
Manajemen Perubahan Budaya Sekolah dari Birokratis ke Kolaboratif

Rahayu Mardikaningsih¹, Alfiatur Rohmah², Liti Saliha³, Didit Darmawan⁴, Alfa Thoyibah⁵

Universitas Sunan Giri, Surabaya, Indonesia¹⁻⁵

Email Korespondensi : rahayumardikaningsih@gmail.com, alfiatulrohma77@gmail.com, litisaliha092@gmail.com, dr.diditdarmawan@gmail.com, alfathoyibah@gmail.com

Article received: 20 Maret 2026, Review process: 29 Maret 2026,

Article Accepted: 20 April 2026, Article published: 15 Juni 2026

ABSTRACT

This article develops a conceptual discussion of managing school cultural change from a hierarchical bureaucratic pattern toward a more collaborative, open, and trust based orientation. Adopting a qualitative literature based approach, the paper examines how change strategies can be designed to influence everyday practices, reshape communication patterns, and realign formal structures. Particular attention is given to the management of resistance as a legitimate expression of concerns, the deliberate formation of new norms that value dialogue, shared responsibility, and mutual support, and the consistent role of school leaders as agents of cultural change. The article highlights the importance of structured forums for joint decision making, transparent information flows, and alignment of appraisal and reward systems with collaborative values. It also emphasises the significance of trust, organisational learning, emotional dynamics, and capacity building for sustaining cultural change over time. The proposed framework is intended to assist schools and policy makers in planning and monitoring cultural shifts that strengthen professional cooperation and enhance the quality of educational processes.

Keywords: school culture change, collaborative culture, bureaucratic organisation, change management, resistance management, educational leadership, organisational learning

ABSTRAK

Artikel ini mengembangkan diskusi konseptual tentang pengelolaan perubahan budaya sekolah dari pola birokrasi hierarkis menuju orientasi yang lebih kolaboratif, terbuka, dan berbasis kepercayaan. Dengan mengadopsi pendekatan berbasis literatur kualitatif, makalah ini mengkaji bagaimana strategi perubahan dapat dirancang untuk memengaruhi praktik sehari-hari, membentuk kembali pola komunikasi, dan menyelaraskan kembali struktur formal. Perhatian khusus diberikan pada pengelolaan resistensi sebagai ekspresi keprihatinan yang sah, pembentukan norma baru yang disengaja yang menghargai dialog, tanggung jawab bersama, dan dukungan timbal balik, serta peran konsisten para pemimpin sekolah sebagai agen perubahan budaya. Artikel ini menyoroti pentingnya forum terstruktur untuk pengambilan keputusan bersama, aliran informasi yang transparan, dan penyelarasan sistem penilaian dan penghargaan dengan nilai-nilai kolaboratif. Artikel ini juga menekankan pentingnya kepercayaan, pembelajaran organisasi, dinamika emosional, dan pembangunan kapasitas untuk mempertahankan perubahan budaya dari waktu ke waktu. Kerangka kerja yang diusulkan dimaksudkan untuk membantu sekolah dan pembuat kebijakan dalam merencanakan dan memantau pergeseran budaya yang memperkuat kerja sama profesional dan meningkatkan kualitas proses pendidikan.

Kata kunci: *Perubahan Budaya Sekolah, Budaya Kolaboratif, Organisasi Birokrasi, Manajemen Perubahan, Manajemen Resistensi, Kepemimpinan Pendidikan, Pembelajaran Organisasi*

PENDAHULUAN

Sekolah adalah organisasi sosial yang hidup, tempat berjumpanya beragam kepentingan, nilai, dan harapan tentang masa depan generasi muda. Di balik struktur formal yang tampak pada bagan organisasi, terdapat kebiasaan, cara berbicara, dan pola hubungan yang membentuk corak budaya lembaga. Dalam banyak lembaga pendidikan, warisan tata kelola birokratis masih terasa kuat melalui prosedur berlapis, jalur komando yang kaku, serta kebiasaan menunggu arahan dari atasan sebelum bertindak. Kenyataan ini menuntut adanya manajemen pendidikan yang mampu menata setiap proses kerja agar tujuan sekolah dapat tercapai dengan lebih teratur (Akmal et al., 2015). Guru, tenaga kependidikan, maupun siswa belajar membaca isyarat mengenai apa yang dianggap pantas dan apa yang sebaiknya dihindari. Di satu pihak, budaya yang terbangun memberikan rasa keteraturan, tetapi di pihak lain dapat mengurangi kelincuhan sekolah untuk merespons perubahan lingkungan. Padahal, kelenturan budaya sekolah sangat diharapkan agar pendidikan dapat menjadi sarana mobilitas sosial yang efektif bagi anak-anak dari keluarga kurang mampu di lingkungan perkotaan (Hartono & Sulistyono, 2022). Ketika tuntutan inovasi pembelajaran, kolaborasi profesional, dan keterlibatan komunitas semakin menguat, tampak jelas bahwa pola budaya yang sangat hierarkis tidak lagi memadai sebagai landasan pengelolaan sekolah yang berorientasi masa depan (Pinheiro et al., 2025).

Jika diperiksa lebih dekat, kultur birokratis di sekolah sering tercermin dari cara keputusan dihasilkan dan disebar. Keputusan cenderung naik turun melalui jalur formal, dengan penekanan kuat pada kepatuhan terhadap surat edaran, nota dinas, dan aturan tertulis. Guru terbiasa menempatkan diri sebagai pelaksana kebijakan, bukan sebagai perancang dan pengambil inisiatif. Suasana kaku ini sebenarnya dapat dicairkan melalui gaya kepemimpinan transformasional yang terbukti mampu meningkatkan komitmen setiap anggota terhadap organisasi (Rojak, 2024b). Rapat lebih banyak diisi dengan penyampaian informasi satu arah daripada percakapan kreatif untuk memecahkan persoalan bersama (Ehrich & English, 2024). Dalam situasi demikian, keberanian untuk mengemukakan pandangan baru kerap teredam oleh kekhawatiran dikira menentang atasan. Pengalaman sehari-hari ini membentuk persepsi bahwa sekolah adalah ruangan dengan batasan ketat, di mana tindakan aman adalah mengikuti arus yang sudah ada. Kekakuan budaya tersebut sering kali menghambat penerapan cara belajar baru seperti *blended learning*, yang padahal sangat berguna untuk mengasah daya kritis siswa di masa sekarang (Darmawan et al., 2024). Padahal, dunia luar mengharuskan lembaga pendidikan melatih keberanian berpikir kritis, kerja sama, dan kemampuan berkomunikasi terbuka.

Di banyak sekolah, gerak menuju budaya yang lebih kolaboratif mulai tampak melalui prakarsa guru yang menginisiasi pertemuan sejawat, proyek lintas

mata pelajaran, atau forum refleksi praktik pembelajaran (García-Martínez et al., 2021). Kepala sekolah tertentu mulai membuka ruang dialog dengan guru dan staf, misalnya melalui forum rutin di mana gagasan baru dapat diajukan. Langkah pimpinan ini sejalan dengan pandangan bahwa keberhasilan sebuah sekolah sangat bergantung pada strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan secara menyeluruh (Ismaya et al., 2023). Namun, langkah langkah ini sering masih terbungkus dalam kerangka lama yang birokratis. Inovasi tetap harus menunggu legitimasi formal, dan keberlanjutan program sangat bergantung pada figur tertentu. Padahal, semangat kerja dan kinerja guru akan muncul secara maksimal jika didukung oleh kepemimpinan yang efektif serta motivasi yang kuat (Saputra & Darmawan, 2023). Pergantian pimpinan kerap diikuti perubahan arah tanpa proses diskusi yang cukup. Hal ini menunjukkan bahwa perubahan budaya kolaboratif belum benar benar diikat dalam norma baru yang diakui bersama. Sekolah berada dalam zona peralihan: ada upaya bekerja sama dan berbagi, namun jejak kebiasaan hierarkis terus mempengaruhi cara orang memaknai kekuasaan, tanggung jawab, dan kepercayaan.

Budaya kolaboratif yang diidealkan dalam wacana manajemen pendidikan tidak sekadar mengajak orang bekerja dalam kelompok (Sutton & Shouse, 2016). Esensinya terletak pada terciptanya hubungan kerja yang ditandai keterbukaan informasi, penghargaan terhadap pandangan beragam, dan keyakinan bahwa keputusan yang lebih baik lahir dari pemikiran bersama. Lingkungan yang saling menghargai ini akan menciptakan budaya sekolah yang positif dan membantu pembentukan karakter siswa sejak dini (Wanti & Darmawan, 2024). Di sekolah, hal ini berarti guru, kepala sekolah, tenaga kependidikan, siswa, dan bahkan orang tua memiliki ruang yang sah untuk terlibat dalam perumusan program, penilaian mutu, dan pemecahan masalah. Komunikasi vertikal dan horizontal menjadi lebih cair, tanpa menghapus struktur formal. Keadaan ini penting untuk diperhatikan karena tingkat kepuasan kerja guru dan budaya organisasi yang sehat menjadi kunci utama dalam menjaga loyalitas pengajar terhadap lembaga (Sahid & Darmawan, 2024). Kepercayaan tumbuh ketika warga sekolah merasakan bahwa suara mereka sungguh didengar, bukan sekadar diminta untuk memenuhi kewajiban administratif. Perpindahan dari budaya birokratis ke budaya yang lebih kolaboratif dengan demikian menyentuh wilayah nilai, identitas profesional, dan cara memandang wewenang, bukan sekadar perubahan prosedur kerja.

Perjalanan mengubah budaya organisasi sekolah dari pola hierarkis yang birokratis menuju pola kolaboratif yang terbuka jarang berlangsung mulus. Setiap lembaga memiliki cerita tersendiri mengenai bagaimana kebiasaan tertentu bertahan, alasan orang menjaga jarak dari perubahan, serta cara pemimpin mengomunikasikan harapan baru. (Valenti et al., 2025) Oleh karena itu, penerapan manajemen kualitas total sangat diperlukan untuk membangun budaya organisasi yang kuat dan tetap mampu bertahan di tengah perubahan (Putra & Arifin, 2022). Pada saat bersamaan, tuntutan akuntabilitas eksternal, perubahan kebijakan pendidikan nasional, dan perkembangan ilmu pengetahuan menekan sekolah untuk lebih adaptif dan kreatif. Ketegangan antara kebutuhan untuk tertib

administrasi dan tuntutan untuk berinovasi kerap memunculkan kebingungan di tingkat pelaksana. Dalam situasi ini, kemampuan guru dalam beradaptasi serta peran aktif sekolah sangat dibutuhkan untuk menjaga kedisiplinan dan semangat belajar siswa di dalam kelas (Rozikin et al., 2023). Guru dihadapkan pada banyak program pembaruan, namun merasakan bahwa pola hubungan internal belum benar benar mendukung kerja sama sejati. Di sinilah proses pengelolaan perubahan budaya menjadi penting: bagaimana menggeser landasan hubungan kerja dari sekadar ketaatan formal menuju kerja sama yang didasari kepercayaan, tanpa meruntuhkan tatanan organisasi yang diperlukan.

Permasalahan utama yang dapat diamati berkaitan dengan kuatnya pola pikir birokratis yang tertanam dalam kebiasaan warga sekolah. Banyak guru dan tenaga kependidikan menginternalisasi keyakinan bahwa tugas utama mereka adalah mengikuti perintah, menjalankan instruksi, dan menghindari kesalahan administratif. Untuk mengubah pola pikir ini, manajemen perubahan melalui pengelolaan sumber daya manusia harus diarahkan untuk memicu munculnya perilaku inovatif dari setiap anggota (Mardikaningsih, 2024). Inisiatif yang menyimpang sedikit dari kebiasaan lama sering dinilai berisiko. Situasi ini menimbulkan suasana kerja yang berhati hati berlebihan, di mana orang menunggu aba aba formal sebelum bergerak. Ketika wacana kolaborasi dan keterbukaan diperkenalkan, sebagian warga sekolah menanggapi dengan curiga, karena belum ada bukti kuat bahwa suara bawahan sungguh dihargai dan dilindungi. Salah satu cara untuk menumbuhkan rasa percaya tersebut adalah melalui program mentoring terstruktur yang terbukti efektif dalam mengembangkan kompetensi profesional guru (Rojak, 2024a). Pada tataran struktural, sistem penilaian kinerja dan penghargaan sering masih berbasis kepatuhan prosedur, bukan pada kemampuan bekerja sama dalam tim. Kesenjangan antara retorika kolaborasi dan realitas birokrasi menimbulkan kelelahan psikologis dan sikap skeptis.

Permasalahan lain terlihat pada cara resistensi muncul dan dihadapi dalam proses perubahan budaya. Setiap usaha mengubah kebiasaan lama akan memunculkan keberatan, baik yang diutarakan secara terbuka maupun yang disimpan dalam diam. Di sekolah, resistensi dapat berupa komentar sinis terhadap program baru, keengganan terlibat dalam kegiatan kolaboratif, atau ketaatan permukaan tanpa komitmen. Perpaduan antara budaya sekolah yang sehat dan gaya pengasuhan orang tua yang tepat memiliki peran yang sangat besar dalam membentuk karakter anak (Dena & Darmawan, 2024). Bila tidak dikelola dengan peka, resistensi tersebut mudah dilabeli sebagai penghambat, padahal sering mencerminkan kegelisahan yang sah mengenai kejelasan arah, beban kerja, atau kekhawatiran kehilangan posisi. Di sisi lain, pemimpin sekolah mungkin tergoda menekan perbedaan pandangan demi menjaga citra keberhasilan program, sehingga ruang dialog menjadi sempit. Selain itu, perhatian terhadap perkembangan sosial-emosional anak di lingkungan sosial juga harus tetap menjadi prioritas utama yang tidak boleh dilupakan (Gani, 2025). Hubungan seperti ini berisiko menimbulkan perpecahan halus dalam kultur organisasi, di mana

sekelompok kecil tampak sangat mendukung gagasan kolaborasi, sementara kelompok lain menjauh dan menjalankan aktivitas secara minimal.

Dalam suasana seperti itu, kebutuhan akan kajian sistematis mengenai manajemen perubahan budaya sekolah menjadi sangat mendesak. Sekolah tidak cukup mengandalkan semangat sesaat atau program jangka pendek, melainkan memerlukan panduan yang menjelaskan langkah langkah strategis untuk menggeser budaya dari pola birokratis menuju pola yang lebih kolaboratif. Kajian ini penting untuk menata ulang cara memahami strategi perubahan, mengelola resistensi sebagai bagian wajar dari dinamika organisasi, membangun norma baru yang mendukung keterbukaan dan kepercayaan, serta memposisikan pemimpin sebagai penggerak utama perubahan budaya. Dengan dasar konseptual yang jelas, diharapkan sekolah dapat merancang upaya persiapan, pelaksanaan, dan penguatan budaya kolaboratif secara lebih terencana dan konsisten.

Tujuan penulisan ini adalah mengembangkan uraian konseptual yang sistematis mengenai manajemen perubahan budaya sekolah dari corak birokratis menuju corak kolaboratif. Tulisan ini bertujuan menjelaskan prinsip prinsip strategi perubahan yang dapat digunakan sekolah, menggambarkan cara mengelola resistensi agar menjadi sumber informasi dan pembelajaran organisasi, serta merumuskan ciri norma baru yang diharapkan tumbuh dalam budaya kolaboratif. Selain itu, kajian ini bermaksud menelaah peran pemimpin sekolah sebagai pengarah dan penjaga proses perubahan budaya, baik melalui kebijakan formal maupun teladan perilaku. Dari sisi teoretis, tulisan ini diharapkan memperkaya pemahaman mengenai perubahan budaya di lembaga pendidikan, sedangkan dari sisi praktis, memberikan rujukan bagi pengelola sekolah untuk merancang upaya pergeseran budaya secara lebih terencana.

METODE

Penulis memilih pendekatan studi literatur kualitatif untuk merangkai gagasan mengenai perubahan budaya sekolah. Patel dan Patel (2019) menjelaskan bahwa pemilihan metode hendaknya disesuaikan dengan jenis pertanyaan yang diajukan. Untuk pertanyaan yang berfokus pada pemikiran normatif tentang strategi perubahan, penelusuran konseptual melalui bacaan ilmiah menjadi jalan yang wajar. Snyder (2024) menekankan pentingnya merancang tinjauan sejak awal agar arah sumbangan ilmiahnya jelas. Di ranah metodologi pendidikan, Matos et al. (2023) memperlihatkan bagaimana metodologi penelitian dapat dipelajari melalui penelaahan sistematis terhadap karya terdahulu. Acuan ini membantu penulis merumuskan langkah penelusuran sumber, pembacaan kritis, dan pengelompokan tema.

Dalam mengaitkan perubahan budaya dengan dinamika organisasi sekolah, penulis memanfaatkan pemikiran manajemen dan perilaku organisasi. Khasanah et al. (2010), ketika membahas pengantar manajemen bisnis, menyinggung pentingnya desain organisasi, pembagian wewenang, dan pengaturan proses kerja sebagai unsur yang mempengaruhi kehidupan suatu lembaga. Pemikiran tersebut ditarik ke lingkungan sekolah dengan menempatkan budaya sebagai pola yang lahir dari

kebiasaan manajerial dan struktur formal. Darmawan (2013) melalui kajian mengenai prinsip perilaku organisasi menyoroti bagaimana nilai, persepsi, dan hubungan kekuasaan membentuk dinamika kehidupan kolektif dalam lembaga. Gagasan ini sangat relevan untuk memahami perubahan dari pola hierarkis menuju kolaboratif. Dengan merujuk pada berbagai panduan tersebut, penulis melakukan pemilihan artikel dan buku yang berkaitan dengan budaya organisasi sekolah, strategi perubahan, manajemen resistensi, dan kepemimpinan sebagai agen perubahan. Seluruh bahan dibaca, disarikan, lalu disusun menjadi uraian normatif yang terfokus pada pengelolaan perubahan budaya, tanpa mengumpulkan data lapangan baru.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pembahasan mengenai manajemen perubahan budaya sekolah dari pola birokratis yang hierarkis dan prosedural menuju pola kolaboratif yang lebih partisipatif dan setara dapat diawali dengan menegaskan bahwa budaya organisasi tidak berubah secara instan hanya dengan mengganti slogan yang terpampang di dinding atau menerbitkan surat edaran baru dari kepala sekolah. Budaya sekolah adalah hasil akumulasi pengalaman bersama yang terbentuk secara berulang melalui interaksi sehari-hari di antara para guru, staf, siswa, dan pimpinan, sehingga pengelolaan perubahan budaya menuntut perhatian yang sungguh-sungguh pada praktik rutin yang terjadi setiap hari, bukan hanya pada dokumen kebijakan. Strategi perubahan yang dirancang oleh sekolah perlu menyentuh tiga aspek fundamental kehidupan organisasi, yaitu cara orang berinteraksi satu sama lain dalam menyelesaikan tugas, cara orang membuat keputusan baik yang bersifat strategis maupun operasional, serta cara orang menilai keberhasilan baik keberhasilan individu maupun keberhasilan kolektif (Ravindran, 2018). Karena itu, titik tolak yang paling penting dalam proses perubahan budaya adalah menyusun gambaran yang jujur dan tidak dibumbui tentang kultur yang sedang berjalan saat ini, yang dapat diperoleh melalui kegiatan refleksi internal yang melibatkan berbagai kelompok warga sekolah secara representatif, misalnya perwakilan guru dari setiap mata pelajaran, perwakilan staf tata usaha, serta perwakilan siswa. Dari hasil refleksi yang mendalam tersebut, sekolah dapat mengidentifikasi pola-pola perilaku tertentu yang mendukung terjadinya praktik birokrasi berlapis, seperti ketergantungan yang tinggi pada instruksi atasan sebelum mengambil tindakan, kecenderungan untuk menghindari tanggung jawab bersama dengan cara melimpahkan keputusan ke tingkat yang lebih tinggi, serta kerapuhan kepercayaan antar sesama guru yang menyebabkan mereka enggan berbagi kegagalan atau kesulitan. Kesadaran bersama yang tumbuh dari identifikasi pola-pola bermasalah ini menjadi fondasi yang kokoh untuk merancang langkah-langkah pergeseran secara bertahap ke arah budaya yang lebih terbuka, saling percaya, dan kolaboratif.

Strategi perubahan budaya dari pola birokratis menuju pola kolaboratif perlu memadukan secara seimbang antara langkah-langkah yang bersifat simbolik dan langkah-langkah yang bersifat struktural, karena kedua jenis langkah ini saling melengkapi dan tidak dapat berdiri sendiri (Addleson, 2011). Langkah simbolik

menyentuh cara pemimpin, dalam hal ini kepala sekolah, menyampaikan pesan pesan kunci kepada seluruh warga sekolah, cara ia memilih tema tema yang diangkat dalam pertemuan rutin, serta cara ia mencontohkan secara langsung perilaku interaksi baru yang diharapkan dapat ditiru oleh orang lain. Sebagai contoh konkret, kepala sekolah dapat memulai kebiasaan baru dengan mengawali setiap rapat dewan guru bukan dengan pengumuman administratif atau instruksi dari atas, melainkan dengan memberi kesempatan kepada satu atau dua orang guru untuk melaporkan praktik baik yang baru mereka terapkan di kelas, kemudian meminta guru lain untuk memberikan tanggapan atau pertanyaan. Tindakan sederhana namun simbolik semacam ini mengirim pesan yang kuat kepada seluruh komunitas bahwa pengalaman profesional guru dihargai sebagai sumber belajar bersama, bukan hanya pelaksana kebijakan. Di sisi lain, langkah struktural menyentuh aspek aspek yang lebih formal dan terlembaga, seperti pengaturan jadwal dan format rapat, pembagian wewenang dalam pengambilan keputusan, serta sistem penilaian kinerja dan pemberian penghargaan. Jadwal pertemuan dapat disusun ulang agar menyediakan ruang yang cukup untuk diskusi kelompok kecil yang bertugas merumuskan saran kebijakan secara mandiri, bukan hanya mengadakan forum besar yang bersifat informatif di mana guru hanya mendengarkan paparan dari kepala sekolah. Sistem penilaian kinerja dan sistem penghargaan perlu direvisi untuk memasukkan indikator indikator yang mengukur kualitas kerja tim, kemampuan berkolaborasi lintas mata pelajaran, serta kontribusi nyata terhadap pengembangan sekolah secara keseluruhan, sehingga perilaku kolaboratif tidak hanya didorong secara moral tetapi juga memperoleh pengakuan formal yang berdampak pada karier guru.

Pengelolaan resistensi atau penolakan terhadap perubahan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dan harus diantisipasi sejak awal dalam setiap strategi perubahan budaya sekolah, karena perubahan hampir selalu menimbulkan ketidaknyamanan dan kekhawatiran di antara anggota organisasi yang terbiasa dengan cara kerja lama (Lomba-Portela et al., 2022). Daripada memandang resistensi sebagai hambatan yang harus diberantas dengan pendekatan otoriter atau dipinggirkan, perspektif yang lebih bermanfaat secara manajerial adalah melihat resistensi sebagai cerminan dari kekhawatiran yang sah dan nilai nilai yang dipegang oleh warga sekolah, yang jika didengarkan dengan saksama dapat memberikan informasi berharga untuk menyempurnakan desain perubahan. Seorang guru yang mengungkapkan keberatan secara terbuka terhadap program kolaboratif yang baru, misalnya dengan mengatakan bahwa program tersebut akan menambah beban kerja, mungkin sebenarnya menyimpan kekhawatiran yang lebih mendalam mengenai kemampuan dirinya untuk memenuhi ekspektasi baru atau ketakutan bahwa kinerjanya akan dievaluasi secara tidak adil oleh rekan sejawat yang tidak memahami konteks kelasnya. Dalam praktik manajemen perubahan yang matang dan dewasa, pemimpin memberikan ruang yang aman secara psikologis bagi seluruh warga sekolah untuk mengemukakan kekhawatiran tersebut tanpa takut dihakimi atau dibalas dengan sanksi. Forum forum dialog yang terarah dan terstruktur dapat digunakan sebagai wadah untuk menjelaskan secara

transparan tujuan dari perubahan yang diusulkan, menampung semua pertanyaan bahkan pertanyaan yang kritis, serta menegosiasikan langkah langkah konkret yang realistis untuk mengatasi kekhawatiran yang muncul. Dengan pendekatan yang dialogis dan inklusif ini, energi yang semula berupa resistensi dapat diubah menjadi masukan konstruktif yang justru menyempurnakan desain perubahan, bukannya dibiarkan membesar menjadi sumber konflik berkepanjangan yang menghambat seluruh proses transformasi budaya sekolah.

Salah satu langkah penting dalam pergeseran budaya ialah penataan ulang forum-forum formal di sekolah. Dalam kultur birokratis, rapat sering dimaknai sebagai kewajiban administratif dengan pola penyampaian satu arah. Untuk mendukung budaya kolaboratif, forum tersebut perlu diubah menjadi arena percakapan yang mendorong partisipasi. Modal sosial organisasi dan kolaborasi tim semacam ini merupakan pendukung utama dalam mewujudkan kualitas manajemen yang berkelanjutan (Putra et al., 2021). Misalnya, agenda rapat dapat dibagi menjadi dua bagian: bagian informasi dan bagian diskusi. Pada bagian diskusi, guru dibagi dalam kelompok kecil untuk membahas masalah yang dihadapi bersama, kemudian hasil rumusan kelompok dibawa ke pleno untuk dipertimbangkan sebagai keputusan. Mekanisme semacam ini menumbuhkan kebiasaan berpikir bersama, memperluas ruang suara, dan mengurangi jarak antara pengambil keputusan dengan pelaksana program. Di sini, kepala sekolah mengarahkan proses, namun memberi ruang bagi gagasan yang lahir dari bawah.

Pembentukan norma baru menjadi inti perubahan budaya. Norma adalah aturan tak tertulis mengenai perilaku yang dianggap wajar dan diharapkan. Dalam budaya birokratis, norma yang dominan antara lain mengutamakan keseragaman, menjauhi perbedaan pendapat terbuka, dan mendahulukan keamanan pribadi dibanding keberanian berinovasi. Padahal, keterlibatan aktif setiap individu dalam membangun budaya akademik merupakan faktor penting bagi kemajuan sebuah institusi pendidikan (Rojak, 2023). Untuk beralih ke budaya kolaboratif, sekolah perlu menegaskan norma baru, seperti kebiasaan berbagi informasi, keberanian menyampaikan pandangan dengan santun, kesediaan mengakui kesalahan, dan penghargaan terhadap kerja tim. Penegasan norma tidak cukup dideklarasikan, tetapi harus dihidupi melalui teladan pemimpin dan penghargaan terhadap perilaku yang sesuai. Misalnya, ketika guru mengakui kekeliruan dan mengajak rekan sejawat mencari perbaikan, kepala sekolah secara terbuka memberi apresiasi terhadap sikap tersebut sebagai contoh profesionalisme, bukan kelemahan.

Dalam perubahan budaya, pemimpin sekolah berada pada posisi yang sangat berpengaruh sebagai penjaga arah dan penentu irama. Kepala sekolah yang berperan sebagai agen perubahan budaya perlu menyadari bahwa setiap tindakan dan ucapannya mengandung pesan budaya. Proses pemberian makna oleh pemimpin ini memiliki implikasi terhadap budaya psikologis organisasi (Irfan & Rojak, 2025). Cara ia menyambut usulan guru, merespons kritik, atau menilai keberhasilan akan dibaca warga sebagai petunjuk nilai apa yang sungguh dihargai. Bila kepala sekolah mengumandangkan pentingnya kolaborasi, tetapi dalam praktik lebih sering memuji individu tertentu dan mengabaikan kerja tim, maka

pesan yang diterima warga adalah bahwa prestasi personal tetap lebih berharga. Gaya kepemimpinan yang tepat sangat dibutuhkan untuk membangun budaya disiplin, terutama dalam menghadapi tantangan perubahan sosial dan teknologi (Al Laisty et al., 2024). Pemimpin yang ingin mendorong budaya kolaboratif harus sangat konsisten antara kata dan laku, serta siap mengoreksi kebiasaan pribadi yang masih membawa gaya birokratis.

Perubahan budaya yang diarahkan menuju keterbukaan menuntut perubahan pola komunikasi (Emanuel, 2014). Dalam kultur hierarkis, informasi sering mengalir dari atas ke bawah dengan sedikit ruang untuk umpan balik. Di sekolah kolaboratif, arus komunikasi perlu dirancang dua arah dan bahkan multi arah. Perancangan dan implementasi strategi komunikasi yang tepat merupakan bagian tak terpisahkan dari manajemen perubahan yang efektif (Mardikaningsih & Darmawan, 2022). Kepala sekolah dapat mempraktikkan kebiasaan menyebarkan rancangan kebijakan terlebih dahulu untuk menerima tanggapan, sebelum menetapkannya secara resmi. Guru diberi kesempatan mengajukan pertanyaan tanpa khawatir dicap mengganggu ketertiban. Saluran komunikasi informal yang sehat, seperti forum diskusi daring internal atau kelompok kerja, dapat dimanfaatkan untuk mempercepat penyebaran informasi dan membangun pemahaman bersama. Di era digital saat ini, penggunaan media sosial juga dapat dioptimalkan sebagai sarana distribusi publikasi dan informasi pendidikan yang luas (Darmawan & Fajar, 2024). Ketika warga merasakan bahwa informasi penting tidak disembunyikan dan suara mereka dianggap, kepercayaan kepada pimpinan dan kepada rekan sejawat cenderung meningkat.

Dimensi kepercayaan menjadi fondasi yang tidak dapat diabaikan dalam manajemen perubahan budaya. Kepercayaan dibangun ketika orang melihat konsistensi, keadilan, dan niat baik dalam tindakan pemimpin serta rekan-rekan kerja (Mujisusaty, 2020). Pada praktiknya, kepercayaan tumbuh pelan melalui pengalaman sehari-hari. Kepemimpinan dan budaya kerja yang sehat akan secara langsung memicu loyalitas kerja yang lebih tinggi dari para karyawan (Hariani & Irfan, 2022). Saat kepala sekolah menegur dengan cara yang menghormati martabat, saat guru saling membantu menutupi kekurangan tanpa mempermalukan, atau saat kegagalan program dibahas sebagai bahan belajar, bukan wahana menyalahkan, maka benih kepercayaan bertambah kuat. Sebaliknya, kejadian ketidakadilan, favoritisme, atau penggunaan informasi untuk kepentingan sempit dapat meruntuhkan upaya pergeseran budaya. Oleh sebab itu, setiap keputusan dalam proses perubahan perlu memperhitungkan dampaknya terhadap tingkat kepercayaan kolektif.

Pengelolaan perubahan budaya juga harus memperhatikan perbedaan generasi di antara warga sekolah. Guru yang sudah puluhan tahun bekerja sering memiliki pengalaman panjang dengan rezim birokrasi ketat, sementara guru muda lebih akrab dengan kultur kerja yang cair dan partisipatif (Ruiz et al., 2021). Perbedaan ini dapat menjadi sumber ketegangan, tetapi juga peluang saling belajar. Kesiapan guru untuk terlibat dalam pengembangan profesional sangat dipengaruhi oleh rasa percaya diri yang mereka miliki (Pramudya & Mardikaningsih, 2021).

Dalam desain perubahan, berguna untuk melibatkan perwakilan dari berbagai kelompok usia dalam tim penggerak. Guru senior dapat menyumbangkan kearifan mengenai dinamika sekolah, sedangkan guru muda membawa perspektif segar mengenai kerja kolaboratif. Akses pendidikan yang merata tanpa memandang latar belakang sosial juga menjadi bagian dari kebijakan yang harus didukung oleh budaya organisasi yang inklusif (Rojak & Irfan, 2025). Dialog antar generasi membantu meredakan stereotip dan menumbuhkan pemahaman bahwa perubahan budaya bukan agenda satu kelompok, tetapi proses seluruh komunitas.

Perubahan budaya yang berkelanjutan memerlukan sistem penguatan yang melembaga. Setelah norma baru dirumuskan dan praktik awal mulai terlihat, sekolah perlu memastikan bahwa aturan formal, sistem penilaian, dan mekanisme penghargaan selaras dengan arah budaya yang diharapkan. Manajemen perubahan ini juga harus tetap selaras dengan regulasi yang berlaku dalam organisasi modern (Darmawan et al., 2024). Jika kerja sama tim dianggap penting, maka penilaian kinerja guru sebaiknya memasukkan aspek kolaborasi, bukan mengacu semata pada hasil individu. Jika keterbukaan informasi diutamakan, maka prosedur penyebaran keputusan dan pelaporan keuangan perlu dibuka sejauh layak. Penerapan manajemen berbasis nilai dalam organisasi sangat membantu dalam menghadapi perbedaan budaya yang ada (Hariani & Mardikaningsih, 2021). Penguatan yang konsisten mengurangi kemungkinan budaya baru melemah ketika terjadi pergantian pimpinan, karena nilai-nilai kolaboratif telah tertanam dalam sistem.

Dalam manajemen perubahan, tahap refleksi berkala memiliki peranan penting. Sekolah dapat menjadwalkan forum refleksi budaya, misalnya setahun sekali, di mana warga diajak menilai perubahan yang sudah berlangsung (Ashton, 2025). Pertanyaan yang diajukan meliputi apakah hubungan kerja terasa lebih terbuka, apakah kerja tim meningkat, dan apa yang masih dirasakan berat. Dari refleksi ini, sekolah menyusun rencana tindak lanjut yang lebih tajam, bukan sekadar mengulang kegiatan lama. Kesiapan untuk mengakui bahwa ada bagian strategi yang tidak berjalan sesuai harapan justru menjadi penanda bahwa budaya kolektif mulai bergerak ke arah kedewasaan.

Aspek pembelajaran organisasi tidak lepas dari perubahan budaya. Sekolah yang bergerak dari birokratis ke kolaboratif perlu melatih warganya untuk melihat kesalahan sebagai bahan belajar, bukan aib yang harus disembunyikan (Schechter et al., 2021). Profesionalisme, motivasi kerja, dan kompetensi guru merupakan pilar utama dalam meningkatkan kualitas hasil kerja (Mardikaningsih et al., 2022). Ketika suatu program kolaboratif tidak mencapai sasaran, tim diajak menganalisis apa yang terjadi, faktor apa saja yang mempengaruhi, dan langkah apa yang dapat disesuaikan. Kedisiplinan dan profesionalisme guru yang terjaga dengan baik akan memberikan dampak nyata bagi peningkatan kinerja lembaga (Mubasysyir & Darmawan, 2024). Pendekatan ini menumbuhkan rasa aman untuk bereksperimen, karena warga merasa upaya mereka dihargai meskipun hasil belum maksimal. Kebiasaan merefleksikan sambil memperbaiki inilah yang perlahan menggantikan budaya menyalahkan.

Tidak kalah penting, perubahan budaya harus memperhitungkan hubungan sekolah dengan orang tua dan masyarakat sekitar. Budaya birokratis cenderung menempatkan orang tua sebagai pihak luar yang hanya diundang pada momen formal tertentu. Dalam budaya kolaboratif, orang tua dipandang sebagai mitra yang dapat diajak berdialog mengenai program sekolah, perilaku anak, dan aspirasi pendidikan. Upaya mendorong perubahan perilaku yang berkelanjutan dapat dicapai melalui pendidikan dan kesadaran publik yang intens (Gautama & Mardikaningsih, 2022). Komunikasi dengan orang tua perlu dibuat lebih rutin, jujur, dan dua arah. Sekolah dapat menyelenggarakan forum diskusi tematik, bukan hanya pertemuan seremonial. Cara sekolah melibatkan masyarakat akan mempengaruhi cara warga internal melihat budaya organisasi, karena mereka menyaksikan bagaimana nilai keterbukaan dan kerja sama diterapkan dalam hubungan eksternal.

Peran struktur formal dalam perubahan budaya tidak dapat diabaikan. Banyak nilai kolaboratif yang diinginkan tidak akan lestari jika struktur tetap memusatkan wewenang pada satu titik. Karena itu, perubahan budaya sering perlu diikuti penyesuaian struktur, misalnya pembentukan tim pengembang sekolah, dewan guru inti, atau komite kombinasi guru-orang tua. Kepemimpinan dalam mengonstruksi budaya organisasi sering kali dilakukan melalui penggunaan simbol dan ritual yang bermakna (Irfan & Sajjapong, 2023). Pembentukan struktur semacam ini memberi wadah resmi bagi praktik kolaborasi yang sebelumnya bersifat sporadis. Namun, struktur baru tidak boleh sekadar nama, melainkan harus diberi kewenangan dan tugas jelas, sehingga pertemuan yang dilakukan menghasilkan keputusan nyata, bukan formalitas (Sutton & Shouse, 2016).

Pengelolaan perubahan budaya juga bersentuhan dengan aspek emosional para pelakunya. Pergeseran dari pola lama menuju pola baru dapat memicu rasa kehilangan, terutama bagi mereka yang merasa nyaman dengan kepastian aturan birokratis (Kupiek, 2020). Pemimpin sekolah perlu peka terhadap emosi ini, mengakui bahwa perubahan membawa ketidaknyamanan, dan menyediakan dukungan. Kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja yang kondusif menjadi pendorong utama bagi motivasi kerja guru (Musthofa & Darmawan, 2024). Misalnya, dengan memberi pendampingan bagi guru yang kesulitan menyesuaikan diri dengan kerja tim atau meminta bimbingan untuk memimpin diskusi. Strategi pengembangan budaya organisasi berbasis kesehatan mental juga sangat strategis untuk meningkatkan kinerja tenaga kerja (Rojak et al., 2025). Mengabaikan aspek emosional akan membuat perubahan tampak kering dan menambah jarak antara perancang kebijakan dengan pelaksana.

Untuk menjaga keberlanjutan, perubahan budaya perlu dihubungkan dengan pengembangan kapasitas individu. Sekolah dapat menyusun program pelatihan yang berfokus pada keterampilan kolaboratif, seperti komunikasi asertif, fasilitasi pertemuan, dan resolusi konflik. Pelatihan ini bukan kegiatan lepas, melainkan bagian dari rencana jangka panjang penguatan budaya kolaboratif. Kepala sekolah dan tim penggerak dapat memantau sejauh mana kompetensi yang diperoleh dalam pelatihan tercermin dalam praktik. Hubungan yang harmonis

antara motivasi kerja dan kepemimpinan sekolah terbukti mampu menciptakan performa kerja yang luar biasa (Rahmawati & Darmawan, 2024). Hubungan antara pengembangan kapasitas dan perubahan budaya menjamin bahwa nilai-nilai baru tidak berhenti dalam tataran wacana, tetapi menemukan bentuk konkret dalam kemampuan nyata warga sekolah.

Dimensi waktu juga perlu dipertimbangkan dalam manajemen perubahan budaya (Mujisusatyo, 2020). Perubahan nilai dan kebiasaan tidak dapat dipaksakan terjadi dalam waktu singkat. Sekolah yang terlalu ambisius mengubah banyak hal sekaligus berisiko menimbulkan kelelahan dan kebingungan. Pendekatan yang lebih realistis ialah menetapkan tahap tahap prioritas, misalnya fokus pada penguatan pola rapat dan komunikasi selama satu tahun, kemudian memperluas ke sistem penilaian dan hubungan dengan orang tua pada periode berikutnya. Penahapan ini memberi ruang bagi warga untuk beradaptasi dan menumbuhkan kebiasaan baru secara bertahap, tanpa merasa diguncang terlalu keras.

Akhirnya, manajemen perubahan budaya sekolah yang berorientasi pada kolaborasi menuntut kesediaan pemimpin untuk terus belajar. Kepala sekolah dan tim penggerak perlu terbuka pada umpan balik, baik dari internal maupun dari rekan sejawat di lembaga lain. Kunjungan belajar, pertukaran pengalaman, dan keterlibatan dalam jaringan profesional dapat memperkaya pemahaman tentang cara mengelola perubahan budaya secara bijak. Kesadaran bahwa tidak ada satu model baku yang cocok untuk semua sekolah membantu pemimpin merancang langkah yang peka terhadap kekhasan lembaganya sendiri, sekaligus berpegang pada prinsip umum mengenai nilai kolaborasi, keterbukaan, dan kepercayaan.

SIMPULAN

Perubahan budaya sekolah dari pola birokratis menuju pola kolaboratif merupakan proses yang kompleks, namun dapat dikelola secara terencana. Pergeseran tersebut menuntut perhatian pada strategi perubahan yang menyentuh praktik sehari-hari, pengelolaan resistensi sebagai bahan pembelajaran, pembentukan norma baru yang menegaskan nilai keterbukaan dan kerja bersama, serta konsistensi pemimpin dalam bertindak sebagai agen perubahan budaya. Kepala sekolah dan tim penggerak perlu mengatur ulang forum formal, pola komunikasi, struktur wewenang, dan sistem penghargaan agar selaras dengan nilai kolaboratif. Kepercayaan, refleksi berkala, pengembangan kapasitas, serta kepekaan terhadap dimensi emosional menjadi penopang penting agar perubahan budaya tidak berhenti sebagai slogan. Jika diolah dengan cermat, pergeseran budaya ini berpotensi memperkuat kualitas pembelajaran, kebersamaan warga sekolah, dan kesiapan lembaga menghadapi dinamika pendidikan yang terus berubah.

Dari sisi implikasi, kajian ini mengisyaratkan perlunya sekolah mengembangkan kebijakan internal yang secara eksplisit mendukung perubahan budaya menuju kolaborasi. Penyusunan pedoman tentang nilai dan norma kerja, pembentukan tim penggerak budaya, pengaturan forum refleksi berkala, dan penyesuaian sistem penilaian kinerja dengan indikator kolaboratif menjadi langkah

praktis yang layak dipertimbangkan. Otoritas pendidikan dapat menyediakan ruang bagi sekolah untuk bereksperimen dengan bentuk bentuk budaya yang lebih terbuka, sambil memberi dukungan pengembangan kapasitas pemimpin. Saran bagi penelitian lanjutan adalah melakukan kajian empiris di berbagai jenis sekolah untuk melihat bagaimana prinsip prinsip manajemen perubahan budaya diterapkan, faktor apa yang mendukung atau menghambat, serta praktik baik apa yang dapat disebarluaskan. Dengan demikian, upaya mengelola pergeseran budaya tidak berhenti pada tataran teori, melainkan dapat terus disempurnakan melalui pengalaman nyata di lapangan.

DAFTAR RUJUKAN

- Addleson, M. (2011). *Handling hierarchy and more*. 179-197. https://doi.org/10.1057/9780230343412_14
- Akmal, D. Kurniawan, D. Darmawan, & A. Wardani. (2015). *Manajemen Pendidikan*. Intipresindo Pustaka, Bandung.
- Al Laisty, M. D., Darmawan, D., & Fajar, A. S. M. (2024). The Role of Leadership Style in Building a Discipline Culture in Pesantren: Facing the Challenges of Social and Technological Change. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 3(3), 62-68.
- Ashton, L. (2025). *Leading cultural change*. 68-152. <https://doi.org/10.1201/9781003608066-4>
- Darmawan, D. (2013). *Prinsip Prinsip Perilaku Organisasi*. Pena Semesta, PT JePe Press Media Utama, Surabaya.
- Darmawan, D. & Fajar, A.S. M. (2024). The Role of Social Media in the Distribution and Dissemination of Education Publications in the Digital Age. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 4(2), 41-58.
- Darmawan, D., Hardyansah, R., Sulani, S., Marsal, A. P., & Da Silva, E. B. (2024). Change Management and Legal Compliance in Modern Organizations. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 6(3), 11-16.
- Darmawan, D., Zahid, R. A., & Fajar, A. S. M. (2024). The Role of Blended Learning in Developing Students' Critical Thinking Skills in the Digital Age. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 4(1), 71-86.
- Dena, S., & Darmawan, D. (2024). Character Development of Students in Public High School 4 Surabaya Through the Role of School Culture and Parenting Style. *EduInovasi: Journal of Basic Educational Studies*, 4(1), 417-428.
- Ehrich, L., & English, F. (2024). Re-Imagining Leadership Roles beyond the Shadow of Bureaucracy. *Neveléstudomány*. <https://doi.org/10.3390/educsci14030331>
- Emanuel, K. (2014). *Communication as a Foundation of the Open Science*. <https://doi.org/10.13140/2.1.4208.6089>
- Gani, A. (2025). Character Education and Children's Socio-Emotional Development in the Social Interaction Environment. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 5(1), 103-116.

- García-Martínez, I., Montenegro-Rueda, M., Molina-Fernández, E., & Fernández-Batanero, J. M. (2021). Mapping teacher collaboration for school success. *School Effectiveness and School Improvement*, 1-19. <https://doi.org/10.1080/09243453.2021.1925700>
- Gautama, E. C., & Mardikaningsih, R. (2022). Driving Sustainable Behavior Change Through Education and Public Awareness. *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 259-264.
- Hariani, M., & Mardikaningsih, R. (2021). Implementation of Value-Based Management in Multinational Organizations Facing Cultural Differences. *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 67-72.
- Hariani, M. & R. Mardikaningsih. (2022). The Performance of Authenticity and the Commodification of Parasocial Bonds: Twin Pillars of Influencer Culture on Social Media. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 2(2), 385-412.
- Hariani, M., & Irfan, M. (2022). The Influence of Leadership and Work Culture on Employee Work Loyalty. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 2(1), 39-48.
- Hartono, R., & Sulisty, B. (2022). The Role of Education in the Social Mobility of Poor Children in Urban Settings. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 2(1), 109-126.
- Irfan, M. & T. Sajjapong. (2023). Leadership in Constructing and Reproducing Organizational Culture through Symbols and Rituals. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 3(2), 143-166.
- Irfan, M., & Rojak, J. A. (2025). The Leadership Meaning-Making Process and Its Implications for Organizational Psychological Culture. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 8(2), 1-9.
- Ismaya, B., Sutrisno, S., Darmawan, D., Jahroni, J., & Kholis, N. (2023). Strategy for leadership: how principals of successful schools improve education quality. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(1), 247-259.
- Khasanah, H., Arum, S., & Darmawan, D. (2010). *Pengantar Manajemen Bisnis*. Spektrum Nusa Press, Jakarta.
- Kupiek, M. (2020). *Emotionen und Organisationskultur*. 83-102. https://doi.org/10.1007/978-3-658-31042-4_3
- Lomba-Portela, L., Domínguez-Lloria, S., & Pino-Juste, M. (2022). Resistances to Educational Change: Teachers' Perceptions. *Education Sciences*, 12(5), 359-359. <https://doi.org/10.3390/educsci12050359>
- Mardikaningsih, R., Darmawan, D., & Hariani, M. (2015). Otonomi Pengelolaan Sekolah dalam Rangka Peningkatan Prestasi Akademik Peserta Didik. *Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Indonesia*, 2(2), 85-96.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2022). Design and Implementation of Communication Strategy in Change Management. *Journal of Social Science Studies*, 2(2), 237-242.
- Mardikaningsih, R., Sinambela, E. A., & Mendrika, V. (2022). The role of work motivation, competency, and professionalism on teacher performance. *Ekonomi, Keuangan, Investasi Dan Syariah (EKUITAS)*, 4(1), 250-255.

-
- Mardikaningsih, R. (2024). Change Management: The Contribution of Sustainable Human Resource Management to Organizational Commitment and Employee Innovative Behavior. *Jurnal Simki Economic*, 7(2), 452-464.
- Matos, J. F., Piedade, J., Freitas, A., Pedro, N., Dorotea, N., Pedro, A., & Galego, C. (2023). Teaching and learning research methodologies in education: A systematic literature review. *Education Sciences*, 13(2), 173.
- Mubasysyir, M. M., & Darmawan, D. (2024). Improving Performance: The Role Of Teacher Professionalism And Discipline At The Tahsinul Akhlaq Bahrul Ulum Foundation Surabaya. *Hikamatzu | Journal of Multidisciplinary*, 1(1), 337-354.
- Mujisusatyo, Y. (2020). *Strengthening organizational culture through change management*. <https://doi.org/10.13140/rg.2.2.25103.20643>
- Musthofa, M. A. R., & Darmawan, D. (2024). School Principal Leadership And Work Environment: Driving Teacher Motivation At The Tanbihul Ghofilin Al Mustofa Sidoraharjo Kedamean Foundation. *Hikamatzu | Journal of Multidisciplinary*, 1(2), 46-61.
- Patel, M., & Patel, N. (2019). Exploring research methodology. *International Journal of Research and Review*, 6(3), 48-55.
- Pinheiro, G., Alves, J. M., & Serra, L. (2025). School leadership and organization in times of complexity: paths to a collaborative and regenerative school. *Frontiers in Education*, 10. <https://doi.org/10.3389/educ.2025.1657742>
- Pramudya, G., & Mardikaningsih, R. (2021). Teacher Self-Efficacy and Engagement in Professional Development. *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 233-238.
- Putra, A. R., Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2021). Organisational Social Capital and Team Collaboration as Supports for Total Quality Management, *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 1(1), 129-146.
- Putra, A. R., & Arifin, S. (2022). The Importance of Total Quality Management (TQM) in Building A Sustainable and Adaptive Organizational Culture to Change. *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 67-72.
- Rahmawati, Y., & Darmawan, D. D. (2024). Research on The Relationship Between Work Motivation, School Principal Leadership, and Teacher Performance in Madrasah Ibtidaiyah At Taufiq Lakarsantri Surabaya. *International Journal of Islamic Thought and Humanities*, 3(1), 59-69.
- Ravindran, L. (2018). *The Effects of School Culture Impacting on the Process of Change*. 141-147. https://doi.org/10.1007/978-981-10-4223-2_12
- Rojak, J. A. (2023). Factors Affecting Lecturer Involvement in Academic Culture Development and How Academic Culture Implements Higher Education. *Journal of Social Science Studies*, 3(1), 29-34.
- Rojak, J. A. (2024a). Structured Mentoring as a Catalyst for Developing Professional Competencies Among University Students. *Journal of Social Science Studies*, 4(2), 87-92.

- Rojak, J. A. (2024b). The relationship of transformational leadership and organizational commitment in higher education. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 3(1), 14-20.
- Rojak, J. A., & Irfan, M. (2025). Urban-Rural Educational Access Inequality within Economic Structure and Policy Frameworks. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 8(1), 21-29.
- Rojak, J. A., Darmawan, D., & Marsal, A. P. (2025, October). Strategic development of mental health-based organizational culture to improve institutional workforce performance in higher education. In *Proceeding of International Management Conference and Progressive Papers* (Vol. 3, No. 1).
- Rozikin, M. Z., Ghozali, S., & Darmawan, D. (2023). Teacher Adaptation and the Role of Educational Institutions to Foster Learner Discipline and Participation in the Classroom. *Journal of Social Science Studies*, 3(1), 199-212.
- Ruiz, M. V., González, M. B. A., Cano, J. M. N., Soto, A. T., Pruaño, A. P., & Hernández, M. L. G. (2021). Generational Diversity among Teachers in the Workplace: Implications for Teacher Relationships, Identity and Development. *Journal of Intercultural Management*, 13(2), 59-80. <https://doi.org/10.2478/JOIM-2021-0061>
- Sahid, S. & Darmawan, D. (2024). Level of Job Satisfaction and Organizational Culture: The Key to Teacher Commitment at the Al Jahidiyah Foundation, Geger, Bangkalan. *Hikamatzu | Journal of Multidisciplinary*, 1(1), 320-336.
- Saputra, R. T., & Darmawan, D. (2023). Improving teacher performance through effective leadership, work discipline, and work motivation. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 2(2), 31-36.
- Schechter, C., Qadach, M., & Da'as, R. (2021). Organizational learning mechanisms for learning schools. *The Learning Organization*. <https://doi.org/10.1108/TLO-10-2018-0169>
- Snyder, H. (2024). Designing the literature review for a strong contribution. *Journal of Decision Systems*, 33(4), 551-558.
- Sutton, P. S., & Shouse, A. W. (2016). Building a culture of collaboration in schools. *Phi Delta Kappan*, 97(7), 69-73. <https://doi.org/10.1177/0031721716641653>
- Valenti, M., Mahatmya, D., Levine-Brown, E., Celedonia, K. L., & Sweet, T. M. (2025). A Tale of Two Schools: A Comparative Case Study Demonstrating Organizational Pathways to Educator Collaborations. *Deleted Journal*, 37(1). <https://doi.org/10.25035/mwer.37.01.10>
- Wanti, M. W., & Darmawan, D. (2024). The influence of school culture on the character of junior high school students. *Journal of Islamic Elementary Education*, 2(2), 201-214.