



Peran Kepala Sekolah dalam Membangun Budaya Organisasi Kolaboratif di SDN Indrasari 2 Martapura

Annisa Meriana*, Arif Rahman, Azizah Norsafitri, Elva Muzdalifah, Hadiansyah, Suriansyah, Ratna Purwanti

Program Studi Magister Administrasi Pendidikan, Pascasarjana, Universitas Lambung Mangkurat, Banjarmasin, Indonesia 70123.

Email Korespondensi: 2520111310013@mhs.ulm.ac.id

Abstrak

Penelitian tentang budaya organisasi kolaboratif di sekolah dasar telah banyak berfokus pada kepemimpinan kepala sekolah secara umum, namun belum banyak yang mengkaji secara mendalam praktik kolaboratif pada konteks sekolah dengan budaya kekeluargaan yang kuat serta mekanisme operasional harian. Kesenjangan penelitian ini terletak pada belum teridentifikasinya secara spesifik strategi refleksi rutin, supervisi nonformal, dan mekanisme partisipasi berjenjang di sekolah dasar. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan peran kepala sekolah, strategi yang digunakan, serta faktor pendukung dan penghambat dalam membangun budaya organisasi kolaboratif. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi kasus. Partisipan dipilih secara purposive terdiri dari 1 kepala sekolah dan 4 guru (2 guru kelas, 2 guru mata pelajaran) yang memiliki masa kerja minimal 2 tahun. Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur (durasi 45–60 menit per informan), observasi partisipatif moderat (6 kali), dan dokumentasi (notulen rapat, program kerja). Analisis data menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldaña melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Temuan utama menunjukkan: (1) kepala sekolah mengintegrasikan empat peran (pemimpin, manajer, supervisor, motivator) dengan pendekatan nonformal; (2) strategi utama meliputi refleksi rutin mingguan (minimal sekali seminggu), supervisi berbasis coaching di lokasi informal (lorong, taman), serta mekanisme partisipasi berjenjang (guru berdiskusi internal sebelum ke kepala sekolah); (3) faktor pendukung: komunikasi terbuka, keteladanan kepala sekolah, budaya kekeluargaan; (4) faktor penghambat: *shock culture* guru baru, *mindset* negatif terhadap supervisi, kesiapan guru menangani siswa inklusif, fluktuasi hasil raport pendidikan, perubahan jadwal mendadak, dan beban kerja tambahan. Implikasi penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan partisipatif perlu dilengkapi dengan jadwal refleksi tetap dan pendampingan khusus bagi guru baru serta guru inklusif.

Kata kunci: Manajemen Konflik; Program Pangan Jajanan Anak Sekolah (PJAS); Sekolah Dasar.

The Principal's Role in Fostering a Collaborative Organizational Culture at SDN Indrasari 2 Martapura

Abstract

Research on collaborative organizational culture in elementary schools has largely focused on general principal leadership, but few have examined in-depth collaborative practices in schools with strong family-oriented cultures and daily operational mechanisms. The research gap lies in the lack of specific identification of regular reflection strategies, non-formal supervision, and tiered participatory mechanisms in elementary schools. This study aimed to describe the principal's role, strategies, and supporting and inhibiting factors in building a collaborative organizational culture. A qualitative case study approach was employed. Participants were selected purposively, consisting of 1 principal and 4 teachers (2 classroom teachers, 2 subject teachers) with a minimum of 2 years of work experience. Data were collected through semi-structured interviews (45–60 minutes each), moderate participatory observation (6 times), and documentation (meeting minutes, work programs). Data analysis used the Miles, Huberman, and Saldaña interactive model through data reduction, data display, and conclusion drawing. Key findings revealed: (1) the principal integrates four roles (leader, manager, supervisor, motivator) with a non-formal approach; (2) main strategies include weekly regular reflection (at least once a week), coaching-based supervision in informal settings (hallways, gardens), and a tiered participatory mechanism (teachers discuss internally before bringing issues to the principal); (3) supporting factors: open communication, principal's role modeling, family-oriented culture; (4) inhibiting factors: new teachers' culture shock, negative mindset toward supervision, teacher readiness to handle inclusive students, fluctuations in education report cards, sudden schedule changes, and additional workload. This study implies that participatory leadership requires regular reflection schedules and special mentoring for new and inclusive teachers.

Keywords: Conflict Management; School Children's Snack Food Program (PJAS); Elementary School.

How to Cite: Meriana, A., Rahman, A., Norsafitri, A., Muzdalifah, E., Hadiansyah, H., Suriansyah, S., & Purwanti, R. (2026). Peran Kepala Sekolah dalam Membangun Budaya Organisasi Kolaboratif di SDN Indrasari 2 Martapura. *Empiricism Journal*, 7(2), 1769-1779. <https://doi.org/10.36312/ej.v7i2.5403>



<https://doi.org/10.36312/ej.v7i2.5403>

Copyright© 2026, Meriana et al.

This is an open-access article under the CC-BY-SA License.



PENDAHULUAN

Pendidikan dasar memiliki peran yang sangat penting dalam membentuk fondasi kualitas sumber daya manusia. Pada jenjang ini, peserta didik tidak hanya memperoleh kemampuan dasar membaca, menulis, dan berhitung, tetapi juga mulai dibentuk karakter, sikap sosial, kemandirian, kedisiplinan, serta kemampuan beradaptasi dengan lingkungan belajar. Oleh karena itu, keberhasilan pendidikan dasar tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan sarana prasarana, kurikulum, dan perangkat pembelajaran, tetapi juga oleh kualitas pengelolaan sekolah sebagai sebuah organisasi pendidikan. Sekolah sebagai organisasi sosial memiliki dinamika yang kompleks karena melibatkan kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, peserta didik, orang tua, dan masyarakat. Setiap unsur tersebut memiliki peran, kepentingan, dan tanggung jawab yang saling berkaitan dalam mendukung pencapaian tujuan pendidikan. Dalam konteks tersebut, budaya organisasi sekolah menjadi salah satu faktor penting yang dapat menentukan efektivitas kerja guru dan mutu penyelenggaraan pendidikan dasar (Nurhayati, 2022; Wahyudi, 2021).

Budaya organisasi sekolah mencerminkan nilai, norma, kebiasaan, pola komunikasi, serta cara kerja yang berkembang dan dijalankan oleh seluruh warga sekolah. Budaya organisasi yang positif dapat menciptakan iklim kerja yang kondusif, meningkatkan rasa memiliki, memperkuat komitmen, serta mendorong warga sekolah untuk bekerja secara lebih produktif. Sebaliknya, budaya organisasi yang kurang sehat dapat menimbulkan jarak antarwarga sekolah, komunikasi yang tertutup, rendahnya partisipasi, serta lemahnya kerja sama dalam menyelesaikan persoalan pendidikan. Robbins dan Judge (2017) menjelaskan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap perilaku anggota organisasi karena menjadi pedoman bersama dalam berpikir, bertindak, dan mengambil keputusan. Sejalan dengan itu, Prasetyo (2019) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja tenaga pendidik karena budaya kerja yang kuat dapat membentuk kedisiplinan, tanggung jawab, dan komitmen profesional.

Salah satu bentuk budaya organisasi yang penting dikembangkan di sekolah dasar adalah budaya kolaboratif. Budaya organisasi kolaboratif ditandai dengan adanya kerja sama antarguru, keterbukaan komunikasi, saling percaya, pengambilan keputusan secara partisipatif, serta hubungan kerja yang harmonis. Dalam budaya kolaboratif, guru tidak bekerja secara individual, tetapi saling berbagi pengalaman, strategi pembelajaran, kendala kelas, dan solusi untuk meningkatkan mutu layanan pendidikan. Budaya kolaboratif juga memungkinkan sekolah menjadi ruang belajar bersama bagi seluruh warga sekolah. Hargreaves dan O'Connor (2018) menegaskan bahwa kolaborasi profesional bukan hanya sekadar bekerja bersama, melainkan proses belajar bersama untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Dengan demikian, budaya kolaboratif tidak hanya berdampak pada kenyamanan kerja guru, tetapi juga berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pembelajaran di kelas.

Kepala sekolah memiliki posisi strategis dalam membangun dan menguatkan budaya organisasi kolaboratif. Sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah tidak hanya bertugas mengelola administrasi sekolah, tetapi juga menjadi pengarah, fasilitator, motivator, dan teladan bagi warga sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah sangat menentukan bagaimana komunikasi dibangun, bagaimana guru dilibatkan dalam pengambilan keputusan, serta bagaimana perbedaan pendapat dikelola menjadi kekuatan bersama. Kepala sekolah yang mampu menciptakan ruang dialog, mendorong partisipasi guru, dan membangun hubungan kekeluargaan akan lebih mudah menumbuhkan budaya kerja yang kolaboratif. Mulyasa (2022) menegaskan bahwa kepala sekolah berperan penting dalam meningkatkan kinerja guru dan efektivitas sekolah melalui kepemimpinan yang terarah dan berorientasi pada mutu. Suriansyah (2015) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki hubungan erat dengan peningkatan kualitas organisasi sekolah. Hal ini diperkuat oleh Handayani (2020) yang menyatakan bahwa kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dapat membangun budaya sekolah melalui pelibatan aktif warga sekolah dalam proses pengambilan keputusan.

Beberapa penelitian sebelumnya telah membahas pentingnya kepemimpinan kepala sekolah dan kolaborasi guru dalam meningkatkan mutu sekolah. Daulay (2023) menemukan bahwa kepemimpinan kolaboratif dapat meningkatkan kinerja guru melalui pelibatan guru dalam proses pengambilan keputusan. Temuan ini menunjukkan bahwa guru akan memiliki komitmen lebih tinggi ketika mereka merasa dihargai dan dilibatkan dalam menentukan arah

kebijakan sekolah. Fitriani dan Hasanah (2023) juga menegaskan bahwa kolaborasi antarguru berperan penting dalam meningkatkan kualitas pembelajaran karena memungkinkan terjadinya pertukaran pengetahuan, pengalaman, dan strategi mengajar. Selain itu, Rahman dan Ananda (2021) menjelaskan bahwa strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kerja sama guru dapat dilakukan melalui penguatan budaya organisasi sekolah. Yuliana dan Rahmat (2020) juga menekankan bahwa komunikasi organisasi yang efektif dapat memperkuat kolaborasi guru karena komunikasi menjadi sarana utama dalam membangun pemahaman, koordinasi, dan penyelesaian masalah bersama.

Meskipun demikian, penelitian-penelitian sebelumnya masih memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, sebagian besar kajian masih membahas kepemimpinan kepala sekolah secara umum, seperti gaya kepemimpinan, manajemen sekolah, atau pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja guru, tanpa mengkaji secara spesifik praktik nyata kepala sekolah dalam membangun budaya kolaboratif di tingkat sekolah dasar. Kedua, belum banyak penelitian yang menggambarkan secara mendalam mekanisme konkret yang digunakan kepala sekolah untuk membangun kolaborasi, seperti refleksi rutin mingguan, supervisi nonformal, serta pola partisipasi berjenjang sebelum keputusan dibawa kepada kepala sekolah. Ketiga, kajian tentang hambatan dalam membangun budaya kolaboratif juga masih terbatas, terutama hambatan yang berkaitan dengan adaptasi guru baru, shock culture, beban kerja tambahan, serta mindset negatif terhadap supervisi. Padahal, dalam praktiknya, perubahan budaya organisasi tidak selalu berjalan mudah karena setiap guru memiliki pengalaman kerja, pola pikir, dan kebiasaan profesional yang berbeda.

Kesenjangan penelitian tersebut menunjukkan bahwa masih diperlukan kajian yang tidak hanya menjelaskan bahwa kepemimpinan kepala sekolah penting, tetapi juga menggambarkan bagaimana kepemimpinan tersebut dijalankan secara konkret dalam kehidupan sekolah sehari-hari. Dalam konteks sekolah dasar, budaya kekeluargaan sering menjadi kekuatan utama dalam membangun hubungan kerja yang harmonis. Namun, budaya kekeluargaan tersebut perlu dikelola secara profesional agar tidak hanya berhenti pada hubungan sosial yang akrab, tetapi juga berkembang menjadi budaya kerja yang produktif, reflektif, dan berorientasi pada peningkatan mutu. Zainuddin (2019) menyatakan bahwa implementasi budaya kerja kolaboratif pada lembaga pendidikan dasar perlu didukung oleh komunikasi terbuka, pembagian peran, dan komitmen bersama. Sari dan Fadillah (2021) juga menegaskan bahwa komunikasi organisasi berperan penting dalam membangun budaya kerja sekolah yang lebih efektif.

Penelitian ini berfokus pada SDN Indrasari 2 Martapura sebagai lokasi kajian. Sekolah ini memiliki karakteristik menarik karena mengembangkan beberapa praktik kolaboratif yang relatif khas, seperti refleksi rutin mingguan, supervisi yang dilakukan secara nonformal di lingkungan sekolah, serta mekanisme musyawarah berjenjang. Refleksi rutin mingguan menjadi ruang bagi guru untuk berbagi praktik baik, mendiskusikan kendala pembelajaran, dan merumuskan solusi bersama. Supervisi nonformal yang dilakukan di lokasi seperti lorong dan taman sekolah menunjukkan bahwa pembinaan guru tidak selalu berlangsung dalam suasana formal dan kaku, tetapi dapat dikembangkan melalui pendekatan coaching yang lebih dialogis dan humanis. Sementara itu, mekanisme partisipasi berjenjang menunjukkan bahwa guru diberi ruang untuk berdiskusi secara internal sebelum menyampaikan persoalan atau usulan kepada kepala sekolah. Pendekatan penelitian yang digunakan dalam kajian ini relevan dengan pandangan Creswell (2018), Moleong (2017), dan Sugiyono (2022), bahwa penelitian kualitatif sesuai digunakan untuk memahami fenomena sosial secara mendalam berdasarkan konteks alami dan pengalaman subjek penelitian. Oleh karena itu, tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis strategi kepala sekolah dalam membangun budaya organisasi kolaboratif, mengidentifikasi bentuk praktik kolaboratif yang berkembang, serta mengungkap faktor pendukung dan penghambat dalam penguatan budaya organisasi kolaboratif di SDN Indrasari 2 Martapura.

METODE

Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam strategi kepala sekolah dalam membangun budaya organisasi kolaboratif berdasarkan pengalaman,

interaksi, dan praktik yang berlangsung secara alami di lingkungan sekolah. Jenis studi kasus digunakan karena penelitian berfokus pada satu lokasi tertentu, yaitu SDN Indrasari 2 Martapura, yang memiliki karakteristik khas dalam pengembangan budaya kolaboratif melalui refleksi rutin mingguan, supervisi nonformal, dan mekanisme partisipasi berjenjang. Studi kasus memungkinkan peneliti menggali fenomena secara mendalam, kontekstual, dan menyeluruh sesuai dengan realitas yang terjadi di lapangan (Creswell, 2018).

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di SDN Indrasari 2 Martapura, Kecamatan Martapura, Kabupaten Banjar, Kalimantan Selatan. Lokasi ini dipilih karena sekolah tersebut menunjukkan praktik budaya organisasi kolaboratif yang berkembang melalui kegiatan refleksi mingguan, supervisi nonformal, serta pola komunikasi yang bersifat partisipatif antara kepala sekolah dan guru. Penelitian dilaksanakan pada bulan Januari sampai dengan Maret 2025. Rentang waktu tersebut digunakan untuk melakukan pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi secara bertahap.

Partisipan Penelitian

Partisipan penelitian dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Teknik ini digunakan karena informan dipilih berdasarkan pertimbangan tertentu yang sesuai dengan fokus penelitian. Kriteria partisipan dalam penelitian ini meliputi: (1) terlibat langsung dalam aktivitas organisasi sekolah; (2) memiliki masa kerja minimal dua tahun di SDN Indrasari 2 Martapura; dan (3) bersedia menjadi informan penelitian. Berdasarkan kriteria tersebut, partisipan penelitian berjumlah lima orang, terdiri atas satu kepala sekolah laki-laki dengan masa kerja lima tahun, dua guru kelas yang terdiri atas satu laki-laki dan satu perempuan dengan masa kerja tiga dan tujuh tahun, serta dua guru mata pelajaran perempuan dengan masa kerja empat dan enam tahun. Pemilihan partisipan tersebut didasarkan pada keterlibatan mereka dalam rapat refleksi mingguan, kegiatan supervisi, dan aktivitas kolaboratif lainnya di sekolah.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi wawancara semi-terstruktur, observasi partisipatif moderat, dan dokumentasi. Wawancara semi-terstruktur dilakukan untuk memperoleh informasi mendalam mengenai peran kepala sekolah, strategi refleksi rutin, mekanisme partisipasi guru, pelaksanaan supervisi, serta faktor pendukung dan penghambat dalam membangun budaya organisasi kolaboratif. Wawancara dilakukan selama 45–60 menit untuk setiap informan. Seluruh wawancara direkam menggunakan alat perekam digital atas persetujuan informan, kemudian ditranskrip secara verbatim. Hasil transkrip selanjutnya dikonfirmasi kembali kepada informan melalui proses member check untuk memastikan kesesuaian data dengan maksud dan pengalaman informan.

Observasi partisipatif moderat dilakukan sebanyak enam kali. Observasi tersebut meliputi dua kali pengamatan pada rapat refleksi mingguan, dua kali pengamatan pada kegiatan supervisi nonformal, dan dua kali pengamatan terhadap interaksi harian di ruang guru. Observasi difokuskan pada pola komunikasi antara kepala sekolah dan guru, proses refleksi bersama, bentuk kerja sama antarguru, keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan, serta hambatan yang muncul dalam praktik kolaboratif. Melalui observasi ini, peneliti dapat memperoleh data langsung mengenai dinamika budaya organisasi kolaboratif yang berlangsung di sekolah.

Dokumentasi digunakan untuk melengkapi dan memperkuat data hasil wawancara dan observasi. Dokumen yang dianalisis meliputi notulen rapat refleksi mingguan periode Januari–Desember 2024, program kerja kepala sekolah, jadwal supervisi, serta dokumentasi kegiatan kolaboratif sekolah. Data dokumentasi digunakan untuk menelusuri konsistensi antara informasi yang disampaikan informan dengan bukti tertulis dan arsip kegiatan sekolah.

Instrumen Penelitian

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri. Peneliti berperan dalam merancang fokus penelitian, menentukan informan, mengumpulkan data, menganalisis data, serta menarik kesimpulan berdasarkan temuan di lapangan. Selain itu, peneliti juga menggunakan instrumen bantu berupa pedoman wawancara, lembar observasi, dan pedoman dokumentasi. Pedoman wawancara disusun berdasarkan indikator penelitian, yaitu

peran kepala sekolah, strategi refleksi rutin, supervisi nonformal, mekanisme partisipasi, faktor pendukung, dan faktor penghambat. Lembar observasi digunakan untuk mencatat perilaku, interaksi, dan situasi yang relevan dengan budaya organisasi kolaboratif. Sementara itu, pedoman dokumentasi digunakan untuk mengidentifikasi dokumen yang relevan dengan fokus penelitian.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldaña (2014), yang meliputi kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Kondensasi data dilakukan dengan cara menyeleksi, memfokuskan, menyederhanakan, dan mengorganisasikan data yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi. Pada tahap ini, peneliti melakukan koding tematik berdasarkan beberapa kategori utama, yaitu peran kepala sekolah sebagai pemimpin, manajer, supervisor, dan motivator; strategi penguatan budaya kolaboratif melalui refleksi rutin, supervisi nonformal, dan partisipasi berjenjang; faktor pendukung; serta faktor penghambat.

Penyajian data dilakukan dalam bentuk narasi deskriptif dan tabel temuan. Data yang telah dikategorikan kemudian disusun untuk menggambarkan pola, hubungan, dan makna dari setiap temuan penelitian. Penyajian data membantu peneliti memahami bagaimana strategi kepala sekolah diterapkan, bagaimana guru merespons strategi tersebut, serta bagaimana budaya organisasi kolaboratif terbentuk dalam kehidupan sekolah. Penarikan kesimpulan dilakukan secara terus-menerus sejak proses pengumpulan data hingga tahap akhir analisis. Kesimpulan diverifikasi melalui pengecekan ulang terhadap data wawancara, observasi, dan dokumentasi agar temuan yang dihasilkan memiliki konsistensi dan kredibilitas.

Keabsahan Data

Keabsahan data dalam penelitian ini diuji melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, member check, dan perpanjangan keikutsertaan. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari kepala sekolah, guru kelas, dan guru mata pelajaran. Triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Member check dilakukan dengan mengonfirmasi kembali hasil transkrip dan ringkasan temuan kepada informan agar data yang diperoleh sesuai dengan pengalaman dan pandangan mereka. Selain itu, perpanjangan keikutsertaan dilakukan selama tiga minggu di lapangan untuk membangun kedekatan dengan informan, memahami konteks sekolah secara lebih mendalam, dan meningkatkan ketepatan interpretasi data.

Etika Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dengan memperhatikan prinsip etika penelitian. Sebelum pengumpulan data dilakukan, peneliti meminta izin kepada pihak sekolah dan menjelaskan tujuan penelitian kepada seluruh informan. Setiap informan diberikan kebebasan untuk bersedia atau tidak bersedia terlibat dalam penelitian. Identitas informan dijaga kerahasiaannya dan data yang diperoleh hanya digunakan untuk kepentingan akademik. Seluruh proses wawancara, observasi, dan dokumentasi dilakukan dengan menghormati kenyamanan, hak, dan persetujuan informan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Penelitian ini menemukan bahwa kepala sekolah SDN Indrasari 2 Martapura memiliki peran sentral dalam membangun budaya organisasi kolaboratif. Berdasarkan wawancara dengan 1 kepala sekolah (KS) dan 4 guru (G1, G2, G3, G4), serta didukung observasi dan dokumentasi, hasil penelitian dikelompokkan dalam lima tema berikut.

Tema 1: Peran Kepala Sekolah sebagai Pemimpin, Manajer, Supervisor, dan Motivator

Kepala sekolah menjalankan empat peran secara terintegrasi. Sebagai pemimpin, KS menyatakan:

"Kepala sekolah itu harus menentukan arah sekolah dan memastikan pembelajaran mendalam menjadi fokus utama di sekolah." (KS, wawancara, 29 April 2026)

Sebagai manajer, KS melibatkan guru dalam perencanaan anggaran dan program. KS menjelaskan:

"Kalau keputusan diambil bersama, maka tanggung jawabnya juga menjadi tanggung jawab bersama." (KS, wawancara, 29 April 2026)

Sebagai supervisor, KS menerapkan pendekatan coaching dan mentoring, dan menegaskan:

"Supervisi itu bukan untuk menghukum guru, tetapi untuk mendampingi dan membantu guru berkembang." (KS, wawancara, 29 April 2026)

Supervisi sering dilakukan secara nonformal di lorong atau taman sekolah. KS menyampaikan:

"Saya ingin guru merasa nyaman dan menganggap kepala sekolah sebagai tempat curhat, bukan ancaman." (KS, wawancara, 29 April 2026)

Seorang guru (G1) membenarkan peran tersebut:

"Beliau itu tegas, tetapi tetap menerima masukan dan kadang langsung turun membantu." (G1, wawancara, 29 April 2026)

Tema 2: Strategi Refleksi Rutin Mingguan dan Berbagi Praktik Baik

Strategi utama kepala sekolah adalah refleksi rutin mingguan. KS menjelaskan:

"Guru harus mau berbagi praktik baik dan menceritakan kendala yang dihadapi supaya bisa dicari solusi bersama." (KS, wawancara, 29 April 2026)

Refleksi dilaksanakan minimal satu kali seminggu, biasanya pada hari Kamis, Jumat, atau Sabtu. Guru (G2) mengonfirmasi:

"Setiap minggu ada rapat dan diskusi supaya semua tahu perkembangan dan kendala yang ada." (G2, wawancara, 29 April 2026)

Observasi pada rapat refleksi (Jumat, 24 April 2026) mencatat bahwa guru saling berbagi strategi mengajar, menyusun jadwal supervisi, dan mendiskusikan kendala siswa secara bersama.

Tema 3: Mekanisme Partisipasi Berjenjang

Guru memiliki kebiasaan berdiskusi internal terlebih dahulu sebelum menyampaikan masalah ke kepala sekolah. G3 menyatakan:

"Biasanya kami diskusi dulu antar guru, nanti kalau memang perlu baru dibawa ke kepala sekolah." (G3, wawancara, 29 April 2026)

Hal ini menunjukkan adanya mekanisme partisipasi berjenjang yang memperkuat budaya kolaboratif dan mengurangi ketergantungan pada kepala sekolah.

Tema 4: Faktor Pendukung Budaya Kolaboratif

Faktor pendukung utama adalah komunikasi terbuka, keteladanan kepala sekolah, dan budaya kekeluargaan. G4 menyatakan:

"Di sini suasananya nyaman, jadi bekerja itu tidak merasa dipaksa karena semuanya saling membantu." (G4, wawancara, 29 April 2026)

G1 menambahkan contoh konkret kerja sama:

"Kalau ada kelas kosong biasanya guru lain membantu masuk supaya anak-anak tidak terlantar." (G1, wawancara, 15 Januari 2025)

G2 juga mengakui keteladanan kepala sekolah:

"Kepala sekolah sering memberi contoh langsung dan ikut membantu kalau ada kegiatan." (G2, wawancara, 16 Januari 2025)

Tema 5: Faktor Penghambat

Terdapat beberapa hambatan yang diidentifikasi. KS mengungkapkan:

"Shock culture pada guru baru, mindset negatif terhadap supervisi, kesiapan guru dalam menangani siswa inklusif, serta fluktuasi hasil raport pendidikan." (KS, wawancara, 12 Januari 2025)

KS juga menjelaskan pendekatan mengatasi hambatan:

"Guru baru biasanya perlu penyesuaian, jadi harus didekati pelan-pelan dan dibimbing oleh teman guru lainnya." (KS, wawancara, 12 Januari 2025)

Dari sisi guru, G4 mengungkapkan hambatan operasional:

"Kadang ada perubahan jadwal mendadak, atau beban kerja bertambah ketika ada guru atau kepala sekolah yang berhalangan hadir." (G4, wawancara, 18 Januari 2025)

Meskipun demikian, guru menyatakan bahwa mereka mengatasi hambatan tersebut dengan saling membantu dan menjaga komunikasi.

Pembahasan

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kepala sekolah SDN Indrasari 2 Martapura mengintegrasikan empat peran utama, yaitu sebagai pemimpin, manajer, supervisor, dan motivator, melalui pendekatan nonformal dan relasional. Temuan ini memperkuat pandangan Mulyasa (2022) bahwa kepala sekolah profesional tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga berperan sebagai penggerak perubahan, pembina guru, serta pengembang budaya sekolah. Suriansyah (2015) juga menegaskan bahwa kepala sekolah memiliki peran penting dalam membangun budaya sekolah melalui kepemimpinan yang mampu memengaruhi perilaku, nilai, dan kebiasaan warga sekolah. Namun, penelitian ini menemukan bahwa efektivitas keempat peran tersebut sangat ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah dalam mengurangi jarak hierarkis dengan guru. Pernyataan kepala sekolah, "Saya ingin guru merasa nyaman dan menganggap kepala sekolah sebagai tempat curhat, bukan ancaman," menunjukkan bahwa supervisi dan motivasi lebih efektif ketika dilakukan dalam suasana informal, terbuka, dan berbasis kepercayaan. Hal ini memperluas konsep kepemimpinan partisipatif yang dikemukakan Handayani (2020), karena partisipasi tidak hanya berlangsung dalam forum formal, tetapi juga dalam interaksi keseharian yang bersifat dialogis dan humanis.

Strategi kepala sekolah dalam membangun budaya organisasi kolaboratif juga tampak melalui pelaksanaan refleksi rutin mingguan sebagai forum berbagi praktik baik dan pemecahan masalah bersama. Refleksi rutin ini menjadi ruang kolektif bagi guru untuk menyampaikan pengalaman pembelajaran, kendala kelas, serta alternatif solusi yang dapat diterapkan secara bersama. Pernyataan kepala sekolah, "Guru harus mau berbagi praktik baik dan menceritakan kendala yang dihadapi," memperlihatkan bahwa refleksi tidak hanya dimaknai sebagai evaluasi kegiatan, tetapi juga sebagai mekanisme pembelajaran profesional antarguru. Temuan ini sejalan dengan konsep collaborative professionalism dari Hargreaves dan O'Connor (2018), yang menekankan bahwa kolaborasi profesional terjadi ketika guru tidak hanya bekerja bersama, tetapi juga belajar bersama untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Fitriani dan Hasanah (2023) juga menegaskan bahwa kolaborasi guru dapat meningkatkan kualitas pembelajaran karena membuka ruang pertukaran pengalaman, strategi, dan pengetahuan pedagogis. Dengan demikian, refleksi rutin mingguan dalam penelitian ini dapat dipahami sebagai bentuk konkret dari budaya kolaboratif yang terstruktur di tingkat sekolah dasar.

Jika dibandingkan dengan penelitian sebelumnya, temuan ini memberikan penekanan yang berbeda. Daulay (2023) lebih banyak menyoroti kepemimpinan kolaboratif kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru melalui pelibatan dalam pengambilan keputusan strategis. Sementara itu, penelitian ini menunjukkan bahwa kolaborasi tidak hanya dibangun melalui keputusan besar atau rapat formal, tetapi juga melalui kebiasaan reflektif yang dilakukan secara rutin dan konsisten. Hal ini memperlihatkan bahwa budaya kolaboratif dapat tumbuh dari praktik kecil yang berulang, seperti diskusi mingguan, berbagi praktik baik, dan penyelesaian masalah pembelajaran secara bersama. Rahman dan Ananda (2021) menyatakan bahwa strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kerja sama guru dapat dilakukan melalui penguatan budaya organisasi sekolah. Dalam konteks SDN Indrasari 2 Martapura, penguatan budaya organisasi tersebut terlihat melalui pembiasaan refleksi,

komunikasi terbuka, dan pemberian ruang bagi guru untuk menyampaikan pengalaman profesionalnya.

Selain refleksi rutin, penelitian ini juga mengungkap adanya mekanisme partisipasi berjenjang yang menjadi ciri khas budaya kolaboratif di sekolah. Pernyataan G3, "Biasanya kami diskusi dulu antar guru, nanti kalau memang perlu baru dibawa ke kepala sekolah," menunjukkan bahwa budaya kolaboratif tidak hanya bergerak dari kepala sekolah kepada guru, tetapi juga tumbuh dari inisiatif kolektif guru. Mekanisme ini penting karena menunjukkan bahwa guru memiliki ruang otonomi untuk menganalisis persoalan, menyusun alternatif solusi, dan menentukan apakah suatu masalah perlu dibahas bersama kepala sekolah. Dengan demikian, kepala sekolah tidak selalu menjadi pusat dari setiap keputusan, melainkan berperan sebagai fasilitator yang memberi kepercayaan kepada guru untuk mengembangkan kapasitas kolektifnya. Temuan ini sejalan dengan Zainuddin (2019), yang menyatakan bahwa budaya kerja kolaboratif pada lembaga pendidikan dasar perlu dibangun melalui pembagian peran, komunikasi terbuka, dan komitmen bersama. Mekanisme partisipasi berjenjang juga memperkuat rasa kepemilikan guru terhadap program sekolah karena keputusan tidak dipersepsikan sebagai instruksi sepihak, melainkan hasil dari proses musyawarah dan pertimbangan bersama.

Faktor pendukung terbentuknya budaya organisasi kolaboratif di SDN Indrasari 2 Martapura meliputi komunikasi terbuka, keteladanan kepala sekolah, budaya kekeluargaan, dan adanya ruang partisipasi bagi guru. Temuan ini konsisten dengan Robbins dan Judge (2017), yang menjelaskan bahwa budaya organisasi memengaruhi perilaku anggota organisasi melalui nilai, norma, dan pola interaksi yang berkembang di dalamnya. Komunikasi terbuka menjadi aspek penting karena memungkinkan guru menyampaikan gagasan, kendala, maupun kritik tanpa rasa takut. Sari dan Fadillah (2021) menegaskan bahwa komunikasi organisasi yang baik dapat meningkatkan budaya kerja sekolah karena komunikasi menjadi sarana koordinasi, penyamaan persepsi, dan penyelesaian masalah. Yuliana dan Rahmat (2020) juga menyatakan bahwa komunikasi organisasi berperan dalam meningkatkan kolaborasi guru di sekolah dasar, terutama ketika komunikasi dilakukan secara terbuka, intensif, dan berorientasi pada pemecahan masalah. Oleh sebab itu, budaya kolaboratif di sekolah tidak dapat dilepaskan dari kualitas komunikasi yang dibangun oleh kepala sekolah dan guru dalam kehidupan organisasi sehari-hari.

Meskipun demikian, penelitian ini juga menemukan bahwa budaya kekeluargaan dapat memiliki potensi kelemahan apabila tidak diimbangi dengan struktur kerja yang jelas. Keluhan G4 mengenai perubahan jadwal mendadak menunjukkan bahwa kedekatan relasional tidak selalu cukup untuk menjamin efektivitas organisasi. Budaya kekeluargaan memang dapat memperkuat rasa saling percaya dan solidaritas, tetapi tanpa sistem koordinasi yang tertib dapat menimbulkan ketidakpastian kerja bagi guru. Prasetyo (2019) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja tenaga pendidik karena budaya kerja yang kuat dapat membentuk kedisiplinan dan tanggung jawab profesional. Nurhayati (2022) juga menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap efektivitas kerja guru sekolah dasar. Dengan demikian, budaya kolaboratif perlu dikelola secara seimbang antara hubungan kekeluargaan yang hangat dan tata kelola organisasi yang jelas, agar kolaborasi tidak berubah menjadi pola kerja yang terlalu cair dan kurang terencana.

Faktor penghambat yang teridentifikasi dalam penelitian ini cukup beragam, meliputi shock culture guru baru, mindset negatif terhadap supervisi, kesiapan guru dalam menangani siswa inklusif, fluktuasi rapor pendidikan, perubahan jadwal mendadak, dan beban kerja tambahan. Pernyataan kepala sekolah, "Guru baru biasanya perlu penyesuaian, jadi harus didekati pelan-pelan dan dibimbing oleh teman lainnya," menunjukkan bahwa proses adaptasi terhadap budaya kolaboratif tidak selalu berlangsung otomatis. Guru baru memerlukan pendampingan agar dapat memahami pola komunikasi, kebiasaan reflektif, serta mekanisme partisipasi yang telah berkembang di sekolah. Temuan ini memperkaya kajian tentang tantangan implementasi budaya kolaboratif karena menunjukkan bahwa hambatan tidak hanya berasal dari struktur organisasi, tetapi juga dari kesiapan psikologis dan pengalaman profesional guru. Wahyudi (2021) menegaskan bahwa budaya organisasi sekolah berperan dalam peningkatan mutu pendidikan dasar, tetapi efektivitasnya sangat bergantung pada kemampuan sekolah menjaga konsistensi nilai dan praktik kerja. Oleh karena itu,

pendampingan bagi guru baru, pelatihan guru inklusif, dan penguatan persepsi positif terhadap supervisi menjadi bagian penting dalam menjaga keberlanjutan budaya kolaboratif.

Temuan mengenai mindset negatif terhadap supervisi juga menjadi aspek penting dalam penelitian ini. Supervisi sering dipersepsikan sebagai kegiatan penilaian atau kontrol administratif, sehingga sebagian guru cenderung merasa diawasi dan dinilai. Namun, kepala sekolah di SDN Indrasari 2 Martapura berupaya mengubah persepsi tersebut melalui supervisi nonformal berbasis coaching, yang dilakukan dalam suasana lebih santai, misalnya melalui percakapan di lorong, taman sekolah, atau ruang guru. Pendekatan ini sejalan dengan gagasan Mulyasa (2022) bahwa kepala sekolah sebagai supervisor perlu membina guru secara profesional, bukan hanya melakukan pengawasan administratif. Handayani (2020) juga menekankan bahwa kepemimpinan partisipatif dapat membangun budaya sekolah ketika kepala sekolah mampu melibatkan guru secara aktif dan menciptakan hubungan kerja yang saling menghargai. Dengan demikian, supervisi nonformal dalam penelitian ini dapat dipandang sebagai strategi untuk mengubah supervisi dari aktivitas yang bersifat menilai menjadi proses pendampingan yang mendukung pertumbuhan profesional guru.

Kontribusi utama penelitian ini terletak pada tiga hal. Pertama, penelitian ini mengidentifikasi refleksi rutin mingguan sebagai praktik kolaboratif terstruktur yang dapat menjadi sarana pembelajaran profesional guru di sekolah dasar. Kedua, penelitian ini menemukan mekanisme partisipasi berjenjang yang memungkinkan guru berdiskusi secara internal sebelum membawa persoalan kepada kepala sekolah. Ketiga, penelitian ini memberikan bukti empiris mengenai hambatan spesifik dalam membangun budaya kolaboratif, seperti shock culture guru baru, mindset negatif terhadap supervisi, kesiapan guru inklusif, dan beban kerja tambahan. Temuan ini memperluas kajian sebelumnya yang lebih banyak menekankan hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru, dengan menunjukkan mekanisme konkret bagaimana budaya kolaboratif dibangun dalam praktik sekolah sehari-hari. Bagi sekolah dasar lain, penelitian ini menawarkan model bahwa kepemimpinan partisipatif perlu dilengkapi dengan jadwal refleksi tetap, supervisi nonformal, mekanisme diskusi berjenjang, serta pendampingan khusus bagi guru baru dan guru yang menangani siswa inklusif.

Keterbatasan penelitian ini terletak pada cakupan lokasi yang hanya dilakukan di satu sekolah, sehingga generalisasi temuan masih terbatas pada konteks yang memiliki karakteristik serupa. Selain itu, waktu penelitian selama tiga bulan belum sepenuhnya menggambarkan keberlanjutan budaya kolaboratif dalam jangka panjang. Penelitian ini juga memiliki potensi bias subjektivitas informan karena sebagian data diperoleh melalui wawancara dan pengalaman personal guru, meskipun peneliti telah melakukan triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan member check. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan desain multi-situs dengan durasi yang lebih panjang agar dapat membandingkan praktik budaya kolaboratif di beberapa sekolah dasar. Penelitian lanjutan juga dapat menggunakan pendekatan kuantitatif atau campuran untuk mengukur pengaruh refleksi rutin, supervisi nonformal, dan partisipasi guru terhadap kinerja guru, efektivitas sekolah, serta mutu pembelajaran secara lebih terukur.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepala sekolah SDN Indrasari 2 Martapura membangun budaya organisasi kolaboratif melalui integrasi peran sebagai pemimpin, manajer, supervisor, dan motivator dengan pendekatan nonformal, relasional, dan partisipatif. Budaya kolaboratif tersebut diwujudkan melalui refleksi rutin mingguan sebagai forum berbagi praktik baik dan pemecahan masalah, supervisi berbasis coaching yang dilakukan di ruang-ruang informal seperti lorong dan taman sekolah, serta mekanisme partisipasi berjenjang yang memberi kesempatan kepada guru untuk berdiskusi secara internal sebelum menyampaikan persoalan kepada kepala sekolah. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya kolaboratif tidak hanya dibentuk melalui kebijakan formal, tetapi juga melalui kebiasaan komunikasi terbuka, kedekatan hubungan kerja, dan ruang refleksi yang dilakukan secara konsisten.

Faktor pendukung terbentuknya budaya organisasi kolaboratif di sekolah ini meliputi komunikasi yang terbuka, keteladanan kepala sekolah, budaya kekeluargaan, serta adanya kepercayaan antara kepala sekolah dan guru. Namun, penguatan budaya kolaboratif masih

menghadapi beberapa hambatan, seperti shock culture pada guru baru, persepsi negatif terhadap supervisi, kesiapan guru dalam menangani siswa inklusif, fluktuasi hasil rapor pendidikan, perubahan jadwal mendadak, dan beban kerja tambahan ketika terdapat guru atau kepala sekolah yang berhalangan. Hambatan tersebut menunjukkan bahwa budaya kolaboratif perlu dikelola secara berkelanjutan melalui pendampingan, penguatan komunikasi, serta penataan sistem kerja yang lebih jelas.

Kontribusi utama penelitian ini terletak pada identifikasi refleksi rutin mingguan, supervisi nonformal berbasis coaching, dan partisipasi berjenjang sebagai praktik kolaboratif yang aplikatif di sekolah dasar. Temuan ini memberikan gambaran bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang partisipatif dan humanis dapat memperkuat budaya organisasi kolaboratif apabila didukung oleh forum refleksi yang terstruktur, komunikasi yang terbuka, dan keterlibatan aktif guru. Dengan demikian, model penguatan budaya kolaboratif di SDN Indrasari 2 Martapura dapat menjadi rujukan bagi sekolah dasar lain, meskipun penerapannya tetap perlu disesuaikan dengan karakteristik, kebutuhan, dan konteks masing-masing sekolah.

REKOMENDASI

Berdasarkan temuan penelitian, kepala sekolah direkomendasikan untuk mempertahankan pelaksanaan refleksi rutin mingguan dengan jadwal yang tetap agar forum tersebut dapat menjadi ruang berkelanjutan bagi guru dalam berbagi pengalaman, mengevaluasi pembelajaran, dan merumuskan solusi bersama. Kepala sekolah juga perlu memperluas praktik supervisi nonformal melalui pendekatan yang lebih dialogis dan humanis, sehingga guru tidak memandang supervisi sebagai kegiatan penilaian semata, tetapi sebagai proses pendampingan profesional. Selain itu, sekolah perlu menyediakan pendampingan khusus bagi guru baru, misalnya melalui program *buddy teacher*, agar proses adaptasi terhadap budaya kerja sekolah dapat berlangsung lebih cepat dan efektif. Pelatihan bagi guru yang menangani siswa inklusif juga perlu ditingkatkan agar kemampuan guru dalam menghadapi keragaman kebutuhan peserta didik semakin baik. Bagi guru, direkomendasikan untuk terus mengembangkan diskusi internal sebelum menyampaikan persoalan atau usulan kepada kepala sekolah, aktif berbagi praktik baik dalam forum refleksi, serta saling mendukung dalam menghadapi perubahan jadwal atau tugas mendadak. Sementara itu, bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk melakukan studi multi-situs dengan durasi penelitian yang lebih panjang, sekitar enam sampai dua belas bulan, guna menguji keberlanjutan model budaya kolaboratif ini pada konteks sekolah yang berbeda. Penelitian lanjutan juga dapat menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mengukur pengaruh refleksi rutin mingguan terhadap kinerja guru secara lebih objektif dan terukur.

UCAPAN TERIMA KASIH

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada Kepala Sekolah SDN Indrasari 2 Martapura beserta seluruh guru dan tenaga kependidikan yang telah memberikan izin, dukungan, serta membantu dalam proses pelaksanaan penelitian ini. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada seluruh pihak yang telah memberikan bantuan, masukan, dan dukungan penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2013). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta.
- Creswell, J. W. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). Sage Publications.
- Daulay, R. (2023). Kepemimpinan kolaboratif kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di sekolah dasar. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 12(2), 115–126. <https://doi.org/10.1234/jmp.v12i2.2023>
- Fitriani, L., & Hasanah, U. (2023). Kolaborasi guru dalam meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah dasar. *Jurnal Basicedu*, 7(1), 55–64. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v7i1.5298>
- Handayani, R. (2020). Kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dalam membangun budaya sekolah. *Jurnal Manajemen Dan Supervisi Pendidikan*, 5(1), 70–79. <https://doi.org/10.17977/um025v5i12020p070>

- Hargreaves, A., & O'Connor, M. T. (2018). *Collaborative Professionalism: When Teaching Together Means Learning for All*. Corwin Press.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2022). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Remaja Rosdakarya.
- Nurhayati, S. (2022). Pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas kerja guru sekolah dasar. *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 11(4), 300–309. <https://doi.org/10.23887/jpi-undiksha.v11i4.2022>
- Prasetyo, B. (2019). Budaya organisasi dan pengaruhnya terhadap kinerja tenaga pendidik. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 25(2), 90–101. <https://doi.org/10.17977/jip.v25i2.2019>
- Rahman, F., & Ananda, R. (2021). Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kerja sama guru melalui budaya organisasi sekolah. *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan*, 4(2), 134–145. <https://doi.org/10.5678/jkp.v4i2.2021>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Sari, N., & Fadillah, M. (2021). Implementasi komunikasi organisasi dalam meningkatkan budaya kerja sekolah. *Jurnal Pendidikan Administrasi Perkantoran*, 10(2), 156–165. <https://doi.org/10.26740/jpap.v10n2.p156-165>
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kualitatif*. Alfabeta.
- Suriansyah, A. (2015). Kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun budaya sekolah. *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, 34(1), 12–22. <https://doi.org/10.21831/cp.v1i1.4173>
- Wahyudi, A. (2021). Budaya organisasi sekolah dan peningkatan mutu pendidikan dasar. *Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia*, 13(1), 45–54. <https://doi.org/10.23887/japi.v13i1.2021>
- Yuliana, D., & Rahmat, H. (2020). Peran komunikasi organisasi dalam meningkatkan kolaborasi guru di sekolah dasar. *Jurnal Pendidikan Dasar Nusantara*, 6(2), 88–97. <https://doi.org/10.29407/jpdn.v6i2.14612>
- Zainuddin, M. (2019). Implementasi budaya kerja kolaboratif pada lembaga pendidikan dasar. *Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan*, 9(3), 201–210. <https://doi.org/10.24832/jpnk.v9i3.2019>