Journal of Innovative and Creativity
Journal Homepage: https://joecy.org/index.php/joecy
e-mail: journaljoecy@gmail.com

Faculty of Education
University of Pahlawan Tuanku Tambusai
ISSN 2775-771X (Online)
ISSN 2962-570X (Printed)
6 (1) 2026, Page: 22759-22764

EFEKTIFITAS SUPERVISI KOLABORATIF DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI DAN KEPUASAN KERJA GURU

Atikah[1], Vina Sudistiana[2], Erwin Nauval Abdurrahman[3], Sudaryono[4]

[1,2,3,4]Program Studi Magister Manajemen Pendidikan, Universitas Bina Bangsa

Corresponding Author : Atikah
e-mail : atikahqalesya48@gmail.com, Sudistiana@gmail.com, erwinoval@gmail.com, Sudaryono7019@gmail.com

Published: April , 2026

ABSTRAK

Penelitian ini secara khusus bertujuan untuk menganalisis efektivitas penerapan supervisi kolaboratif sebagai upaya strategis dalam meningkatkan kompetensi profesional serta tingkat kepuasan kerja guru di lingkungan pendidikan dasar. Pendekatan penelitian yang diadopsi bersifat kuantitatif, dengan memanfaatkan desain pre-eksperimental berupa one-group pretest-posttest untuk mengukur perubahan sebelum dan sesudah intervensi. Partisipan penelitian meliputi 30 guru sekolah dasar yang bertugas di Kabupaten Serang, Banten, dan dipilih secara sengaja melalui teknik purposive sampling berdasarkan kriteria relevan seperti pengalaman mengajar dan keterlibatan dalam program pengembangan. Pengumpulan data primer dilakukan dengan instrumen kuesioner yang telah divalidasi, mencakup skala pengukuran kompetensi pedagogik guru serta dimensi kepuasan kerja seperti motivasi intrinsik dan dukungan organisasional. Analisis data statistik menggunakan paired sample t-test untuk membandingkan skor pretest dan posttest, yang menghasilkan temuan bahwa supervisi kolaboratif memberikan dampak positif dan signifikan terhadap peningkatan kompetensi guru ($t(29) = 7{,}52$, $p < 0{,}001$) serta kepuasan kerja mereka ($t(29) = 5{,}10$, $p < 0{,}001$). Kesimpulan utama menegaskan bahwa supervisi kolaboratif merupakan strategi yang efektif dan inovatif untuk memperkuat profesionalisme guru dalam menghadapi tuntutan pendidikan modern. Namun, penelitian lanjutan diperlukan dengan desain eksperimental yang lebih ketat, seperti one-group control atau randomized controlled trial, serta melibatkan sampel yang lebih besar dan beragam untuk meningkatkan generalisasi hasil.

Kata kunci : Supervisi Kolaboratif, Profesionalisme Guru, Kompetensi Guru, Kepuasan Kerja, Pengembangan Profesional

ABSTRACT

This study specifically aims to examine the effectiveness of implementing collaborative supervision as a primary strategy to enhance teachers' professional competence and job satisfaction levels in elementary education settings. The research method adopted is quantitative, utilizing a pre-experimental one-group pretest-posttest design to detect significant changes before and after the supervision intervention. The respondent group consists of 30 elementary school teachers actively serving in Serang Regency, Banten Province, selected via purposive sampling that considers crucial factors such as teaching tenure and participation in self-development activities. Primary data were collected using standardized questionnaires that underwent validity and reliability testing, covering indicators of teachers' pedagogical competence along with job satisfaction aspects like intrinsic motivation, supportive work environment, and performance recognition. Data processing employed the paired sample t-test to compare pretest and posttest results, yielding evidence that collaborative supervision significantly and meaningfully improves teachers' competence ($t(29)=7.52t(29)=7.52$, $p<0.001p<0.001$) as well as their job satisfaction ($t(29)=5.10t(29)=5.10$, $p<0.001p<0.001$). Overall, these findings confirm collaborative supervision as an innovative and proven effective approach to building teacher professionalism amid contemporary educational challenges. Nevertheless, further validation studies are recommended by strengthening the experimental design, such as incorporating control groups or randomized controlled trials (RCTs), alongside expanding the sample size and diversity to enrich the validity and generalizability of the results.

Keywords: Collaborative Supervision, Teacher Professionalism, Teacher Competence, Job Satisfaction, Professional Development

© The Author(s). 2021 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Atibution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit http://creativecommons.org/licenses/by/4.0

PENDAHULUAN

Profesionalisme seorang guru Adalah merupakan fondasi utama dalam mewujudkan pendidikan berkualitas. Guru yang profesional tidak hanya memiliki penguasaan materi ajar yang mendalam, tetapi juga mampu mengelola pembelajaran secara efektif, mengembangkan diri secara berkelanjutan, dan berkontribusi aktif dalam komunitas pendidikan *(Darling-Hammond, 2017)*. Namun, pengembangan profesionalisme guru bukanlah tugas yang mudah. Berbagai tantangan seperti beban kerja yang tinggi, kurangnya dukungan, dan perubahan kurikulum yang dinamis seringkali menghambat upaya peningkatan kualitas guru *(OECD, 2019)*. Oleh karena itu, diperlukan strategi yang efektif dan berkelanjutan untuk mendukung guru dalam mengembangkan profesionalisme mereka.

Supervisi pendidikan memegang peranan penting dalam meningkatkan profesionalisme guru. Secara tradisional, supervisi seringkali dilakukan secara hierarkis dan berfokus pada evaluasi kinerja guru oleh kepala sekolah atau pengawas *(Glickman et al., 2018)*. Namun, pendekatan ini seringkali kurang efektif dalam memfasilitasi pertumbuhan profesional guru karena kurangnya dialog, refleksi, dan umpan balik yang konstruktif. Sebagai alternatif, supervisi kolaboratif menawarkan pendekatan yang lebih partisipatif dan memberdayakan guru. Supervisi kolaboratif melibatkan guru dalam proses refleksi, perencanaan, dan evaluasi pembelajaran secara bersama-sama *(Hargreaves & O'Connor, 2018)*. Melalui kolaborasi, guru dapat saling berbagi pengalaman, memberikan umpan balik, dan belajar dari praktik terbaik rekan sejawat.

Beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa supervisi kolaboratif dapat memberikan dampak positif terhadap profesionalisme guru. Misalnya, penelitian oleh *Vangrieken et al. (2015)* menemukan bahwa supervisi kolaboratif dapat meningkatkan efikasi diri guru, motivasi untuk belajar, dan kualitas pembelajaran di kelas. Studi lain oleh *Opfer & Pedder (2011)* menyoroti pentingnya supervisi kolaboratif dalam membangun komunitas belajar profesional di sekolah, di mana guru dapat saling mendukung dan mengembangkan diri secara berkelanjutan.

Meskipun demikian, efektivitas supervisi kolaboratif dalam meningkatkan profesionalisme guru masih memerlukan penelitian lebih lanjut, terutama dalam konteks pendidikan di Indonesia. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis dampak supervisi kolaboratif terhadap dua aspek penting dari profesionalisme guru, yaitu kompetensi dan kepuasan kerja. Kompetensi guru merujuk pada kemampuan guru dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran secara efektif *(Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005)*. Sementara itu, kepuasan kerja guru mencerminkan tingkat kepuasan guru terhadap berbagai aspek pekerjaan mereka, termasuk gaji, kondisi kerja, dan hubungan dengan rekan kerja *(Spector, 1997)*.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan bagi pengembangan supervisi pendidikan di Indonesia. Temuan penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar untuk merancang program supervisi yang lebih efektif dan relevan dengan kebutuhan guru, sehingga dapat meningkatkan profesionalisme guru dan kualitas pendidikan secara keseluruhan. Selain itu, penelitian ini juga dapat memberikan wawasan bagi para pembuat kebijakan tentang pentingnya supervisi kolaboratif sebagai strategi pengembangan profesional berkelanjutan bagi guru.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *pre-experimental one-group pretest-posttest*. Desain ini dipilih untuk mengukur perubahan kompetensi dan kepuasan kerja guru sebelum dan sesudah implementasi supervisi kolaboratif. Pendekatan kuantitatif dipilih untuk memberikan data yang terukur dan dapat dianalisis secara statistik, sehingga dapat memberikan bukti empiris tentang efektivitas supervisi kolaboratif.

Partisipan dalam penelitian ini adalah 30 guru sekolah dasar di Kabupaten Serang yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*. Kriteria pemilihan partisipan adalah guru yang memiliki

pengalaman mengajar minimal 2 tahun dan bersedia berpartisipasi aktif dalam program supervisi kolaboratif. Jumlah partisipan ditentukan berdasarkan pertimbangan ketersediaan sumber daya dan waktu penelitian. Karakteristik partisipan meliputi usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan lama mengajar. Data demografis partisipan akan disajikan secara deskriptif dalam bagian Hasil Penelitian.

Instrumen pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner dan observasi. Kuesioner digunakan untuk mengukur kompetensi dan kepuasan kerja guru. Kuesioner kompetensi guru mengacu pada standar kompetensi guru yang ditetapkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru. Kuesioner kepuasan kerja guru mengadaptasi *Job Satisfaction Survey (JSS)* yang dikembangkan oleh *Spector (1997)*. Observasi digunakan untuk mengamati praktik pembelajaran guru di kelas sebelum dan sesudah implementasi supervisi kolaboratif. Lembar observasi mengacu pada indikator-indikator kompetensi guru yang relevan dengan supervisi kolaboratif.

Prosedur penelitian meliputi beberapa tahap. Pertama, peneliti melakukan sosialisasi tentang tujuan dan prosedur penelitian kepada kepala sekolah dan guru. Kedua, peneliti memberikan *pretest* berupa kuesioner kompetensi dan kepuasan kerja kepada partisipan. Ketiga, peneliti melaksanakan program supervisi kolaboratif selama 8 minggu. Program supervisi kolaboratif meliputi kegiatan *peer observation*, diskusi reflektif, dan *coaching* oleh fasilitator. Keempat, peneliti memberikan *posttest* berupa kuesioner kompetensi dan kepuasan kerja kepada partisipan. Kelima, peneliti melakukan observasi praktik pembelajaran guru di kelas sebelum dan sesudah implementasi supervisi kolaboratif.

Analisis data dilakukan secara kuantitatif menggunakan *paired sample t-test* untuk membandingkan skor kompetensi dan kepuasan kerja guru sebelum dan sesudah implementasi supervisi kolaboratif. Selain itu, peneliti juga menghitung *effect size* untuk mengetahui besarnya pengaruh supervisi kolaboratif terhadap kompetensi dan kepuasan kerja guru. Data observasi dianalisis secara deskriptif untuk memberikan gambaran tentang perubahan praktik pembelajaran guru di kelas. Tingkat signifikansi yang digunakan adalah *0,05*.

HASIL PENELITIAN

Karakteristik Demografis Partisipan :

Penelitian ini melibatkan 30 guru sekolah dasar di Kabupaten Serang. Karakteristik demografis partisipan disajikan dalam Tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik Demografis Partisipan

KARAKTERISTIK	KATEGORI	FREKUENSI (n)	PROSENTAE (%)
Usia	25-35 tahun	12	40%
	36-45 tahun	10	33.3%
	46-55 tahun	8	26.7%
Jenis Kelamin	Laki-laki	8	26.7%
	Perempuan	22	73.3%
Tingkat Pendidikan	S1	25	83.3%
	S2	5	16.7%
Lama Mengajar	2-5 tahun	10	33.3%
	6-10 tahun	12	40%
	> 10 tahun	8	26.7%

Berdasarkan Tabel 1, sebagian besar partisipan berusia antara 25-35 tahun (40%), berjenis kelamin perempuan (73.3%), berpendidikan S1 (83.3%), dan memiliki pengalaman mengajar antara 6-10 tahun (40%).

Pengaruh Supervisi Kolaboratif terhadap Kompetensi Guru :

Hasil analisis *paired sample t-test* menunjukkan bahwa terdapat perbedaan signifikan antara skor kompetensi guru sebelum dan sesudah implementasi supervisi kolaboratif ($t(29) = 7.52$, $p < 0.001$).

Skor kompetensi guru meningkat secara signifikan setelah mengikuti program supervisi kolaboratif. Rata-rata skor kompetensi guru sebelum supervisi kolaboratif adalah 75.50 (SD = 7.25), sedangkan rata-rata skor kompetensi guru setelah supervisi kolaboratif adalah 85.25 (SD = 6.80). *Effect size* yang dihitung menggunakan Cohen's d adalah 1.35, yang menunjukkan bahwa supervisi kolaboratif memiliki pengaruh yang besar terhadap peningkatan kompetensi guru.

Analisis lebih lanjut menunjukkan bahwa supervisi kolaboratif memberikan dampak yang berbeda pada setiap aspek kompetensi guru. Aspek kompetensi yang mengalami peningkatan paling signifikan adalah kemampuan merencanakan pembelajaran (M = 2.85, SD = 0.45), diikuti oleh kemampuan melaksanakan pembelajaran (M = 2.70, SD = 0.50), dan kemampuan mengevaluasi pembelajaran (M = 2.55, SD = 0.55). Hal ini menunjukkan bahwa supervisi kolaboratif efektif dalam meningkatkan kemampuan guru dalam seluruh siklus pembelajaran.

Pengaruh Supervisi Kolaboratif terhadap Kepuasan Kerja Guru

Hasil analisis *paired sample t-test* juga menunjukkan bahwa terdapat perbedaan signifikan antara skor kepuasan kerja guru sebelum dan sesudah implementasi supervisi kolaboratif ($t(29) = 5.10$, $p < 0.001$). Skor kepuasan kerja guru meningkat secara signifikan setelah mengikuti program supervisi kolaboratif. Rata-rata skor kepuasan kerja guru sebelum supervisi kolaboratif adalah 65.75 (SD = 8.10), sedangkan rata-rata skor kepuasan kerja guru setelah supervisi kolaboratif adalah 72.50 (SD = 7.50). *Effect size* yang dihitung menggunakan *Cohen's d* adalah 0.95, yang menunjukkan bahwa supervisi kolaboratif memiliki pengaruh yang sedang terhadap peningkatan kepuasan kerja guru.

Analisis lebih lanjut menunjukkan bahwa supervisi kolaboratif memberikan dampak yang berbeda pada setiap faktor kepuasan kerja guru. Faktor kepuasan kerja yang mengalami peningkatan paling signifikan adalah hubungan dengan rekan kerja (M = 2.90, SD = 0.40), diikuti oleh kesempatan untuk berkembang (M = 2.75, SD = 0.45), dan pengakuan atas kinerja (M = 2.60, SD = 0.50). Hal ini menunjukkan bahwa supervisi kolaboratif efektif dalam meningkatkan kepuasan guru terhadap aspek-aspek pekerjaan yang terkait dengan interaksi sosial dan pengembangan diri.

Tabel 2. Hasil Uji Paired Sample T-Test Kompetensi dan Kepuasan Kerja Guru

Variabel	Mean (SD) Pretest	Mean (SD) Posttest	t	P	Cohen's d
Kompetensi Guru	75.50 (7.25)	85.25 (6.80)	7.52	< 0.001	1.35
Kepuasan Kerja Guru	65.75 (8.10)	72.50 (7.50)	5.10	< 0.001	0.95

PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas supervisi kolaboratif dalam meningkatkan kompetensi dan kepuasan kerja guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa supervisi kolaboratif memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kedua aspek profesionalisme guru tersebut. Temuan ini mengkonfirmasi hipotesis penelitian dan memberikan bukti empiris tentang manfaat supervisi kolaboratif dalam konteks pendidikan di Kabupaten Serang.

Peningkatan kompetensi guru setelah mengikuti program supervisi kolaboratif dapat dijelaskan oleh beberapa faktor. ***Pertama***, supervisi kolaboratif memberikan kesempatan bagi guru untuk saling berbagi pengetahuan dan pengalaman. Melalui *peer observation* dan diskusi reflektif, guru dapat belajar dari praktik terbaik rekan sejawat dan mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan. ***Kedua***, supervisi kolaboratif mendorong guru untuk lebih aktif dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran. Dengan terlibat dalam proses pengambilan keputusan secara bersama-sama, guru merasa lebih memiliki tanggung jawab dan termotivasi untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. ***Ketiga***, supervisi kolaboratif memberikan umpan balik yang konstruktif dan spesifik kepada guru. Umpan balik ini membantu guru untuk memahami kekuatan dan kelemahan mereka, serta mengembangkan strategi untuk mengatasi tantangan pembelajaran.

Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa supervisi kolaboratif dapat meningkatkan efikasi diri guru, motivasi untuk belajar, dan kualitas pembelajaran di

kelas *(Vangrieken et al., 2015)*. Selain itu, penelitian ini juga mendukung teori *social learning* yang menyatakan bahwa individu dapat belajar melalui observasi, imitasi, dan modeling *(Bandura, 1977)*. Dalam konteks supervisi kolaboratif, guru dapat belajar dari praktik terbaik rekan sejawat melalui observasi dan imitasi, serta mendapatkan dukungan dan motivasi dari rekan kerja untuk meningkatkan kinerja mereka.

Peningkatan kepuasan kerja guru setelah mengikuti program supervisi kolaboratif juga dapat dijelaskan oleh beberapa faktor. Pertama, supervisi kolaboratif meningkatkan hubungan sosial antara guru. Melalui kegiatan kolaboratif, guru merasa lebih terhubung dengan rekan kerja dan memiliki rasa kebersamaan yang lebih kuat. Kedua, supervisi kolaboratif memberikan kesempatan bagi guru untuk mengembangkan diri secara profesional. Dengan terlibat dalam kegiatan refleksi dan *coaching*, guru merasa lebih dihargai dan didukung dalam upaya peningkatan karir mereka. Ketiga, supervisi kolaboratif memberikan pengakuan atas kinerja guru. Ketika guru merasa bahwa kontribusi mereka diakui dan dihargai oleh rekan kerja dan pimpinan sekolah, mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka.

Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa supervisi kolaboratif dapat membangun komunitas belajar profesional di sekolah, di mana guru dapat saling mendukung dan mengembangkan diri secara berkelanjutan *(Opfer & Pedder, 2011)*. Selain itu, penelitian ini juga mendukung teori *two-factor* yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor *intrinsic* (misalnya, prestasi, pengakuan, tanggung jawab) dan faktor-faktor *extrinsic* (misalnya, hubungan dengan rekan kerja, kondisi kerja, gaji) *(Herzberg et al., 1959)*. Dalam konteks supervisi kolaboratif, guru dapat memperoleh kepuasan kerja dari kedua jenis faktor tersebut.

Penelitian ini memiliki beberapa implikasi teoritis dan praktis. Secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pemahaman tentang mekanisme supervisi kolaboratif dalam meningkatkan profesionalisme guru. Secara praktis, penelitian ini memberikan panduan bagi para pembuat kebijakan dan praktisi pendidikan tentang bagaimana merancang dan melaksanakan program supervisi kolaboratif yang efektif.

Meskipun demikian, penelitian ini juga memiliki beberapa keterbatasan. ***Pertama***, penelitian ini menggunakan desain *pre-experimental* yang tidak memungkinkan untuk mengontrol variabel-variabel luar yang dapat mempengaruhi hasil penelitian. ***Kedua***, penelitian ini hanya melibatkan 30 guru dari satu kabupaten, sehingga hasil penelitian ini mungkin tidak dapat digeneralisasikan ke konteks pendidikan yang lain. ***Ketiga***, penelitian ini hanya mengukur dampak supervisi kolaboratif terhadap kompetensi dan kepuasan kerja guru, sementara aspek-aspek lain dari profesionalisme guru (misalnya, komitmen organisasi, efikasi diri) tidak diukur dalam penelitian ini.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas supervisi kolaboratif dalam meningkatkan kompetensi dan kepuasan kerja guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa supervisi kolaboratif memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kedua aspek profesionalisme guru tersebut. Implementasi supervisi kolaboratif secara signifikan meningkatkan kompetensi guru dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran, serta meningkatkan kepuasan kerja guru terutama dalam hal hubungan dengan rekan kerja, kesempatan untuk berkembang, dan pengakuan atas kinerja.

Temuan ini mengimplikasikan bahwa supervisi kolaboratif dapat menjadi strategi yang efektif untuk meningkatkan profesionalisme guru dan kualitas pendidikan. Program supervisi kolaboratif dapat dirancang dan dilaksanakan di sekolah-sekolah untuk memberikan kesempatan bagi guru untuk saling belajar, berbagi pengalaman, dan memberikan dukungan satu sama lain. Selain itu, para pembuat kebijakan juga perlu mempertimbangkan supervisi kolaboratif sebagai bagian dari kebijakan pengembangan profesional guru yang berkelanjutan.

Meskipun demikian, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Desain penelitian yang digunakan tidak memungkinkan untuk mengontrol variabel-variabel luar yang dapat mempengaruhi hasil penelitian. Selain itu, jumlah partisipan yang terlibat dalam penelitian ini relatif kecil dan berasal dari satu kabupaten/kota, sehingga hasil penelitian ini mungkin tidak dapat digeneralisasikan ke konteks pendidikan yang lain.

Oleh karena itu, penelitian selanjutnya perlu dilakukan dengan menggunakan desain penelitian yang lebih ketat, seperti desain eksperimen atau kuasi-eksperimen, untuk mengontrol variabel-variabel luar yang dapat mempengaruhi hasil penelitian. Penelitian selanjutnya juga perlu melibatkan jumlah partisipan yang lebih besar dan berasal dari berbagai konteks pendidikan yang berbeda untuk meningkatkan generalisasi hasil penelitian. Selain itu, penelitian selanjutnya juga dapat mengkaji aspek-aspek lain dari profesionalisme guru yang tidak diukur dalam penelitian ini, seperti komitmen organisasi, efikasi diri, dan *burnout*. Penelitian kualitatif juga dapat dilakukan untuk memahami lebih mendalam pengalaman guru dalam mengikuti program supervisi kolaboratif. Akhirnya, penelitian longitudinal dapat dilakukan untuk mengkaji dampak jangka panjang supervisi kolaboratif terhadap profesionalisme guru dan kualitas pembelajaran.

REFERENCES

Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Prentice-Hall.

Darling-Hammond, L. (2017). *Teacher professionalism: Why and how it matters*. Learning Policy Institute.

Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2018). *SuperVision and instructional leadership: A developmental approach*. Pearson.

Hargreaves, A., & O'Connor, M. T. (2018). *Collaborative professionalism: When teaching together means learning for all*. Corwin Press.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.

OECD. (2019). *TALIS 2018 results (Volume I): Teachers and school leaders as lifelong learners*. OECD Publishing.

Opfer, V. D., & Pedder, D. (2011). Conceptualizing teacher professional development. *Review of Educational Research, 81*(3), 376-404.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru.

Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.

Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage publications.

Vangrieken, K., Dochy, F., Raes, A., & Kyndt, E. (2015). Teacher collaboration: A systematic review. *Educational Research Review, 15*, 17-40.

Kraft, M. A., Blazar, D., & Hogan, D. (2018). The effect of teacher coaching on instruction and achievement: A meta-analysis of the causal evidence. *Educational Evaluation and Policy Analysis, 40*(2), 146-170. (Meta-analisis tentang efektivitas coaching guru)

Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly, 44*(5), 635-674. (Meskipun tentang kepemimpinan, relevan dengan peran kepala sekolah dalam supervisi)

Avalos, B. (2011). Teacher professional development in Teaching and Teacher Education over ten years. *Teaching and Teacher Education, 27*(1), 10-20. (Tinjauan tentang pengembangan profesional guru)

*Cordingley, P., Bell, M., Isham, C., Buckley, H., & Miller, H. (2007). Continuing professional development: What do teachers need to know? * McGraw-Hill Education.** (Panduan tentang pengembangan profesional berkelanjutan)

Timperley, H. S. (2011). *Realizing the power of professional learning*. McGraw-Hill Education. (Buku tentang kekuatan pembelajaran profesional)