



## Peran Organisasi Sekolah dalam Membangun Budaya Kolaboratif dan Efektivitas Pendidikan

<sup>1\*</sup>Indah Sartika, <sup>2</sup>Satria Yudhistira, <sup>3</sup>Nizwardi Jalinus, <sup>4</sup>Ernawati, <sup>5</sup>Henny Yustisia  
Prodi PTK, FT, Universitas Negeri Padang, Jl. Prof. Dr. Hamka Air Tawar., Kec. Padang Utara Kota  
Padang, Sumatra Barat 25171

\*Correspondence e-mail: [indahsartika21@guru.smk.belajar.id](mailto:indahsartika21@guru.smk.belajar.id)

Diterima: November 2025; Revisi: Desember 2025; Diterbitkan: Maret 2026

### Abstrak

Organisasi sekolah memegang posisi kunci dalam mewujudkan efektivitas pendidikan melalui penguatan aspek manajerial, kepemimpinan, serta pengembangan budaya kolaboratif. Meskipun demikian, berbagai kajian tentang organisasi sekolah masih cenderung dilakukan secara terpisah, sehingga belum sepenuhnya menjelaskan keterkaitan antareleman organisasi dalam meningkatkan mutu pendidikan secara menyeluruh. Artikel ini bertujuan menyintesis hasil-hasil penelitian yang membahas organisasi sekolah sebagai sistem sosial yang mengintegrasikan struktur organisasi, kepemimpinan sekolah, budaya kolaboratif, dan efektivitas pendidikan. Penelitian dilakukan dengan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) terhadap artikel ilmiah nasional dan internasional bereputasi yang relevan dengan isu organisasi sekolah, kepemimpinan pendidikan, kolaborasi profesional, dan efektivitas pendidikan. Proses sintesis difokuskan pada identifikasi pola temuan, pengembangan kerangka konseptual, serta analisis hubungan antarkonsep yang muncul dalam literatur. Hasil kajian menunjukkan bahwa organisasi sekolah berperan sebagai fondasi utama dalam penguatan manajemen pendidikan dan pembentukan budaya kolaboratif. Struktur organisasi yang fleksibel, kepemimpinan yang partisipatif dan kontekstual, serta sistem komunikasi yang terbuka terbukti mendukung kolaborasi profesional guru dan peningkatan kualitas praktik pembelajaran. Efektivitas pendidikan dipahami secara multidimensional, meliputi kualitas pembelajaran, iklim sekolah, dan pengembangan karakter peserta didik. Temuan ini menegaskan bahwa kolaborasi merupakan bagian dari interaksi sistemik dalam organisasi sekolah, bukan faktor tunggal, serta menekankan pentingnya memandang organisasi sekolah sebagai sistem sosial integratif dalam pengelolaan pendidikan yang adaptif dan berkelanjutan.

**Kata kunci:** organisasi sekolah; budaya kolaboratif; efektivitas pendidikan

## *The Role of School Organizations in Building a Collaborative Culture and Educational Effectiveness*

### Abstract

School organizations play a strategic role in shaping educational effectiveness through the strengthening of management practices, leadership, and collaborative culture. However, studies on school organization are often conducted in a fragmented manner, resulting in limited understanding of how organizational elements interact to enhance educational quality. This article aims to synthesize research findings that conceptualize school organization as a social system integrating organizational structure, school leadership, collaborative culture, and educational effectiveness. The study employs a *Systematic Literature Review* (SLR) approach, examining reputable national and international scholarly articles related to school organization, educational leadership, professional collaboration, and educational effectiveness. The synthesis process focuses on identifying dominant patterns, conceptual frameworks, and interrelationships among key variables discussed in the literature. The findings indicate that school organization serves as a fundamental foundation for strengthening educational management and fostering collaborative culture. Adaptive organizational structures, participatory and context-responsive leadership, and open communication systems are shown to support teachers' professional collaboration and the improvement of pedagogical practices. Educational effectiveness is conceptualized as a multidimensional construct encompassing instructional quality, school climate, and students' character development. The review further highlights that collaboration is not a standalone determinant, but rather emerges from systemic interactions within school organizations. These findings underscore the importance of viewing school organization as an integrative social system to enhance educational effectiveness and support adaptive, sustainable school management practices.

**Keywords:** school organization; collaborative culture; educational effectiveness

**How to Cite:** Sartika, I. ., Yudhistira, S. ., Jalinus, N., Ernawati, E., & Yustisia, H. . (2026). Peran Organisasi Sekolah dalam Membangun Budaya Kolaboratif dan Efektivitas Pendidikan. *Reflection Journal*, 6(1), 1-13. <https://doi.org/10.36312/f2wr4z15>



<https://doi.org/10.36312/f2wr4z15>

Copyright© 2026, Sartika et al  
This is an open-access article under the CC-BY-SA License.



## PENDAHULUAN

Sekolah merupakan organisasi pendidikan yang berfungsi sebagai sistem sosial formal, tempat berbagai aktor, struktur, dan nilai berinteraksi untuk mencapai tujuan pembelajaran. Dalam perspektif organisasi pendidikan, sekolah tidak dapat dipahami semata-mata sebagai unit administratif, melainkan sebagai ruang sosial yang mengoordinasikan praktik pedagogik, relasi profesional, serta proses pengambilan keputusan secara kolektif (Hoy & Miskel, 2019). Dengan demikian, efektivitas pendidikan sangat ditentukan oleh bagaimana organisasi sekolah dirancang, dikelola, dan dijalankan sebagai sistem yang saling terkait.

Dalam konteks pendidikan kontemporer, sekolah dihadapkan pada tuntutan mutu yang semakin kompleks. Perubahan kebijakan pendidikan, meningkatnya ekspektasi masyarakat, serta kebutuhan akan pembelajaran yang adaptif dan relevan menuntut sekolah untuk tidak hanya efisien secara manajerial, tetapi juga responsif secara organisasional (Hallinger, 2020). Kondisi ini menempatkan organisasi sekolah sebagai elemen strategis yang menentukan kemampuan sekolah dalam mengintegrasikan berbagai sumber daya dan praktik pendidikan secara efektif.

Namun demikian, berbagai studi menunjukkan bahwa praktik pengelolaan organisasi sekolah masih menghadapi sejumlah tantangan mendasar. Struktur organisasi yang kaku, dominasi pendekatan hierarkis, serta lemahnya koordinasi dan komunikasi internal sering kali menghambat partisipasi guru dan kolaborasi profesional (Sunaengsih et al., 2019; Handoko, 2023). Akibatnya, sekolah cenderung berfungsi secara administratif tanpa mampu mengoptimalkan potensi kolektif warga sekolah dalam meningkatkan kualitas pembelajaran. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas pendidikan tidak hanya ditentukan oleh keberadaan struktur formal, tetapi juga oleh kualitas relasi dan praktik kerja yang terbangun dalam organisasi sekolah.

Salah satu aspek organisasi sekolah yang mendapat perhatian luas dalam literatur adalah budaya kolaboratif. Budaya kolaboratif dipahami sebagai seperangkat nilai, norma, dan praktik yang mendorong kerja sama profesional, refleksi kolektif, dan tanggung jawab bersama dalam peningkatan mutu pembelajaran (Hargreaves & O'Connor, 2018). Berbagai kajian menunjukkan bahwa kolaborasi guru berkontribusi positif terhadap inovasi pembelajaran, peningkatan kualitas praktik pedagogik, serta pengembangan profesional berkelanjutan (Vangrieken et al., 2017; Darling-Hammond et al., 2017). Meskipun demikian, kolaborasi tidak dapat dipaksakan melalui kebijakan formal semata, melainkan membutuhkan dukungan organisasi yang memungkinkan interaksi profesional berlangsung secara bermakna.

Literatur menunjukkan bahwa budaya kolaboratif hanya dapat berkembang dalam organisasi sekolah yang menyediakan kondisi struktural dan kultural yang mendukung. Sistem komunikasi yang terbuka, pembagian peran yang jelas namun fleksibel, serta iklim kerja yang dilandasi kepercayaan menjadi prasyarat utama terbentuknya kolaborasi yang autentik (Men & Yue, 2019; Tschannen-Moran, 2018). Tanpa dukungan tersebut, kolaborasi berisiko menjadi aktivitas simbolik yang menambah beban kerja guru tanpa memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan mutu pembelajaran.

Dalam kerangka ini, kepemimpinan sekolah memegang peran sentral sebagai penggerak organisasi dan budaya kolaboratif. Berbagai penelitian menegaskan bahwa kepemimpinan instruksional, transformasional, dan distributif memiliki pengaruh signifikan terhadap iklim sekolah, komitmen guru, dan praktik kolaborasi profesional (Leithwood et al., 2020; Liu et al., 2020). Kepemimpinan yang mampu membangun visi bersama, memberdayakan guru, serta mendistribusikan peran kepemimpinan terbukti memperkuat rasa memiliki dan efikasi profesional. Oleh karena itu, kepemimpinan sekolah tidak lagi dipahami semata-mata sebagai fungsi kontrol administratif, tetapi sebagai proses sosial yang mengaktifkan potensi organisasi sekolah.

Meskipun demikian, efektivitas kepemimpinan dan kolaborasi sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi dan budaya lokal. Model kepemimpinan yang berhasil di satu konteks belum tentu menghasilkan dampak yang sama di konteks lain (Osman & Alias, 2023). Hal ini menegaskan bahwa organisasi sekolah perlu dipahami secara kontekstual sebagai sistem sosial yang dinamis dan dipengaruhi oleh nilai, norma, serta relasi sosial yang berkembang di dalamnya (Dumay & Galand, 2012).

Sejumlah penelitian sebelumnya telah mengkaji organisasi sekolah, kepemimpinan, budaya kolaboratif, dan efektivitas pendidikan. Namun, sebagian besar kajian tersebut masih bersifat parsial dan terfragmentasi. Studi kepemimpinan sering kali berfokus pada dampaknya terhadap kinerja guru, sementara penelitian tentang kolaborasi lebih menekankan pada inovasi pembelajaran, tanpa menempatkannya secara utuh dalam kerangka organisasi sekolah sebagai sistem sosial yang terintegrasi (Scheerens, 2016; Ismail et al., 2022). Akibatnya, pemahaman mengenai mekanisme interaksi antara struktur organisasi, kepemimpinan, budaya kolaboratif, dan efektivitas pendidikan masih belum komprehensif.

Dalam konteks tersebut, kajian ini diarahkan untuk menawarkan sintesis konseptual yang memandang organisasi sekolah secara utuh sebagai sistem sosial integratif. Melalui pendekatan *Systematic Literature Review*, artikel ini mengkaji bagaimana struktur organisasi, kepemimpinan sekolah, budaya kolaboratif, dan sistem komunikasi saling berinteraksi dalam membentuk efektivitas pendidikan. Pendekatan ini memungkinkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai pola hubungan dan mekanisme organisasional yang selama ini dikaji secara terpisah dalam literatur. Dengan demikian, artikel ini diharapkan dapat memperkaya khazanah kajian organisasi pendidikan, khususnya dalam menjelaskan peran organisasi sekolah sebagai fondasi strategis bagi kolaborasi profesional dan peningkatan efektivitas pendidikan, terutama pada konteks sekolah menengah.

Berdasarkan latar belakang tersebut, kajian ini difokuskan untuk menjawab pertanyaan penelitian berikut.

1. Bagaimana organisasi sekolah dipahami sebagai sistem sosial yang membentuk praktik manajemen pendidikan?
2. Bagaimana peran organisasi sekolah dalam membangun dan memelihara budaya kolaboratif di lingkungan sekolah?
3. Bagaimana kepemimpinan sekolah berfungsi sebagai penggerak organisasi dan kolaborasi profesional?
4. Bagaimana keterkaitan antara organisasi sekolah, budaya kolaboratif, dan efektivitas pendidikan berdasarkan sintesis literatur?

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) dengan desain kajian konseptual untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif dan terstruktur mengenai peran organisasi sekolah dalam membangun budaya kolaboratif dan meningkatkan efektivitas pendidikan. Pendekatan SLR dipilih karena memungkinkan sintesis ilmiah yang sistematis melalui proses identifikasi, seleksi, evaluasi, dan pengintegrasian temuan empiris serta kerangka teoretis dari berbagai penelitian sebelumnya, sehingga menghasilkan pemaknaan konseptual yang dapat dipertanggungjawabkan secara metodologis.

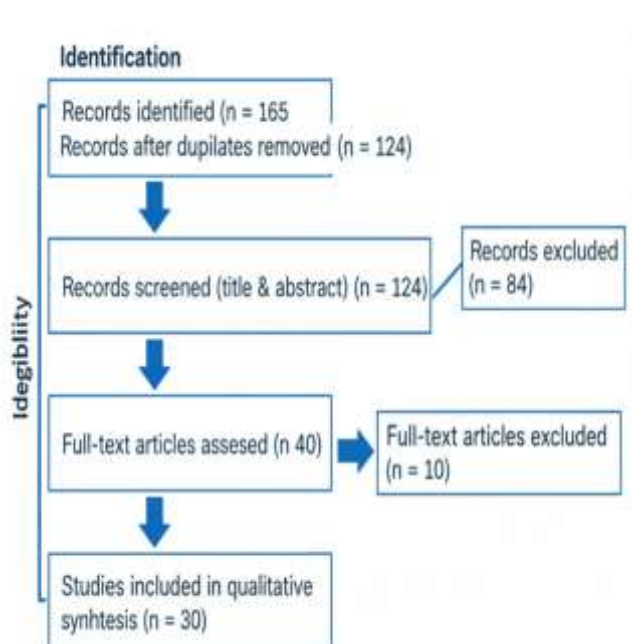
Sumber data penelitian berupa artikel jurnal ilmiah nasional dan internasional yang dipublikasikan pada periode 2019–2024. Penelusuran literatur dilakukan secara sistematis melalui basis data Google Scholar, Directory of Open Access Journals (DOAJ), dan jurnal nasional terindeks SINTA dengan menggunakan kata kunci terkait organisasi sekolah, budaya kolaboratif, kepemimpinan pendidikan, komunikasi organisasi, dan

efektivitas pendidikan. Artikel yang diseleksi memenuhi kriteria inklusi, yaitu relevan dengan konteks organisasi sekolah, memuat kajian empiris atau teoretis, serta diterbitkan dalam jurnal bereputasi.

Analisis data dilakukan melalui analisis tematik dengan mengidentifikasi konsep kunci, mengelompokkan tema utama, dan melakukan sintesis konseptual untuk mengungkap pola hubungan dan implikasi teoretis antarvariabel. Keabsahan data dijaga melalui seleksi sumber yang kredibel dan triangulasi temuan antarstudi, sehingga hasil kajian bersifat analitis, reflektif, dan bermakna secara konseptual.

### Karakteristik Studi dan Pola Publikasi

Proses seleksi literatur dalam penelitian ini dilakukan secara sistematis dengan mengadaptasi prinsip *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA) guna menjamin transparansi dan keterulangan proses kajian. Alur seleksi literatur ditunjukkan pada Gambar 1 (PRISMA Flow Diagram).



**Gambar 1.** PRISMA Flow Diagram

Berdasarkan alur tersebut, tahap identifikasi awal menghasilkan 165 artikel yang diperoleh dari basis data Google Scholar, DOAJ, dan jurnal terindeks SINTA. Setelah dilakukan proses deduplikasi, diperoleh 124 artikel unik yang selanjutnya diseleksi melalui penyaringan judul dan abstrak. Tahap ini menghasilkan 58 artikel yang dinilai relevan dengan fokus kajian. Selanjutnya, dilakukan penilaian kelayakan melalui pembacaan teks lengkap (*full-text assessment*) terhadap 40 artikel. Dari jumlah tersebut, 10 artikel dikeluarkan karena tidak memenuhi kriteria inklusi, sehingga diperoleh 30 artikel yang dianalisis secara mendalam pada tahap akhir kajian literatur.

### HASIL DAN DISKUSI

Tabel 1 menyajikan sintesis temuan utama dari Systematic Literature Review (SLR) yang mengkaji organisasi sekolah, kepemimpinan, dan budaya kolaboratif dalam kaitannya dengan efektivitas pendidikan. Sintesis ini merangkum beragam perspektif teoretis, pendekatan metodologis, serta bukti empiris yang menunjukkan bahwa sekolah merupakan sistem sosial yang kompleks, dipengaruhi oleh struktur organisasi, pola komunikasi, nilai budaya, dan praktik kepemimpinan. Temuan-temuan dalam tabel memperlihatkan bahwa budaya kolaboratif tidak terbentuk secara alamiah, melainkan

dikonstruksi melalui kepemimpinan yang strategis, terdistribusi, dan berorientasi pada kepedulian, serta ditopang oleh kepercayaan, komunikasi terbuka, dan struktur organisasi yang fleksibel. Lebih lanjut, kolaborasi guru terbukti berkontribusi terhadap peningkatan profesionalisme, inovasi pembelajaran, dan efektivitas pedagogik, meskipun tidak dapat dipandang sebagai faktor tunggal tanpa dukungan sistemik. Secara keseluruhan, sintesis ini menegaskan adanya keterkaitan erat antara desain organisasi sekolah, orientasi kepemimpinan, dan penguatan budaya kolaboratif dalam mendorong efektivitas pendidikan yang berkelanjutan.

**Tabel 1.** Sintesis Hasil

<b>Penulis &amp; Tahun</b>	<b>Fokus Kajian</b>	<b>Konteks &amp; Metode</b>	<b>Temuan Utama</b>	<b>Implikasi terhadap Budaya Kolaboratif &amp; Efektivitas Pendidikan</b>
Hoy & Miskel (2019)	Organisasi sekolah sebagai sistem sosial	Konseptual	Sekolah dipahami sebagai sistem sosial dengan struktur, norma, dan peran	Budaya kolaboratif tumbuh ketika struktur organisasi mendukung interaksi profesional dan partisipasi guru
Bush (2020)	Manajemen dan kepemimpinan pendidikan	Review teoretis	Kepemimpinan menentukan efektivitas organisasi sekolah	Kepemimpinan strategis memperkuat kolaborasi dan arah organisasi
Hallinger (2020)	Kepemimpinan sekolah	Bibliometrik	Kepemimpinan instruksional berdampak signifikan pada mutu sekolah	Kolaborasi guru meningkat melalui fokus pembelajaran
Leithwood et al. (2020)	Kepemimpinan transformasional	Review empiris	Kepemimpinan meningkatkan kinerja dan komitmen guru	Budaya kolaboratif diperkuat melalui visi bersama
Hulpia & Devos (2020)	Distributed leadership	Kuantitatif	Pembagian kepemimpinan meningkatkan komitmen organisasi	Kolaborasi tim guru meningkat secara struktural
Louis et al. (2016)	Caring leadership	Kualitatif	Kepedulian pemimpin membangun kepercayaan	Kepercayaan menjadi fondasi kolaborasi
Darling-Hammond et al. (2017)	Profesionalisme guru	Kebijakan	Kolaborasi guru meningkatkan kualitas pembelajaran	Efektivitas pedagogik dan profesionalisme meningkat
Hargreaves & O'Connor (2018)	Kolaborasi profesional	Review	Kolaborasi mendorong refleksi dan	Budaya belajar berkelanjutan terbentuk

<b>Penulis &amp; Tahun</b>	<b>Fokus Kajian</b>	<b>Konteks &amp; Metode</b>	<b>Temuan Utama</b>	<b>Implikasi terhadap Budaya Kolaboratif &amp; Efektivitas Pendidikan</b>
			pembelajaran kolektif	
Vangrieken et al. (2017)	Teacher collaboration	Review sistematis	Kolaborasi berdampak pada inovasi pembelajaran	Efektivitas sekolah meningkat
Schein (2017)	Budaya organisasi	Teoretis	Budaya organisasi dibentuk oleh kepemimpinan	Budaya kolaboratif perlu difasilitasi secara sadar
Men & Yue (2019)	Komunikasi organisasi	Kuantitatif	Komunikasi terbuka meningkatkan kohesi organisasi	Kolaborasi menjadi lebih kuat dan inklusif
Robbins & Judge (2017)	Perilaku organisasi	Teoretis	Struktur memengaruhi perilaku kerja individu	Kerja tim lebih efektif dalam struktur adaptif
Scheerens (2016)	Efektivitas sekolah	Meta-analisis	Efektivitas hasil interaksi berbagai faktor	Kolaborasi bukan faktor tunggal, tetapi bagian sistem
Day et al. (2016)	Kepemimpinan dan budaya	Longitudinal	Budaya positif meningkatkan kinerja sekolah	Kolaborasi berkelanjutan memperkuat mutu
OECD (2020)	Kepemimpinan sekolah	Laporan kebijakan	Kepemimpinan kolaboratif lebih efektif	Mutu pendidikan meningkat secara sistemik
Tschannen-Moran (2018)	Trust in schools	Teoretis	Kepercayaan merupakan kunci efektivitas sekolah	Kolaborasi tumbuh dari relasi saling percaya
Supovitz et al. (2016)	Pengaruh kepala sekolah	Kuantitatif	Pemimpin memengaruhi praktik pedagogik guru	Kolaborasi pedagogik meningkat
Fitria et al. (2020)	Kepemimpinan kepala sekolah	Indonesia, kuantitatif	Kepemimpinan berpengaruh signifikan pada kinerja guru	Kolaborasi guru meningkat
Setiyati (2020)	Kinerja guru	Kuantitatif	Kepemimpinan berdampak pada kinerja	Budaya kerja kolaboratif terbentuk
Suharsaputra (2020)	Administrasi pendidikan	Konseptual	Organisasi menentukan efektivitas pendidikan	Kolaborasi bagian integral manajemen
Mulyasa (2021)	Manajemen sekolah	Praktis	Kepala sekolah sebagai penggerak budaya	Kolaborasi perlu difasilitasi secara sistematis

<b>Penulis &amp; Tahun</b>	<b>Fokus Kajian</b>	<b>Konteks &amp; Metode</b>	<b>Temuan Utama</b>	<b>Implikasi terhadap Budaya Kolaboratif &amp; Efektivitas Pendidikan</b>
Handoko (2023)	Komunikasi sekolah	Kualitatif	Komunikasi lemah menghambat kolaborasi	Diperlukan sistem komunikasi efektif
Ismail et al. (2022)	Budaya kolaboratif	Kuantitatif	Kolaborasi meningkatkan kepuasan guru	Efektivitas organisasi meningkat
Liu et al. (2020)	Distributed leadership	Kuantitatif	Efikasi guru meningkat	Kolaborasi profesional lebih kuat
Osman & Alias (2023)	Kepemimpinan transformasional	Asia	Kepemimpinan adaptif efektif secara kontekstual	Kolaborasi disesuaikan dengan budaya lokal
Verhelst et al. (2021)	Struktur sekolah	Mixed-method	Struktur fleksibel mendorong inovasi	Kolaborasi dinamis berkembang
Sunaengsih et al. (2019)	Sekolah Indonesia	Kualitatif	Koordinasi lemah menghambat efektivitas	Penguatan organisasi diperlukan
Rahmat et al. (2021)	Efektivitas sekolah	Studi kasus	Budaya organisasi memengaruhi mutu	Kolaborasi menjadi faktor kunci
Suryadi (2020)	Manajemen pendidikan	Kontekstual	Budaya organisasi menentukan mutu	Kolaborasi berbasis nilai budaya
Dumay & Galand (2012)	Organisasi pendidikan	Konseptual	Organisasi sebagai sistem kompleks	Integrasi struktur dan budaya diperlukan

### **Organisasi Sekolah sebagai Fondasi Penguatan Manajemen Pendidikan**

Sintesis literatur menunjukkan bahwa organisasi sekolah memiliki posisi sentral sebagai fondasi penguatan manajemen pendidikan, khususnya dalam membentuk kerangka struktural yang mengatur relasi kerja, distribusi kewenangan, serta proses pengambilan keputusan. Hoy dan Miskel (2019) memandang sekolah sebagai sistem sosial formal yang keberhasilannya sangat bergantung pada sejauh mana struktur, norma, dan peran dijalankan secara fungsional dan konsisten. Perspektif ini diperkuat oleh Bush (2020) yang menegaskan bahwa efektivitas manajemen pendidikan tidak dapat dipisahkan dari kualitas organisasi internal sekolah dan praktik kepemimpinan yang menopangnya.

Struktur organisasi yang jelas, fleksibel, dan adaptif memungkinkan sekolah mengelola berbagai sumber daya secara lebih efisien, baik sumber daya manusia, sarana prasarana, maupun program pembelajaran. Robbins dan Judge (2017) menekankan bahwa desain struktur organisasi berpengaruh langsung terhadap perilaku kerja individu dan kolektif, termasuk koordinasi, komunikasi, dan akuntabilitas. Dalam konteks sekolah, struktur yang tidak semata-mata bersifat hierarkis, tetapi juga memberikan ruang bagi otonomi profesional guru, terbukti lebih efektif dalam mendukung implementasi kebijakan serta mendorong inovasi pembelajaran (Verhelst et al., 2021).

Namun demikian, sintesis literatur juga menegaskan bahwa keberadaan struktur organisasi yang baik tidak secara otomatis menjamin efektivitas manajemen pendidikan.

Scheerens (2016), melalui kajian meta-analisisnya, menunjukkan bahwa efektivitas sekolah merupakan hasil interaksi dinamis antara berbagai faktor sistemik, termasuk kepemimpinan, budaya kerja, dan konteks kebijakan. Oleh karena itu, organisasi sekolah perlu dipahami tidak sekadar sebagai perangkat administratif, melainkan sebagai mekanisme strategis yang mengintegrasikan struktur, kepemimpinan, dan budaya kerja secara koheren untuk mendukung pencapaian tujuan pendidikan secara berkelanjutan.

### **Organisasi Sekolah dan Pembentukan Budaya Kolaboratif**

Literatur menunjukkan bahwa salah satu peran strategis organisasi sekolah terletak pada kemampuannya membangun dan memelihara budaya kolaboratif secara berkelanjutan. Kolaborasi dalam konteks sekolah tidak dapat dipahami sebagai hasil dari regulasi formal semata, melainkan sebagai produk dari desain organisasi yang memungkinkan terjadinya interaksi profesional yang bermakna. Hargreaves dan O'Connor (2018) menegaskan bahwa kolaborasi yang efektif tumbuh ketika organisasi sekolah menyediakan ruang struktural dan kultural bagi guru untuk bekerja sama, berbagi praktik, serta merefleksikan pengalaman pembelajaran secara kolektif.

Hasil sintesis SLR memperlihatkan bahwa sekolah dengan struktur organisasi yang partisipatif dan sistem komunikasi yang terbuka cenderung menunjukkan tingkat kolaborasi yang lebih tinggi. Men dan Yue (2019) menunjukkan bahwa pola komunikasi organisasi yang transparan dan dua arah berkontribusi pada peningkatan kohesi serta keterlibatan warga sekolah. Temuan ini diperkuat oleh Handoko (2023) yang menegaskan bahwa lemahnya sistem komunikasi menjadi salah satu penghambat utama berkembangnya kolaborasi di lingkungan sekolah. Dengan demikian, organisasi sekolah berperan sebagai kerangka institusional yang membentuk peluang dan batasan bagi praktik kolaboratif.

Lebih lanjut, kolaborasi guru yang terfasilitasi secara organisatoris terbukti memberikan dampak positif terhadap kualitas pembelajaran. Vangrieken et al. (2017), melalui review sistematis, menunjukkan bahwa kolaborasi guru berkontribusi langsung pada inovasi pembelajaran dan pengembangan praktik pedagogik yang lebih reflektif. Temuan ini sejalan dengan Darling-Hammond et al. (2017) yang menekankan bahwa profesionalisme guru berkembang secara signifikan dalam organisasi yang mendorong kerja sama, pembelajaran kolektif, dan pertukaran pengetahuan. Dalam kerangka ini, organisasi sekolah berfungsi sebagai *enabling environment* yang memungkinkan kolaborasi terintegrasi dalam aktivitas profesional sehari-hari, bukan sekadar kegiatan tambahan yang bersifat insidental.

Sintesis literatur juga menyoroti peran kepercayaan sebagai fondasi utama budaya kolaboratif. Tschannen-Moran (2018) menegaskan bahwa kepercayaan antarwarga sekolah merupakan prasyarat bagi terwujudnya kolaborasi yang autentik dan berkelanjutan. Tanpa adanya kepercayaan, kolaborasi berisiko menjadi formalitas yang minim makna. Louis et al. (2016) menambahkan bahwa kepemimpinan yang menunjukkan kepedulian, empati, dan penghargaan terhadap kontribusi individu mampu membangun relasi kerja yang saling percaya. Relasi semacam ini tidak hanya mengurangi potensi konflik internal, tetapi juga memperkuat kohesi organisasi dan komitmen kolektif terhadap tujuan sekolah.

Dalam konteks tersebut, organisasi sekolah dapat dipahami sebagai sistem sosial yang membentuk nilai, norma, dan pola interaksi kolektif. Budaya kolaboratif yang berkembang bukanlah hasil dari intervensi tunggal, melainkan konsekuensi dari keterpaduan antara struktur organisasi, sistem komunikasi, dan kualitas relasi sosial yang terbangun. Oleh karena itu, pembentukan budaya kolaboratif sangat bergantung pada bagaimana organisasi sekolah dikelola dan dimaknai oleh warga sekolah sebagai

ruang kerja bersama yang mendukung pembelajaran profesional dan peningkatan mutu pendidikan.

### **Kepemimpinan Sekolah sebagai Penggerak Organisasi dan Kolaborasi**

Hasil sintesis literatur secara konsisten menegaskan bahwa kepemimpinan sekolah menempati posisi sentral dalam menghubungkan struktur organisasi dengan berkembangnya budaya kolaboratif. Kepemimpinan berfungsi sebagai mekanisme yang mengaktifkan struktur formal sekolah agar mampu bekerja secara dinamis dan mendukung praktik kerja kolektif. Hallinger (2020), melalui kajian bibliometrik, menunjukkan bahwa kepemimpinan instruksional dan transformasional merupakan dua pendekatan dominan yang terbukti berpengaruh terhadap mutu sekolah. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan tidak hanya berkaitan dengan pengelolaan administratif, tetapi juga dengan kemampuan memengaruhi proses pembelajaran dan praktik profesional guru.

Kepemimpinan transformasional secara khusus dipahami sebagai pendekatan yang mampu meningkatkan kinerja guru melalui pembentukan visi bersama dan pemberdayaan individu dalam organisasi. Leithwood et al. (2020) menegaskan bahwa ketika pemimpin sekolah berhasil membangun tujuan kolektif dan memberikan dukungan profesional, guru cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap peningkatan kualitas pembelajaran. Dalam konteks ini, kepemimpinan berperan dalam menciptakan keselarasan antara tujuan organisasi dan praktik kerja sehari-hari, sehingga mendorong terciptanya lingkungan kerja yang kolaboratif.

Selain itu, sintesis literatur menunjukkan bahwa pendekatan *distributed leadership* memberikan kontribusi signifikan terhadap penguatan kolaborasi dan komitmen organisasi. Hulpia dan Devos (2020) serta Liu et al. (2020) menunjukkan bahwa pembagian peran kepemimpinan kepada berbagai aktor sekolah mendorong munculnya rasa memiliki dan meningkatkan efikasi guru. Kondisi ini memperkuat kerja tim dan memperluas praktik kolaboratif di lingkungan sekolah. Temuan tersebut menjadi penting karena menantang model kepemimpinan tradisional yang bersifat sentralistik dan menempatkan kepala sekolah sebagai satu-satunya pengambil keputusan strategis.

Dari perspektif kebijakan pendidikan, OECD (2020) menekankan bahwa kepemimpinan kolaboratif merupakan strategi yang efektif dalam meningkatkan mutu pendidikan secara sistemik. Kepemimpinan yang mendorong partisipasi dan kerja sama lintas peran dipandang lebih mampu menjawab kompleksitas tantangan pendidikan modern. Namun demikian, sintesis juga menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan tidak bersifat universal dan sangat dipengaruhi oleh konteks budaya serta karakteristik organisasi sekolah. Osman dan Alias (2023) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional perlu diadaptasi dengan kondisi lokal agar dapat mendorong kolaborasi secara berkelanjutan.

Kepemimpinan sekolah tidak dapat dipahami sebagai seperangkat praktik yang diterapkan secara mekanis. Keberhasilan kepemimpinan sangat bergantung pada kemampuannya membaca dinamika sosial dan budaya sekolah, serta menyesuaikan pendekatan kepemimpinan dengan kebutuhan organisasi. Dalam kerangka ini, kepemimpinan berfungsi sebagai penggerak utama yang mengintegrasikan struktur organisasi, budaya kolaboratif, dan konteks lokal dalam upaya meningkatkan efektivitas pendidikan.

### **Hubungan Organisasi Sekolah dengan Efektivitas Pendidikan**

Sintesis literatur menunjukkan adanya keterkaitan yang signifikan antara mutu organisasi sekolah dan tingkat efektivitas pendidikan. Temuan Day et al. (2016) melalui

studi longitudinal menegaskan bahwa budaya organisasi yang kondusif memiliki kontribusi berkelanjutan terhadap peningkatan kinerja sekolah. Hal ini mengindikasikan bahwa efektivitas pendidikan tidak dapat dilepaskan dari kualitas lingkungan organisasi yang mendukung praktik profesional dan pembelajaran kolektif. Sejalan dengan itu, Supovitz et al. (2016) mengemukakan bahwa pengaruh kepala sekolah terhadap praktik pedagogik guru tidak bersifat langsung, melainkan dimediasi oleh kekuatan organisasi sekolah dan budaya kerja yang terbentuk di dalamnya.

Dalam sintesis ini, efektivitas pendidikan dipahami secara luas dan multidimensional. Efektivitas tidak hanya direduksi pada capaian akademik siswa, tetapi juga mencakup kualitas proses pembelajaran, iklim sekolah yang mendukung, serta pengembangan karakter dan kompetensi non-akademik peserta didik. Perspektif ini diperkuat oleh temuan Rahmat et al. (2021) dan Suryadi (2020) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dan kolaboratif berkontribusi terhadap peningkatan mutu pendidikan secara menyeluruh, khususnya dalam konteks sekolah di Indonesia. Dengan demikian, organisasi sekolah berfungsi sebagai kerangka yang membentuk kondisi struktural dan kultural bagi tercapainya tujuan pendidikan.

Namun demikian, hasil sintesis juga menunjukkan bahwa kolaborasi tidak dapat diposisikan sebagai satu-satunya determinan efektivitas pendidikan. Scheerens (2016) menekankan bahwa kolaborasi baru akan berdampak optimal apabila terintegrasi dengan sistem manajemen yang efektif dan kepemimpinan yang visioner. Tanpa dukungan struktur organisasi yang jelas, kebijakan yang konsisten, serta kepemimpinan yang mampu mengarahkan praktik kolaboratif, kolaborasi justru berpotensi menjadi aktivitas tambahan yang membebani guru. Kondisi ini dapat mengurangi efektivitas kerja dan tidak memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan hasil belajar siswa. Oleh karena itu, efektivitas pendidikan perlu dipahami sebagai hasil dari sinergi antara organisasi sekolah yang kuat, budaya kolaboratif yang bermakna, dan sistem kepemimpinan serta manajemen yang terintegrasi.

### **Organisasi Sekolah sebagai Sistem Sosial yang Dinamis dan Kontekstual**

Hasil sintesis literatur menegaskan bahwa organisasi sekolah perlu dipahami sebagai suatu sistem sosial yang bersifat dinamis dan saling bergantung. Sekolah bukan sekadar entitas administratif, melainkan ruang sosial tempat berbagai unsur organisasi seperti struktur, kepemimpinan, budaya, dan pola komunikasi berinteraksi secara simultan dalam menentukan arah dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan (Hoy & Miskel, 2019; Dumay & Galand, 2012). Interaksi antarunsur tersebut membentuk dinamika organisasi yang kompleks, sehingga perubahan pada satu komponen akan berdampak pada kinerja keseluruhan sistem sekolah.

Dalam perspektif sistem sosial, struktur organisasi tidak dapat dipisahkan dari praktik kepemimpinan dan budaya kerja yang berkembang di dalamnya. Struktur yang kaku dan hierarkis berpotensi membatasi ruang interaksi dan partisipasi, sementara struktur yang lebih fleksibel memungkinkan terjadinya komunikasi yang terbuka dan kolaboratif. Pada saat yang sama, kepemimpinan berperan sebagai penghubung antara struktur formal dan praktik sosial sehari-hari, yang menentukan bagaimana kebijakan dan aturan diterjemahkan dalam tindakan nyata. Dengan demikian, efektivitas organisasi sekolah sangat bergantung pada keselarasan antara desain struktural dan dinamika sosial yang berlangsung.

Budaya organisasi menjadi elemen penting yang memediasi hubungan antara struktur dan perilaku individu dalam sekolah. Nilai, norma, dan keyakinan bersama yang berkembang di lingkungan sekolah memengaruhi cara warga sekolah berinteraksi, mengambil keputusan, dan menyelesaikan masalah. Ketika budaya organisasi tidak sejalan dengan struktur dan gaya kepemimpinan, ketegangan internal dapat muncul dan

menghambat kinerja organisasi. Oleh karena itu, keseimbangan antarunsur organisasi menjadi prasyarat bagi terciptanya sistem sekolah yang efektif dan berkelanjutan.

Literatur juga menekankan pentingnya pendekatan holistik dalam pengelolaan organisasi sekolah. Mulyasa (2021) dan Suharsaputra (2020) menyatakan bahwa kepala sekolah tidak cukup hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi perlu berperan sebagai pemimpin pembelajaran dan penggerak budaya organisasi. Peran ini menuntut kemampuan kepala sekolah untuk memahami dinamika sosial di sekolah serta mengintegrasikan berbagai unsur organisasi ke dalam satu visi bersama.

Sekolah yang mampu mengelola organisasinya secara adaptif dan partisipatif cenderung memiliki ketahanan yang lebih tinggi dalam menghadapi perubahan dan tuntutan mutu pendidikan yang terus berkembang. Adaptivitas organisasi memungkinkan sekolah menyesuaikan struktur dan praktik kerjanya sesuai dengan konteks, sementara partisipasi memperkuat keterlibatan warga sekolah dalam proses pengambilan keputusan. Dengan demikian, organisasi sekolah yang dipahami sebagai sistem sosial yang dinamis tidak hanya berorientasi pada efisiensi, tetapi juga pada keberlanjutan dan kualitas pendidikan.

### **Refleksi Kritis dan Keterbatasan Sintesis**

Meskipun sebagian besar literatur menunjukkan hubungan positif antara organisasi sekolah, budaya kolaboratif, dan efektivitas pendidikan, beberapa studi mencatat adanya potensi hambatan. Struktur organisasi yang terlalu hierarkis dapat menghambat partisipasi dan kreativitas guru (Verhelst et al., 2021). Selain itu, kolaborasi yang bersifat formalistik tanpa dukungan kepercayaan dan kepemimpinan yang inklusif berpotensi menjadi simbolik semata (Hargreaves & O'Connor, 2018).

Kajian ini juga memiliki keterbatasan metodologis, terutama potensi bias seleksi literatur dan dominasi studi konseptual serta kuantitatif. Oleh karena itu, diperlukan penelitian empiris lanjutan yang menggali secara mendalam mekanisme bagaimana organisasi sekolah membangun budaya kolaboratif yang berdampak langsung pada efektivitas pendidikan, khususnya dalam konteks sosial dan budaya yang beragam.

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan sintesis literatur yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa organisasi sekolah memiliki peran strategis sebagai fondasi utama dalam penguatan manajemen pendidikan, pembentukan budaya kolaboratif, dan peningkatan efektivitas pendidikan. Organisasi sekolah tidak dapat dipahami semata-mata sebagai struktur administratif, melainkan sebagai sistem sosial yang mengintegrasikan struktur organisasi, kepemimpinan, budaya kerja, dan pola komunikasi dalam satu kesatuan yang saling terkait. Efektivitas pendidikan muncul dari interaksi dinamis antarunsur tersebut, bukan dari keberadaan satu faktor tunggal. Temuan kajian menunjukkan bahwa struktur organisasi yang adaptif, kepemimpinan yang partisipatif, serta sistem komunikasi yang terbuka merupakan prasyarat penting bagi berkembangnya budaya kolaboratif yang bermakna. Kolaborasi profesional guru terbukti berkontribusi terhadap peningkatan kualitas praktik pedagogik dan profesionalisme, namun hanya efektif ketika didukung oleh iklim kepercayaan dan kepemimpinan yang kontekstual. Selain itu, kepemimpinan sekolah berperan sebagai penggerak utama yang menjembatani struktur organisasi dan budaya kolaboratif, sehingga memungkinkan tujuan pendidikan dicapai secara kolektif. Kajian ini menegaskan pentingnya memandang organisasi sekolah sebagai sistem sosial integratif dalam upaya meningkatkan efektivitas pendidikan. Implikasi dari temuan ini menunjukkan bahwa penguatan mutu pendidikan perlu diarahkan pada pengembangan organisasi sekolah yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan, khususnya dalam konteks sekolah menengah.

## REKOMENDASI

Berdasarkan temuan dan sintesis kajian ini, terdapat beberapa rekomendasi yang dapat dipertimbangkan untuk pengembangan praktik dan kebijakan pendidikan. Pertama, pengelolaan sekolah perlu diarahkan pada penguatan organisasi sekolah sebagai sistem sosial yang integratif, bukan sekadar struktur administratif. Pengambil kebijakan dan pengelola sekolah disarankan untuk merancang struktur organisasi yang adaptif, partisipatif, dan memberikan ruang otonomi profesional bagi guru agar kolaborasi dapat berkembang secara bermakna.

Kedua, kepala sekolah perlu didorong untuk mengembangkan praktik kepemimpinan yang kolaboratif dan kontekstual. Kepemimpinan tidak hanya difokuskan pada fungsi pengawasan, tetapi juga pada pemberdayaan guru, distribusi peran kepemimpinan, serta penguatan iklim kepercayaan dan komunikasi terbuka di lingkungan sekolah. Pendekatan ini penting untuk memastikan bahwa budaya kolaboratif terintegrasi dalam praktik kerja sehari-hari.

Ketiga, pengembangan budaya kolaboratif sebaiknya didukung melalui sistem komunikasi organisasi yang jelas dan berkelanjutan, termasuk penyediaan waktu dan ruang formal bagi refleksi serta pembelajaran kolektif guru. Terakhir, penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji secara empiris temuan konseptual ini dalam konteks sekolah yang beragam, khususnya pada jenjang dan wilayah yang berbeda, guna memperkaya pemahaman tentang dinamika organisasi sekolah dan efektivitas pendidikan.

## ACKNOWLEDGMENT

Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan akademik dan kontribusi pemikiran dalam penyusunan artikel ini.

## KONTRIBUSI PENULIS

Indah Sartika (IS) berkontribusi pada konseptualisasi penelitian dan penyusunan draf awal naskah. Satria Yudhistira (SY) berperan dalam perancangan metodologi Systematic Literature Review, penelusuran dan seleksi literatur, serta analisis dan sintesis data. Nizwardi Jalinus (NJ), Ernawati (E), dan Henny Yustisia (HY) berkontribusi dalam supervisi penelitian, penguatan kerangka teoretis, penelaahan kritis substansi ilmiah, serta pemberian masukan terhadap penyempurnaan naskah. Seluruh penulis telah membaca, merevisi, dan menyetujui versi akhir artikel untuk dipublikasikan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bush, T. (2020). *Theories of educational leadership and management* (5th ed.). Sage Publications.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage Publications.
- Deal, T. E., & Peterson, K. D. (2016). *Shaping school culture*. Jossey-Bass.
- Fitria, H., Kristiawan, M., & Rahmat, N. (2020). The role of leadership in improving school quality. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies*, 20(1), 1–7.
- Hallinger, P. (2020). Analyzing the intellectual structure of the knowledge base on managing for quality in education. *Educational Administration Quarterly*, 56(3), 1–33. <https://doi.org/10.1177/0013161X20914640>
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2019). *Educational administration: Theory, research, and practice* (10th ed.). McGraw-Hill.

- Hulpia, H., & Devos, G. (2020). How distributed leadership can make a difference in teachers' organizational commitment. *Teaching and Teacher Education*, 86, 102173. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2019.102173>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Louis, K. S., Murphy, J., & Smylie, M. (2016). Caring leadership in schools: Findings from exploratory analyses. *Educational Administration Quarterly*, 52(2), 310–348. <https://doi.org/10.1177/0013161X15627692>
- Mulyasa, E. (2021). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*. Remaja Rosdakarya.
- OECD. (2020). *Improving school leadership*. OECD Publishing.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Setiyati, S. (2020). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 5(1), 45–56.
- Suharsaputra, U. (2020). *Administrasi pendidikan*. Refika Aditama.
- Supovitz, J., Sirinides, P., & May, H. (2016). How principals and peers influence teaching and learning. *Educational Administration Quarterly*, 46(1), 31–56. <https://doi.org/10.1177/0013161X09332485>
- Suyanto, & Jihad, A. (2020). *Menjadi guru profesional*. Erlangga.
- Tschannen-Moran, M. (2018). *Trust matters: Leadership for successful schools* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Wibowo. (2019). *Manajemen kinerja*. Rajawali Pers.
- Yukl, G. (2017). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.