek penelitian, itulah data tentang variabel yang penelitian amati (Rachmatan & Ayunizar, 2017). Penentuan subjek dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling*. Penggunaan *purposive sampling* karena peneliti memilih partisipan yang memiliki pengetahuan, pengalaman, wawasan khusus atau karakteristik spesifik terkait dengan pengelolaan budaya sekolah kolaborasi di SLB Blang Jruen Aceh Utara. Adapun subjek dalam penelitian ini adalah Kepala dan Wakil Kepala SLB, Guru SLB, Komite dan Pengawas Pembina SLB Blang Jruen Kabupaten Aceh Utara Provinsi Aceh. Subjek penelitian seperti pada tabel 1 dibawah ini:

Tabel 1. Subjek Penelitian

No	Nama Inisial	Jabatan	Jenis Kelamin
1	S	Kepala Sekolah	L
2	MR	Wakil Kepala Sekolah	L
3	WRM	Waka. Bidang Kurikulum	P
4	RA	Guru Bidang Studi	P
5	R	Pengawas Pembina Sekolah	P
6	M	Komite Sekolah	L
7	A	Guru Kelas	P

Teknik pengumpulan data penelitian ini adalah wawancara, observasi dan telaah dokumentasi (Sugiyono, 2015). Wawancara dilakukan dengan Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, Guru, Komite

dan Pengawas Pembina Sekolah. Wawancara dilakukan untuk mendapatkan informasi seputar peningkatan kinerja guru dengan budaya kolaboratif di sekolah SLB. Observasi langsung terhadap objek penelitian secara spontan terhadap budaya kolaboratif, observasi dilakukan dengan menggunakan lembar pedoman observasi penelitian terhadap budaya kerja kolaboratif di sekolah SLB, tujuan dilakukannya observasi untuk mendapatkan data praktik-praktik kolaborasi guru. Telaah dokumentasi merupakan proses pengambilan data yang diambil dari hasil dokumentasi seperti foto-foto kegiatan kolaborasi di sekolah, dan dokumen penting lainnya (Sugiyono, 2015) yang berhubungan dengan pembentukan budaya kolaboratif guru. Tujuannya untuk mencari bentuk-bentuk kegiatan kolaboratif yang telah dilakukan di sekolah. Teknik analisis data menggunakan analisa data kualitatif melalui pengumpulan data, kondensi data, display data/penyajian, verifikasi dan penarikan kesimpulan (Sugiyono, 2015). Tujuan pemakaian tehnik pengumpulan data tersebut adalah untuk mendapatkan data secara menyeluruh terhadap fenomena pengelolaan kolaborasi di SLB Blang Jruen Aceh Utara. Keabsahan data dilakukan dengan: *trianggulasi data*, *member check*, perpanjangan waktu pengamatan (Creswell & Miller, 2000).

HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL

Perencanaan Budaya Sekolah Kolaboratif

Kepala Sekolah sebagai pimpinan tertinggi sangat menentukan budaya sekolah yang dikembangkan, begitu halnya dengan budaya sekolah kolaboratif, tentunya perlu melakukan perencanaan diawali dengan penetapan Visi, misi, dan merencanakan seluruh kegiatan untuk pencapaian visi misi tersebut. Hal ini terlihat dari pernyataan kepala sekolah berikut:

“Budaya kolaborasi saya tetapkan dalam visi misi dan langkah-langkah dalam pencapaian visi, misi. Budaya kolaborasi juga di masukkan dalam rencana jangka panjang, rencana jenagka menengah dan rencana jangka pendek tercermin dari setiap kegiatan diperlukan kolaborasi dari semua warga sekolah” (Kepala Sekolah)

“Perencanaan kolaborasi juga terlihat dari pelaksanaan program pengembangan kurikulum yang melibatkan seluruh guru untuk memberikan masukan-masukan. Selain itu dalam penyusunan dokumen perangkat pembelajaran guru tidak di perbolehkan menyusun sendiri-sendiri namun melibatkan sekurang-kurangnya tiga orang guru untuk memberikan masukan pada satu dokumen rencana pembelajaran” (WAKA. Kurikulum)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat terlihat bahwa, perencanaan Budaya kolaborasi di SLB Blang Jruen Aceh Utara, bukan muncul secara tiba-tiba dalam pelaksanaan manajemen sekolah. Kepala sekolah sebagai penentu arah, memilih budaya sekolah kolabarasi sudah direncanakan oleh kepala sekolah, melalui penetapan visi misi dan penetapan langkah-langkah visi-misi (hasil telaah dokumentasi). Demikian juga hal dalam dokumen rencana pembelajaran, budaya kolaborasi sudah diarahkan untuk dilakukan secara bersama-sama mengevaluasi oleh guru.

“Setiap awal semester kami selalu melakukan evaluasi terhadap dokumen rencana pembelajaran, masing-masing kami di bebaskan untuk memilih kawan sendiri untuk melakukan diskusi terkait dokumen rencana pembelajaran. Sehingga bila terdapat kekurangan bisa dilengkapi. Budaya sekolah kolaboratif dalam perencanaan di sekolah

kami juga terlihat dari kegiatan-kegiatan yang selama ini dilakukan secara bersama-sama dan saling melengkapi” (Guru)

Berdasarkan hasil wawancara dengan guru di atas dapat disimpulkan bahwa budaya sekolah kolaborasi di SLB Blang Jruen Aceh Utara sudah berjalan, ini terlihat mulai dari kepala sekolah dan guru sudah terbiasa melaksanakan kegiatan-kegiatan secara bersama-sama dan saling melengkapi satu sama lainnya.

Temuan lapangan ini menunjukkan bahwa, urgensi kepala sekolah sebagai penentu arah di suatu lembaga pendidikan sangat menentukan keberhasilan dalam peningkatan kinerja guru di lembaga pendidikan. Peningkatan kinerja guru harus dimulai dari perencanaan di sekolah sehingga guru bisa mendapatkan arah kinerja yang lebih bagus.

Pengorganisasian Budaya Sekolah Kolaboratif

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan budaya kolaboratif dalam meningkatkan kinerja guru SLB Blangjruen Aceh Utara yang sudah direncanakan dapat diorganisir dengan baik terutama dalam pengelolaan visi dan misi bersama yang jelas, dipahami, dan disepakati oleh semua anggota sekolah dimana kepala sekolah telah mendelegasikan kepada semua pihak yang terlibat baik dari manajemen sekolah yang terdiri dari pada wakil kepala sekolah, guru bidang studi, wali kelas dan pendidik bahkan juga kepada pihak pengawas sekolah dan orang tua yang di wakalikan oleh komite sekolah. Hal ini terlihat dari pernyataan-pernyataan berikut:

“Pengorganisasian di sekolah dilakukan dengan pembagian tugas yang jelas kepada seluruh warga sekolah, kepala sekolah, Waka Kurikulum, para guru, Pendidik, Komite Sekolah, Pengawas Sekolah, Orang Tua dan Siswa. Masing-masing warga sekolah harus melaksanakan tugas-tugas yang menjadi beban mereka. Selain itu, juga dibentuk badan organisasi untuk menentukan arah koordinasi yang jelas dalam pelaksanaan kegiatan. Pelaksanaan pengorganisasi budaya sekolah kolaboratif juga di bentuk tim khusus pengembang sekolah.” (Kepala Sekolah)

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah, terlihat bahwa pelimpahan kewenangan kepala sekolah dalam pengorganisasian benar-benar dilakukan. Sehingga SLB Blangjruen Aceh Utara dapat dikembangkan dengan baik. Pelimpahan kewenangan melalui pengorganisasian ini didasari dari asas kolaboratif yang dibangun oleh kepala sekolah. Proses pengorganisasian ini juga dirasakan oleh para guru, berdasarkan hasil wawancara dengan guru berikut ini:

“Dalam pelaksanaan kegiatan semua guru di sekolah ini dilibatkan oleh kepala sekolah, sehingga para guru disini merasakan dalam melakukan pekerjaan yang dibebankan terasa mudah dan ringan. Selama saya berada di sekolah ini tidak ada masalah yang tidak bisa diselesaikan dan penyelesaiannya juga selalu bersama-sama dengan guru lainnya. Dalam penyelesaian tugas-tugas pribadi misalnya perangkat pembelajaran, pelaksanaannya harus dilakukan bersama, kami menyusun terlebih dahulu perangkat pembelajaran kemudian diwajibkan untuk diperiksa oleh guru lainnya untuk mendapatkan masukan dan perbaikan. Hal ini sangat menunjang kinerja kami dalam penyusunan perangkat pembelajaran” (Guru).

Hasil wawancara diatas menunjukkan bahwa budaya kolaborasi di SLB Blang Jruen Aceh Utara telah berjalan dengan baik. Dimana para guru merasakan mamfaat yang sangat besar dari budaya sekolah ini. Selain guru Komite Sekolah dan Pengawas Sekolah juga mendapatkan tugas tersendiri dalam kolaborasi ini. Sebagaimana hasil wawancara berikut ini:

“Sebagai Komite Sekolah saya mendapatkan tugas-tugas memberikan masukan terhadap pelaksanaan kegiatan-kegiatan disekolah. Saya diminta untuk menjembatani hubungan sekolah dengan para wali siswa, terutama dalam memastikan bahwa para orang tua siswa memamhami setiap program yang direncanakan sekolah. Selain itu saya juga dibebankan untuk mengawasi dan memastikan setiap kegiatan bisa terwujud akuntabilitas dan tanggung jawab dan transparansi” (Komite Sekolah)

“Sebagai Pengawas di SLB Blangjruen Aceh Utara, dalam pembagian tugas tentu saya memiliki tugas dan tanggung jawab. Karena dalam manajemen sekloah tersebut mengedepankan kolaborasi maka disini saya selalu melakukan, bimbingan dan arahan kepada kepala sekolah, membantuk membentuk kerjasama dan keterbukaan dalam menyelesaikan masalah, menjadi penghubung sekolah dengan pemerintah. Tugas ini terlihat dalam pembagian tugas disekolah yang telah disusun oleh tim pengembang sekolah” (Pengawas Sekolah)

Berdasarkan uraian hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa pengorganisasian budaya sekolah di SLB Blangjruen Aceh Utara telah dilaksanakan dengan baik oleh kepala sekolah. Dimana para pemangku kepentingan dilibatkan sesuai dengan tugas pokok masing-masing yang dapat menunjang budaya kolaboratif di sekolah tersebut.

Pelaksanaan Budaya Sekolah Kolaboratif

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelakasanaan budaya kolaboratif dalam meningkatkan kinerja guru SLB Blangjruen Aceh Utara mencakup sejumlah indikator dari instrument penelitian berupa visi dan misi yang telah di rencanakan sebelumnya dan dilakanakan secara baik. Selanjutnya kepala sekolah melakukan monitoring pelaksanaan dengan cara evaluasi mingguan yang dilakukan setiap senin setelah upacara dan evaluasi di setiap awal bulan dengan cara membuat rapat rutin dengan guru dan seluruh warga sekolah. Hal ini dilakukan untuk selalu bisa memantau dan saling berbagi masukan terhadap implimentasi budaya kolaboratif disekolah. Sehingga dengan apa yang telah dilakukan oleh kepala sekolah tersebut terlihat adanya peningkatan yang signifikan dalam kinerja guru. Hal ini sebagaimana terkonfirmasi pada saat wawancara dengan Kepala Sekolah sebagai berikut:

“Pelaksanaan kolaborasi di sekolah kami lakukan beberapa cara yaitu: pembentukan Tim Guru Pembelajaran (TGP) yang terdiri dari guru profesional, guru psikolog, konselor, dan guru pendamping. Kolaborasi ini memungkinkan pelaksanaan pembelajaran sesuai yang diinginkan di sekolah SLB. Pelatihan bersama untuk penanganan anak berkebutuhan khusus kegiatan ini dilakukan bersama guru, komite sekolah, pengawas sekolah, para orang tua. Selanjutnya komunikasi terbuka, supervisi kelas bersama dan evaluasi hasil bersama.” (Kepala Sekolah)

Pelaksanaan budaya kolaborasi pada SLB Blangjruen Aceh Utara sudah berjalan dengan baik budaya kolaborasi dapat diterapkan melalui langkah-langkah yang menekankan kerja sama, saling berbagi, dan saling memberi dukungan antar guru serta dengan tendik. Penekanan saling bekerjasama

dan memberi dukungan di SLB Blangjruen Aceh Utara sangat terasa pada guru, sebagaimana yang disampaikan oleh guru dalam wawancara sebagai berikut;

“Dalam melaksanakan tugas sebagai guru di SLB ini, kami para guru sangat terbantu dengan pola kerjasama yang sudah membudaya, dalam proses pembelajaran misalnya, menghadapi murid-murid yang berkebutuhan khusus kadang-kadang tidak bisa sendirian membutuhkan dukungan dari guru lain, dan biasanya para guru disini langsung membantu. Dalam penyusunan perangkat pembelajaran juga, kami melakukannya secara bersama-sama untuk mengisi kekurangan-kekurangan” (Guru)

Berdasarkan paparan dari guru dapat terlihat bahwa pelaksanaan budaya sekolah kolaboratif di SLB Blang Jruen Aceh Utara sudah berjalan dengan baik. Kesadaran guru untuk bersama-sama dalam meningkatkan kinerja sudah menuju ke arah yang baik juga. Hal ini juga disampaikan oleh pengawas sekolah dan Komite Sekolah SLB Blang Jruen Aceh Utara, sebagai berikut:

“Kepala Sekolah dalam pandangan saya lebih dengan mengajak bersama-sama, dalam setiap kegiatan atau dalam pembelajaran. Pola perintah mengajak ini menunjukkan bahwa kegiatan disekolah itu adalah milik bersama bukan milik kepala sekolah saja.” (Pengawas Sekolah). Menurut saya dalam pelaksanaan budaya sekolah kolaborasi sudah berjalan, kepala sekolah melakukannya dengan berkomunikasi dengan para guru, mengedepankan kebersamaan dalam penyelesaian masalah.” (Komite Sekolah)

Berdasarkan hasil wawancara diatas, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan budaya kolaborasi di SLB Blang Jruen Aceh Utara mengedepankan komunikasi terbuka, kebersamaan, pola kepemimpinan, saling membantu dalam meningkatkan kinerja guru.

Evaluasi Budaya Sekolah Kolaboratif

Hasil temuan penelitian terhadap bagaimana cara kepala sekolah dalam melakukan evaluasi terhadap implimentasi budaya kolaboratif disekolah dilakukan secara berkala dan berkelanjutan dengan maksud untuk mengukur tingkat perkembangan yang telah dicapai, dalam proses ini kepala sekolah melakukan pengamatan individu dan juga masukan dari Tim yang di tunjuk oleh kepala sekolah sehingga apa yang di harapkan bisa terlaksana sebagaimana mestinya seperti terbangunnya kerjasama baik antar sesama guru, guru dan siswa bahkan guru dengan orang yang tidak ada hubungan langsung dengan sekolah.

Evaluasi terhadap pelaksanaan budaya kolaborasi telah dilakukan oleh kepala sekolah, dan hasil wawancara dengan kepala sekolah terdapat beberapa langkah yang dilakukan selama ini yaitu:

“Dalam mengevaluasi Budaya Sekolah Kolaboratif saya lakukan dengan, melakukan pengamatan individu, pembentukan tim pengembang sekolah, membangun kerjasama antar guru, komunikasi terbuka dengan guru, evaluasi berkala, dengan langkah-langkah ini dengan mudah mengevaluasi keberhasilan dalam peningkatan kinerja guru” (Kepala Sekolah)

Langkah-langkah evaluasi yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap kolaboratif (kerjasama) guru dalam peningkatan kinerja dapat meningkatkan kinerja dan menyelesaikan permasalahan-permasalahan guru. Berdasarkan hasil wawancara dengan guru terkait dengan evaluasi dari kepala sekolah sebagai berikut:

“Kepala Sekolah melakukan evaluasi, secara berkala dan hasilnya di paparkan dalam rapat guru setiap sebulan sekali. Dan juga setiap kegiatan harus dikerjakan secara

berkelompok tidak boleh terpisah-pisah, dalam komunikasi dengan kami para guru kepala sekolah selalu mendepankan sikap kekeluargaan sehingga jika ada masalah kami berani menyampaikannya” (Guru)

Evaluasi keberhasilan terhadap peningkatan kinerja guru SLB Blang Jruen Aceh Utara dengan budaya kolaborasi dirasakan guru sangat bermamfaat. Hal yang sama juga disampaikan oleh pengawas sekolah SLB sebai berikut:

“Kepala Sekolah dalam melakukan evaluasi, menggunakan bahasa-bahasa yang sopan namun mengkritik, dalam melakukan supervisi kelas baik supervisi akademik atau supervisi klinis, para guru tidak merasa takut. Ini disebabkan bahasa yang digunakan bukan menghukumi kesalahan namun semangat perbaikan dan diberikan peluang untuk bertanya kepada guru yang lain. Dan setiap perbaikan itu harus dilakukan oleh guru dan tidak boleh sendiri-sendiri harus berkelompok” (Pengawas Sekolah)

Melihat hasil wawancara terkait evaluasi, kunci utama suksesnya budaya kolaborasi adanya pada bagaimana hasil evaluasi ditindak lanjuti oleh para guru. Ketika hasil evaluasi sabagai penyemangat untuk perbaikan bukan sebagai hukuman, maka disini akan terjadi peningkatan-peningkatan pada kinerja guru.

Faktor Pendukung dan Penghambat Budaya Sekolah Kolaboratif

Pelaksanaan Budaya Sekolah Kolaborasi tentunya ada faktor-faktor pendukung yang menjadikannya berhasil diterapkan. Sebagaimana hasil wawancara dengan pengawas Sekolah:

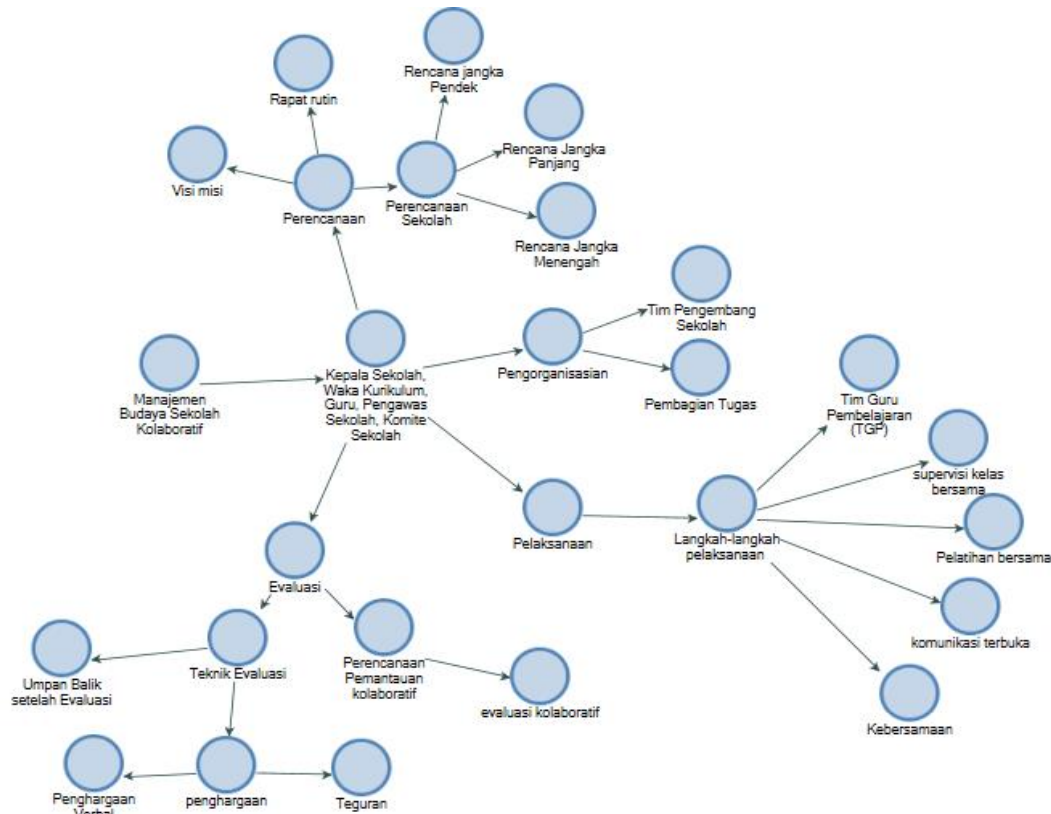
“Faktor pendukung utama dalam manajemen budaya kolaboratif di SLB menurut saya adalah (1) gaya kepemimpinan kepala sekolah yang visioner dimana kepala sekolah menjadi model dalam memfasilitasi komunikasi terbuka antar warga sekolah dan *stakeholders*, mempromosikan budaya kolaboratif; (2) Komunikasi yang terbuka antar guru dan warga sekolah, kerjasama dan saling menghormati antar guru dan warga sekolah secara berkelanjutan dan penuh dengan rasa tanggungjawab; (3) kemampuan para guru untuk terus belajar meningkatkan kompetensinya terutama tentang bagaimana berkolaborasi yang baik dengan sesama; (4) sikap saling menghargai sesama guru disekolah” (Pengawas Sekolah)

Faktor pendukung tersebut merupakan aset berharga untuk pengembangan budaya kolaboratif disekolah dan tentu akan memberikan dampak positif terhadap sekolah yang jelas terlihat dengan adanya perubahan dari aspek disiplin siswa dan guru, kerjasama guru dan mulai dilakukan pelibatan orang tua dari siswa untuk menjadi guru tamu sesekali disekolah”.

Dalam pelaksanaan budaya kolaborasi jika memiliki hambatan, yang terkadang bisa menghambat implementasi budaya kolaborasi. Menurut Kepala Sekolah hambatan yang sering dihadapi sebagai berikut:

“Beberapa faktor penghambat yang di temukan di sekolah ini adalah faktor yang klasik dan hampir semua sekolah juga mengalami hal yang sama yaitu; (1) belum optimalnya kerjasama dengan *stakeholder* sekolah, (2) masih ada guru yang bersikap apatis terhadap budaya kolaboratif; dan (3) belum maksimalnya pelibatan/partisipasi masyarakat dalam pengembangan budaya kolaboratif di sekolah” (Kepala Sekolah)

Faktor penghambat ini tentu perlu disikapi dengan baik agar program sekolah bisa berjalan optimal. Mahdi sebagai komite sekolah menyebutkan perlu adanya peningkatan kesadaran guru terhadap tugas dan tanggung jawab nya dan budaya kerjasama. Selain itu juga perlu ditingkatkan kerjasama dengan wali baik dari kepala sekolah maupun dari pihak guru sendiri. Se jauh ini beberapa faktor penghambat tersebut bisa diatasi dengan cara pendekatan *coaching* yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai pimpinan utama disekolah. Berikut gambar hasil temuan dilapangan:



Gambar 1. Bentuk pelaksanaan Budaya Sekolah Kolaborasi

PEMBAHASAN

Pengelolaan sekolah adalah suatu proses pengelolaan sumber daya yang dimiliki oleh sekolah atau organisasi yang diantaranya adalah manusia, uang, metode, material, mesin, dan pemasaran yang dilakukan dengan sistematis dalam suatu proses (Rohiat, 2015). Pengelolaan sekolah dilakukan sebagai upaya mendayagunakan sumber daya yang dimiliki secara terintegrasi dan terkoordinasi dengan baik untuk mencapai tujuan sekolah. Pengelolaan lembaga sekolah ini dilakukan oleh kepala sekolah dengan kewenangan sebagai manajer sekolah melalui komando atau keputusan yang telah ditetapkan dengan mengarahkan sumber daya untuk mencapai tujuan melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian (Harris & Jones, 2020).

Temuan penelitian menunjukkan bahwa perencanaan dalam pengelolaan budaya kolaboratif dalam meningkatkan kinerja guru SLB Blangjruen Kecamatan Tanah Luas Aceh Utara. Kepala sekolah sudah menunjukkan dirinya sebagai penentu arah atau sebagai komando dari sekolah, hal ini sesuai

dengan pendapat (Harris & Jones, 2020). Sekolah SLB juga sudah memenuhi ketiga indikator utama perencanaan yaitu; 1) Penyusunan Visi, Misi, dan Tujuan; 2) Strategi dan koordinasi; dan 3) Sumber daya manusia. Ketiga aspek perencanaan ini dikaji dalam rapat rutin tiga tahun sekali, untuk selanjutnya juga dilakukan peninjauan di setiap rapat awal tahun. Dalam rapat tahunan Kepala Sekolah SLB Blang Jruen merumuskan visi, misi dan tujuan sekolah yang sesuai dengan prinsip budaya kolaboratif untuk dirancang dalam bentuk kurikulum pembelajaran. Dalam konsep perencanaan yang dikembangkan oleh George R. Terry setidaknya perencanaan memuat 5 (lima) unsur utama yaitu; 1) Visi dan misi; 2) Strategi dan koordinasi; 3) Sumber daya Manusia; 4) Sarana dan Prasarana; dan 5) Anggaran (Syahputra & Aslami, 2023). Artinya, sekolah harus mengembangkan konsep perencanaan lebih kompleks dengan mempertimbangkan unsur kelengkapan sarpras dan pembiayaan program pembelajaran.

Adapun langkah selanjutnya yang diambil kepala sekolah dengan cara membentuk Tim Pengembangan Sekolah khususnya Tim Pengembangan Manajemen sekolah untuk membuat model dan konsep evaluasinya secara detail. Pembentukan Tim pengembang sekolah merupakan wujud dari pelaksanaan budaya kolaborasi di sekolah (Fullan & Quinn, 2020). Selanjutnya pada tahapan perencanaan ini kepala sekolah juga menentukan model pengukuran kinerja yang ini akan menjadi acuan dalam implimentasi budaya kolaboratif disekolah, adapun model pengkuran kinerja selain menggunakan PKG Guru dan peningkatan kedisiplinan guru. Mengoptimalisasi kinerja tim pengembangan sekolah, kepala sekolah melakukan rapat peninjauan visi, misi, dan tujuan sekolah sebagai usaha kepala sekolah untuk memperdalam pemahaman visi, misi dan tujuan kepada staf dan seluruh warga sekolah. Selanjutnya kepala sekolah memfasilitasi guru untuk mengembangkannya kompetensi melalui penugasan sekolah maupun mandiri. Penugasan penugasan dari kepala sekolah ini tentunya dilakukan dengan pembagian tugas yang jelas melalui pengorganisasian.

Konsep utama dalam proses pengorganisasian adalah penentuan *job description*, ada struktur kerja, organisasi dan kegiatan (Dwi Syahputra. R & Nuri Aslami, 2023). Pengorganisasian dalam bentuk struktur organisasi di SLB Blang jruen Kecamatan Tanah Luas Aceh Utara dimaksudkan untuk; 1) Struktur organisasi yang fleksibel dan budaya partisipatif memfasilitasi kolaborasi yang efektif di antara anggota sekolah. Inisiatif-inisiatif seperti pengaturan ulang struktur organisasi dan promosi partisipasi dapat menguatkan budaya kolaboratif, kepala sekolah memberikan intruksi khusus kepada tim yang telah di buat; 2) Menyesuaikan struktur organisasi dan proses pengambilan keputusan dengan budaya sekolah kolaboratif dapat membantu memperkuat hubungan antar-anggota sekolah dan meningkatkan kinerja guru SLB, hali ini di peroleh dengan menetapkan tugas dari masing masing guru.

Secara spesifik tim pengembangan sekolah diberikan rincian/deskripsi tugas (*job description*) dimana setiap guru dan staf memiliki tugas masing-masing dalam pengembangan setiap aspek manajemen sekolah. Pengorganisaian yang dilakukan kepala sekolah tersebut berdampak pada aspek kepemimpinan tidak hanya terpusat pada kepala sekolah saja, tetapi juga terdistribusi kepada semua anggota staf dan guru, sehingga setiap pihak yang terlibat mampu menguasai tugas dan tagging jawabnya masing masing. Dalam proses yang berlangsung berdasarkan pengamatan yang peneliti

lakukan di SLB Blang Jruen adanya budaya yang menghargai keragaman dan mendorong inovasi antar guru secara sehat bukan sebuah persaingan melainkan sebuah upaya bersama untuk membangun iklim sekolah dan budaya kolaboratif yang utuh antar sesama guru.

Selain itu, untuk memastikan proses pengelolaan budaya yang dilakukan secara optimal kepala sekolah juga melibatkan pengawas sekolah untuk membina, mengevaluasi, menilai kinerja, memantau kemajuan dan dampak budaya kolaboratif di sekolah. Salah satu model pengawasan yang dilakukan adalah dengan cara diadakannya rapat bulanan yang di khususkan untuk membahas perkembangan dari pengelolaan budaya sekolah kolaboratif yang sedang dibangun, dimana setiap guru diminta untuk merefleksikan setiap perkembangan yang telah dilaksanakan selama sebulan kebelakang. Tujuan dilaksanakannya pengorganisasian adalah untuk pelaksanaan budaya sekolah kolaboratif yang efektif dan bermamfaat. Setelah dilakukannya pengorganisasian ini, baru kemudian budaya sekolah kolaboratif dilaksanakan.

Pelaksanaan budaya sekolah kolaboratif juga ikut melibatkan komite sekolah untuk mengikuti rapat rutin bulanan untuk mendengar masukan dari para wali dan guru membahas perkembangan sekolah sebagai bentuk pembinaan dari kepala sekolah. Kemudian para Guru dan staf juga telah dilibatkan secara langsung dalam pengambilan keputusan penting seperti dalam penyusunan Rencana pengembangan sekolah jangka menengah selama 5 tahun ke depan. Adapun dalam pelaksanaan budaya yang di kembangkan disekolah kepala sekolah telah membuat dan melaksanakan secara terperinci dengan menentukan mekanisme yang jelas untuk melibatkan semua pihak dalam pengambilan keputusan. Adapun pelaksanaan budaya kolaboratif di SLB Blang Jruen Aceh Utara yaitu: 1) Pelaksanaan budaya sekolah kolaboratif melibatkan promosi kolaborasi aktif, pembinaan keterampilan kolaboratif, dan penciptaan lingkungan yang mendorong partisipasi dari semua anggota sekolah di tunjukan dengan diberikan nya kesempatan bagi guru untuk terus mengasah dan malakuakan pengembangan diri; 2) Pelaksanaan praktik-praktik kolaboratif seperti pengembangan tim kerja lintas-mata pelajaran dan pelatihan keterampilan kolaboratif dapat membantu menciptakan budaya sekolah yang inklusif dan berorientasi pada pertumbuhan, ini pernah dilakukan oleh kepala sekolah sendiri melalui pelatihan sehari (*coaching*) bersama guru tentang praktik budaya kolaboratif.

Pelaksanaan budaya kolaboratif disekolah pihak Pemimpin di sekolah menunjukkan gaya kepemimpinan yang kolaboratif dan inklusif tidak mengambil keputusan secara sepihak dan harus berpusat kepada pimpinan atau kepala sekolah saja melainkan juga melibatkan seluruh pihak yang ada disekolah, guru, staf, dan pengawas sekolah dan jika berhubungan dengan masyarakat juga melibatkan komite sekolah. Kemudian yang terakhir juga dalam proses pelaksanaannya tersedia waktu dan ruang yang cukup bagi guru dan staf untuk saling berkolaborasi dengan sesama guru, dengan orang tua siswa juga dengan diadakan kegiatan *parenting* oleh sekolah bagi para orang tua siswa. Setiap langkah dari pelaksanaan program kegiatan dipastikan ada kekurangan-kekurangan dan kelebihanannya, oleh karena itu di perlukannya pelaksanaan Evaluasi.

Hasil evaluasi yang di peroleh dijadikan sebagai dasar refleksi oleh kepala sekolah sebagai bahan dasar untuk melakukan umpan balik, proses umpan balik yang dilakukan oleh kepala sekolah dengan cara *coaching*. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah mampu menjalankan perannya dengan baik sebagai *educator*, seperti yang dijelaskan oleh Mulyasa, bahwa kepala sekolah memiliki tujuh peran utama yaitu sebagai *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator* dan *motivator* atau disingkat dengan EMASLIM (Mulyasa, 2019).

Pelaksanaan proses pengawasan kepala sekolah dengan melakukan evaluasi secara mandiri dikarenakan kepala sekolah lebih sering disekolah sehingga pengamatan bisa dilakukan secara langsung (Smith & Barnett, 2022). Selain itu, kepala sekolah juga selalu mengajak Tim Pengembangan sekolah untuk berdiskusi terhadap fokus pengembangan yang dilakukan sekaligus melakukan *coaching* secara pribadi pada guru yang dianggap membutuhkan pembinaan. Ini merupakan hal yang tepat dalam memperbaiki masalah yang sedang dihadapi oleh guru yang di anggap bermasalah, dimana teknik *coaching* ini bisa menjadi solusi yang paling tepat apa yang telah dilakukan oleh kepala sekolah. Evaluasi tersebut bertujuan untuk: 1) Evaluasi berkala terhadap budaya sekolah kolaboratif membantu mengidentifikasi kekuatan dan area perbaikan, serta menyediakan dasar untuk perbaikan berkelanjutan. Pengukuran kinerja dan budaya menjadi penting dalam memahami dampak praktik kolaboratif terhadap kinerja guru SLB ini terealisasi setiap bulan melalui rapat rutin; 2) Siklus evaluasi yang berkelanjutan memungkinkan sekolah untuk mengadopsi pendekatan yang *responsif* terhadap perubahan dan menyesuaikan strategi untuk meningkatkan kinerja guru SLB, Proses evaluasi rutin mingguan selalu dilaksanakan setiap senin kepala sekolah melakukan bimbingan individu yang menurut kepala sekolah perlu pembinaan/*coaching*.

Evaluasi pada hakikatnya mengatur apakah kegiatan sesuai dengan persyaratan-persyaratan yang ditentukan dalam rencana, sehingga pengawasan membawa pada fungsi perencanaan. Makin jelas, lengkap serta terkoordinir rencana-rencana makin lengkap pula pengawasan. Evaluasi dapat dilakukan secara vertikal dan horizontal, yaitu atasan dapat melakukan pengontrolan kepada bawahannya, demikian pula bawahan dapat melakukan upaya kritik kepada atasannya agar penyelenggaraan pendidikan inklusi dapat sesuai dengan tujuan yang diinginkan.

SIMPULAN DAN SARAN

SIMPULAN

Budaya sekolah kolaboratif dalam peningkatan kinerja guru SLB Blangjruen Kecamatan Tanah Luas Aceh Utara merupakan analisis melihat strategi pengelolaan sekolah dari sudut pandang manajemen melalui beberapa tahap, yaitu: Pertama, perencanaan dalam budaya kolaboratif dilakukan dengan; a) penyusunan visi, misi, dan tujuan; b) Strategi dan koordinasi; dan c) Sumber Daya Manusia. Ketiga aspek perencanaan ini dikaji dalam rapat rutin tiga tahun sekali, untuk selanjutnya juga dilakukan peninjauan di setiap rapat awal tahun. Kedua, kepala sekolah mendelegasikan tugas (*job description*) terkait rencana pengembangan budaya kolaboratif sekolah kepada semua pihak yang terlibat (guru, staf,

komite, dan pengawas). Ketiga, pelaksanaan budaya sekolah kolaboratif dilakukan melalui promosi kolaborasi aktif, pembinaan keterampilan kolaboratif, dan penciptaan lingkungan yang mendorong partisipasi dari semua anggota sekolah, pengembangan tim kerja lintas-mata pelajaran dan pelatihan keterampilan kolaboratif (*coaching*) bersama guru tentang praktik budaya kolaboratif. Keempat, kepala sekolah melakukan evaluasi secara mandiri secara langsung setiap hari sekolah. Selain itu, kepala sekolah juga selalu mengajak Tim Pengembangan sekolah untuk berdiskusi terhadap fokus pengembangan melalui rapat rutin tahunan, bulanan dan mingguan. *Kelima*, Faktor pendukung budaya kolaboratif yaitu: (1) gaya kepemimpinan kepala sekolah yang *visioner*; (2) komunikasi yang terbuka; (3) kemampuan para guru untuk meningkatkan kompetensinya; dan (4) sikap saling menghargai sesama guru disekolah. Adapun faktor penghambatnya adalah (1) belum optimalnya kerjasama dengan *stakeholder* sekolah, (2) masih ada guru yang bersikap apatis terhadap budaya kolaboratif; dan (3) belum maksimalnya pelibatan/partisipasi masyarakat dan orang tua dalam pengembangan budaya kolaboratif di sekolah. Budaya kolaborasi yang telah terjadi di SLB Blang Jruen Aceh Utara sangat implikatif, ini terlihat bahwa budaya kolaboratif di SLB Blang Jruen sangat efektif meningkatkan kinerja guru. Perencanaan, pengorganisasian, dan pelaksanaan terarah, bentuk evaluasi yang tidak kaku. komunikasi terbuka, peningkatan kompetensi guru, serta sikap saling menghargai dan dukungan kepemimpinan visioner mendorong terjadinya peningkatan kinerja guru.

SARAN

Peneliti berharap agar hasil penelitian ini dapat dijadikan sumber referensi atau penunjang bahkan perbandingan dalam analisis penelitian berikutnya, sehingga nantinya akan menghasilkan penelitian yang lebih kompleks. Peneliti juga menyarankan untuk mengembangkan penelitian ini kepada peneliti selanjutnya dengan pendekatan-pendekatan kuantitatif atau campuran, dan berbasis kearifan-kearifan lokal Aceh bagi peneliti di Aceh. Sehingga memperkaya khazanah keilmuan dari berbagai perspektif dalam pendidikan di SLB.

DAFTAR RUJUKAN

- Azmah Ab.Latiff M., Mohamed WAW dan Asran MA. (2015). Implementation of Inclusive Education for Special Needs Learners with Learning Disabilities. *Procedia - Soc Behav Sci.* 204:81–7.
- Ahmad LI. (2017). Konsep penilaian kinerja guru dan faktor yang mempengaruhinya. *IdaarrahJ Manaj Pendidik.* 1(1).
- Abdah R. (2019). Peranan Guru Dalam Memberikan Bimbingan Terhadap Anak Dengan Kebutuhan Khusus Di Sekolah Luar Biasa Negeri 1 Kota Jambi: Peranan Guru Dalam Memberikan Bimbingan Terhadap Anak Dengan Kebutuhan Khusus Di Sekolah Luar Biasa Negeri 1 Kota Jambi. *J Khazanah Intelekt.* 3(2):505–13.
- Ahmad SH., Hasan S, dan Haerullah A. (2023). Hubungan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru SLB Negeri Sasa Kota Ternate. *J Bintang Manaj.* 1(1):33–41.
- Arikunto S. (2001). *Metode peneltian.* Jakarta: Rineka Cipta.
- Akmalawati, A., Iqbal, M. and Najmuddin, N., 2024. Pengelolaan Budaya Religius Dalam Pembinaan Akhlak Siswa Menghadapi Generasi Strowberry Di Sma Negeri 1 Syamtalira Bayu. *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran (JRPP)*, 7(4), pp.14265-14269. <https://doi.org/10.31004/jrpp.v7i4.35510>.

- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining Validity in Qualitative Inquiry. *Theory into Practice*, 39(3), 124-130.
- Daroni GA., Solihat G, dan Salim A. (2018). Manajemen Pendidikan Khusus di Sekolah Luar Biasa Untuk Anak Autis. *Kelola J Manaj Pendidik*. 5(2):196–204.
- Dahlan M., Arafat Y, Eddy S. (2020). Pengaruh Budaya Sekolah dan Diklat terhadap Kinerja Guru. *J Educ Res*. 1(3):218–25.
- Fullan, M., & Quinn, J. (2020). *The Right Drivers in Action for Schools, Districts, and Systems*. Corwin.
- Huxham, C., Vangen, S. (2005). *Managing to Collaborate: The Theory and Practice of Collaborative Advantage*. London: Routledge.
- Handayani T., Rahadian AS. (2013). Peraturan Perundangan dan Implementasi Pendidikan Inklusif. *Masy Indones*. 39(1):149701.
- Harris & Jones (2020). *Leading Professional Learning with Impact: The Role of Collaborative Enquiry. Professional Development in Education*, 46(4), 1-12.
- Hornby. G., M. Kaufan. (2021). *Special and Inclusive Education: Perspectives, Challenges and Prospects*. *Educ. Sci*. 2021, 11(7), 362; <https://doi.org/10.3390/educsci11070362>.
- Ilahi MT., Rose KR. (2013). Pendidikan Inklusif: Konsep dan Aplikasi
- Lailatussaadah L. (2015). Upaya Peningkatan Kinerja Guru. *Intelektualita*. 3(1).
- Llorent VJ., Núñez-Flores M, dan Kaakinen M. (2024). *Inclusive education by teachers to the development of the social and emotional competencies of their students in secondary education*. *Learn Instr*. 91:101892.
- Musyafira ID., Hendriani W. (2010). Sikap Guru dalam Mendukung Keberhasilan Pendidikan Inklusi. *J Kependidikan J Has Penelit dan Kaji Kepustakaan di Bid Pendidikan, Pengajaran dan Pembelajaran*. 2021;7(1):75–85.
- Mulyasa E. (2019). *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mujiafiat KA., Yoenanto NH. (2023). Kesiapan Guru dalam Pelaksanaan Pendidikan Inklusi. *Edukatif J Ilmu Pendidik*. 5(2):1108–16.
- Nasution F., Anggraini LY, dan Putri K. (2022). Pengertian Pendidikan, Sistem Pendidikan Sekolah Luar Biasa, dan Jenis-Jenis Sekolah Luar Biasa. *J Edukasi Nonform*. 3(2):422–7.
- Oktarina W, Syamsir MS, Hadijah A, Wahyuni S, Arianti P. (2022). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SLB Permata Bunda Kecamatan VII Koto Sungai Sariak. *Enggang J Pendidikan, Bahasa, Sastra, Seni, dan Budaya*. 2(2):240–50.
- Opoku MP, Elhoweris H, Alhosani N, Mustafa A, Alkhateri T, Nketsia W. (2023). *Factors influencing the intention of trainee special education teachers to integrate assistive technology into teaching students with disabilities in the United Arab Emirates*. *Heliyon*. 9(12):e22736.
- Putra PGN, Dantes KR, Ariawan IPW. 2020). Hubungan Stres Kerja, Budaya Organisasi, Motivasi, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Guru. *J Adm Pendidik Indonesia*. 11(2):118–28.
- Putra, A., & Nugroho, T. (2023). *The Impact of Collaborative Leadership on Teacher Performance and Team Collaboration*. *Journal of Educational Leadership and Policy Studies*, 15(1), 45-52.
- Pratiwi Nilam. (2021). Negara IGAO. Kontribusi Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah terhadap Kinerja Guru di SD. *J Penelit Dan Pengemb Pendidik*. 5(1):84–90.
- Prasetyo B. (2023). Upaya Peningkatan Keterampilan Guru Dalam Merancang Media Pembelajaran Melalui Penerapan Metode Task Distribution Di Slb Negeri Bungo. *Acad J Inov Ris Akad*. 3(1):29–36.
- Prisiazhniuk D., Makoelle TM, and Zangieva I. (2024). *Teachers' attitudes towards inclusive education of children with special educational needs and disabilities in central Asia*. *Child Youth Serv Rev*. 160:107535.
- Rachmatan R., Ayunizar SR. (2017). Cyberbullying pada Remaja Sma di Banda Aceh. *Insight JPemikir dan Penelit Psikol*. 13(2):67–79.
- Rifaldi Dwi Syahputra., Nuri Aslami. (2023). Prinsip-Prinsip Utama Manajemen George R. Terry. *Manajemen Kreatif Jurnal (MAKREJU)*. Vol.1, No.3.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta. 456 p.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kombinasi (mixed methods)*. Bandung Alfabeta.
- Saputra A. (2016). Kebijakan Pemerintah terhadap Pendidikan Inklusif. *Golden Age J Ilm Tumbuh Kembang Anak Usia Dini*. 1(3):1–15.

- Sari, N., & Nurhadi, D. (2021). *The Impact of Professional Learning Communities on Teachers' Performance in Indonesian Schools*. *Journal of Educational Practice*, 11(5), 86-92.
- Satria D., Nellitawati N, dan Hadiyanto H, Gistituati N. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Iklim Sekolah Terhadap Kinerja Guru Di Sekolah Luar Biasa Se Kecamatan Koto Tangah. *J Bahana Manaj Pendidik*. 11(2):150-7.
- Smith, L., & Barnett, K. (2022). *Evaluating Learning Organizations in Schools: Implications for Collaborative Cultures*. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(4), 543-559.
- Sunyoto D, Aulia FB, Sulistyawati E. (2023). Peran Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, Dan Motivasi Kerja Pada Kinerja Guru SLB Tunas Kasih Sedayu Yogyakarta. *Ef J Bisnis dan Ekon*. 14(2 Desember):124-41.
- Terry, G. R. (1977). *Principles of Management*. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.
- Undang-undang Republik Indonesia nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Departemen Pendidikan Nasional; 2003.
- Van Velzen, B., & Volman, M. (2020). *Teacher Collaboration in Lesson Study: A Pathway to Professional Growth*. *Teaching and Teacher Education*, 90, 103-110.
- Wang, Y., & Chen, X. (2022). *Mentorship and Peer Collaboration: Building Teacher Capacity for Improved Classroom Performance*. *Teaching and Teacher Education*, 103, 103-115.