

## Pentingnya budaya kolaboratif : suatu tinjauan literatur

JMSAB

203

Yuni Kasmawati

Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Budi Luhur

Paper type  
*Literature review*

### Abstract

*At present, cooperation between organizations and within organizations is demanded that an organization be able to compete. In the educational environment, collaborative culture is considered as an important component in influencing overall school success. Based on a literature review, this article discusses the importance of collaborative culture in educational organizations as a strategy in increasing school effectiveness and increasing teacher capacity. This research shows that collaborative culture has an important role not only at the teacher and student level but also at the school level and ultimately will improve the quality of the school.*

*Keywords: collaborative culture, benefit of collaborative culture*

### Abstrak

Saat ini, kerja sama antar organisasi maupun dalam organisasi dituntut agar suatu organisasi mampu bersaing. Di lingkungan kependidikan, budaya kolaboratif dianggap sebagai suatu komponen yang penting dalam mempengaruhi keberhasilan sekolah secara keseluruhan. Berdasarkan tinjauan literatur, artikel ini membahas pentingnya budaya kolaboratif dalam organisasi kependidikan sebagai strategi dalam peningkatan efektifitas sekolah dan peningkatan kapasitas guru. Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya kolaboratif mempunyai peran penting tidak hanya ditingkat guru dan siswa tetapi juga ditingkat sekolah dan pada akhirnya akan meningkatkan kualitas sekolah.

Received: 14 Nov 2019  
Revised: 17 Nov 2019  
Accepted: 20 Dec 2019  
Online: 22 Dec 2019

\*Email korespondensi: [yuni.kasmawati@budiluhur.ac.id](mailto:yuni.kasmawati@budiluhur.ac.id)



Jurnal Manajemen  
Strategi dan Aplikasi  
Bisnis, Vol 2, No.2,  
Agustus 2019,  
pp. 203-214  
eISSN 2655-237X

Pedoman Sitasi: Kasmawati, Y. (2019). Pentingnya budaya kolaboratif: suatu pertemuan literatur. *Jurnal Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis*, 2(2), 203-214

## **PENDAHULUAN**

Gelombang globalisasi terus berkembang sampai saat ini. Demi untuk memenuhi tuntutan tersebut, sistem pendidikan juga harus berubah sesuai kebutuhan. Sekolah harus mampu meningkatkan efisiensi dan kualitas. Kerjasama berbagai pihak seperti pimpinan sekolah, guru, siswa, orang tua dan pemerintah akan mendukung terciptanya sekolah yang berkualitas.

Salah satu tujuan mendasar pendidikan masa kini dan masa depan adalah untuk merangsang kerjasama yang memberi setiap individu kekuatan untuk mengenal dirinya dan berperilaku sesuai norma dan aturan yang berlaku tetapi tetap senantiasa terbuka terhadap orang lain. Nilai-nilai, norma dan aturannya tersebut akan bisa dicapai dengan menjalin hubungan yang baik. Oleh karena itu, suatu organisasi seperti sekolah tidak boleh menjadi tempat yang memisahkan individu tetapi harus menjadi tempat dimana setiap individu diterima, dihormati dan dihargai serta hal individu dipertimbangkan. Kebiasaan-kebiasaan positif pada suatu organisasi yang dilakukan setiap saat akan membentuk budaya yang positif. Dan budaya yang positif menjadi dasar sekolah yang sukses (Habegger, 2008), sehingga budaya menjadi salah satu konsep yang penting suatu organisasi (Stoll *et al.*, 2006).

Selama satu dekade terakhir, banyak penelitian telah dilakukan mengenai bagaimana keberhasilan sekolah dapat dicapai. Salah satu fokus dari penelitian adalah bagaimana mengembangkan sekolah yang inklusif dan memenuhi kebutuhan pendidikan semua siswa, termasuk yang berkebutuhan khusus (Waldron & McLeskey, 2010). Aspek kunci dari reformasi ini termasuk pengembangan budaya kolaboratif, penggunaan pengembangan profesional berkualitas tinggi untuk meningkatkan praktik guru, dan kepemimpinan yang kuat untuk kegiatan peningkatan sekolah oleh kepala sekolah dan pemimpin sekolah lainnya. Carpenter (2015) menyimpulkan bahwa para pemimpin sekolah harus memberikan struktur kepemimpinan yang mendukung dan berbagi untuk guru untuk memastikan budaya sekolah yang positif dan komunitas pembelajaran profesional yang efektif yang berdampak pada peningkatan sekolah. Para pemimpin di sekolah harus bekerja secara langsung dengan guru untuk membuat kebijakan dan prosedur yang memberikan guru struktur kepemimpinan untuk secara langsung mempengaruhi peningkatan sekolah melalui upaya kolaborasi komunitas belajar profesional.

Tujuan artikel ini adalah untuk memetakan dan meninjau publikasi berdasarkan analisis sesuai dengan empat kategori berikut: (1) dampak budaya kolaboratif pada tingkat guru; (2) dampak budaya kolaboratif pada tingkat siswa; dan (3) dampak budaya kolaboratif pada tingkat sekolah. Signifikansi artikel ini berfokus pada tiga kontribusi utama untuk manajemen pendidikan, terutama pada upaya di masa depan untuk meningkatkan efektivitas sekolah melalui penerapan budaya kolaboratif. Selain itu, artikel ini menawarkan wawasan dan saran untuk penelitian berikutnya.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif. Pengumpulan data dengan teknik pustaka berupa buku dan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dalam bentuk jurnal. Komponen budaya kolaboratif pada penelitian ini, mengacu berdasarkan komponen budaya kolaboratif yang dikembangkan oleh Gruenert (2005) yaitu kepemimpinan kolaboratif, kolaborasi guru, pengembangan profesional, dukungan kolega, kesatuan tujuan dan kemritaan pembelajaran.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Konsep budaya Kolaboratif**

Budaya merupakan pola kegiatan manusia yang secara sistematis diturunkan dari generasi ke generasi melalui berbagai proses pembelajaran untuk menciptakan cara hidup tertentu yang paling cocok dengan lingkungannya. Selanjutnya budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma dan nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara

melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma dan nilai tersebut menjadi pegangan semua anggota organisasi dalam melaksanakan kinerjanya (Wibowo, 2010). Ketika sebuah organisasi memiliki pemahaman yang jelas tentang tujuannya, mengapa ada dan apa yang harus dilakukan serta siapa yang harus melaksanakannya, maka budaya akan memastikan bahwa semuanya berjalan dengan baik (MacNeil et al, 2009). Ini mengandung pengertian bahwa budaya mampu memberi arah atau panutan bagi organisasi untuk mencapai tujuannya.

Dalam konteks pendidikan, kolaborasi merupakan kerjasama guru dalam kelompok maupun tin dalam rangka meningkatkan proses dan hasil pendidikan (Duyar et al., 2013). Peneliti lain mendefinisikan kolaborasi sebagai sistem yang mengintegrasikan untuk perbaikan sekolah, memberi kesempatan guru untuk saling belajar, saling memberi dukungan, mengkoordinasikan kegiatan, merefleksikan ke dalam tindakan, arti pekerjaan serta nilai-nilai di kelas (Hargreaves, 1994).

Budaya sekolah mempunyai pengertian sebagai pola kompleks dari sikap, norma, perilaku, nilai-nilai, kepercayaan, tradisi, upacara, dan mitos yang tertanam kuat dalam inti organisasi. Pola yang ditransmisikan secara historis tersebut memiliki kekuatan yang menakjubkan sehingga membentuk apa yang orang dipikirkan dan bagaimana orang bertindak (Barth, 2002). Budaya sekolah mempunyai pengaruh jangka panjang dan luas pada peningkatan (Ohlson, et al., 2016), mengingnat budaya sekolah yang kuat memiliki guru dengan motivasi lebih baik. Guru yang bermotivasi tinggi memiliki keberhasilan yang lebih besar dalam hal kinerja dan hasil siswa, sehingga kepala sekolah yang ingin meningkatkan kinerja siswa harus fokus pada peningkatan budaya sekolah dengan memperbaiki hubungan antara kepala sekolah, guru, siswa, dan orang tua (MacNeil et al., 2009). Disamping itu, untuk memperkuat budaya sekolah, perlu dibangun kerja secara kolaboratif antara pimpinan sekolah dan guru dengan tujuan meningkatkan praktik mengajar dan pembelajaran siswa merupakan strategi reformasi sekolah yang menjanjikan (Vescio et al., 2008). Budaya kolaboratif merupakan nilai-nilai dasar budaya yang meliputi pandangan jangka panjang dan mengantisipasi perubahan, komunikasi dan dialog, rasa hormat dan pemberdayaan, kerja tim, asumsi risiko dan toleransi ambiguitas serta dorongan keberagaman (Lei et al., 2017).

Di lingkungan sekolah, budaya kolaboratif mempunyai pengertian bagaimana guru berinteraksi secara intelektual dan fisik untuk berbagi informasi tentang praktik mengajar (Riveros, 2012), membagikan dan memanfaatkan keahlian untuk meningkatkan praktik mengajar (Sinnema, et al., 2011). Interaksi yang terjadi dapat menciptakan pengetahuan, menemukan inovasi dalam mengajar kemudian merefleksikan dalam mengajar sehingga prestasi siswa dapat ditingkatkan (Carpenter, 2018). Selain itu budaya kolaboratif menjadikan proses menjadi sistematis dalam kerja sama, saling tergantung, saling mempengaruhi praktik profesional mereka untuk meningkatkan prestasi siswa (Carpenter, 2015). Menurut Gruenert (2000, 2005) ada 6 aspek budaya kolaboratif sekolah yaitu :

1. Kepemimpinan kolaboratif, mengukur sejauh mana para pemimpin sekolah membangun dan memelihara hubungan kolaboratif dengan guru dan memfasilitasinya. Kepemimpinan kolaboratif menuntut pimpinan benar-benar menghargai gagasan guru, mencari masukan, percaya pada penilaian profesional dan pengambilan keputusan melibatkan guru (Gumuselii dan Eryilmaz, 2011).
2. Kolaborasi Guru, menggambarkan perilaku guru yang ekspresif dari budaya kolaboratif. Kolaborasi guru memungkinkan guru bekerja sama untuk berbagi informasi, mendekatkan guru yang berpengalaman dengan guru yang belum berpengalaman serta meningkatkan rasa percaya diri dan kompetensi guru yang belum berpengalaman (Gumuselii dan Eryilmaz, 2011)
3. Pengembangan Profesional, mengukur sejauh mana guru menghargai pengembangan pribadi yang berkelanjutan dan peningkatan di seluruh sekolah. Pengembangan profesional dilakukan dalam rangka mencari ide melalui kolega, seminar maupun sumber profesional lainnya untuk meningkatkan pengetahuan terbaru (Gumuselii dan Eryilmaz, 2011).
4. Dukungan kolega, mengukur sejauh mana guru bekerja sama secara efektif, menggambarkan kolegialitas/kebersamaan di antara para guru. Dukungan kolegial mempunyai arti bahwa

guru bersedia membantu saat ada masalah, saling percaya dan membantu dalam menyelesaikan tugas (Gumuselii dan Eryilmaz, 2011)

5. Kesatuan tujuan, mengukur sejauh mana guru bekerja menuju misi bersama untuk sekolah.
6. Kemitraan belajar mengukur sejauh mana guru, orang tua, dan siswa bekerja bersama untuk kebaikan bersama. Kemitraan belajar mempunyai pengertian guru dan orang tua memiliki harapan yang sama terhadap kinerja siswa, sejauh mana orang tua dan guru berkomunikasi tentang kinerja siswa (Gumuselii dan Eryilmaz, 2011)

Gumuselii dan Eryilmaz (2011) mengutip Fullan dan Hargreaves bahwa ciri yang menggambarkan sekolah sebagai tempat yang didominasi oleh budaya kolaboratif yaitu (1) pemecahan masalah yang lebih kompleks dan berbagi pengetahuan yang lebih luas, (2) jaringan profesional yang lebih kuat untuk berbagi informasi, (3) mencari solusi baru untuk mengajar, bereksperimen dan pengambilan risiko sambil saling menawarkan dukungan dan umpan balik, (4) bahasa teknis yang lebih kaya dibagikan oleh pendidik di sekolah sehingga dapat mengirimkan pengetahuan profesional dengan cepat, (5) tingkat kepuasan kerja dan identifikasi guru dengan sekolah lebih tinggi, (6) upaya yang lebih berkesinambungan dan komprehensif untuk meningkatkan sekolah melalui peningkatan staf. Peran kepala sekolah dalam mengupayakan kolaborasi di sekolah sangat penting. Peran tersebut yaitu merangsang komunitas pembelajaran profesional dan menciptakan tim kerja untuk meningkatkan kualitas sekolah (Gumuselii dan Eryilmaz, 2011).

Kepemimpinan kolaboratif didefinisikan sebagai suatu proses kerja sama yang membutuhkan berbagi dalam hal kekuatan, otoritas, pengetahuan dan tanggung jawab (Jameson, 2006). Kepemimpinan kolaboratif merupakan kepemimpinan dengan mengembangkan visi bersama, peningkatan akademik untuk belajar, menekankan pada pengembangan profesional guru, memfasilitasi budaya kerja kolaboratif dan melibatkan pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan untuk peningkatan sekolah (Heck dan Hallinger, 2010). Selanjutnya dijelaskan bahwa ada 3 aspek spesifik dari kepemimpinan kolaboratif yaitu tata kelola sekolah bersama, keputusan kolaboratif yang berfokus pada peningkatan akademik dan partisipasi luas dalam upaya mengevaluasi pengembangan akademik sekolah. Penerapan kepemimpinan kolaboratif memungkinkan bawahan berbagi kekuasaan dan bekerja dalam kemitraan untuk membangun kepercayaan, pendistribusian pengetahuan, menggabungkan ketrampilan, kemampuan dan pengalaman untuk mencapai tujuan bersama (Jameson, 2006). Selanjutnya kepemimpinan kolaboratif dapat mengurangi jarak antara pemimpin dengan bawahan sehingga terjadi peningkatan kinerja.

Vangrieken et al. (2015) menyatakan bahwa kolaborasi merupakan interaksi bersama dalam kelompok di semua kegiatan untuk melakukan tugas bersama. Selanjutnya mendefinisikan kolaborasi guru sebagai tindakan kooperatif yang dilakukan guru untuk tujuan yang berkaitan dengan pekerjaan. Kolaborasi guru merupakan aspek penting dalam program kehidupan profesional guru karena kolaborasi sebagai sarana untuk meningkatkan praktik mengajar guru. Dalam kolaborasi, guru dapat berbagi pengetahuan dan merefleksikan saat mengajar, saling memberi dukungan dan umpan balik serta secara kolektif merancang metode pengajaran (Vangrieken et al., 2015). Dalam bidang pendidikan, bentuk kolaborasi berfokus pada dialog dan pertukaran ide sesama guru (Hargreaves dan O'Connor, 2017), sehingga salah satu tujuan kolaborasi guru adalah menggabungkan upaya-upaya perbaikan sekolah melalui pengurangan tingkat isolasi guru agar para guru dapat berbagi pengetahuan dan memiliki kesempatan untuk saling mengamati praktik pengajaran dan kemudian mendiskusikannya (Tłusciak-Deliowska, 2017). De Jong et al. (2019) setuju dengan pendapat sebelumnya bahwa bentuk kolaborasi di masa depan harus berkonsentrasi pada kerja sama guru dan rasa tanggung jawab bersama untuk meningkatkan praktik mengajar. Selanjutnya dijelaskan bahwa ada 4 jenis kolaborasi guru yaitu *storytelling* dan memindai ide, bantuan timbal balik, berbagi materi dan metode serta kerja sama.

**Tinjauan studi sebelumnya**

Hasil penelitian sebelumnya tentang pengaruh budaya kolaboratif di sekolah dapat dirangkum seperti pada tabel di bawah ini.

**Tabel 1. Penelitian Terdahulu**

Tingkat guru	Tingkat siswa	Tingkat sekolah
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Peningkatan praktik mengajar (Supovitz dan Turner, 2000); (Desimone <i>et al.</i>, 2002), (Wang <i>et al.</i>, 2014); (Bowe dan Gore, 2017).</li> <li>▪ Perubahan mengajar (Samaranayake <i>et al.</i>, 2018)</li> <li>▪ Peningkatan pengetahuan dan ketrampilan (Borg <i>et al.</i>, 2018); (Garet <i>et al.</i>, 2001); (Egodawatte <i>et al.</i>, 2011).</li> <li>▪ Pengetahuan (Ingvarson <i>et al.</i>, 2005); (Voogt <i>et al.</i>, 2016).</li> <li>▪ Efektifitas mengajar dan komitmen pembelajaran (Buczynski dan Hansen, 2010).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kinerja siswa (Shah, 2012); (Vangrieken <i>et al.</i>, 2015).</li> <li>▪ Skor prestasi lebih tinggi (Goddard <i>et al.</i>, 2007); (Ronfeldt <i>et al.</i>, 2015); (Gruenert, 2005)</li> <li>▪ Pembelajaran siswa (Hallinger dan Heck, 2010)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kualitas sekolah (Shah, 2012)</li> <li>▪ Peningkatan kapasitas sekolah (Barth, 2006); (Heck dan Hallinger, 2010)</li> <li>▪ Meningkatkan nilai tambah sekolah (Waldron dan McLeskey, 2010).</li> <li>▪ Kesuksesan sekolah (Dickerson, 2011).</li> <li>▪ Menciptakan lingkungan kondusif (Hongboontri, 2014).</li> <li>▪ Perubahan budaya (Vangrieken <i>et al.</i>, 2015).</li> </ul>

Sumber : diolah

*Manfaat budaya kolaboratif di tingkat guru*

Penelitian – penelitian sebelumnya secara konsisten menggarisbawahi bahwa budaya kolaboratif berupa pengembangan profesional berpengaruh terhadap peningkatan guru seperti pengetahuan, ketrampilan dan praktik mengajar. Misalnya : penelitian yang dilakukan Supovitz dan Turner (2000) menyimpulkan bahwa pengembangan profesional yang dilakukan guru memberi efek kuat terhadap praktik mengajar guru. Efek tersebut dikarenakan guru mempunyai persiapan konten dan sikap mengajar. Persiapan konten dan sikap tersebut ditunjukkan melalui kedalaman materi pengajaran, bagaimana menyampikan materi dan bagaimana mengimplementasikan materi sehingga mudah diterima siswa. Perubahan praktik mengajar guru akibat pengembangan profesional disebabkan pula oleh partisipasi kolektif dan aktif dalam pembelajaran guru melalui interaksi yang membahas mengenai pekerjaan dan pembelajaran siswa (Desimone *et al.*, 2002), selain itu peningkatan praktik mengajar guru juga disebabkan dengan adanya komunikasi dan teknologi informasi yang digunakan guru dalam kegiatan pembelajaran (Wang *et al.*, 2014).

Peningkatan pengajaran guru juga disebabkan karena adanya kombinasi perputaran pengajaran dengan komunitas pembelajaran profesional. Dalam komunitas ini, guru yang terlibat akan menganalisis kualitas pengajaran dan saling memberi dukungan dalam pengajaran (Bowe dan Gore, 2017). Disamping itu, komunikasi dalam komunitas pengembangan profesional menjadikan guru lebih memahami materi pelajaran (misalnya matematika dan sains) dan lebih siap mengajar, lebih banyak menggunakan metode berbasis penelitian, lebih memperhatikan siswa, dan lebih

banyak menggunakan metode yang beragam untuk melibatkan siswa dalam pemecahan masalah (Fulton dan Britton, 2011). Pengembangan profesional guru juga berdampak positif pada perubahan pengajaran yang dilakukan guru seperti perubahan dalam merencanakan pelajaran dan perubahan dalam memahami kemampuan siswa serta memahami bagaimana siswa berpikir (Samaranayake et al., 2018).

Tidak hanya berpengaruh terhadap praktik pengajaran guru, pengembangan profesional juga berpengaruh peningkatan pengetahuan guru dan ketrampilan guru (Borg et al., 2018). Peningkatan tersebut dicapai melalui aktifitas seperti lokakarya, kelompok belajar, melalui partisipasi kolektif guru di sekolah dan durasi kegiatan pengembangan profesional (Garet et al. 2001). Selain itu, peningkatan pengetahuan disebabkan karena pembelajaran aktif yang dilakukan oleh guru (Ingvarson et al., 2005). Dengan demikian, pengembangan profesional yang dilakukan oleh guru mampu meningkatkan efektifitas mengajar dan komitmen terhadap kegiatan pembelajaran (Buczynski dan Hansen, 2010).

Penelitian menunjukkan bahwa budaya kolaboratif berupa kolaborasi guru berpengaruh terhadap pengetahuan guru dan praktik pengajaran. Pengaruh tersebut disebabkan karena kolaborasi yang didesain akan membantu guru dalam memperbaharui pengetahuan konten pedagogik dan ketrampilan dalam penggunaan teknologi (Voogt et al., 2016). Kolaborasi guru menjadikan motivasi guru lebih tinggi, merasa tidak terisolasi dan moral guru meningkat sehingga meningkatkan kinerja guru (Vangrieken et al., 2015). Kolaborasi guru juga mampu meningkatkan ketrampilan dan pengetahuan guru. Peningkatan tersebut dikarenakan kerjasama yang dilakukan dengan rekan kerja di lingkungan sekolah sendiri maupun sekolah lain (Egodawatte et al., 2011). Bentuk budaya kolaboratif lain misalnya dukungan kolega yang berupa kolegialitas guru berperan penting dalam meningkatkan pengembangan profesionalisme guru, kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi serta kualitas sekolah dan kinerja siswa (Shah, 2012).

Berdasarkan pada tabel pengaruh budaya kolaboratif terhadap guru, siswa maupun sekolah dapat diketahui bahwa sebagian besar manfaat terletak di tingkat guru. Mengingat guru merupakan asset paling berharga di sekolah (Rowe, 2007) maka peran guru perlu mendapat perhatian dengan menerapkan budaya kolaboratif. Peran pemimpin dalam hal ini kepala sekolah sangat penting dalam menciptakan lingkungan belajar yang tepat bagi guru (Stoll et al, 2006), hal ini mengandung pengertian bahwa kepala sekolah berperan dalam pembentukan budaya yang ada di sekolah termasuk budaya kolaboratif.

Sehubungan kepemimpinan kolaboratif merupakan salah satu unsur dari budaya kolaboratif, maka upaya peningkatan keefektifan budaya kolaboratif bisa dilakukan dengan penerapan kepemimpinan kolaboratif secara efektif berdasarkan elemen-elemen kunci seperti menilai kondisi lingkungan untuk kolaborasi, menciptakan kejelasan, membangun kepercayaan, berbagi pengaruh dan kekuatan, mengembangkan orang, refleksi diri, membentuk identitas kepemimpinan sosial kolaboratif, membangun dan berbagi pengetahuan (Jameson, 2006). Peningkatan budaya kolaboratif bisa juga dilakukan melalui peningkatan pengembangan profesional seperti pengembangan profesional yang berkelanjutan dan intensif, yang berfokus pada materi pelajaran (konten), memberikan kesempatan pada guru dalam pembelajaran aktif dan diintegrasikan ke dalam kehidupan sekolah serta koherensi kegiatan pengembangan profesional dengan program sekolah (Garet et al., 2001).

Selain itu, peningkatan dan pengembangan kolaborasi melalui strategi mendorong dan menyediakan kolaborasi guru di seluruh komunitas sekolah, pengambilan keputusan berbasis data bersama, perencanaan lintas kelas dan lintas kurikuler serta pengembangan profesi yang dilekatkan pada pekerjaan (Ohlson et al., 2016),

Tidak hanya ditingkatkan, tetapi budaya kolaboratif perlu dibina. Langkah-langkah proses membina budaya kolaboratif menurut Gruenert (2000) yaitu (1) diperlukannya belajar tentang konsep budaya sekolah. Budaya ini penting mengingat budaya merupakan norma, keyakinan dan

nilai yang digunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan pekerjaannya dan memberi tahu cara melakukan pekerjaan (Wibowo, 2010). Langkah (2) yaitu mengumpulkan data untuk menilai budaya sekolah, (3) menciptakan struktur dan peluang untuk kerja sama, (4) menghargai kerja sama guru.

Mengingat budaya kolaboratif bermanfaat di tingkat guru, siswa dan sekolah, perlu diciptakan lingkungan sekolah dengan budaya kolaboratif, di mana hubungan lebih terbuka, memfasilitasi pertukaran pandangan dan saling mambantu dalam keadaan sulit serta berbasis kerjasama. Untuk itu diperlukan :

- Perhatian komunikasi antar pribadi
- Pemimpin membangun hubungan yang mendukung, menyediakan kondisi kerja yang tepat bagi guru untuk meningkatkan kinerja guru.
- Dibangun kepercayaan, keterbukaan, kebaikan bersama, kesediaan untuk mendukung dan membantu, fokus pada penyelesaian konflik

#### *Manfaat budaya kolaboratif di tingkat siswa*

Penelitian yang dilakukan oleh Gruenert (2005) menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kolaboratif di sekolah, prestasi belajar siswa cenderung lebih tinggi. Korelasi terkuat tersebut berasal dari pengembangan profesional. Hal ini menyiratkan bahwa guru mempunyai kebutuhan untuk terus belajar dari berbagai sumber. Kolegialitas guru merupakan bentuk dukungan antar guru. Kolegialitas guru mempengaruhi kinerja siswa. Misalnya sekolah dengan tingkat kolegialitas guru tinggi menunjukkan skor prestasi siswa yang tinggi pula (Goddard *et al.*, 2007). Sekolah dengan kualitas kolaborasi guru lebih baik menunjukkan pencapaian prestasi siswa lebih tinggi di bidang matematika dan membaca (Ronfeldt *et al.*, 2015). Demikian juga, kolaborasi guru berdampak terhadap kemajuan kinerja siswa (Vangrieken *et al.*, 2015). Sehingga bisa dikatakan bahwa kolaborasi guru diidentifikasi sebagai faktor budaya sekolah utama terkait dengan prestasi siswa (Ohlson *et al.*, 2016)

#### *Manfaat Budaya Kolaboratif Di Tingkat Sekolah*

Budaya kolaboratif di tingkat sekolah berperan dalam peningkatan sekolah (Barth, 2006), mampu memberi nilai tambah pada organisasi melalui solusi yang diberikan pada masalah kompleks, kesempatan belajar maupun berbagi pengetahuan (Waldron dan McLeskey, 2010). Budaya kolaboratif dapat menciptakan lingkungan yang kondusif untuk belajar (Hongboontri, 2014). Bentuk budaya kolaboratif seperti kolaborasi guru menyebabkan sekolah mengalami perubahan budaya ke lebih banyak pemerataan, lebih inovatif dan struktur kekuasaan menjadi rata (Vangrieken *et al.*, 2015). Pada akhirnya budaya kolaboratif turut menentukan kesuksesan sekolah (Dickerson, 2011)

Budaya kolaboratif berupa kepemimpinan kolaboratif merupakan pendorong awal perubahan kapasitas peningkatan sekolah yang pada gilirannya mengarah pada perubahan langsung maupun tidak langsung pada hasil belajar siswa (Heck dan Hallinger, 2010). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kolaboratif berdampak positif terhadap pembelajaran siswa secara tidak langsung melalui pengembangan kapasitas akademik sekolah (Hallinger dan Heck, 2010). Kapasitas sekolah tersebut meliputi program pendidikan sesuai standar kurikulum, penerapan program yang mendorong pencapaian siswa dari waktu ke waktu, memiliki rangkaian layanan dukungan akademik dan sosial serta memiliki staf pengajar profesional dengan kualifikasi baik, bertanggung jawab dan berkomitmen terhadap tujuan sekolah (Heck dan Hallinger, 2010).

## **KESIMPULAN**

Budaya kolaboratif diperlukan di era perubahan yang cepat seperti saat ini. Karena budaya kolaboratif memberi kesempatan dalam melibatkan banyak pihak dalam menyelesaikan masalah pendidikan yang kompleks. Berbagai masalah di lingkungan pendidikan dapat di atasi dengan

pendekatan kolaboratif. Berdasarkan analisis dari penelitian-penelitian sebelumnya tentang budaya kolaboratif menunjukkan bahwa budaya kolaboratif merupakan sumber penting dalam peningkatan kompetensi guru, pembelajaran siswa dan efektifitas sekolah. Hal ini menunjukkan bahwa meletakkan dasar budaya kolaboratif sangat penting bagi para pemimpin sekolah, yang sadar bahwa budaya yang menguntungkan yang dibangun melalui kerja sama pada gilirannya akan menghasilkan sekolah menjadi tempat yang efektif dan terorganisir dengan baik di mana gagasan, metode, dan materi baru disusun dengan upaya bersama yang menguntungkan tidak hanya bagi guru dan siswa tetapi sekolah secara keseluruhan

Berkaitan dengan budaya kolaboratif yang perlu diterapkan secara efektif, maka Conley et al. (2004) merekomendasikan agar proses kolaboratif berjalan efektif, maka anggota tim melakukan upaya yang cukup terkait pekerjaan, anggota tim harus menerapkan pengetahuan yang cukup terkait pekerjaan dan pengaturan organisasi. Selain itu, anggota tim memiliki peran yang jelas untuk aspek-aspek yang berorientasi kolaboratif seperti distribusi tanggung jawab yang adil, inovasi dan komunikasi tim Vangrieken *et al.* (2015). Sedang Valentine (2006) setuju dengan pendapat sebelumnya bahwa untuk menjadi sekolah yang sukses, perlu budaya kolaboratif yang efektif melalui (1) berbagi inti umum dari nilai dan keyakinan antara kepala sekolah dan guru yang memandu program dan praktek, (2) kepala sekolah memandang diri mereka sebagai pemimpin kolaboratif, (3) guru sangat berkomitmen untuk berkolaborasi, (4) sekolah berfokus pada pembelajaran siswa, (5) struktur sekolah dirancang untuk mendorong kolaborasi, untuk membangun hubungan di antara guru-siswa, siswa-siswa dan guru-guru, (6) membangun hubungan antara kepala sekolah dengan guru yang merupakan faktor utama dalam menciptakan budaya sekolah yang efektif.

### **Saran penelitian berikutnya**

Penelitian ini memiliki keterbatasan dimana hampir seluruh artikel yang digunakan adalah berasal dari penelitian di luar Indonesia sehingga kemungkinan memiliki perbedaan budaya dengan praktik penerapan budaya sekolah di Indonesia. Meski demikian, budaya kolaboratif secara empiris telah terbukti mempengaruhi efektivitas proses manajemen sekolah dan berdampak di tingkat organisasi. Oleh karenanya, pembuktian empiris mengenai dampak budaya kolaboratif pada level guru untuk berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*), keterikatan guru (*engagement*) dan motivasi intrinsik guru perlu dikaji lebih lanjut menggunakan pendekatan kuantitatif.

### **REFERENSI**

- Barth, R. S. (2002). The Culture Builder. *Educational Leadership*, 59(8), 6–11.
- Barth, R. S. (2006). Improving Relationships Within the Schoolhouse. *Educational Leadership*, 63(6), 8–13.
- Borg, S., Clifford, I., & Phyu, K. (2018). Having an EfECT : Professional Development for Teacher Educators in Myanmar. *Teaching and Teacher Education*, 72, 75–86.
- Bowe, J., & Gore, J. (2017). Reassembling Teacher Professional Development: The Case for Quality Teaching Rounds. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 23(3), 352–366.
- Buczynski, S., & Hansen, C. B. (2010). Impact of Professional Development on Teacher Practice: Uncovering Connections. *Teaching and Teacher Education*, 26(3), 599–607.
- Carpenter, D. (2015). School Culture and Leadership of Professional Learning Communities. *International Journal of Educational Management*, 29(5), 682–694.
- Carpenter, D. (2018). Intellectual and Physical Shared Workspace: Professional Learning Communities and the Collaborative Culture. *International Journal of Educational Management*, 32(1), 121–140.
- Conley, S., Fauske, J., & Pounder, D. G. (2004). Teacher Work Group Effectiveness. *Educational Administration Quarterly*, 40(5), 663–703.

- de Jong, L., Meirink, J., & Admiraal, W. (2019). School-Based Teacher Collaboration: Different Learning Opportunities Across Various Contexts. *Teaching and Teacher Education*, 86, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2019.102925>
- Desimone, L. M., Orter, A. C., Garet, M. S., Yoon, K. S., & Birman, B. F. (2002). Effects of Professional Development on Teachers' Instruction: Results from a Three-year Longitudinal Study. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 24(2), 81–112.
- Dickerson, M. S. (2011). Building a Collaborative School Culture Using Appreciative Inquiry. *Journal of Arts, Science & Commerce*, 2(2), 25–36.
- Duyar, I., Gumus, S., & Bellibas, M. S. (2013). Multilevel Analysis of Teacher Work Attitudes: The influence of Principal Leadership and Teacher Collaboration. *International Journal of Educational Management*, 27(7), 700–719.
- Egodawatte, G., McDougall, D., & Stoilescu, D. (2011). The Effects of Teacher Collaboration in Grade 9 Applied Mathematics. *Educational Research for Policy and Practice*, 10, 189–209.
- Fulton, K., & Britton, T. (2011). *STEM Teachers in Professional Learning Communities: From Good Teachers to Great Teaching*. Retrieved from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED521328.pdf>
- Garet, M. S., Porter, A. C., Desimone, L., & Birman, B. F. (2001). What Makes Professional Development Effective? Results From a National Sample of Teachers. *American Educational Research Journal*, 38(4), 915–945.
- Goddard, Y. L., Goddard, R. D., & Tschannen-Moran, M. (2007). A Theoretical and Empirical Investigation of Teacher Collaboration for School Improvement and Student Achievement in Public elementary schools. *Teachers College Record*, 109(4), 877–896.
- Goldsmith-Conley, E. (1999). School Culture before Character Education: A Model for Change. *Action in Teacher Education*, 20(4), 48–58. <https://doi.org/10.1080/01626620.1999.10462934>
- Gruenert, S. (2000). Shaping a New School Culture. *Contemporary Education*, 71(2), 14–18.
- Gruenert, S. (2005). Correlations of Collaborative School Cultures with Student Achievement. *NASSP Bulletin*, 89(645), 43–55.
- Gumuselii, A. I., & Eryilmaz, A. (2011). The Measurement of Collaborative School Culture (CSC) on Turkish Schools. *New Horizons in Education*, 59(2), 13–26.
- Habegger, S. (2008). The principal's role in successful schools: Creating a positive school culture. *Principal*, (October), 42–46.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). Leadership for learning: Does collaborative leadership make a difference in school improvement? *Educational Management Administration and Leadership*, 38(6), 654–678.
- Hargreaves, A., & O'Connor, M. T. (2017). Cultures of professional collaboration: Their Origins and Opponents. *Journal of Professional Capital and Community*, 2(2), 74–85.
- Hargreaves, D. H. (1995). School Culture, School Effectiveness and School Improvement. *School Effectiveness and School Improvement*, 6(1), 23–46.
- Harris, D. L., & Anthony, H. M. (2001). Collegiality and its Role in Teacher Development : Perspectives from Veteran and Novice Teachers. *Teacher Development*, 5(3), 371–390.
- Heck, R. H., & Hallinger, P. (2010). Collaborative Leadership Effects on School Improvement. *Elementary School Journal*, 111(2), 226–252.
- Hongboontri, C. (2014). School culture: Teachers' Beliefs, Behaviors, and Instructional Practices. *Australian Journal of Teacher Education*, 39(5), 66–88.
- Hujala, E., Turja, L., Gaspar, M. F., Veisson, M., & Waniganayake, M. (2009). Perspectives of Early Childhood Teachers on Parent-Teacher Partnerships in Five European Countries. *European Early Childhood Education Research Journal*, 17(1), 57–76.
- Ingvarson, L., Meiers, M., & Beavis, A. (2005). Factors Affecting the Impact of Professional Development Programs on Teachers' Knowledge, Practice, Student Outcomes & Efficacy. *Education Policy Analysis Archives*, 13(10), 1–28.

- Jameson, J. (2006). *Investigating Collaborative Leadership for Communities of Practice in Learning and Skills*.
- Kim, H., & Lee, S. J. (2018). *Korean Pre-Service Teachers' Perceptions of Parent-Teacher Partnerships: The Effects of Motivation and Teaching Beliefs. Home-School Relations: International Perspectives*. Singapore: Home-School Relations. Springer.
- Koellner, K., & Jacobs, J. (2014). Distinguishing Models of Professional Development: The Case of an Adaptive Model's Impact on Teachers' Knowledge, Instruction, and Student Achievement. *Journal of Teacher Education*, 66(1), 51–67.
- Lei, H., Le, P. B., & Nguyen, H. T. H. (2017). How Collaborative Culture Supports for Competitive Advantage: The Mediating Role of Organizational Learning. *International Journal of Business Administration*, 8(2), 73–85.
- Louis, K. S., & Marks, H. M. (1998). Does Professional Community Affect the Classroom? Teachers' Work and Student Experiences in Restructuring Schools. *American Journal of Education*, 106(4), 532–575.
- Louis, K. S., Marks, H. M., & Kruse, S. (1996). Teachers' Professional Community in Restructuring Schools. *American Educational Research Journal*, 33(4), 757–798.
- MacNeil, A. J., Prater, D. L., & Busch, S. (2009). The Effects of School Culture and Climate on Student Achievement. *International Journal of Leadership in Education*, 12(1), 73–84.
- Ohlson, M., Swanson, A., Adams-Manning, A., & Byrd, A. (2016). A Culture of Success—Examining School Culture and Student Outcomes via a Performance Framework. *Journal of Education and Learning*, 5(1), 114–127.
- Riveros, A. (2012). Beyond Collaboration: Embodied Teacher Learning and the Discourse of Collaboration in Education Reform. *Studies in Philosophy and Education*, 31(6), 603–612.
- Ronfeldt, M., Farmer, O. F., McQueen, K., & Grissom, J. A. (2015). *Teacher Collaboration in Instructional Teams and Student Achievement. American Educational Research Journal* (Vol. 52).
- Rowe, K. (2007). The Imperative of Evidence-Based Instructional Leadership: Building Capacity within Professional Learning Communities. In *Sixth International Conference on Educational Leadership* (pp. 1–24).
- Samaranayake, G., Premadasa, K., Amarasinghe, R., & Paneru, K. (2018). Teacher Change Through Lesson Study Collaboration. *International Journal for Lesson and Learning Studies*, 7(4), 263–276.
- Sanders, M. G., & Harvey, A. (2002). Beyond the School Walls: A Case Study of Principal Leadership for School - Community Collaboration. *Teachers College Record*, 104(7), 1345–1368.
- Shah, M. (2012). The Importance and Benefits of Teacher Collegiality in Schools – A Literature Review. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 1242–1246.
- Sinnema, C., Sewell, A., & Milligan, A. (2011). Evidence-Informed Collaborative Inquiry for Improving Teaching and Learning. *Asia-Pacific Journal of Teacher Education*, 39(3), 247–261.
- Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M., & Thomas, S. (2006). *Professional Learning Communities: A Review of the Literature. Journal of Educational Change* (Vol. 7).
- Supovitz, J. A., & Turner, H. M. (2000). The Effects of Professional Development on Science Teaching Practices and Classroom Culture. *Journal of Research in Science Teaching*, 37(9), 963–980.
- Tłusciak-Deliowska, A. (2017). Unity of Purpose is Not Enough? The Importance of Teachers Collaboration in School: Some Reflections Based on A Case Study. *Journal of Modern Science*, 32(1), 45–62.
- Valentine, J. (2006). *A Collaborative Culture for School Improvement: Significance, Definition, and Measurement Research*.
- Vangrieken, K., Dochy, F., Raes, E., & Kyndt, E. (2015). Teacher Collaboration: A Systematic Review. *Educational Research Review*, 15, 17–40.
- Vescio, V., Ross, D., & Adams, A. (2008). A review of research on the impact of professional learning

- communities on teaching practice and student learning. *Teaching and Teacher Education*, 24(1), 80–91.
- Voogt, J. M., Pieters, J. M., & Handelzalts, A. (2016). Teacher Collaboration in Curriculum Design Teams : Effects , Mechanisms , and Conditions. *Educational Research and Evaluation*, 22(3–4), 121–140.
- Waldron, N. L., & McLeskey, J. (2010). Establishing a Collaborative School Culture Through Comprehensive School Reform. *Journal of Educational and Psychological Consultation*, 20(1), 58–74.
- Wang, S., Hsu, H., Reeves, T. C., & Coster, D. C. (2014). Professional development to Enhance Teachers ' Practices in Using Information and Communication Technologies ( ICTs ) as Cognitive Tools : Lessons Learned from a Design-Based Research Study. *Computers & Education*, 79, 101–115.
- Weiss, E. M. (1999). Perceived Workplace Conditions and First-Year Teachers' Morale, Career Choice Commitment, and Planned Retention: A Secondary Analysis. *Teaching and Teacher Education*, 15(8), 861–879.
- Wibowo. (2010). *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja jangka Panjang* (edisi 1). Rajawali Pers Jakarta.

#### **PROFIL PENULIS**

**Yuni Kasmawati** adalah Dosen Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Budi Luhur. Penulis memiliki ketertarikan pada studi mengenai manajemen kepemimpinan dan budaya. Penulis dapat dihubungi di [yuni.kasmawati@budiluhur.ac.id](mailto:yuni.kasmawati@budiluhur.ac.id)

This page intention to blanl,...