

**MANAJEMEN KOLABORASI PENGEMBANGAN MUTU
KINERJA GURU DI MADRASAH TSAWIYAH NEGERI 3 DAN
MADRASAH ALIYAH 2 BANYUWANGI**

DISERTASI



**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R**

Oleh

FATHUR RAHMAN

NIM 223307010007

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UIN KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
SEPTEMBER 2024**

**MANAJEMEN KOLABORASI PENGEMBANGAN MUTU
KINERJA GURU DI MADRASAH TSAWIYAH NEGERI 3 DAN
MADRASAH ALIYAH 2 BANYUWANGI**

DISERTASI

Diajukan untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Doktor Manajemen Pendidikan Islam



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Oleh

FATHUR RAHMAN

NIM: 223307010007

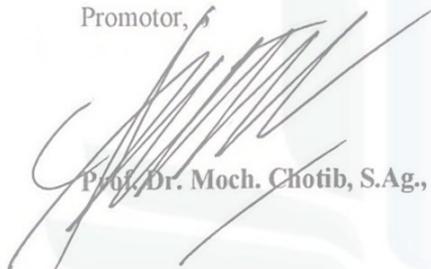
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UIN KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
SEPTEMBER 2024**

LEMBAR PERSETUJUAN

Disertasi dengan judul “Manajemen Kolaborasi Pengembangan Mutu Kinerja Guru Madrasah (Studi Situs Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 dan Madrasah Aliyah 2 Kabupaten Banyuwangi)” yang ditulis oleh Fathur Rahman NIM : 223307010007 ini telah dilaksanakan Ujian Terbuka Disertasi dan revisi untuk memenuhi persyaratan meraih gelar Doktor pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.

Jember, Desember 2024
Promotor,


Prof. Dr. Moch. Chofib, S.Ag., M.M.

Co Promotor


Dr. H. Moh. Anwar, M.Pd.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

LEMBAR PENGESAHAN

Disertasi dengan judul “Manajemen Kolaborasi Pengembangan Mutu Kinerja Guru Madrasah (Studi Situs Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 dan Madrasah Aliyah 2 Kabupaten Banyuwangi)” yang ditulis oleh Fathur Rahman NIM : 223307010007 ini telah dilaksanakan Ujian Terbuka Disertasi dan revisi untuk memenuhi persyaratan meraih gelar Doktor pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.

Dewan Penguji

1. Ketua Sidang : Prof. Dr. H. Hepni, S.Ag., M.M.
2. Penguji Utama : Prof. Dr. Zurqoni, M.Ag
3. Penguji : Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd.
4. Penguji : Dr. H. Abd. Muhith, S.Ag., M.Pd.I.
5. Penguji : Dr. Sri Lumatus Sa'adah, S.Ag., M.H.I.
6. Penguji : Dr. Imam Turmudi, S.Pd., M.M.
7. Promotor : Prof. Dr. Moch. Chotib, S.Ag., M.M.
8. Co Promotor : Dr. H. Moh. Anwar, M.Pd.



Jember, November 2024

Mengesahkan

Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri
Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

Prof. Dr. Moch. Chotib, S.Ag., M.M.
NIP. 197107272002121003



**SURAT PERNYATAAN
ORISINALITAS PENELITIAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : **Fathur Rahman**
NIM : 223307010007
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Alamat : Jl. Adi Sucipto Gg. Yapenatim No. 100 Rt.03 Rw.02
Kelurahan Sobo Kec. Banyuwangi Kab. Banyuwangi.
Judul : Manajemen Kolaborasi Pengembangan Mutu Kinerja Guru
di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 dan Madrasah Aliyah
Negeri 2 Banyuwangi

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa dalam hasil penelitian saya ini tidak terdapat unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat oleh orang lain, kecuali secara tertulis dikutip dalam naskah ini disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur penjiplakan dan ada klaim dari pihak lain, maka saya bersedia untuk diproses sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya Fathur Rahman dan tanpa paksaan dari siapapun.

Jember, 7 Oktober 2024

Saya yang menyatakan,



Fathur Rahman

ABSTRAK

Fathur Rahman, 2024. Manajemen Kolaborasi Pengembangan Mutu Kinerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 dan Madrasah Aliyah Negeri 2 Banyuwangi. Promotor: Prof. Dr. Moch. Chotib, S.Ag., M.M. ,Co. Promotor : Dr. H. Moh. Anwar, M.Pd.

Kata Kunci : *Manajemen, Kolaborasi, Mutu, Kinerja, Madrasah*

Tantangan terbesar dalam mengupayakan keunggulan lembaga pendidikan adalah menjamin sumber daya pendidikannya. Begitupun dalam kelembagaan madrasah. Madrasah memiliki dua hal yang harus dijamin yakni orientasi pengembangan pendidikan agama dan juga ikut serta mengejar standar mutu yang berkembang dalam pendidikan global. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah menjamin mutu kinerja dengan baik melalui sejumlah kerjasama yang kuat dari seluruh pihak. Pada konteks kepentingan pencapaian mutu tersebut, penelitian ini berupaya mengkaji manajemen kolaborasi pengembangan mutu kinerja madrasah. Riset ini merupakan kajian lintas situs pada MTs 03 dan MAN 02 Banyuwangi.

Sedangkan fokusnya adalah tiga hal yakni sistem kolaborasi, struktur kerja dan bentuk kolaborasi pengembangan mutu guru yang dilakukan. Ketiga fokus ini merupakan hal urgen yang perlu dikaji untuk menemukan konsepsi holistik manajemen kolaborasi yang dilakukan dalam hubungannya dengan pengembangan mutu madrasah.

Penelitian dilakukan secara kualitatif dengan diikuti analisis tunggal menggunakan konsepsi Miles dan Huberman pada masing-masing situs. Kemudian dari hasil dari keduanya dikomparasikan untuk menghasilkan temuan yang objektif. Hasil temuan kemudian didekati dengan beberapa teori tentang manajemen kolaborasi dan pengembangan mutu kinerja.

Hasil penelitian ini menghasilkan konsepsi “*Colaboration Management of Madrasah Teacher Quality*”. Secara rinci sub temuannya adalah *pertama*, sistem kolaborasi pengembangan mutu guru dilakukan dengan berbasis pada proses pembudayaan pendidikan Madrasah. Elemen-elemennya terdiri dari nilai-nilai yang berasal dari figuritas kepala madrasah dan kegiatan keagamaan. Nilai ini mengikat menjadi visi, misi dan tujuan pendidikan serta mengarahkan kolaborasi terjadi pada ruang lingkup internal dan eksternal. *Kedua*, struktur kerja kolaborasi direncanakan dengan analisis internal dan eksternal madrasah. Kemudian dilaksanakan secara delegatif dengan peran agensi kelompok internal dan eksternal. *Ketiga*, bentuk kolaborasi yang terjadi setidaknya ada kemitraan *not-for-profit* berfokus pada penguatan kompetensi kepribadian guru. Kerjasama ini dilakukan secara sukarela, didorong oleh ikatan nilai madrasah yang mengutamakan kepentingan bersama tanpa mengejar keuntungan finansial. Ada kemitraan *private* bertujuan untuk mendukung kesejahteraan para guru dan bersifat transaksional, dengan setiap pihak terlibat berdasarkan kesepakatan yang saling menguntungkan dan sering kali melibatkan aspek ekonomi. Yang terakhir ada, kemitraan *public* digunakan untuk kolaborasi dalam meningkatkan kompetensi sikap sosial guru.

ABSTRACT

Fathur Rahman, 2024. Collaborative Management of Developing The Quality of Teacher Performance at Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 and Madrasah Aliyah Negeri 2 Banyuwangi, Promotor: Prof. Dr. Moch. Chotib, S.Ag., M.M. ,Co. Promotor : Dr. H. Moh. Anwar, M.Pd.

Key words: Management, Collaboration, Quality, performance, Madrasah

The biggest challenge in striving for excellence in educational institutions is ensuring educational resources. Likewise in madrasa institutions. Madrasahs have two things that must be guaranteed, namely the orientation of developing religious education and also participating in pursuing quality standards that are developing in global education. One effort that can be made is to ensure good quality performance through strong cooperation from all parties. In the context of the importance of achieving quality, this research seeks to examine collaborative management in developing the quality of madrasah performance. This research is a cross-site study at MTs 3 and MAN 2 Banyuwangi.

Meanwhile, the focus is on three things, namely the collaboration system, work structure and the form of teacher quality development collaboration carried out. These three focuses are urgent matters that need to be studied to find a holistic conception of collaborative management carried out in relation to the development of madrasah quality.

The research was conducted qualitatively, followed by a single analysis using Miles and Huberman's conception at each site. Then the results from both are compared to produce objective findings. The findings are then approached with several theories about collaboration management and performance quality development.

The results of this research produced the concept of "*Collaboration Management of Madrasah Teacher Quality*". In detail, the sub-findings are first, the collaborative system for developing teacher quality is carried out based on the Madrasah education acculturation process. The elements consist of values originating from the figure of the madrasa head and religious activities. This value ties into the vision, mission and goals of education and directs collaboration to occur at internal and external levels. Second, the collaborative work structure is planned with internal and external analysis of the madrasah. Then it is carried out delegatively with the role of internal and external group agencies. Third, the form of collaboration that occurs is at least a not-for-profit partnership focused on strengthening teachers' personal competencies. This collaboration is carried out voluntarily, driven by the bond of madrasa values which prioritize mutual interests without pursuing financial gain. There are private partnerships aimed at supporting the welfare of teachers and are transactional in nature, with each party involved based on mutually beneficial agreements and often involving economic aspects. Lastly, public partnerships are used for collaboration in increasing the competence of teachers' social attitudes.

ملخص

فتح الرحمن، 2024. إدارة تطوير جودة أداء معلمي المدارس (عبر مواقع المدرسة الإعدادية الحكومية 3 والمدرسة الثانوية الحكومية 2 بانوانجي

الكلمات المفتاحية: الإدارة، التعاون، الجودة، الأداء، المدرسة الدينية إن التحدي الأكبر في السعي إلى التميز في المؤسسات التعليمية هو ضمان الموارد التعليمية. وينطبق نفس الشيء على المدارس الدينية. فالمدارس الدينية لديها أمران يجب ضمانهما، وهما التوجه نحو تطوير التعليم الديني، وكذلك المشاركة في متابعة معايير الجودة التي تتطور في التعليم العالمي. ومن الجهود التي يمكن بذلها ضمان الأداء الجيد من خلال التعاون القوي من جميع الأطراف. وفي إطار أهمية تحقيق الجودة، يسعى هذا البحث إلى دراسة الإدارة التعاونية في تطوير جودة أداء المدارس الدينية. هذا البحث عبر مواقع المدرسة الإعدادية الحكومية 3 والمدرسة الثانوية الحكومية 2 بانوانجي

وفي الوقت نفسه، ينصب التركيز على ثلاثة أشياء، وهي نظام التعاون وهيكل العمل وشكل التعاون في تطوير جودة المعلم الذي يتم تنفيذه. تعتبر هذه النقاط الثلاثة من الأمور العاجلة التي تحتاج إلى دراسة لإيجاد تصور شامل للإدارة التعاونية التي يتم تنفيذها فيما يتعلق بتطوير جودة المدرسة.

تم إجراء البحث من الناحية النوعية، متبوعاً بتحليل واحد باستخدام تصور مايلز وهوبرمان في كل موقع. ثم تتم مقارنة النتائج من كليهما للحصول على نتائج موضوعية. ثم يتم تناول النتائج بعدة نظريات حول إدارة التعاون وتطوير جودة الأداء.

أنتجت نتائج هذا البحث مفهوم "إدارة التعاون لجودة معلمي المدارس". بالتفصيل، النتائج الفرعية هي أولاً، أن النظام التعاوني لتطوير جودة المعلم يتم تنفيذه بناءً على عملية الثقافة التعليمي في المدرسة. تتكون العناصر من قيم ناشئة عن شخصية رئيس المدرسة والأنشطة الدينية. ترتبط هذه القيمة بروية التعليم ورسالته وأهدافه وتوجه التعاون على المستوى الداخلي والخارجي. ثانياً، يتم التخطيط لهيكل العمل التعاوني من خلال التحليل الداخلي والخارجي للمدرسة. ثم يتم تنفيذها بشكل تفويضي مع دور وكالات المجموعة الداخلية والخارجية. ثالثاً، شكل التعاون الذي يحدث هو على الأقل شراكة غير ربحية تركز على تعزيز الكفاءات الشخصية للمعلمين. يتم تنفيذ هذا التعاون طوعاً، مدفوعاً برابطة قيم المدرسة التي تعطي الأولوية للمصالح المتبادلة دون السعي لتحقيق مكاسب مالية. هناك شراكات خاصة تهدف إلى دعم رفاهية المعلمين وهي ذات طبيعة معاملات، حيث يشارك كل طرف على أساس اتفاقيات متبادلة المنفعة وغالباً ما تنطوي على جوانب اقتصادية. وأخيراً، يتم استخدام الشراكات العامة للتعاون في زيادة كفاءة المواقف الاجتماعية للمعلمين.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

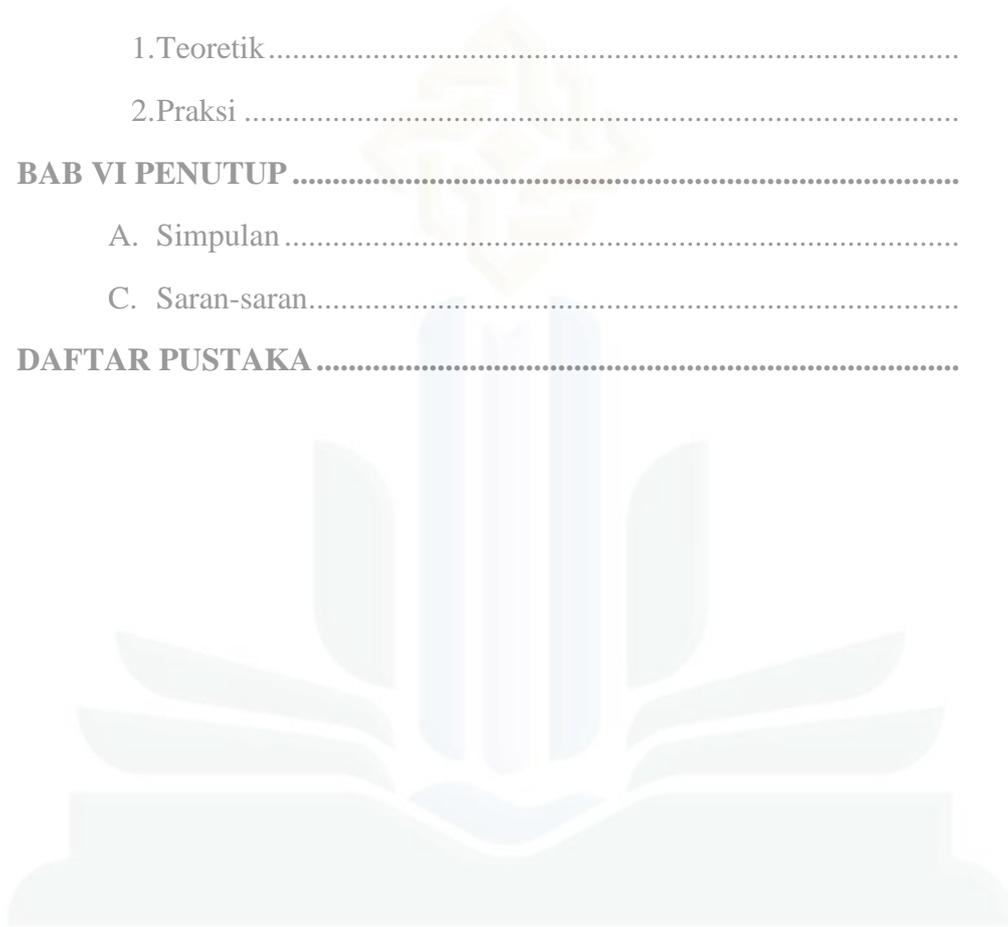
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
LEMBAR PERSETUJUAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
LEMBAR PERNYATAAN	v
ABSTRAK	vi
DAFTAR ISI	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian	17
C. Tujuan Penelitian	18
D. Manfaat Penelitian	19
E. Definisi Istilah.....	20
F. Sistematika Penelitian.....	22
BAB II KAJIAN PUSTAKA	25
A. Penelitian Terdahulu	25
B. Kajian Teori	42
C. Manajemen Kolaborasi	42
D. Pengembangan Mutu	68
E. Muru Kinerja Guru Madrasah.....	81
F. Kerangka Konseptual Penelitian.....	89
BAB III METODE PENELITIAN	90
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	90
B. Lokasi Penelitian	92
C. Kehadiran Peneliti.....	92
D. Subjek Penelitian	93

E. Data dan Sumber Data	93
F. Tehnik Pengumpulan Data.....	96
G. Analisis Data.....	98
H. Keabsahan Data	105
BAB IV PAPARAN DAN ANALISA DATA.....	108
A. Paparan Data	108
1.Paparan Data Situs I: Manajemen Kolaborasi Pengembangan Mutu Kinerja Guru MTsN 03 Banyuwangi	108
2.Paparan Data Situs II: Manajemen Kolaborasi Pengembangan Mutu Kinerja Guru MAN 02 Banyuwangi.....	173
B. Analisis Temuan	223
1.Sistem Kolaborasi Sistem Kolaborasi Pengembangan Mutu Kinerja Guru Madrasah	228
2.Struktur Kolaborasi Kolaborasi Pengembangan Mutu Kinerja Guru Madrasah.....	229
3.Bentuk Kolaborasi Kolaborasi Pengembangan Mutu Kinerja Guru Madrasah.....	231
C. Temuan Penelitian	232
BAB V PEMBAHASAN	235
A. Pembahasan	235
1.Sistem Kolaborasi Sistem Kolaborasi Pengembangan Mutu Kinerja Guru Madrasah	235
2.Struktur Kolaborasi Kolaborasi Pengembangan Mutu Kinerja Guru Madrasah.....	251
3.Bentuk Kolaborasi Kolaborasi Pengembangan Mutu Kinerja Guru Madrasah.....	273
B. Implikasi	290

1. Teoretik	290
2. Praksi	299
BAB VI PENUTUP	303
A. Simpulan	303
C. Saran-saran	306
DAFTAR PUSTAKA	307



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

**KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER**

BAB I

PENDAHULUAN

A. KONTEKS PENELITIAN

Manajemen dapat mempengaruhi kualitas pengelolaan Pendidikan. Aspek manajerial ini memiliki peran strategis dalam meningkatkan kualitas *output* pendidikan. Lembaga Pendidikan yang memiliki lulusan terbaik rata-rata ditopang dengan penerapan fungsi-fungsi manajemen yang bagus. Pendidikan merupakan elemen penting dalam pembangunan bangsa. Dalam sistem pendidikan terdapat komponen program yang sangat strategis untuk mewujudkan arah pendidikan nasional. Oleh karena itu, program unggulan memiliki posisi sentral dalam penyelenggaraan kegiatan pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan. Tujuan tertentu ini meliputi tujuan pendidikan nasional serta kesesuaian dengan kekhasan, kondisi dan potensi daerah. Selain itu program unggulan juga menyesuaikan tujuan satuan pendidikan, kompetensi lulusan pada satuan pendidikan dan peserta didik.

Diantara faktor penting dalam manajemen madrasah adalah manajemen Sumber Daya Manusia, dalam konteks ini adalah tenaga pendidik. Guru menjadi bagian penting dalam setiap manajemen madrasah, terutama dalam akselerasi mutu madrasah. Performa kinerja madrasah dapat meningkat ketika tenaga pendidiknya profesional. Di sisi lain adalah aspek kurikulum. Kurikulum dalam dimensi proses adalah realisasi ide serta menjadi rancangan dalam proses pembelajaran. Sedangkan Guru adalah tenaga utama yang

mengembangkan ide dan rancangan tersebut dalam proses pembelajaran. Pemahaman Guru tentang kurikulum akan mendukung keberhasilan implementasi kurikulum.

Berdasarkan fungsi dan tujuan pendidikan nasional maka pengembangan kurikulum haruslah berakar pada budaya bangsa, kehidupan bangsa masa kini, dan kehidupan bangsa di masa mendatang. Sementara dilihat dari Renstra Kementerian Agama 2010-2025 lebih menekankan pada peningkatan mutu dan daya saing pendidikan dengan pendekatan komprehensif.¹ Pendekatan komprehensif didesain berdasarkan UU RI No.20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas yang mengamanatkan dikembangkannya Standar Nasional Pendidikan (SNP), terhadap penyelenggaraan pendidikan bertaraf internasional dan berbasis keunggulan lokal, akreditasi pendidikan dan Standar Pelayanan Minimal (SPM).

Proses pendidikan adalah suatu proses pengembangan potensi peserta didik sehingga mereka mampu menjadi pewaris dan pengembang budaya bangsa. Pendidikan juga harus memberikan dasar bagi keberlanjutan kehidupan bangsa dengan segala aspek kehidupan bangsa yang mencerminkan kepribadian. Oleh karena itu, konten pendidikan yang mereka pelajari tidak semata berupa prestasi besar bangsa di masa lalu tetapi juga hal-hal yang berkembang pada saat ini dan akan berkelanjutan ke masa mendatang.

¹ "Rencana Strategis Departemen Pendidikan Nasional Tahun 2010-2025" (Departemen Pendidikan Nasional, t.t.). 100-102

Dalam rangka mencapai tujuan tersebut, maka tugas pengelola lembaga pendidikan di semua jenjang pendidikan tidak terbatas pada pemenuhan otak anak dengan berbagai ilmu pengetahuan. Pendidik dituntut mengajarkan pendidikan menyeluruh yang memasukkan beberapa aspek akidah dan tata moral. Oleh karenanya, pendidik harus mampu menjadikan perkataan dan tingkah laku anak didiknya di kelas menjadi baik. Dalam latar belakang teoritis di atas, akselerasi pengembangan kualitas pendidik dan pengembangan kinerja madrasah perlu dikuatkan dan menjadi fokus utama dalam manajemen madrasah. Madrasah yang maju dan berprestasi selalu diiringi dengan kualitas pendidik yang memiliki profesionalitas tinggi.

Selama ini, manajemen program di madrasah belum mengembangkan model pengembangan Guru dengan melakukan akselerasi pengembangan kualitas kinerja madrasah. Manajemen madrasah perlu dikuatkan dengan performa yang makin maju. Menurut H.A.R. Tilaar bahwa krisis pendidikan yang dihadapi dan dirasakan dewasa ini adalah berkisar pada krisis manajemen.⁴ Pernyataan senada juga diungkapkan Deming yang mengatakan bahwa 80% dari masalah mutu lebih disebabkan oleh manajemen, dan sisanya 20% oleh SDM.² Hal ini menunjukkan bahwa mutu yang kurang optimal berawal dari manajemen yang tidak profesional dan manajemen yang tidak profesional, termasuk manajemen kurikulum.³

² H. A. R. Tilaar, *Pendidikan dalam pembangunan nasional menyongsong abad XXI*, Cet. 1 (Jakarta: Balai Pustaka, 1990). 52

³ Syafaruddin, "Manajemen mutu terpadu dalam pendidikan: konsep, strategi," 2002. 19

Di samping manajemen yang menjadi tolak ukur keberhasilan pendidikan, indikator lain terletak pada strategi pengembangan tenaga pendidik. Dengan demikian, strategi pembangunan yang digunakan harus bersifat menyeluruh yaitu pada aspek kurikulum, inovasi pengelolaan pendidikan dan kualitas Guru yang memadai. Kualitas Guru yang bermutu akan mampu melahirkan keunggulan akademik dan ekstra kurikuler pada peserta didik yang dinyatakan lulus untuk satu jenjang pendidikan atau menyelesaikan program pembelajaran tertentu.

Keunggulan akademik dinyatakan dengan nilai yang dicapai oleh peserta didik. Syeikh Imam al Ghazali atau bernama lengkap Abu Hamid Muhammad bin Muhammad al-Ghazali ath-Thusi asy-Syafii dalam kitabnya *Ihya' Ulumu al-Din* membagi manusia menjadi empat (4) golongan yang hal ini sangat mempengaruhi bagaimana mengembangkan mutu guru yaitu :

Syeikh Imam al Ghazali atau bernama lengkap Abu Hamid Muhammad bin Muhammad al-Ghazali ath-Thusi asy-Syafii dalam kitabnya *Ihya' Ulumu al-Din* membagi manusia menjadi empat (4) golongan yang hal ini sangat mempengaruhi bagaimana mengembangkan mutu guru yaitu,

قال الخليل بن أحمد : الرجال أربعة، رجل يدري ويدري أنه يدري فذلك عالم فاتبعوه، ورجل يدري ولا يدري أنه يدري فذلك نائم فأيقظوه، ورجل لا يدري ويدري انه لا يدري فذلك مسترشد فأرشدوه، ورجل لا يدري أنه لا يدري فذلك جاهل فارفضوه.⁴

“Al-Khalil bin Ahmad mengatakan: “Orang-orang itu ada empat, seseorang yang mengetahui, dan mengetahui bahwa dirinya mengetahui, maka itulah orang yang berilmu (*alim*), maka ikutilah;

⁴ Imam Al Ghozali, *Ihya' Ulumuddin*, Juz II (Lebanon: Dar Kitab Al Ilmiyah, 1971). 83

seseorang yang mengetahui, dan tidak mengetahui, bahwa dirinya mengetahui, maka itulah orang yang tidur, maka bangunkanlah; seseorang yang tidak mengetahui, dan mengetahui, bahwa dirinya tidak mengetahui, maka demikianlah orang yang mencari atau memohon petunjuk, maka bimbinglah atau tunjukkanlah; dan seseorang yang tidak mengetahui, dan tidak mengetahui bahwa dirinya tidak mengetahui, maka demikian itulah orang yang bodoh, maka hentikanlah (tolaklah)”

Pertama, *Rojulun Yadri wa Yadri Annahu Yadri* (Seseorang yang Tahu (berilmu), dan dia Tahu kalau dirinya Tahu). Orang ini bisa disebut ‘*alim* = mengetahui. Kepada orang ini yang harus kita lakukan adalah mengikutinya. Apalagi kalau kita masih termasuk dalam golongan orang yang awam, yang masih butuh banyak diajari, maka sudah seharusnya kita mencari orang yang seperti ini, duduk bersama dengannya akan menjadi pengobat hati.

Kedua, *Rojulun Yadri wa Laa Yadri Annahu Yadri* (Seseorang yang Tahu (berilmu), tapi dia Tidak Tahu kalau dirinya Tahu). Untuk model ini, bolehlah kita sebut dia seumpama orang yang tengah tertidur. Sikap kita kepadanya membangunkan dia. Manusia yang memiliki ilmu dan kecakapan, tapi dia tidak pernah menyadari kalau dirinya memiliki ilmu dan kecakapan. Manusia jenis ini sering kita jumpai di sekeliling kita. Terkadang kita menemukan orang yang sebenarnya memiliki potensi yang luar biasa, tapi ia tidak tahu kalau memiliki potensi. Karena keberadaan dia seakan gak berguna, selama dia belum bangun manusia ini sukses di dunia tapi rugi di akhirat.

Ketiga, *Rojulun Laa Yadri wa Yadri Annahu Laa Yadri* (Seseorang yang tidak tahu (tidak atau belum berilmu), tapi dia tahu alias sadar diri kalau dia tidak tahu). Menurut Imam Ghazali, jenis manusia ini masih tergolong baik.

Sebab, ini jenis manusia yang bisa menyadari kekurangannya. Ia bisa mengintropeksi dirinya dan bisa menempatkan dirinya di tempat yang sepatasnya. Karena dia tahu dirinya tidak berilmu, maka dia belajar. Dengan belajar itu, sangat diharapkan suatu saat dia bisa berilmu dan tahu kalau dirinya berilmu. Manusia seperti ini sengsara di dunia tapi bahagia di akhirat.

Keempat, *Rojulun Laa Yadri wa Laa Yadri Annahu Laa Yadri* (Seseorang yang Tidak Tahu (tidak berilmu), dan dia Tidak Tahu kalau dirinya Tidak Tahu). Menurut Imam Ghazali, inilah adalah jenis manusia yang paling buruk. Ini jenis manusia yang selalu merasa mengerti, selalu merasa tahu, selalu merasa memiliki ilmu, padahal ia tidak tahu apa-apa. Repotnya manusia jenis seperti ini susah disadarkan, kalau diingatkan ia akan membantah sebab ia merasa tahu atau merasa lebih tahu. Jenis manusia seperti ini, paling susah dicari kebajikannya. Manusia seperti ini dinilai tidak sukses di dunia, juga merugi di akhirat.

Dari pembagian golongan 4 jenis manusia ini, Islam melalui pemikiran Imam Al Ghazali telah mendahului pemikiran yang jenius dari pakar tentang manajemen manusia dalam mengembangkan mutunya, kemudian bagaimana untuk mengembangkan mutu guru dengan melihat jenis karakter manusia tersebut. Jadi, pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang mampu menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan atau kompetensi, baik kompetensi akademik maupun kompetensi kejuruan, yang dilandasi oleh kompetensi personal dan sosial, yang secara menyeluruh disebut sebagai

kecakapan hidup (*life skill*). Pendidikan kecakapan hidup adalah pendidikan yang bermutu, baik *quality in fact* maupun *quality in perception*.⁵⁶

Proses penguatan ini salah caranya adalah dilakukan dengan penguatan manajemen kolaborasi. Pada aspek demikian ini, telah banyak pakar yang menggasnya. Mislanya, Alex Archer dan rekan-rekannya. Ia menyatakan bahwa membudayakan kolaborasi tidak hanya terbatas pada pandangan bahwa kompetisi adalah dampak dari faktor eksternal organisasi. Sebaliknya, kolaborasi juga dapat diterapkan untuk memperbaiki internal organisasi melalui pendekatan kepemimpinan yang dikenal sebagai kepemimpinan kolaboratif.⁶

Prosesnya, dapat diartikan sebagai tipe kepemimpinan yang menyeimbangkan antara instruksi dan pengendalian, kekuatan internal dan kemitraan, serta antara pencapaian individu dan kebersamaan, dengan penekanan pada kerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan. penulis meyakini bahwa *collaborative management* dan *collaborative leadership* memiliki penekanan terminologis yang sama. Memiliki penekanan bahwa apakah itu struktur atau agen yang akan melaksanakan harus mengutamakan proses kebersamaan; apakah itu dimulai dari penyusunan ide seorang pemimpin atau perencanaan di dalam proses peningkatan organisasi atau

⁵ Intan Zakiyyah, *Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah* (Jakarta: Penerbit NEM, 2023). 54

⁶ David Archer dan Alex Cameron, *Collaborative Leadership: How to Succeed in an Interconnected World*, 1st edition (Oxford: Butterworth-Heinemann, 2009).8

institusi pendidikan. Untuk lebih jelas mengenai hal perbedaan dan persamaan manajemen dan kepemimpinan pendidikan.⁷

Setelah adanya gagasan ini, mulai bermunculan dari istilah besar dalam hal pengembangan kinerja manajemen, termasuk dalam kelembagaan pendidikan. Beberapa istilah tersebut, aliansi strategis, strategi kooperatif, kemitraan, dan budaya kolaborasi dalam skala besar telah memunculkan disiplin ilmu baru yang dikenal sebagai manajemen kolaborasi (*collaborative management*) atau kepemimpinan kolaboratif.⁸ Istilah ini dapat didefinisikan secara sederhana sebagai proses perencanaan, pengelolaan, pelaksanaan, dan evaluasi kegiatan yang dilakukan secara kolektif, dengan melibatkan pemangku kepentingan serta pihak eksternal yang memiliki keahlian untuk mendukung jalannya program secara efektif dan optimal.⁹ David Archer dan koleganya mengidentifikasi lima elemen utama dalam manajemen kolaborasi: pertama, sektor swasta dan usaha bersama; kedua, kerja sama sektor publik; ketiga, kemitraan antara sektor publik dan swasta; keempat, koalisi dengan pihak ketiga; dan kelima, pengembangan budaya kolaborasi secara mandiri (*self-organizing collaboration*).¹⁰

Selain pembentukan paradigma di atas, manajemen kolaborasi dalam praktiknya dapat berfungsi sebagai solusi atau inovasi terhadap sistem

⁷ Tony Bush dan David Middlewood, *Leading and Managing People in Education* (USA: SAGE, 2013).6

⁸ Wolfram Conen dan Gustaf Neumann, *Coordination Technology for Collaborative Applications: Organizations, Processes, and Agents* (USA: Springer Science & Business Media, 1998). 164

⁹ J. Salusu, *Pengambilan Keputusan Stratejik* (Jakarta: PT Grafindo, 2015).210

¹⁰ Archer dan Cameron, *Collaborative Leadership*.18

manajemen yang sudah ada, termasuk dalam bidang pemerintahan dan pendidikan. Sebagai contoh, karya akademik Ely Sufianty meneliti program pemerintah yang menghadapi kebuntuan dalam model komunikasi publik. Penelitian Ely Sufianty berfokus pada masyarakat yang memiliki tingkat partisipasi rendah, di mana masyarakat kurang peduli terhadap berbagai program dan perencanaan pemerintah yang bertujuan untuk mendengarkan dan menyesuaikan diri dengan kebutuhan komunitas lokal. Dalam temuannya, Ely Sufianty menguraikan proses perencanaan dan jenisnya melalui beberapa tahap: 1) dialog otentik, 2) pembangunan komitmen, 3) penetapan tujuan bersama, dan 4) pencapaian kesepakatan. Setelah kesepakatan tercapai, kelanjutannya sangat bergantung pada sistem dan gaya kepemimpinan kepala daerah atau pemangku kepentingan yang bertanggung jawab. Tahap-tahapnya meliputi pendekatan direktif persuasif dalam dialog otentik dan pembangunan komitmen, serta pendekatan delegatif-fasilitatif dalam penetapan tujuan bersama dan pencapaian kesepakatan.¹¹

Mia Fairuza, seperti Ely Sufianty, menggunakan teori kolaborasi dalam penelitiannya. Ia mengusulkan agar tata kelola pemerintahan diubah lebih awal, diikuti dengan langkah-langkah di mana masyarakat perlu berpartisipasi aktif dalam menentukan proses pengembangan pariwisata di Kabupaten Banyuwangi. Partisipasi masyarakat dalam perencanaan, kolaborasi dalam pengelolaan, hingga kemitraan dalam pembangunan penginapan atau hotel di

¹¹ Ely Sufianty, "Kepemimpinan dan Perencanaan Kolaboratif pada Masyarakat Non Kolaboratif," *Jurnal Perencanaan Wilayah dan Kota* 25 (1 April 2014): 78–96.

sekitar lokasi wisata merupakan contoh keunggulan dari pendekatan kolaboratif.

Dalam konteks ini, peran utama pemerintah bukan sebagai pengelola utama, melainkan sebagai fasilitator yang mendukung pengembangan dan perubahan yang lebih progresif di sektor pariwisata. Dua kasus ini menunjukkan bahwa manajemen kolaborasi sangat diperlukan ketika muncul kendala. Menurut teori, kolaborasi mengisi celah kewenangan yang dapat menghambat pelaksanaan program atau aktivitas organisasi. Selain itu, kolaborasi menciptakan manfaat bersama yang dapat dinikmati oleh semua pihak yang terlibat dalam bisnis mereka.¹² Dalam hal ini, pemerintah membangun nilai ekonomi, masyarakat memperoleh kesejahteraan, dan pengusaha mendapatkan keuntungan.

Demikian halnya dengan dunia pendidikan. Sekolah sebagai organisasi yang mengelola ekspektasi, visi, dan misi untuk kepentingan generasi masa depan, tidak bisa menutup mata akan pentingnya kolaborasi dalam proses pengembangannya. Andy Coleman, Paul Amstrong, Yamina Bouchamma, dan Wisithsak Chaikoed adalah beberapa peneliti yang mengambil diksi kolaborasi sebagai basis utama teori mereka dalam melihat pengembangan efektivitas kinerja yang ada di lembaga pendidikan. Fokus kajian A. Coleman adalah

¹² Mia Fairuza, "Kolaborasi antar Stakeholder dalam Pembangunan Inklusif pada Sektor Pariwisata (Studi Kasus Wisata Pulau Merah di Kabupaten Banyuwangi)," *Kebijakan dan Manajemen Publik* 5, no. 3 (Maret 2017): 1–13.

terkait bagaimana kepemimpinan kolaboratif menjalankan *multi-agency* yang ada di lembaga pendidikan.

Bagi A. Coleman ada beberapa keunggulan yang bisa didapatkan dengan melakukan kolaborasi di dalam lembaga pendidikan; *pertama*, aspek-aspek kepuasan yang berhubungan dengan anak didik dan keluarganya. *Kedua*, sisi kepuasan bagi guru dan staff. *Ketiga*, terjalinnya *mutual relationship* pada posisi pelayanan pendidikan di sekolah. Dalam anggapan dia, kepuasan orang tua dan peserta didik tidak tersalurkan melalui *shared-expectation* yang disampaikan kepada para stakeholder. Sedangkan kepuasan para staff hadir sebagai dampak dari standard kerja yang dirumuskan secara bersama-sama. Adapun hubungan keduanya, tentu, akan menghasilkan sistem pelayanan pendidikan yang efektif dan efisien.¹³

Riset Paul Amstrong tentang efektifitas partnership dan kolaborasi antar sekolah. Riset ini lebih luas dari apa yang dilakukan oleh Coleman, yang lebih terfokus pada sistem kepemimpinan di lembaga pendidikan. Menurut P. Amstrong, kebijakan pemerintah untuk memberikan ruang kolaborasi kepada sekolah yang memiliki kelemahan pada satu sisi sistem manajerialismenya, bisa memberikan dampak positif, kendati juga memiliki kelemahan. Tapi, secara keseluruhan, nilai positif lebih bisa dipertanggung jawabkan daripada sebaliknya.¹⁴ Dampak mutualisme itu bisa diukur melalui; *pertama*, bagaimana

¹³ A. Coleman, *Collaborative Management; Lesson Learned from Pioneer* (London: Evolving Ltd, 2015).4

¹⁴ P. Armstrong, "School Partnerships and Collaboration: A Review of the Evidence," Oktober 2015.13

sekolah bisa meningkatkan dan mengembangkan kompetensi para guru yang ada di lingkungan pendidikan mereka. *Kedua*, sistem pendidikan yang lebih terkoneksi antara satu lembaga dengan yang lainnya. *Ketiga*, saling memberikan *support* agar lembaga pendidikan memiliki standarisasi dan akselerasi perkembangan yang *equal* (merata). *Keempat*, pemerintah—sebagai supervisor—pun bisa membuat standarisasi kalau budaya kolaborasi *inter-school* sebagai bentuk efektif dalam pemerataan kelembagaan. Asumsi-asumsi keunggulan ini bisa tampak melalui berbagai riset pasca kebijakan kolaborasi *inter-school* ini dilaksanakan oleh pemerintah.¹⁵

Kajian terkait manajemen kolaborasi akhirnya menjadi semakin terfokus dan spesifik. Salah satu contoh penelitian tentang kolaborasi di lembaga pendidikan adalah karya Yamina Bouchamma dan Wisithsak Chaikoed. Penelitian Yamina B. berfokus pada dampak kolaborasi di antara para guru profesional dalam lembaga pendidikan. Menurutnya, ada banyak pelajaran berharga yang dapat diambil dari model kolaborasi antar guru, seperti bagaimana guru-guru senior dapat melakukan pendampingan, berbagi pengalaman dengan guru baru, serta memainkan peran kepemimpinan (*principalship*) di antara mereka untuk meningkatkan efektivitas proses belajar mengajar.¹⁶ Sementara itu, penelitian Wisithsak C. lebih menitikberatkan pada pentingnya jejaring (*networking*) yang dibangun dan dikembangkan oleh

¹⁵ Kunandar, *Guru profesional: implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan persiapan menghadapi sertifikasi guru* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2007).75

¹⁶ Yamina Bouchamma, Andrea A. Savoie, dan Marc Basque, "The Impact of Teacher Collaboration on School Management in Canada," 2012. 485

lembaga pendidikan untuk meningkatkan daya saing di lingkungan mereka. Seperti yang diketahui, *networking* adalah elemen penting dari strategi kooperatif yang sering digunakan oleh pemilik perusahaan untuk mengatasi kekurangan-kekurangan dalam organisasi.¹⁷

Mengacu pada berbagai asumsi di tingkat makro, mikro, dan meso, khususnya dalam konteks institusi pendidikan, penulis tertarik untuk mengeksplorasi konsep pembudayaan kolaborasi dari dua sudut pandang utama: manajerial/kepemimpinan dan penerapannya di lembaga pendidikan informal yang khas di Indonesia, yakni Madrasah. Penelitian ini difokuskan pada peningkatan kompetensi profesional guru yang beroperasi di bawah naungan madrasah. Kompetensi profesional yang dimaksud mencakup kemampuan yang selaras dengan bidang keahlian guru dalam mengajar mata pelajaran di madrasah. Guru tidak hanya diharapkan untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka berdasarkan standar yang telah ditetapkan oleh pemerintah, tetapi juga untuk terus mengembangkan diri agar memperoleh pengetahuan yang dapat memberikan dampak positif bagi perkembangan siswa.

Dalam konteks Madrasah, kolaborasi ini berpotensi memperkuat jaringan antara guru, meningkatkan kualitas pendidikan, dan menjawab tantangan-tantangan yang dihadapi oleh lembaga pendidikan Islam dalam era modern ini. Dengan demikian, pendekatan kolaboratif ini tidak hanya bertujuan untuk memperbaiki kinerja individu guru, tetapi juga untuk menciptakan

¹⁷ Wisithsak Chaikoed, Chaiyuth Sirisuthi, dan Kochaporn Numnaphol, "Collaborative Network Management for Enhancing Quality Education of Primary Schools.," *Educational Research Review*, 2017.

lingkungan pendidikan yang lebih dinamis dan responsif terhadap kebutuhan zaman.¹⁸

Pada konteks yang berbeda, perhatian madrasah terhadap kompetensi guru profesional memiliki perbedaan signifikan dibandingkan dengan pendidikan formal di luar madrasah. Madrasah lebih cenderung menekankan pentingnya guru yang memiliki pemahaman mendalam tentang nilai-nilai agama, dibandingkan dengan pengembangan kompetensi profesional yang diwajibkan oleh pemerintah. Meskipun demikian, penulis tidak mengesampingkan kemungkinan adanya madrasah yang berupaya mengubah citra tersebut melalui berbagai pendekatan inovatif. Beberapa ma, misalnya, telah mulai menyediakan program pendidikan profesi bagi para guru, mendatangkan pelatih (*trainers*) untuk meningkatkan kualitas guru dalam pendidikan formal, dan mengambil langkah-langkah lainnya untuk menciptakan sumber daya manusia yang lebih kompetitif dan sesuai dengan standar yang diharapkan oleh pemerintah. Upaya-upaya ini menunjukkan bahwa meskipun madrasah memiliki prioritas tersendiri, mereka juga dapat beradaptasi dengan tuntutan zaman demi meningkatkan kualitas pendidikan dan kesejahteraan peserta didik.

Sebelum membahas lebih dalam tentang terminologi dan kompetensi atau mutu kinerja guru, penulis ingin menekankan bahwa secara teoritis, salah satu pendekatan umum yang digunakan untuk menjadikan guru profesional

¹⁸ Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, NSPK, *Petunjuk Teknis Penyaluran Tunjangan Profesi Guru PNSD melalui mekanisme transfer daerah*. Edisi revisi 2013

adalah melalui program sertifikasi. Program sertifikasi ini mencakup beberapa aspek penting: pertama, menilai kelayakan seorang guru dalam menjalankan tugasnya secara efektif; kedua, meningkatkan kualitas dan proses pembelajaran di kelas; ketiga, meningkatkan martabat guru melalui perbaikan kesejahteraan; dan keempat, memberikan kewenangan kepada guru untuk terus mengembangkan pengetahuan dan metode pengajaran mereka dengan dukungan yang diberikan oleh pemerintah. Dengan demikian, sertifikasi berfungsi sebagai instrumen penting untuk memastikan bahwa guru tidak hanya memenuhi standar profesional, tetapi juga terus beradaptasi dan berkembang dalam dunia pendidikan yang dinamis.¹⁹

Sementara itu, dalam pengamatan dan wawancara pra penelitian di sejumlah madrasah di Banyuwangi didapatkan data bahwa belum semua Guru di madrasah memiliki kualitas, kompetensi serta profesionalitas yang mumpuni sesuai idealitas pengelolaan Lembaga pendidikan. Salah satunya, Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri 03 dan Madrasah Aliyah Negeri 02 Kabupaten Banyuwangi yang menjadi lokus penelitian ini. Sebagian besar Guru belum memiliki profesionalitas dengan indikator kinerja sebagai Guru profesional.

Manajemen kolaborasi yang dilakukan, juga demikian. Dua madrasah yang diteliti telah menjalin kerja kooperatif dengan semua pihak yang dapat mendukung pengembangan kinerja guru di madrasah masing-masing. Dari data observasi awal, Lembaga-lembaga pendidikan formal ini juga sudah terbiasa

¹⁹ Kunandar., *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pembelajaran (KTSP) dan Sukses dalam Sertifikasi Guru*. (Jakarta: PT.Rajawali Pers. 2007), 75

menjalankan proses pertukaran dan kolaborasi untuk peningkatan kompetensi para kinerja mutu guru profesional. Misalnya, para guru yang ada di perguruan tinggi Banyuwangi memberikan pendidikan keterampilan dan pengalaman *entrepreneurship* dan peningkatan kompetensi pendidikan di dua madrasah ini. Tentunya, sasarannya adalah kepala sekolah dan guru lembaga formal madrasah. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan KH Taufiqurrahman. Ia mengatakan, “*Peningkatan mutu sekolah formal di sini bukan memakai sumberdaya internal saja. Namun juga didukung dari kerja sama yang dilakukan dengan instansi eksternal*”.²⁰

Pada observasi awal pun ditemukan hal serupa. Beberapa guru di kedua madrasah ini memiliki interaksi yang unik. Terlihat ada *group* komunikasi bersama yang dilakukan secara media diskusi guru pendidikan lembaga formal dengan para *asatid* sub kelembagaan pendidikan non formal seperti madrasah dan lain sebagainya.²¹ Jadi terlihat ada kelompok yang sengaja dikembangkan untuk meningkatkan kolaborasi peningkatan kompetensi guru terpadu pendidikan formalnya.²²

Setidaknya, berdasarkan dua alasan di atas, sebagai bentuk adanya kolaborasi peningkatan guru profesional, penulis tertarik untuk mendalami “Manajemen Kolaborasi Pengembangan Mutu Kinerja Guru Madrasah di Madrasah Tsanawiyah Negeri 03 dan Madrasah Aliyah Negeri 02 Kabupaten

²⁰ Wawancara, Kepala Madrasah MTs 03 Tanggal 08 Januari 2024

²¹ *Observasi Awal*, Tindakan guru Madrasah Tsanawiyah Negeri 03 dan Madrasah Aliyah Negeri 02 Desember 2023-Januari 2024

²² Wawancara, Kepala Madrasah Aliyah Negeri 02, Tanggal 08 Januari 2024

Banyuwangi)”. Beberapa pertanyaan besarnya adalah bagaimana mereka mengelolanya? Apa strategi yang digunakan untuk mengakses dan membangun kerja sama tersebut?. Lebih-lebih sekali lagi penulis ingin menjelaskan bahwa secara historis, politis, dan sosiologis, dua madrasah ini memiliki *shared power* yang kuat pada konteks lokal.

B. FOKUS PENELITIAN

Berdasarkan konteks penelitian di atas, penelitian ini dikaji dengan dua kerangka teoretis besar yakni manajemen kolaborasi dan pengembangan mutu sumber daya. Untuk fokus yang dikaji diklasifikasikan sesuai dengan kerangka teoretis tersebut; Berdasarkan pada beberapa pemaparan di atas, Sugiyono²³ mengemukakan fokus diantaranya dapat ditetapkan berdasarkan permasalahan yang terkait dengan teori-teori yang telah ada. Penelitian ini bersifat pengembangan, yaitu ingin melengkapi dan memperluas teori yang telah ada. Fokus penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan manajemen kolaborasi madrasah dalam peningkatan profesionalitas guru. Fokus yang dikembangkan tentu dalam sudut pandang konstruksi Teoretis manajemen kolaborasi. Sehingga fokus yang diakan dikaji dalam penelitian ini adalah sebagaimana berikut ini:

²³Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D)*, (Bandung: ALFABETA, 2016), hal. 288

1. Bagaimana sistem kolaborasi pengembangan mutu kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri 03 dan Madrasah Aliyah Negeri 02 Kabupaten Banyuwangi?
2. Bagaimana Struktur Kerja kolaboratif dalam pengembangan mutu kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri 03 dan Madrasah Aliyah Negeri 02 Kabupaten Banyuwangi?
3. Bagaimana bentuk partnership dalam pengembangan mutu kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri 03 dan Madrasah Aliyah Negeri 02 Kabupaten Banyuwangi?

C. TUJUAN PENELITIAN

Kajian penelitian mengangkat manajemen kolaborasi pengembangan mutu madrasah. Berdasar pada fokus kajian yang diutarakan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini adalah sebagaimana berikut ini:

1. Untuk mendeskripsikan sistem kolaborasi pengembangan mutu kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri 03 dan Madrasah Aliyah Negeri 02 Kabupaten Banyuwangi
2. Untuk mendeskripsikan Struktur kerja kolaboratif dalam pengembangan mutu kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri 03 dan Madrasah Aliyah Negeri 02 Kabupaten Banyuwangi.
3. Untuk mendeskripsikan bentuk partnership dalam pengembangan mutu kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri 03 dan Madrasah Aliyah Negeri 02 Kabupaten Banyuwangi

D. MANFAAT PENELITIAN

1. Teoritis

- a. Temuan akhir penelitian ini dapat memberikan sumbangan sub gagasan atau ilmu dalam rumpun *branches of scientific management*. Dengan kata lain, hasil temuan ini merupakan salah satu yang dapat menjadi narasi ilmu, utamanya dalam konteks manajemen kolaborasi pengembangan HRD guru.
- b. Sebagai ide baru yang berupa bangunan konsep keilmuan khususnya dalam bidang manajemen kolaborasi pengembangan mutu kinerja guru. Tidak dapat dipungkiri, pendidikan Islam seperti Madrasah mengalami masalah serius dalam pengembangan manajemennya. Dari itu, hasil kajian dapat dijadikan sebagai pengembangan dasar ilmiah manajemen kolaboratif yang sedang dibutuhkan.

2. Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini akan menjadi sumbangan berarti sebagai:

- a. Masukan kepada pengelola, khusus manajemen madrasah dalam menyusun program di lembaganya masing-masing, agar tetap mengedepankan mutu madrasah (baca:lulusan) sehingga pengelola mendapatkan kepercayaan dari masyarakat secara umum;
- b. Sebagai masukan kepada pembuat kebijakan dalam membuat regulasi akan pentingnya manajemen kolaborasi dalam hal pengembangan mutu sumber daya manusia guru.

- c. Sebagai bentuk penegasan kepada seluruh masyarakat secara umum bahwasanya Madrasah dapat tumbuh berkembang melalui manajemen kolaborasi pengembangan mutu guru yang baik.
- d. Menambah khazanah keilmuan dalam bidang manajemen pendidikan Islam terapan. Hasil temuan dapat dijadikan sebagai pertimbangan serta rujukan bagi peneliti lanjut dalam bidang dan fokus yang sama. Utamanya bagi peneliti yang fokus perkembangan model manajemen kolaborasi pengembangan mutu kinerja guru madrasah.

E. DEFINISI ISTILAH

1. Manajemen Kolaborasi

Kata manajemen kolaborasi ataupun kepemimpinan kolaborasi, sejatinya, berasal dari kebiasaan para pelaku bisnis, pengkaji ilmu manajemen dan bisnis, tentang *treatments* (perilaku) bekerja sama, kelokalitas perilaku, kolegialitas pengambilan keputusan, dan pola hubungan *partnership* antara satu organisasi/korporasi dengan yang lainnya.

Setidak ada tiga aspek dari istilah kolaborasi yang dikontekskan dalam penelitian ini. Pertama, aspek kerjasama atau kooperasi, yang mencakup pembangunan jejaring kerja (*strategic alliances*), pencarian mitra dengan misi yang sejalan (*joint ventures*), serta kolegialisme dalam menjalankan aktivitas organisasi. Ini mencakup segala bentuk kebersamaan, baik secara internal maupun eksternal. Kedua, nilai-nilai yang terkandung dalam

kolaborasi ini, ketika diintegrasikan dengan sistem operasional mekanis, melahirkan istilah manajemen kolaborasi. Aspek ketiga berkaitan dengan peran aktor dalam manajemen kolaborasi, yang melahirkan terminologi kepemimpinan kolaboratif.

2. Pengembangan Mutu

Pengembangan mutu adalah suatu proses merencanakan, mengorganisasi, mengendalikan serta mengevaluasi pengembangan kuliatas kerja. Dalam penelitian ini hal demikian dianggap dilakukan melalui manajemen madrasah yang ditujukan untuk mengembangkan kompetensi guru madrasah. Dengan demikian beberapa indikator penting dalam tema besar ini adalah masuk upaya peningkatan kompetensi mutu dari seorang guru.

3. Kinerja Guru Madrasah

Kinerja guru madrasah yang dimaksud adalah keahlian dan keterampilan yang memadai untuk menghadapi berbagai tuntutan pendidikan dan tugasnya di Madrasah. Dalam penelitian ini, kinerja guru madrasah tidak hanya memiliki pengetahuan yang mendalam tentang materi ajar, tetapi juga keterampilan dalam mengelola dan menerapkan strategi sebagai kesatuan organisasi dengan efektif. Ini berarti bahwa guru harus mampu menjalankan tugasnya dengan cara yang optimal agar profesinya dapat berfungsi secara maksimal.

F. SISTEMATIKA PENULISAN

Sistematika penulisan dibuat dan dipergunakan untuk mempermudah alur dalam penyusunan disertasi. Berikut penulis sampaikan sistematika penulisan penelitian dalam disertasi ini, yaitu:

Sistematika penulisan dibuat dan dipergunakan untuk mempermudah alur dalam penyusunan disertasi. Berikut penulis sampaikan sistematika penulisan penelitian dalam disertasi ini, yaitu:

Bab satu Pendahuluan

Pada bagian pendahuluan mendeskripsikan tentang Konteks Penelitian, Fokus Penelitian, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, Definisi Istilah, dan Sistematika Penulisan.

Bab dua Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka berisi tentang teori-teori yang digunakan dalam penelitian, perancangan dan pembuatan sistem yang meliputi: Penelitian Terdahulu, Kajian Teori, dan Kerangka Konseptual Penelitian.

Bab Tiga Metode Penelitian

Pada metode penelitian penulis mengemukakan metode penelitian yang dilakukan dalam perancangan dan implementasi yang meliputi hal-hal sebagai berikut: Pendekatan dan Jenis Penelitian, Lokasi Penelitian, Kehadiran Peneliti, Subjek Penelitian, Sumber Data, Teknik Pengumpulan Data, Analisis Data, Keabsahan Data, dan Tahapan-tahapan dalam Penelitian.

Bab Empat Paparan Data Dan Analisis

Pada bab paparan data dan analisis, penulis memaparkan hasil-hasil penelitian dan kemudian peneliti melakukan analisis data hasil penelitian secara mendalam dan sistematis yang meliputi hal-hal sebagai berikut: Paparan Data dan Analisis, serta Temuan-temuan dalam Penelitian.

Bab Lima Pembahasan

Pada bab pembahasan, penulis mencoba membaca satu per satu secara detail dan sistematis hasil penelitian di lapangan sesuai dengan fokus penelitian yang telah ditetapkan sebelumnya.

Bab Enam Penutup

Pada bab penutup berisi kesimpulan dan saran dari seluruh rangkaian penelitian yang telah dilakukan.

UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

**KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER**

BAB II

KAJIAN KAPUSTAKAAN

A. PENELITIAN TERDAHULU

Tema manajemen kolaborasi dalam pengembangan mutu kinerja guru Madrasah diangkat satu-satunya dalam penelitian ini. Banyak penelitian yang memiliki *similarity* atau hubungan penelitian ini. Sepanjang penelusuran peneliti, beberapa kajian yang ditemukan adalah sebagaimana berikut ini;

1. Penelitian Wen I Liu, dari Queensland University of Technology Australia Tahun 2007 “*Effectiveness of Collaborative Case Management Education Program for Taiwanese public Health Nurses*”.

Penelitian Wen I Liu ini berjenis kuantitatif. Dia ingin menguji bagaimana efektivitas kerjasama yang dilaksanakan oleh Akademi Keperawatan yang ada di Taiwan dengan pelbagai lembaga yang memiliki nilai strategis dalam proses pengembangan profesi, pengetahuan, dan pengalaman terhadap para perawat. Pelaksanaan entitas kerjasama ini tidak bisa dilepaskan dari kebijakan yang diinisiasi oleh pemerintah Taiwan untuk meningkatkan kualitas pendidikan keperawatan yang ada. Dari semua hasil instrumentasi yang dilakukan, kendati penulis melakukannya sedikit simplifikatif, ditemukan adanya signifikansi proses kerjasama yang dilakukan oleh akademi keperawatan untuk meningkatkan sisi kualitas yang ada di Taiwan. Hal ini dibuktikan

dengan hasil kuantifikasi yang dilakukan melakukan survey kepuasan kepada para peserta didik dan consumer pelayanan keperawatan yang ada.¹

2. Penelitian Usiono (2021) tentang Usiono, dkk. “*Evaluasi peningkatan mutu sekolah melalui peningkatan profesionalisme guru di SDIT al Manar*”. *Cybernetic: Jurnal pendidikan dan kajian sosial*.

Penelitian ini menjelaskan bahwa evaluasi peningkatan mutu sekolah melalui peningkatan profesionalisme guru. Dalam penelitian yang dilakukan di SDIT Al Manar ini menghasilkan simpulan bahwa peningkatan mutu sekolah sangat dipengaruhi oleh profesionalitas guru. Pengembangan Guru menjadi kunci utama dalam meningkatkan mutu sekolah. Guru memiliki kontribusi besar dalam peningkatan mutu sekolah. Hal ini dikarenakan gurulah yang melakukan proses pembelajaran di kelas untuk mencapai hasil belajar yang bagus. Sedangkan mutu sekolah sangat tergantung dari hasil belajar peserta didik.²

3. Arianto Dedi, “Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah Aliyah Berbasis Pesantren” (doctoral, Universitas Islam Negeri Raden Fatah, 2020).

¹ Wen-I. Liu, “Effectiveness of a Collaborative Case Management Education Program for Taiwanese Public Health Nurses” (phd, Queensland University of Technology, 2007).

² Usiono Azwardi, “Evaluasi Peningkatan Mutu Sekolah Melalui Pengembangan Profesionalisme Guru,” *Cybernetics: Journal Educational Research and Social Studies*, 28 Juli 2021, 55–65, <https://doi.org/10.51178/cjerss.v2i3.227>.

Penelitian ini tentang manajemen peningkatan mutu pendidikan di madrasah dengan penekanan pada upaya kepala madrasah dan staf dalam merencanakan, melaksanakan dalam meningkatkan mutu madrasah secara berkesinambungan. Fokus kajian dalam penelitiannya adalah pada aspek perencanaan atau langkah-langkah, pimpinan dan staf dalam merencanakan mutu, upaya-upaya dalam pengendalian mutu serta peningkatan mutu secara berkesinambungan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk menjadi madrasah yang berkualitas atau bermutu yakni dengan melibatkan stakeholder. Penelitian ini hanya mendeskripsikan secara global rencana, upaya yang dilakukan dalam meningkatkan mutu pendidikan. Pada aspek yang lain ada persamaan tentang manajemen mutu pendidikan, tapi pada fokus penelitian sangat berbeda.

4. Penelitian Moh Zaini, dengan judul “managemen mutu pendidikan berbasis madrasah”. Penelitian merupakan penelitian yang begitu mirip dengan penelitian yang akan dilakukan namun fokus secara global pada manajemen mutu pendidikan madrasah. Karya ini juga ditulis guna tugas akhir pasca doktoralnya di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim tahun 2016.

Hasil dari penelitian ini mennyebutkan bahwa semangat pengembangan menagamen mutu pendidikan madrasah lebih mudah sebab dilakuka dengan mengintegarisikan peran masyarakat. Titik keunikan dari manajemen mutu madrasah sebab dilakukan dengan

penguatan kekahasan madrasah sebagai pendidikan agama dengan standar mutu formal yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Dari semua keseluruhan premis temuan yang ada, penulis mengetahuannya dengan menyebut manajemen mutu yang dikembangkan bernama “*cooperative participation managemen based madrasah*”.³

5. Penelitian Hary Priatna Sanusi pernah meneliti dengan judul “*Madrasah Quality Improvement Evaluation Strategic Management Based*”.

Latar belakang dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kajian perlu diperlukan yang fokus pada manajemen mutu madrasah. Sebab dalam data statistik menjelaskan ada kelemahan kualitas lulusan lembaga madrasah. Hal tersebut menurut penulis disebabkan inkonsistensi manajemen mutu yang dilakukan. Untuk itu yang menulis penelitian ini dapat kemudian diterbitkan dalam international Journal of Nusantara Islam.

Hasil dari penjelasan penelitiannya dapat disimpulkan bahwa evaluasi yang dilakukan dalam pengembangan mutu madrasah telah benar. Sebab telah ada varian-varian konten evaluasi yang umum menjadi standar. Yang demikian di antaranya, evaluasi kebutuhan, penilaian masukan, penilaian proses dan penilaian hasil. Seluruh hal

³ Muh Zaini, “Managemen Mutu Pendidikan Berbasis Madrasah (Studi Multikasus Di MAN I, MAN 2 dan MA Salafi’iyah Syafi’iyah Situbondo)” (Desertasi, UIN Malik Ibrahim Malang, 2016), xi

demikian, tentu telah cukup dilakukan. Namun yang masih menjadi kelamahan adalah tidak konsistensinya pelaksanaan dilakukan.⁴

6. penelitian Maisaroh dengan judul “*Quality of Educational Management at The Elementary School (Case Study on Madrasah Ibtidaiyah Jakarta)*”.

Penelitian ini diterbitkan dalam JMIE (Journal of Madrasah Ibtidaiyah Education) pada tahun 2018. Fokus yang diangkat adalah kajian pada model pelaksanaan, masalah dan perbaikan yang dilakukan guna menunjang *quality* madrasah. Temuan dalam penelitian ini menjelaskan bahwa ada tujuh langkah perbaikan pokok dalam pelaksanaan Madrasah Ibtidaiyah Bintaro. Yang demikian tentu sangat berguna pengembangan mutu madrasah. Adapun ketujuh hal itu diantaranya, peran aktif masyarakat madrasah, didasarkan kebutuhan masyarakat, planing dilakukan secara partisipatif, perencanaan dilakukan dengan demokratis, dan perlu adanya pertimbangan feedback yang baik dari hasil perubahan tersebut.⁵ Secara keseluruhan langkah yang dilakukan memiliki urgensi pada sub-sub penting pengembangan mutu madrasah.

7. Riset Kajian dalam penelitian Fatah Syukur dengan Judul “*Pesantren-Based Madrasah Management*”.

⁴ Hary Priatna Sanusi, ‘Madrasah Quality Improvement Evaluation Strategic Management Based’, *International Journal of Nusantara Islam*, 8.2 (2020), 137–145.

⁵ Maisaroh Maisaroh, ‘Quality of Educational Management at The Elementary School (Case Study on Madrasah Ibtidaiyah Jakarta)’, *JMIE (Journal of Madrasah Ibtidaiyah Education)*, 2.1 (2018), 144–154.

Dalam penelitian ini dikaji dengan dasar adanya kedekatan perkembangan madrasah dan pesantren. Bagi penulis keduanya tidak dapat dipisahkan. Pesantren dalam pandangannya senada dengan madrasah memiliki kelemahan dalam prose penjaminan mutunya. Untuk ini penulis menjabarkan dalam penelitiannya dan diterbitkan dalam AL ALBAB - *Borneo Journal of Religious Studies* (BJRS). Hasil dalam penelitian ini menjelaskan bahwa madrasah dan pesantren sebagai lembaga pendidikan juga berharap berkompetesi secara layak dengan sekolah umum. Dalam pandangannya, perencanaan program pendidikan di Madrasah nampak dalam visi, misi dan tujuan sistem pendidikan yang dijalankan. Dari penelitian yang dilakukan, ia melihat bahwa ada budaya pendidikan pesantren yang tetap dijaga. Banyak madrasah, termasuk yang menjadi situs penelitiannya, tergolong menjalankan sistem terpadu yakni salaf dan khalaf guna menghaga keseimbangan pengembangan pengetahuan pendidikan agama dan umum.⁶

8. Penelitian Hasan Baharuddin menulis penelitian dengan judul “Manajemen mutu Madrasah dalam perspektif *Balanced Scorecard*: Studi Multi Situs di Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo dan Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong Probolinggo”.

Penelitian ini juga fokus pada menagamen mutu yang dilakukan di madrasah. Karya ini merupakan tugas akhir program doktoral penulis di

⁶ Fatah Syukur, “Pesantren-Based Madrasah Management”, AL ALBAB - *Borneo Journal of Religious Studies* (BJRS) Volume 1 Number 1 December 2012, 127

UIN Maulana Malik Ibrahim Malang pada tahun 2015. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa manajemen rasional dalam pengembangan mutu madrasah perspektif *balanced score card* bentuknya berupa dakwah Islamiyah, realisasi visi dan misi madrasah, penegakan standar pendidikan, pengembangan dan keberlanjutan budaya, persiapan dan pengautan SDM, respon kebutuhan masyarakat, melakukan inovasi, penguatan eksistensi baik sebagai lembaga pendidikan agama dan umum. Selain itu dalam penelitian ini juga menjelaskan bahwa pola peningkatan mutu madrasah perspektif *Balanced scorecard* dapat dilihat dari berbagai perspektif, mulai dari perspektif pembiayaan hingga tujuan teori pembelajaran.⁷

9. Penelitian Azmi, Syaekani dan Hasibuan dengan judul “*The Management Quality of Education at Madrasah Ibtidaiyah al Yusufiah Sub-District of Rantau Selatan*”.

Jurnal ini diterbitkan dalam *International Journal on Language, Research and Education Studies* (IJLRES). Penelitian ini mengungkap seluruh aspek manajemen dalam peningkatan kualitas atau mutu. Mulai dari pengembangan perencanaan hingga evaluasi atau pengawasan.

Konklusi dalam penelitian memberikan penjelasan bahwa dalam hal perencanaan, perlu dilakukan dengan tahapan identifikasi, analisis, konseptualisasi dan perencanaan, menentukan rencana, melaksanakan

⁷ Hasan Baharun, ‘Manajemen mutu Madrasah dalam perspektif Balanced Scorecard: Studi Multi Situs di Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo dan Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong Probolinggo’ (Desertasi, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2015).
ix

rencana, tujuan, manfaat dan pembuatan skeme tahapan pelaksanaan. Dalam analisis dalam pelaksanaannya, nampaknya madrasah yang diteliti dianggap tidak sepenuhnya mengikuti tahapan pelaksanaan sebab belum sepenuhnya dipahami oleh pemilik kewenangan. Hal demikian yang membuat manajemen tidak optimal. Sedangkan terkait pengawasannya, dilakukan dengan tujuan mengantisipasi hambatan yang membuat penyimpangan arah pemenuhan standar yang disusun secara formal.⁸

10. Penelitian Abdul Hadi dan Kiki Miakail dengan judul “*The Implementation of Change Management in Madrasa (Islamic School) Through Compliance of National Standards of Education: Learn from The Australia Education Partnership with Indonesia 2012-2016*”.

Penelitian ini mengambil situs sejumlah madrasah di Australia yang tentu pengembangannya atas kerja sama dengan Indonesia. Kajian utama penelitian ini adalah menghubungkan pengembangan madrasah dengan standar pendidikan nasional yang ada. Seluruh tulisan ini diterbitkan dalam EBSCO. Hasil dari penelitian ini menunjukkan adanya signifikansi positif pengembangan pendidikan madrasah. Artinya, pengembangan mutu yang diupayakan telah memenuhi standar nasional.⁹

⁸ Facruddin Azmi, Syaokani Syaokani, and Maraya Monang Hasibuan, ‘The Management Quality of Education at Madrasah Ibtidaiyah al Yusufiah Sub-District of Rantau Selatan’, *International Journal On Language, Research And Education Studies*, 4.2 (2020), 249–60.

⁹ Abdul Hadi dan Kiki Miakail, “*The Implementation of Change Management in Madrasa (Islamic School) Through Compliance of National Standards of Education: Learn from The Australia Education Partnership with Indonesia 2012-2016*”. *Journal Ilkogretim EBSCO*, Vol. 20 No. 1, 2021, 1123-1127,

11. Penelitian Norhasni, Alfero dan Taniredja dengan judul, “*Enhancing Quality of Higher Education for Graduate Research Students Development*”.

Penelitian ini memfokuskan pembelajaran di perguruan tinggi dalam hal pengembangan mutu lulusan. Metode yang dipakai juga kualitatif. Temuan dalam penelitian ini dijelaskan bahwa proses pengembangan mutu pembelajaran dapat menjadi market penarik para peserta pendidikan. Salah satu hal yang dapat dikuatkan adalah fokus pada penguatan dan komitmen pencapaian mutu pendidikannya dengan terus komitmen menjaga kualitas SDM pendidik dan standar isinnya.¹⁰

12. Penelitian Agus Zaenul Fitri dengan judul “*Achieving Graduate Competency Standards: Impact of the Excellence Program*”.

Penelitian ini juga berjenis penelitian kualitatif. Situs kajian pada fakultas tarbiyah, Universitas Islam Malang. Dalam koklusi penelitian ini dijelaskan bahwa peningkatan kompetensi lulusan perlu mempertimbangkan penguatan strategi penilaian dan kegiatan ekstra kampus. Selain dalam penilitian ini juga direkomensikan, penelitian akhir mestinya telah memakai bahasa internasional.¹¹

13. Penelitian Asri Widiatsih, dari Universitas Negeri Malang Tahun 2011, dengan judul “Manajemen Hubungan Sekolah dengan Masyarakat

¹⁰ Norhasni Abiddin, Ismail Affero, and Tukiran Taniredja, ‘Enhancing Quality of Higher Education for Graduate Research Students Development’, *EDUCARE: International Journal for Educational Studies*, 5 (2016), 133–142.

¹¹ Agus Zaenul Fitri, “Achieving Graduate Competency Standards: Impact of the Excellence Program,” *Jurnal Pendidikan Islam UIN Sunan Gunung Djati* 4, no. 1 (2018): 51–62.

berbasis kearifan Lokal Etnis Madura untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan”.

Penelitian ini mengasumsikan bahwa, mutu – pada substansinya - adalah penyesuaian keinginan dengan produk atau hasil dari proses. Maka dari itu, penintegrasian nilai-nilai kearifan lokal yang dimiliki oleh masyarakat Madura, seakan menjadi sebuah keniscayaan. Namun, pada dalam taraf pengimplementasiannya, diperlukan sebuah pendekatan manajerial. Oleh karena itulah, Asri Widiatsih memberikan tawaran agar menggunakan pendekatan manajemen hubungan. Manajemen hubungan dalam bahasa sederhana diartikannya sebagai proses konektivitas ekspektasi dan model perencanaan integrative.

Dari hasil penelitian dia yang berbasis kualitatif tersebut, ditemukan; *pertama*, nilai-nilai kebudayaan Madura seperti kepatuhan pada guru, kegotong-royongan, dan nilai lainnya menjadi nilai utama peningkatan mutu sekolah. *Kedua*, pengintegrasian nilai keagamaan yang menjadi corak utama sosial masyarakat Madura juga memberikan dukungan hubungan yang erat antara sekolah dan masyarakat sekitar.

Ketiga, pola hubungan juga mesti dilakukan secara profesional dan proporsional agar lembaga pendidikan bisa meningkatkan kemiteraan mereka dalam membangun budaya yang baik dan efektif. *Keempat*, teori substantif tentang mutu, nilai kebudayaan orang Indonesia, serta sisi keagamaan yang menjadi concern utama masyarakat Madura menjadi penentu kualitas income, proses, dan pastinya output yang diharapkan.

Outcome yang bisa bermanfaat secara langsung di lingkungan masyarakat sekitar, sekaligus penyangga nilai kebudayaan yang ada di Indonesia.¹²

14. Penelitian Sandra L C, dari National Association of School Psychologist, “Home-School Collaboration; Enhancing Children’s Academic and Social Competence”.

Gagasan utama riset ini adalah sebuah upaya dari Sandra untuk lebih menilai *homeschooling* yang basisnya dibangun secara private dan subjektif lebih berfungsi sebagai bentuk pembangunan sosial. Dalam arti yang sederhana, kendati sekolah privat ini dilakukan pada ruang tertutup, mereka bisa melakukan kerjasama dan mengikuti alur yang sudah ditentukan oleh negara; apakah dalam sisi pembangunan karakter kemasyarakatan (*social and citizenship values*). Sekaligus membangun kematangan akademik sebagaimana keunggulan yang dimiliki oleh lembaga privat atau homeschooling ini. Sandra L C mengatakan bahwa konsep yang paling penting dalam mencapai cita dan keinginan tersebut ada pada dimensi kerjasama antara satu lembaga privat dengan yang lainnya. Mereka, dalam posisi kompetensi social, bisa berkolaborasi dan sharing pengalaman mereka masing-masing.¹³

¹² Asri Widiatsih, “Manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat berbasis kearifan lokal etnis Madura untuk meningkatkan mutu pendidikan (studi multi situs pada tiga SMP di kecamatan Kalisat Kabupaten Jember)” (doctoral, Universitas Negeri Malang, 2017).

¹³ Sandra L. Christenson dan Jane Close Conoley, *Home-School Collaboration: Enhancing Children’s Academic and Social Competence* (National Association of School Psychologists, 8455 Colesville Rd, 1992).

15. Penelitian Paul Amstrong “Effective School Partnership and Collaboration for School Improvement; a review for the evidence”.

Tulisan Paul Amstrong, seakan mengembalikan makna partnership dan kolaborasi sebagai bentuk yang perlu untuk dimatangkan proses dan prosedur implementatifnya. Dia, pada satu sisi, memberikan gambaran bahwa sekolah tidak akan pernah bisa mencapai tujuan yang diinginkan, tanpa melakukan kerjasama dengan dunia luar; apakah itu dalam pertimbangan *links and matches* atau pada sisi pengembangan profesionalisme kerja melalui pendekatan peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia di lingkungan lembaga pendidikan. Di sisi berbeda, kata kolaborasi menjadi sebuah corak kepemimpinan yang harus diupayakan oleh kepala sekolah sebagai sebuah wujud optimalisasi potensi yang dimiliki administrator, stakeholder, guru, dan civitas akademika lainnya yang memiliki rasa kepemilikan terhadap lembaga pendidikan (baca; sekolah) tersebut. Jadi, pada intinya, di dalam tulisan ini juga, Amstrong menghadirkan banyak fakta dan bukti sekolah-sekolah unggul yang mampu menjalankan proses kemitraan serta model kepemimpinan kolaboratif.¹⁴

16. Tulisan Jurnal Tatang Parjaman “Kolaborasi Antar Institusi dalam Optimalisasi Program “Banjar Cerdas” pada Jenjang Pendidikan Menengah di Kota Banjar”.

¹⁴ Paul Amstrong, *Effective School Partnership and Collaboration for School Improvement; a review for the evidence* (London; Department of Education of UK, 2015)

Penelitian Tatang Parjaman berasal dari kegelisahan bahwa adanya ‘kegagalan’ program Banjar Cerdas yang dicanangkan oleh pemerintah, sebab pelaksanaannya tidak banyak melibatkan banyak pihak. Program ini dimonopoli oleh Dinas Pendidikan yang memang memiliki tugas dan kewenangan tersebut. Oleh karena itulah, Tatang Parjaman kemudian memberikan usulan agar kegiatan itu didekati dengan cara berkolaborasi dengan semua pihak, termasuk di dalamnya, masyarakat yang menjadi objek dari program tersebut. Di akhir penelitian dia, diungkapkan bahwa melalui pendekatan ini optimalisasi terhadap program tersebut lebih baik dibandingkan sebelumnya. Walaupun, kalau dilihat dari sudut pandang kepantasan riset, pendekatan yang digunakan menggunakan analisa kualitatif dari perspektif yang dibangun oleh mereka yang menjadi sumber data riset. Tentu, hasil riset ini memiliki kelemahan dari sudut pandang generalisasi, seperti kecenderungan penelitian kualitatif pada umumnya.¹⁵

17. Tulisan Jurnal Wan Noor Adzmin binti Mohd Sabri “Amalan Kepemimpinan Kolaboratif dalam Kalangan Pemimpin Instuksional di Sekolah Rendah”.

Sejatinya, penelitian ini tidak jauh berbeda dengan sebelumnya. Hanya saja, dalam pertimbangan penulis, komponen pembedanya ada pada sisi atau aspek; *pertama*, konsep kepemimpinan yang bersama-

¹⁵ Tatang Parjaman, “KOLABORASI ANTAR INSTITUSI DALAM OPTIMALISASI PROGRAM ‘BANJAR CERDAS’ PADA JENJANG PENDIDIKAN MENENGAH DI KOTA BANJAR,” *Dinamika : Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara* 4, no. 4 (24 Januari 2018): 533–547.

sama mengentaskan sistem pengajaran yang rendah di lembaga pendidikan (instructional system). *Kedua*, fokus pada sistem pembelajaran yang tidak terkondisikan pada sisi kolaborasi pada guru atau *Professional Learning Center* (PLC). Dalam penelitian ini juga disebutkan bahwa keunggulan dari pendekatan kepemimpinan kolaborasi ada pada (shared idea (berbagi ide) dan pengalaman yang dihadapi oleh kepala sekolah. Selain itu juga, kepemimpinan kolaborasi memberikan sumbangsih *riil* terhadap ruang dialogis antar elemen yang ada di sekolah, semisal; user, administrator, guru, dan komite lembaga pendidikan, yang ingin meningkatkan kualitas pendidikan yang lebih banyak.¹⁶

18. Tulisan Jurnal Remy Gautier & Robert Dauchamp “Total Quality Management: The Cement for a Collaboration between an engineering school and the France Army”.

Tulisan Renny Guiter & Robert Dauchamp, mengindikasikan bahwa salah satu keunggulan dan keuntungan dalam kolaborasi ialah penyatuan serta penggabungan dua orientasi berbeda melalui sebuah perumusan hal yang sama; dalam konteks tulisan ini adalah bagaimana *engineering school* (sekolah tekhnik) bisa bekerjasama dengan semua elemen pendukung dalam sebuah proyek termasuk dengan para tentara Prancis. Keduanya memberikan gambaran bahwa beberapa peranan yang

¹⁶ Wan Noor Adzmin Binti Mohd Sabri dan Suria Baba, “AMALAN KEPEMIMPINAN KOLABORATIF DALAM KALANGAN PEMIMPIN INSTRUKSIONAL DI SEKOLAH RENDAH,” *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan* 4, no. 3 (25 Oktober 2017): 1–19.

sangat mutualistik dalam pembangunan inovasi teknologis bagi para tentara Prancis. Di pihak yang berbeda, para engineer bisa memiliki pengalaman, fasilitasi, dan hal-hal lain yang berhubungan dengan kehidupan nyata yang ada di lingkungan mereka, menggunakan pendekatan taktikal dari para tentara. Selain itu, keterhubungan ini, pada akhirnya, memberikan pada pemuasan pelanggan terhadap proses pendidikan yang dijalankan di sekolah teknik tersebut.¹⁷

19. Tulisan Jurnal Neil C Cranston “Collaborative Decision Making and School Based Management; Challenges, rhetoric, and reality”.

Ada dua fokus riset ini, yaitu: adanya kebijakan bahwa lembaga pendidikan di Queensland Australia lebih otonom dibandingkan sebelumnya, dan adanya sikap kritis-partisipatif oleh setiap *stakeholder* yang berupaya untuk memberikan kontribusi pada lembaga pendidikan, dimana mereka memberikan ekspektasinya. Hal ini juga bermakna bahwa lembaga pendidikan sudah tidak lagi lembaga yang tertutup, diatur secara derivative dan sentralistik. Oleh karena kebijakan dan fenomena tersebut, maka sekolah tidak bisa lagi membuat kebijakan yang bermuara pada satu gagasan serta aktor. Kebijakan pendidikan di tingkatan sekolah harus melibatkan banyak orang sehingga bisa menyesuaikan antara keinginan lembaga pendidikan dan masyarakat sekitarnya. Dalam bahasa yang lebih sederhana mungkin, penelitian ini

¹⁷ Rémy Gautier dan Robert Duchamp, “Total quality management: the cement for a collaboration between an engineering school and the French army,” *Total Quality Management* 5, no. 6 (1 Januari 1994): 347–54.

ingin menunjukkan bahwa pengambilan keputusan yang kolaboratif serta bersama-sama, bisa memberikan dampak yang lebih positif dibandingkan pengambilan keputusan yang normatif yang didominasi oleh satu orang pemimpin ataupun penyelenggara pendidikan semata.¹⁸

20. Tulisan Jurnal Kerry Vincent *at al* “Managed Moves; Schools Collaborating for Collective Gain”.

Tidak jauh berbeda dengan yang ada di beberapa negara lainnya, tulisan Kerry Vincent terfokus pada kebijakan inovatif negara dalam pengelolaan sekolah. Dalam konteks ini mereka mengeksaminasi kebijakan Amerika Serikat yang mengelaborasi beberapa sekolah untuk melakukan pengembangan yang ada. Di pihak berbeda, pemerintah juga mengalinesiasi sekolah lain agar tetap berjalan sesuai dengan keinginan mereka sendiri; atau yang mereka sebut sebagai *school exclusion*. Dalam hasil penelitian mereka, *school inclusion* (sekolah yang dijadikan satu protocol pengembangannya) memiliki dampak resiko yang lebih sedikit dibandingkan *school exclusion*; dimana secara politik pemerintah seakan melepas kewenangan yang dimilikinya. Contoh dampak baik daripada *school inclusion* adalah adanya *shared values* baik antar para pelajar, guru, pemimpin lembaga pendidikan, serta elemen penting lain antar lembaga pendidikan. Demikian sebaliknya, bagi *school exclusion* mereka memiliki kebebasan memilih keunggulan tanpa terikat dengan lembaga

¹⁸ N. Cranston, “Collaborative decision-making and school based management: challenges, rhetoric and reality.,” *The Journal of Educational Enquiry*, 29 Juni 2009.

lain. Kelemahannya adalah dikala mereka kehilangan sumber daya untuk mensinambungkan nilai-nilai yang dimilikinya.¹⁹

Dari semua penelitian di atas, maka posisi penelitian penulis ada pada dua sisi kesamaan terminologis; *pertama*, manajemen kolaborasi yang dianggap sebagai bentuk postulat baru dari model manajemen yang dikembangkan di lembaga pendidikan. Kendati, harus juga diakui, bahwa secara budaya kolaborasi ada bersamaan dengan budaya cooperative strategy yang dikembangkan di dunia usaha; sebuah model budaya yang mementingkan kebersamaan dibandingkan kompetisi antara satu aktor, institusi, ataupun nilai-nilai lainnya. *Kedua*, kesamaan pada subjek minor dari pelbagai riset sebelumnya. Artinya, manajemen kolaborasi yang dikembangkan memiliki implikasi yang baik terhadap perubahan aktor, budaya, dan sistem manajerial. Dalam konteks pendidikan, penulis menyebutnya *Professional Learning*. Sebuah komunitas profesional di lembaga pendidikan apakah itu guru sampai pada civitas lain yang membantu atau diperbantukan untuk mengembangkan lembaga pendidikan tersebut.

Pun demikian dari sisi perbedaan, penulis merangkumnya pada dua sisi penting; *pertama*, nomenklatur lembaga pendidikan yang dijadikan lokus adalah madrasah. Sebuah model lembaga pendidikan Islam, namun memiliki pengaruh yang kuat terhadap pengembangan pendidikan Indonesia. Tidak sekedar itu, madrasah juga memiliki sisi inklusifitas dalam pengembangan

¹⁹ Kerry Vincent dkk., "Managed moves: schools collaborating for collective gain," *Emotional and Behavioural Difficulties* 12, no. 4 (1 Desember 2007): 283–98.

lembaga pendidikan bersama masyarakat. Masyarakat bisa terlibat aktif tanpa ada perbedaan perlakuan; selama dalam posisi memberikan sumbangsih positif terhadap lembaga pendidikan. *Kedua*, pada sisi orientasi studi yang dikembangkan. Orientasi studi penelitian ini akan terfokus pada sisi pengembang *kelompok profesional*.

B. KAJIAN TEORI

1. Manajemen Kolaborasi

a. Dinamika Manajemen Kolaborasi

Manajemen kolaborasi adalah sebuah pendekatan manajerial yang menekankan pentingnya kebersamaan dan kerjasama antar individu, antar organisasi, serta joint ventures—yakni kolaborasi yang didasarkan pada kesamaan visi, misi, dan program—antara pihak-pihak di luar struktur internal organisasi.²⁰ Menurut asumsi lain yang diuraikan oleh Tatang Parjaman, kolaborasi diartikan sebagai upaya bersama yang bersifat multidimensional. Kolaborasi ini mencakup beberapa aspek utama: pertama, keterlibatan dua atau lebih individu atau entitas yang tidak memiliki otonomi penuh, di mana mereka terikat dalam sebuah sistem nilai yang saling berkaitan. Kedua, adanya interaksi yang dapat bersifat formal maupun informal di antara para pihak yang terlibat. Ketiga, terbentuknya jejaring struktural (teamwork) yang didasarkan pada nilai-nilai

²⁰ Siv Vangen dan Chris Huxham, “Enacting Leadership for Collaborative Advantage: Dilemmas of Ideology and Pragmatism in the Activities of Partnership Managers,” *British Journal of Management* 14, no. 1 (2003): S61–76.

kebersamaan. Keempat, jaringan ini dibangun dan dipertahankan untuk mencapai manfaat bersama yang menguntungkan semua pihak yang terlibat. Dalam konteks ini, manajemen kolaborasi tidak hanya sekadar tentang kerja sama, tetapi juga tentang membangun hubungan yang saling menguntungkan dan berkelanjutan di antara berbagai aktor, baik individu maupun organisasi.²¹

Dalam pandangan yang berbeda, ada juga yang mengatakan bahwa kolaborasi sebagai keterkaitan di mana para *actor* yang terlibat berada pada situasi di mana tidak terdapat hirarki dan terjadi pertukaran nilai serta transformasi pengetahuan serta keahlian, tidak semata-mata peran dan status mereka. Dalam konteks ini, unsur-unsur *sharing*, *partnership* dan *interdependency* menjadi elemen terpenting pada kolaborasi. Adapun atribut-atribut yang melekat pada konsep kolaborasi ini terdiri atas: (1) Upaya kooperatif dan intelektual, (2) Pengetahuan dan keahlian dipandang lebih penting dari pada peran dan status; (3) Kerjasama; (4) Pentingnya *teamwork*; (5) Munculnya partisipasi pada tahap perencanaan dan pengambilan keputusan; (6) Terjalannya hubungan non hirarkis; (7) Adanya saling transformasi keahlian; (8) Adanya keinginan untuk bekerjasama berdasarkan kesepakatan; (9) Menjunjung tinggi saling percaya dan saling menghormati; (10) Diterapkannya prinsip kebersamaan sebagai mitra; (11)

²¹ Gerald Fallon dan John Barnett, "Impacts of School Organizational Restructuring Into a Collaborative Setting on the Nature of Emerging Forms of Collegiality," *International Journal of Education Policy and Leadership* 4, no. 9 (5 Oktober 2009).

Adanya ketergantungan satu sama lain; (12) Terjalannya jaringan kerja yang kuat; dan (13) Tidak terlalu mengandalkan asas resiprositas.²²

Secara kultural, muncul setelah proses peningkatan kualitas, daya saing, dan otonomi diterapkan dalam sebuah sekolah. Budaya kolaborasi menjadi topik yang penting untuk dibahas secara terpisah. Kolaborasi tidak hanya bergantung pada tingkat persaingan, tetapi juga melibatkan penerapan kerjasama yang terintegrasi dalam setiap aspek kegiatan atau program yang dijalankan oleh sekolah atau perusahaan. Dalam konteks bisnis, kolaborasi didefinisikan sebagai hubungan antara organisasi yang berpartisipasi aktif dan saling menyetujui untuk bekerja bersama demi mencapai tujuan bersama. Kolaborasi ini mencakup berbagi informasi, sumber daya, dan manfaat, serta berbagi tanggung jawab dalam pengambilan keputusan bersama untuk mengatasi berbagai tantangan yang dihadapi. Dengan demikian, kolaborasi tidak hanya memperkuat kerja sama tetapi juga menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pencapaian tujuan bersama yang lebih besar.²³

Kolaborasi atau kerjasama adalah konsep yang mengedepankan kepercayaan timbal balik, keterampilan yang saling melengkapi, dan komitmen bersama untuk mencapai tujuan yang sama. Ini melibatkan penetapan tujuan kinerja dan pendekatan yang jelas, serta memastikan bahwa setiap anggota dapat saling mengandalkan. Saat ini, semakin banyak

²² Sony A Nulhaqim, *Strategi Kolaborasi Stakeholder dalam Kewirausahaan Sosial* (Bandung: Aksara, 2001).12

²³ Jede Kuncoro, *From Competing to Collaborating* (Jakarta: Gramedia, 2007).25

perusahaan yang memilih untuk berkolaborasi karena menghadapi pasar yang semakin beragam, persaingan harga yang ketat, dan siklus hidup produk yang semakin singkat.

Penelitian oleh Soosay et al. mengkaji hubungan antara kolaborasi antar organisasi dengan inovasi berkelanjutan. Mereka menemukan bahwa kolaborasi juga ditentukan oleh kompetensi keterampilan dan keahlian para mitra yang terlibat. Kolaborasi ini menjadi penting dalam mendorong inovasi berkelanjutan, karena para mitra menyadari berbagai manfaat dari inovasi, seperti peningkatan kualitas, pengurangan biaya, ketepatan waktu pengiriman, efisiensi operasi, dan koordinasi yang efektif. Dengan demikian, kolaborasi tidak hanya memfasilitasi pencapaian tujuan bersama, tetapi juga mendorong penciptaan nilai yang berkelanjutan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif.²⁴

Ada 5 Tipe Kolaborasi ; (1) *Strategic Alliances*, yaitu apabila dua atau lebih organisasi saling bekerjasama dan berbagi sumberdaya, pengetahuan, dan kapabilitas dengan tujuan meningkatkan keunggulan bersaing para partner. Aliansi Strategis dapat digunakan untuk menemukan teknologi baru, penetrasi pasar baru, memperoleh pengetahuan dari pemimpin industri. (2) *Joint Ventures*, (3) *Cooperative Arrangements*, (4) *Virtual Collaboration*, dan (5) *Integration*. Dari seluruh definisi dan tipologinya, dalam bahasa sehari-hari kolaborasi dapat diartikan sebagai kerja sama, baik

²⁴ Claudine A. Soosay, Paul W. Hyland, dan Mario Ferrer, "Supply Chain Collaboration: Capabilities for Continuous Innovation," dalam *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 13, 2008, 160–169.

yang dilaksanakan oleh seorang terhadap orang lain, kelompok ataupun antar organisasi. Dalam dunia pendidikan, pada umumnya kolaborasi (kerjasama), dapat dilaksanakan pada aspek anggota atau karyawan (staff), pimpinan (kolegial) dan juga lembaganya sendiri. Sama seperti budaya daya saing, yang biasanya dilaksanakan oleh pelbagai lini dari sebuah lembaga pendidikan.²⁵

Adapun hubungan manajemen kolaboratif dalam mengimplimentasikan proses manejerial sumber daya manusia bisa dikatakan dengan proses kolaborasi dalam hal elaborasi kemampuan, kinerja (*performance*) dan juga sebagai penyemangat dari pelbagai aspek kompetensi yang dikhususkan kepada seluruh karyawan yang ada di sebuah perusahaan. Scott A. Snell, Dkk menyebutkan penilaian (evaluasi) pada proses pengelolaan SDM dapat efektif apabila didasarkan pada suatu hubungan yang berlangsung dengan karyawan dan bukan hanya suatu penilaian formal dari atas kebawah menggunakan proses survey, atau *balance score card* (BSD).²⁶ Dapat dilihat dengan jelas bahwa persaingan di antara karyawan sebenarnya memiliki nilai positif, karena dapat mendorong kinerja yang lebih baik. Namun, ketika persaingan tersebut tidak berjalan sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan (kompetisi yang tidak adil), maka hal ini dapat menimbulkan masalah. Oleh karena itu, pendekatan kolaboratif sangat diperlukan untuk memahami esensi sebenarnya dari

²⁵ Ibid, 48

²⁶ Thomas S. Bateman, Scott A. Snell, dan Robert Konopaske, *Management: Leading & Collaborating in a Competitive World* (USA: McGraw-Hill Education, 2019). 25

budaya kolaborasi. Dengan menggunakan pendekatan ini, kita dapat memastikan bahwa persaingan tetap sehat dan konstruktif, sambil tetap mempertahankan kerjasama dan harmoni di tempat kerja.

Dalam konteks perilaku karyawan, terdapat konsep yang disebut budaya kolaboratif, yang merupakan bagian integral dari kelompok kerja atau divisi besar dalam suatu organisasi. Untuk menciptakan budaya ini, diperlukan regulasi nilai-nilai yang mendorong kebersamaan. Kolaborasi tidak hanya diperlukan antar kelompok di dalam organisasi, tetapi juga dengan organisasi lain di luar perusahaan. Sangat berisiko jika sebuah organisasi hanya beroperasi secara mandiri tanpa memanfaatkan peran dunia luar yang dapat mendukung kinerjanya. Demikian pula, sebuah kelompok kerja tidak akan mampu menjalankan regulasi yang telah ditetapkan oleh perusahaan tanpa bantuan dan dukungan dari kelompok lain dalam organisasi. Kolaborasi antar kelompok ini sangat penting untuk mencapai tujuan bersama dan memastikan kelancaran operasional perusahaan.

Proses peningkatan kerja, melibatkan berbagai aspek yang memerlukan perhatian khusus dalam upaya untuk meningkatkannya. Para ahli manajemen memiliki pandangan yang berbeda tentang strategi, analisis, dan penerapan dalam upaya meningkatkan kinerja. Pendekatan ini dapat dibagi menjadi dua kategori utama. *Pertama, Reward dan Punishment*, yaitu strategi yang sering digunakan untuk mendorong kinerja yang sesuai dengan sistem yang telah ditetapkan. Dalam pendekatan ini, karyawan yang

berhasil mencapai target atau melaksanakan tugasnya dengan baik akan diberikan penghargaan sebagai bentuk apresiasi terhadap kinerjanya. Sebaliknya, jika seorang karyawan tidak mampu memenuhi standar kinerja yang diharapkan, maka ia akan dikenakan sanksi sebagai bentuk konsekuensi atas ketidaksesuaian tersebut. Strategi ini bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal sesuai dengan aturan yang berlaku.²⁷

Kedua, Pemberian otonomi dan pendelegasian tugas secara luas untuk berkompetisi dapat menjadi strategi yang efektif dalam meningkatkan kinerja. Beberapa karyawan mungkin merasa kurang nyaman dengan regulasi yang terlalu formal dan lebih memilih untuk menyelesaikan tugas dengan mengandalkan kemampuan pribadi mereka. Mereka cenderung tidak termotivasi oleh imbalan, melainkan lebih tertarik untuk mengerjakan tugas sesuai dengan ide dan kreativitas mereka sendiri. Dengan demikian, memberikan ruang bagi mereka untuk berinovasi dan menerapkan ide-ide mereka secara bebas dapat mendorong peningkatan prestasi kerja. Di antara dua pendekatan yang berbeda ini, kolaborasi muncul sebagai solusi yang dapat meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Keunggulan kolaborasi dalam konteks ini adalah karyawan merasa bahwa hasil kerja mereka setara dan bahwa proses yang digunakan adil. Ketika karyawan merasakan keadilan prosedur dan kesetaraan dalam kontribusi, hal ini dapat

²⁷ Sulistiyani Ambar Teguh dan Rosyida, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003).80

menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif, yang pada akhirnya menghasilkan kerja sama yang sejati dan pencapaian yang lebih baik bagi organisasi.²⁸

Dari penjelasan di atas, kolaborasi menjadi satu *framework* (bentuk atau pola kerja) baru untuk meningkatkan prestasi kerja. Proses kolaboratif yang dilaksanakan akan menghilangkan keinginan atau harapan-harapan lain dari seorang karyawan. Mereka satu dituntut untuk berada dalam satu *teamwork* yang regulasi dan ketentuannya dibentuk oleh mereka sendiri. Baik menggunakan satu bentuk tendensi atau keikhlasan yang dikedepankan. Intinya, adalah bahwa kolaborasi dalam peningkatan kerja bertitik tumpu pada kerjasama antar kelompok bukan pada individu-individu yang mempunyai ras, bahasa dan etos kerja yang berbeda-beda.

Sebagaimana telah banyak disampaikan, perkembangan dan perubahan dalam bidang manajemen sering kali membawa perbedaan pandangan, keyakinan, dan ide-ide yang beragam. Oleh karena itu, sangat wajar dan logis jika perbedaan-perbedaan ini muncul. Konflik sendiri dapat didefinisikan sebagai adanya perbedaan atau pertentangan pendapat antara individu, kelompok, atau organisasi yang terlibat dalam suatu proses manajerial. Perbedaan ini adalah bagian tak terpisahkan dari dinamika manajemen, yang sering kali memicu diskusi dan perubahan yang konstruktif dalam upaya mencapai tujuan bersama.²⁹ Mencegah perselisihan

²⁸ Bateman, Snell, dan Konopaske, *Management*.170

²⁹ Winardi, *Manajemen Konflik: Konflik Perubahan dan Pengembangan*, Ke-2 (Bandung: Mandar Maju, 1994).5

juga merupakan cara pendekatan. Pencegahan berarti menaksir kemungkinan adanya penyebab perselisihan, dan mengambil tindakan segera untuk mengubahnya menjadi daya positif demi pengertian dan kerjasama yang lebih baik.

Terdapat dua strategi utama untuk mencegah terjadinya perselisihan dalam organisasi. Pertama, ketika masalah muncul, semua pihak harus terlibat dalam mencari solusi alternatif. Partisipasi aktif ini, serta rasa tanggung jawab bersama dalam menemukan penyelesaian, dapat membantu mencegah terjadinya konflik. Solusi yang dihasilkan melalui pengambilan keputusan partisipatif cenderung lebih pragmatis dan lebih mudah diterima dibandingkan dengan keputusan yang dipaksakan dari atas. Kedua, kelompok-kelompok perwakilan dari berbagai tingkatan dalam organisasi dapat dibentuk untuk mengantisipasi keluhan, menetapkan norma-norma kerja, mengatasi penyimpangan, serta mengelola prosedur penilaian karyawan dan kriteria prestasi. Kelompok-kelompok ini berperan dalam menangani potensi masalah sebelum mereka muncul dan mencegah perselisihan yang tidak sehat.

Tekanan pada kerjasama dan pembinaan kelompok juga membantu mengubah kemungkinan bidang perselisihan menjadi daya positif untuk kerjasama. Tekanan utama atas kerjasama dapat berupa identifikasi tujuan-tujuan bersama, mengenali kekuatan masing-masing, dan melakukan perencanaan strategi guna mencapai tujuan melalui kerjasama. Dalam perekonomian global, sering disebutkan adanya aliansi antar perusahaan

baik dari berbagai negara yang berbeda atau dari berbagai rantai suplai yang berbeda. Maka dari itu setiap perusahaan atau lembaga yang ingin lebih berkembang melakukan aliansi yang merupakan bentuk kerja sama.³⁰

Suatu kemampuan yang baik dalam menciptakan dan mempertahankan kolaborasi atau kerjasama yang menguntungkan akan memberikan keuntungan-keuntungan persaingan yang signifikan bagi suatu perusahaan. Untuk menghindari hal-hal yang tidak diinginkan sebelum membentuk aliansi, penting untuk memperhatikan tiga aspek dasar dari aliansi-aliansi, yaitu:³¹

- 1) Aliansi bukan sekadar perjanjian formal, tetapi juga harus memberikan manfaat nyata bagi semua pihak yang terlibat. Aliansi yang baik adalah sebuah sistem yang terus berkembang dan menyesuaikan diri dengan berbagai kemungkinan yang muncul.
- 2) Keberhasilan sebuah aliansi ditentukan oleh kolaborasi, di mana para pihak menciptakan nilai baru secara bersama-sama, bukan hanya sekadar pertukaran di mana masing-masing pihak memperoleh kembali apa yang telah mereka berikan. Aliansi yang demikian dinilai sebagai aliansi yang berhasil oleh pihak-pihak terkait.

³⁰ Udai Pareek;, *Perilaku Organisasi : Pedoman ke Arah Pemahaman Proses Komunikasi Antar Pribadi dan Motivasi Kerja* (Jakarta: Pustaka Binaman Pessindo, 1996).

³¹ A; Usmara, *IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGIK: Kebijakan Dan Proses* (Yogyakarta: Amara Books, 2003).353

- 3) Aliansi tidak dapat sepenuhnya dikendalikan oleh sistem-sistem formal. Sebaliknya, aliansi memerlukan jaringan yang erat berupa hubungan antarpribadi serta dukungan infrastruktur internal yang memfasilitasi proses pembelajaran di dalamnya.
- 4) Aliansi yang sukses adalah yang mampu membangun dan meningkatkan keuntungan kolaboratif. Hal ini dicapai dengan cara pertama-tama menghargai, dan kemudian mengelola secara efektif aspek-aspek kemanusiaan yang ada dalam aliansi tersebut.

Membangun hubungan antar organisasi memang bukanlah hal yang mudah. Namun, tantangan ini dapat diminimalisir jika sebuah organisasi memiliki budaya yang kuat dan positif. Budaya organisasi yang baik dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap interaksi di luar organisasi. Dalam konteks ini, budaya kolaborasi muncul sebagai paradigma baru yang efektif dalam mengembangkan jaringan kerja atau networking. Dengan menerapkan budaya kolaborasi, organisasi dapat membangun hubungan yang lebih baik dengan rekan-rekan eksternal dan memperkuat jaringan mereka secara keseluruhan.³² Anonim pernah mengatakan “anda bisa saja gagal dengan *the great team*, tetapi anda tak akan bisa menang tanpanya”. Hal ini menunjukkan bahwa kematakan kerjasama kelompok – kolaborasi tingkat institusi – akan berimbas pada dunia eksternal. Kemapanan dan

³² Michael A. Hitt, *Manajemen strategis: daya saing & globalisasi. Konsep. buku 1* (Jakarta: Salemba Empat, 2001). 64

kematangan yang ditimbulkan dalam sebuah kelompok kerja atau badan usaha akan memberikan pengaruh terhadap dunia luar.³³

Penjelasan mengenai kolaborasi di atas menunjukkan adanya apa yang disebut sebagai *Connection Effect*. *Connection Effect* merujuk pada dampak positif dari budaya organisasi yang kuat, yang membuat individu atau organisasi lain tertarik untuk menjalin kerjasama. Dalam konteks pembahasan ini, penulis berpendapat bahwa perlu ada pemisahan antara pengembangan *networking* dan budaya kolaboratif. Alasan utamanya adalah karena proses pengembangan *networking* dan hubungan eratnya dengan budaya kolaboratif merupakan inti dari penelitian ini. Intinya adalah bahwa budaya kolaboratif yang terbentuk dalam suatu organisasi dapat memicu terjadinya *networking* yang lebih efektif dan produktif.

Manajemen kolaboratif untuk penyelesaian sebuah atau beberapa program publik agak berbeda dengan sekedar kerjasama dalam format koordinasi seperti yang dikenal selama ini. Dalam kolaborasi, setiap stakeholders berpartisipasi penuh dalam pembentukan pola kerjasama dan bersedia menyumbangkan waktu, pengetahuan, keterampilan, dan informasinya atau sumber daya lainnya untuk aktif terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Dengan demikian, elemen utama dalam kolaborasi ini adalah upaya mengakomodasikan kepentingan semua pihak dan menghasilkan solusi yang dapat diterima oleh semua pihak pula. Menurut

³³ Rhenald Kasali, *Change! Manajemen Perubahan dan Harapan* (Jakarta: Gramedia, 2006).242

Raharja pendekatan kolaborasi dalam prakteknya bukan semata-mata salah satu bentuk resolusi konflik. Kolaborasi juga memiliki makna sebagai sebuah model yang dapat memadukan berbagai kepentingan yang semua parsial menjadi sebuah jaringan integratif.

Untuk memastikan bahwa kolaborasi berjalan efektif dalam praktik, penting untuk menerapkan prinsip-prinsip tertentu. Bayerlein mengusulkan sepuluh prinsip utama yang dapat mendukung kolaborasi yang efektif. Prinsip pertama adalah memfokuskan aktivitas kolaborasi pada pencapaian hasil yang jelas dan terukur. Selanjutnya, perlu ada sistem penunjang organisasional yang menonjolkan aspek "kepemilikan", yaitu komitmen pribadi dari setiap anggota organisasi yang terbentuk melalui kolaborasi.

Selain itu, penting untuk menetapkan dan menegakkan aturan yang rinci dan jelas untuk mengatur proses kolaborasi. Proses kolaborasi juga harus memperhatikan irama konvergensi dan divergensi. Konvergensi melibatkan semua peserta yang mencapai kesepakatan bersama, sedangkan divergensi menunjukkan perbedaan pandangan yang perlu dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan. Terakhir, mengatasi trade-offs atau kompromi yang diperlukan pada waktu yang tepat sangat penting untuk menjaga keberlangsungan dan efektivitas kolaborasi. Prinsip-prinsip ini membantu menciptakan struktur yang mendukung kolaborasi harmonis dan produktif.³⁴

³⁴ Cheryl Harris dan Michael Beyerlein, "Team-Based Organization Creating an Environment for Team Success," 2008, 187–209.

Selain prinsip-prinsip dasar yang penting untuk praktik kolaborasi, faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan kolaborasi juga sangat krusial. Dalam kerangka ini, *governance* berperan penting sebagai struktur dan proses yang mengatur cara kolaborasi dilaksanakan serta bagaimana keputusan dibuat. *Administration* juga sangat berpengaruh, karena mencakup pengelolaan dan administrasi yang efisien dari kegiatan kolaborasi. *Organizational autonomy* atau otonomi organisasi berkontribusi pada fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi dalam kerangka kolaborasi, mempengaruhi bagaimana setiap organisasi dapat menjalankan fungsinya secara mandiri.

Selain itu, *mutual benefit* atau manfaat bersama yang diperoleh oleh semua pihak yang terlibat menjadi faktor kunci dalam kesuksesan kolaborasi. *Norms*, yaitu norma-norma dan standar yang diterima oleh semua peserta, juga menentukan seberapa baik kolaborasi berjalan. Terakhir, *leadership* atau kepemimpinan yang efektif memainkan peran sentral dalam memandu dan memotivasi tim, serta memastikan bahwa kolaborasi berlangsung sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Faktor-faktor ini membantu menilai dan meningkatkan efektivitas kolaborasi, memastikan bahwa semua pihak dapat bekerja bersama secara harmonis untuk mencapai tujuan bersama.³⁵

³⁵ Rebecca Gajda, "Utilizing Collaboration Theory to Evaluate Strategic Alliances," *American Journal of Evaluation* 25, no. 1 (1 Maret 2004): 65–77.

Para pakar juga menyoroti beberapa prinsip dasar dalam manajemen kolaborasi, yaitu koordinasi, integrasi, simplifikasi, sinkronisasi, dan mekanisasi. Penerapan prinsip-prinsip ini berpotensi memberikan manfaat signifikan dalam pelaksanaan program kegiatan, seperti pembinaan anak jalanan, dengan mencapai beberapa nilai dan keuntungan utama. Pertama, prinsip-prinsip ini membantu dalam integrasi kegiatan dan tujuan, memastikan bahwa berbagai aktivitas yang dilakukan selaras dengan tujuan yang telah ditetapkan. Kedua, mereka memfasilitasi kesesuaian perspektif, terutama ketika menghadapi perbedaan nomenklatur atau terminologi yang digunakan oleh berbagai pihak. Ketiga, prinsip-prinsip ini mendukung keselarasan dan harmonisasi waktu, data, serta aspek teknis kegiatan, yang penting untuk menjaga kelancaran dan efektivitas operasional. Terakhir, penerapan prinsip ini memungkinkan dukungan yang saling menguntungkan antara perangkat berteknologi, yang dapat meningkatkan pelaksanaan kegiatan secara keseluruhan.³⁶

b. Ragam Konsep Manajemen Kolaborasi

Pembahasan mengenai manajemen kolaborasi di lembaga pendidikan sebanding dengan komponen nomenklatur dalam manajemen pendidikan itu sendiri. Manajemen kolaborasi di lembaga pendidikan pada dasarnya melibatkan penerapan prinsip-prinsip dan ruang lingkup yang telah dikonsepsikan dalam kerangka manajemen kolaborasi secara umum.

³⁶ Ann Marie Thomson, James L. Perry, dan Theodore K. Miller, "Conceptualizing and Measuring Collaboration," *Journal of Public Administration Research and Theory* 19, no. 1 (1 Januari 2009): 23–56.

Penulis sepakat bahwa manajemen kolaborasi di bidang pendidikan, khususnya di sekolah, terbagi dalam beberapa bagian penting yang berbeda. Kategori-kategori ini mencerminkan kompleksitas dan variasi yang ada dalam penerapan manajemen kolaborasi, dan tidak dapat dirangkum dalam satu teori besar yang mencakup semuanya. Dengan kata lain, pendekatan manajemen kolaborasi dalam konteks pendidikan harus mempertimbangkan berbagai aspek dan kebutuhan spesifik dari setiap lembaga, tanpa mengabaikan keberagaman yang ada dalam praktiknya.

Ruang lingkup kolaborasi mencakup berbagai komponen yang diidentifikasi oleh para peneliti, dan meskipun beragam, penulis berpendapat bahwa dapat dikelompokkan menjadi empat aspek penting. Pembagian ini membantu untuk memahami dan menerapkan manajemen kolaborasi dengan lebih terstruktur. Keempat aspek tersebut meliputi:

a) Manajemen Kolaborasi Sekolah

Peter J. Murphy menjelaskan bahwa perubahan sosial yang pesat menuntut peran aktif lembaga pendidikan dalam membangun dan mengembangkan masyarakat, sehingga sekolah tidak dapat beroperasi secara terisolasi. Para pemimpin dan pelaksana pendidikan harus bertanggung jawab untuk proses pengembangan yang mempertimbangkan perubahan dan transformasi masyarakat di sekitarnya.

Mengacu pada pandangan Spinks dan Caldwell, Murphy mengusulkan bahwa sekolah perlu membangun budaya kolaborasi di

berbagai aspek operasionalnya, mulai dari perencanaan, pengelolaan program, hingga pengambilan keputusan. Dalam konteks ini, beberapa pertimbangan kolaboratif yang perlu diperhatikan meliputi: pertama, pengetahuan mendalam tentang cakupan pekerjaan yang akan dilakukan; kedua, kemampuan untuk memahami bagaimana lembaga harus dijalankan sesuai dengan komando pemerintahan dan keinginan masyarakat; ketiga, keterampilan dalam menerapkan evaluasi yang efektif; keempat, kemampuan untuk membangun komitmen dan nilai berbagi antara individu dan antara lembaga; serta kelima, kemampuan untuk membentuk tim yang bekerja secara kolegal, tanpa mengutamakan status individu dan hasil kerja secara pribadi.³⁷

Paul Armstrong memberikan penjelasan yang mendalam tentang bagaimana seharusnya kolaborasi antar lembaga pendidikan dilakukan, membagi proses tersebut menjadi lima komponen penting dalam pola manajemen kolaborasi kelembagaan. Pertama, penting untuk mengembangkan tipologi dan struktur kolaborasi yang tepat, termasuk bentuk koalisi formal maupun informal, aliansi kepemimpinan yang dibangun secara bersama-sama, serta pola pemerintahan yang diterapkan. Kedua, perlu diperhatikan dampak atau hasil yang diharapkan dari kolaborasi tersebut. Instrumen untuk menilai ini meliputi pengaruh kolaborasi terhadap murid dan guru yang terlibat, serta dampaknya pada pengembangan lembaga pendidikan secara menyeluruh. Ketiga, tantangan-

³⁷ Vincent dkk., "Managed moves."76

tantangan yang mungkin dihadapi dalam menjalankan manajemen kolaborasi harus diidentifikasi dan diatasi. Keempat, penting untuk menentukan bentuk kolaborasi yang diharapkan antara lembaga-lembaga yang terlibat, agar hasil yang diinginkan dapat tercapai. Kelima, keberlanjutan kolaborasi juga menjadi aspek krusial, memastikan bahwa kolaborasi dapat berlangsung dalam jangka panjang dan memberikan manfaat yang berkelanjutan bagi semua pihak yang terlibat.³⁸

Adapun pandangan Robertson terkait manajemen kolaborasi mungkin lebih sederhana dibandingkan yang lainnya. Dia mengusulkan agar pertimbangan manajemen kolaborasi diasumsikan pada dua hal penting; *pertama*, apakah kelemahan yang dimiliki oleh sekolah, sehingga mementingkan mereka untuk melakukan kolaborasi dengan lembaga lain yang lebih baik. *Kedua*, apa manfaat yang diharapkan dari proses kolaborasi yang dilakukan tersebut.

Anggapan Robertson ini tidak bisa dilepaskan dari asumsi bahwa sebuah kolaborasi – khususnya yang dilakukan oleh sebuah lembaga – tidak bisa dilepaskan dari pertimbangan bahwa mereka memiliki kelemahan dan adanya keinginan untuk mengambil keuntungan dari sekolah/lembaga/partner yang bisa membantu menutup proses pengembangan lembaga tersebut. Oleh karena itu, pada kerangka praktisnya, dia juga memberikan usulan strategis yang tidak jauh berbeda

³⁸ Gajda, "Utilizing Collaboration Theory to Evaluate Strategic Alliances."12

dengan para pemikir sebelumnya, yakni; kerjasama yang mutualistik dan keterbukaan untuk saling berbagi nilai kesuksesan yang sudah dikerjakan oleh inter-organisasi tersebut.³⁹

Bagi penulis, anggapan bahwa kolaborasi hanya bisa dilakukan berdasarkan pada pengertian inter-school atau inter organization memang hal yang pertama kali dilaksanakan. Sekali lagi penulis ingin menyebutkan bahwa kolaborasi adalah sifat alami manusia untuk melakukan interaksi.

Seperti diungkapkan oleh Alma Harris dan Michele Jones, kolaborasi dibangun melalui paradigma interaksionisme sosial dan perilaku manusia, yang menganggap bahwa individu tidak dapat menjalankan tugas dan tanggung jawab secara efektif tanpa pertimbangan dan pengakuan dari orang lain. Keyakinan ini mengarah pada pandangan bahwa proses kolaboratif memerlukan kerjasama dan pengakuan bersama untuk mencapai hasil yang lebih baik. Dalam pembahasan selanjutnya, penulis akan mengeksplorasi bagaimana keyakinan ini berpindah dari paradigma struktural ke paradigma aktor dan agensi.⁴⁰

Pendekatan ini menekankan bahwa pengembangan lembaga yang lebih efektif dan efisien dapat tercapai ketika tidak hanya satu pihak yang mendominasi proses, tetapi ketika semua pihak terlibat secara aktif dan berkolaboratif. Dengan demikian, kolaborasi menjadi lebih dari sekadar

³⁹ David Robertson, *Collaborative Ministry: What it is, How it Works and Why* (USA: Bishop Colin, 2007).

⁴⁰ Alma Harris dan Michelle S. Jones, *Leading Futures: Global Perspectives on Educational Leadership* (USA: SAGE Publications, 2015).

pelaksanaan tugas, melainkan sebuah proses dinamis yang melibatkan berbagai aktor untuk mencapai tujuan bersama..

b) Kolaborasi Kepemimpinan

Kepemimpinan kolaboratif merupakan pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada memfasilitasi perkembangan dan pemeliharaan budaya dalam berbagai elemen, termasuk struktur organisasi, sumber daya manusia, politik, dan simbolik, untuk mencapai prestasi dan kesuksesan sekolah. Dalam model ini, pemimpin tidak hanya berfungsi sebagai pengarah, tetapi juga sebagai fasilitator yang mendorong kerjasama, komunikasi, dan keterlibatan aktif dari semua anggota sekolah. Pendekatan ini bertujuan untuk menciptakan lingkungan yang harmonis dan produktif di mana semua pihak merasa terlibat dan berkomitmen terhadap tujuan bersama, sehingga mendorong pencapaian hasil yang optimal dan berkelanjutan.

Hellen Telford menjelaskan *Collaborative leadership is transforming leadership, facilitating the development and the maintenance of a culture immersed in structural, human, political and symbolic elements, changing the school into one of achievement and success.*⁴¹Jadi, Kepemimpinan kolaboratif adalah suatu proses perkembangan: yang membutuhkan waktu, pengetahuan, pengalaman dan kegiatan sadar untuk menjadi pemimpin kolaborasi yang efektif.

⁴¹ Helen Telford, *Transforming Schools Through Collaborative Leadership* (USA: Psychology Press, 1996).19

Unsur-unsur dalam kepemimpinan kolaboratif, seperti yang dikutip oleh Helen Telford, sebagai berikut sebagaimana gambar di bawah ini,⁴²

Gambar 2.1 Unsur dan Tujuan Kolaborasi

Unsur Struktural	Unsur HR	Unsur Politik	Unsur Simbolik
<input type="checkbox"/> Democratic processes	<input type="checkbox"/> centrality of teaching and learning	<input type="checkbox"/> absence of hierarchy	<input type="checkbox"/> beliefs
<input type="checkbox"/> Leadership density	<input type="checkbox"/> strong sense of community	<input type="checkbox"/> power-sharing	<input type="checkbox"/> values
<input type="checkbox"/> Direction/vision	<input type="checkbox"/> value and regard for professional development teachers as curricular leaders)	<input type="checkbox"/> open discussion	<input type="checkbox"/> attitudes
<input type="checkbox"/> shared goals	<input type="checkbox"/> shared responsibility	<input type="checkbox"/> consensus	<input type="checkbox"/> norms of behavior
<input type="checkbox"/> shared responsibility	<input type="checkbox"/> parents as co-partners);	<input type="checkbox"/> majority rule	<input type="checkbox"/> shared meanings
<input type="checkbox"/> (roles	<input type="checkbox"/> teams)	<input type="checkbox"/> shared responsibility	<input type="checkbox"/> rituals
<input type="checkbox"/> policy processes	<input type="checkbox"/> teachers teaching teachers);	<input type="checkbox"/> using authority	<input type="checkbox"/> ceremonies
<input type="checkbox"/> program procedures	<input type="checkbox"/> professional honesty);	<input type="checkbox"/> using influence	
<input type="checkbox"/> coordination	<input type="checkbox"/> support, praise and trust);	<input type="checkbox"/> diffusing conflict	
<input type="checkbox"/> (planning	<input type="checkbox"/> acceptance	<input type="checkbox"/> participatory decision-making procedures	
<input type="checkbox"/> listening);	<input type="checkbox"/> sharing	<input type="checkbox"/> disagreements not seen as disruptive	
<input type="checkbox"/> frank, open and frequent communication	<input type="checkbox"/> continuous learning	<input type="checkbox"/> negotiation	
	<input type="checkbox"/> continuous improvement	<input type="checkbox"/> coalitions	
	<input type="checkbox"/> positive student/staff relations	<input type="checkbox"/> networks	
	<input type="checkbox"/> staff cohesion	<input type="checkbox"/> frank, open and frequent communication	

Di tempat kerja yang mengedepankan kolaborasi, pimpinan berperan lebih sebagai fungsi daripada struktur hierarkis. Dalam lingkungan semacam ini, kepemimpinan lebih menekankan pada nilai-nilai seperti saling menghormati, keterbukaan, dan kepercayaan. Untuk mempraktikkan kepemimpinan kolaboratif secara efektif, berikut adalah sepuluh langkah yang dapat diambil:

- 1) Analisa Nilai-Nilai Inti Anda, Mulailah dengan mengidentifikasi nilai-nilai dasar yang memotivasi Anda. Tulis apa yang menjadi

⁴² Telford.19-25

nilai inti Anda dan pertimbangkan bagaimana nilai-nilai tersebut mempengaruhi tindakan dan keputusan Anda.

- 2) Menilai Keterampilan Anda, Evaluasi keahlian dan kemampuan Anda dalam berbagai bidang seperti pendidikan, pekerjaan, keluarga, kepercayaan agama, interaksi sosial, atau politik. Kenali area di mana Anda paling kuat dan bagaimana keterampilan ini dapat mendukung kepemimpinan Anda.
- 3) Merumuskan Visi dan Misi Anda. Tentukan visi dan misi pribadi Anda yang akan membimbing tindakan dan keputusan Anda dalam jangka panjang. Visi ini harus mencerminkan tujuan dan aspirasi Anda, serta panduan untuk pencapaian masa depan.
- 4) Menetapkan Kembali Filosofi Kepemimpinan dan Pengelolaan. Tinjau dan perbarui pendekatan Anda terhadap kepemimpinan dan pengelolaan. Gantilah paradigma lama dengan yang baru dan terbuka terhadap umpan balik dari berbagai pihak untuk meningkatkan cara Anda bekerja dengan orang lain.
- 5) Menilai Perilaku Anda. Catat dan evaluasi perilaku Anda di tempat kerja. Tanyakan pada diri sendiri apakah perilaku Anda sesuai dengan pandangan pribadi dan pandangan orang lain tentang Anda. Identifikasi area yang perlu diperbaiki.
- 6) Menganalisa Peran-Peran Anda. Tentukan keterampilan yang diperlukan untuk sukses dalam berbagai peran yang Anda jalani.

Pertimbangkan peran-peran Anda dan evaluasi keterampilan yang perlu Anda kembangkan untuk mencapainya.

- 7) Menentukan Pilihan. Berdasarkan analisis Anda, buatlah keputusan tentang keterampilan yang perlu Anda pelajari atau tingkatkan. Pilih metode dan sumber daya yang dapat membantu Anda dalam pengembangan keterampilan tersebut.
- 8) Menetapkan Tolok Ukur dan Mempelajari Umpan Balik. Tetapkan patokan atau ukuran untuk mengukur kemajuan Anda. Minta umpan balik dari orang lain untuk menilai seberapa efektif Anda dalam mencapai tujuan dan memperbaiki area yang masih perlu diperbaiki.
- 9) Melaksanakan Rencana Tindakan Anda. Implementasikan rencana tindakan yang telah Anda buat. Bereksperimenlah dengan pendekatan baru dan lakukan langkah-langkah dengan tekun. Ketahuilah bahwa meskipun terkadang menakutkan, tindakan ini penting untuk kemajuan Anda.
- 10) Mengevaluasi dan Merayakan Kemajuan Anda. Setelah periode tertentu, seperti tiga bulan, lakukan evaluasi atas kemajuan yang telah Anda capai. Gunakan ukuran yang telah ditetapkan untuk menilai hasilnya dan rayakan pencapaian Anda dengan rekan kerja, keluarga, dan teman. Ini juga saat yang baik untuk mendapatkan umpan balik dan merayakan keberhasilan Anda..

Adapun delapan langkah dalam pembentukan Tim Kolaboratif, sebagai berikut: ⁴³

Gambar 2.2 Proses Pembentukan Tim Kolaborasi



c) Kolaborasi Agensi dan Kemitraan

Selain hubungan antar lembaga yang memiliki visi, misi, dan orientasi program yang sama, manajemen kolaborasi juga dapat dipandang sebagai bentuk pilihan dinamis untuk pengembangan organisasi. Pilihan dinamis ini mencakup berbagai aspek baik dari sisi internal maupun eksternal organisasi. Dari sisi internal, manajemen kolaborasi melibatkan penyesuaian dan adaptasi terhadap kebutuhan dan perubahan yang terjadi di dalam organisasi itu sendiri. Ini mencakup bagaimana organisasi mengelola

⁴³ Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, *Negoisasi Kolaborasi dan Jejaring Kerja*, (Jakarta: TP. 2008), 32.

sumber daya internal, memanfaatkan keahlian dan keterampilan karyawan, serta membangun struktur dan budaya organisasi yang mendukung kolaborasi. Pilihan dinamis internal juga mencakup keputusan tentang bagaimana membentuk tim yang efektif dan memfasilitasi komunikasi serta kerjasama antar departemen. Dari sisi eksternal, manajemen kolaborasi berfokus pada interaksi dan hubungan organisasi dengan pihak-pihak di luar. Ini melibatkan penciptaan aliansi strategis, kemitraan, dan jaringan dengan organisasi lain, serta adaptasi terhadap lingkungan eksternal yang terus berubah, seperti pasar, teknologi, dan regulasi. Pilihan dinamis eksternal mencakup bagaimana organisasi berkolaborasi dengan mitra, pelanggan, dan pemangku kepentingan lain untuk mencapai tujuan bersama dan mengatasi tantangan yang dihadapi di luar batas organisasi.⁴⁴

Hal ini sedikit dengan komponen lain dalam kolaborasi yang bernama kemitraan. Cara dan strategi bermitra tidak selalu ditentukan di posisi yang berimbang, namun juga harus tetap menjaga mutualisme antar satu lembaga dengan lembaga yang lainnya. Kongkretnya, sekolah melakukan kemitraan bersama surat kabar atau media elektronik lain untuk meningkatkan kualitas sosialisasi dan promosi sekolah tersebut. Maka

⁴⁴ Department of Education & Training, *Blueprint for Government Schools: Future Directions for Education in the Victorian Government School System* Melbourne. Diakses <http://www.sofweb.vic.edu.au/blueprint/pdfs/Principles%20of%20effective%20PDFfinal.pdf> pada 20 Maret 2024

komponen partnership ini, bisa jadi lebih menguntungkan sekolah atau sebaliknya.

Pasalnya, sekolah bisa jadi sudah mengeluarkan biaya untuk beriklan, meski memiliki resiko pesan pada iklan tersebut tidak sampai kepada masyarakat berdasarkan tujuan awal yang sudah ditentukan secara bersama-sama. Sebagaimana juga sudah disebutkan di dalam penelitian terdahulu sebelumnya, ada banyak komponen-komponen penting untuk menentukan kolaborasi bermakna partnership ini harus dikerjakan. Salah satunya adalah menilai mitra secara lebih rigid, holistic, dan analisa lainnya, sehingga tidak terjadi hal-hal yang tidak diinginkan di kemudian hari.

d) Kolaborasi Guru

Komponen atau fase terakhir dari manajemen kolaborasi di lembaga pendidikan, yang dianggap penting oleh penulis, adalah kolaborasi semi-otomatis di antara para guru untuk meningkatkan kompetensi mereka secara bersama-sama. Fase ini dikenal dalam literatur pendidikan sebagai "*collaborative professional teacher*". Dalam istilah yang lebih sederhana, ini merujuk pada praktik di mana para guru bekerja sama secara kolektif dalam menjalankan perangkat pembelajaran mereka, serta berkolaborasi untuk mengembangkan keahlian dan profesi mereka melalui berbagai sektor yang tersedia.

Konsep ini menekankan pada pentingnya guru-guru yang tidak hanya terlibat dalam pembelajaran individual, tetapi juga aktif dalam proses kolaboratif yang melibatkan berbagi pengetahuan, pengalaman, dan praktik terbaik. Melalui kolaborasi semi-otomatis ini, guru dapat saling mendukung dalam pengembangan profesional mereka, memperbaiki metode pengajaran, dan meningkatkan hasil belajar siswa secara keseluruhan.

Kolaborasi di kalangan guru sering kali melampaui kepuasan terhadap hasil yang ada dan berfokus pada pengembangan berkelanjutan. Mereka berusaha untuk meningkatkan kualitas pendidikan secara berkelanjutan dengan terus berinovasi dan berbagi praktik terbaik. Inilah sebabnya mengapa kolaborasi antara guru menjadi bagian penting dari manajemen kolaborasi di lingkungan pendidikan. Ini menunjukkan bagaimana manajer dan pemimpin perlu mengembangkan dan menerapkan kerangka berpikir yang mendukung kolaborasi dalam iklim kerja sehari-hari untuk mencapai perbaikan yang berkelanjutan.

2. Pengembangan Mutu

a. Terminologi Manajemen Mutu

Manajemen merupakan proses pengupayaan sumber-sumber dengan mengoptimalkan langkah perencanaan, pengorganisasian, keadership dan kontroling. Terminologi umum ini kemudian disederhanakan oleh L. Sisk. Ia menyebutkan pada intinya adalah empat proses yang menjadi inti dari

sebuah manajemen yakni perencanaan, aktuating, evaluasi dan kontrol.⁴⁵ Keempat hal ini tentu merupakan hal yang tidak akan hilang dari sib konsepsi menagamen mutu secara keseluruhan.

Adapun terkait dengan mutu dalam konteks pembelajaran, sangat sulit mengartikan dan mendefinisikan mutu atau kualitas pendidikan. Kualitas pendidikan merupakan suatu yang *intangibile* (hal yang tidak bisa diraba), yaitu kualitas pendidikan yang sukar diraba dan sulit untuk diukur standarnya kecuali dengan mengkuantitaskan segala sesuatu. Dalam kaitan ini kualitas dapat diukur dengan kriteria yang ditentukan (*tangible*). Kualitas pendidikan dapat dilihat dari segi ekonomi, sosial, politik, sosial budaya, prespektif pendidikan dan prespektif proses globalisasi.

Dalam Ajaran Islam sendiri, Menurut Muhaimin,⁴⁶ dasar ajaran Islam tentang mutu dalam Q.S. al-Qashshash (28) ayat 77),

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ
كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ
الْمُفْسِدِينَ

Artinya : “Dan carilah (pahala) negeri akhirat dengan apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu, tetapi janganlah kau lupakan bagianmu di dunia dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik padamu. Dan janganlah kamu berbuat kerusakan di muka bumi. Sungguh Allah tidak menyukai orang yang berbuat kerusakan.⁴⁷

⁴⁵ Henry L. Sisk, *Principles Of Management*, (Brighton: SouthWestern Publishing Company, 1969),10

⁴⁶ Muhaimin, *Manajemen Penjaminan Mutu di Universitas Islam Negeri Malang*, (Malang : UIN Maliki Press, 2005)

⁴⁷Departemen Agama. *Al Qur'an dan terjemahannya*. 394

Ayat di atas menunjukkan bahwa manajemen juga didorong oleh ajaran teologis Islam. Tidak hanya berguna untuk mengantarkan usaha manajerial pada target kerja. Dalam beberapa penelitian ayat di atas juga dapat dijadikan gairah penguatan inovasi dalam manajemen Pendidikan Islam.⁴⁸ Bahkan dari keterangan ayat tersebut, juga dapat dihubungkan dengan fungsi manajemen dalam hal peningkatan layanan.⁴⁹

Sedangkan, menurut Depdiknas, mutu pendidikan mencakup input, proses dan *output* Pendidikan.⁵⁰ Mutu dalam konteks input dan proses mencakup bahan ajar (kognitif, efektif dan psikomotorik), metologi pembelajaran yang bervariasi sesuai dengan kemampuan guru, media pembelajaran yang tepat, sumber belajar yang lengkap, system penilaian dan evaluasi yang efektif, dukungan administrasi sekolah dan dukungan sarana prasarana.⁵¹ Mutu dalam konteks *output*/hasil pendidikan mengacu pada prestasi yang dicapai sekolah dalam kurun waktu tertentu, misalnya tiap akhir semester, akhir tahun pembelajaran, dua tahun, lima tahun dan atau sepuluh tahun yang meliputi prestasi akademik dan non akademik.⁵²

⁴⁸ Abdur Rouf, "TRANSFORMASI DAN INOVASI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM," *Jurnal Kependidikan* 3, no. 2 (2015): 138–62, <https://doi.org/10.24090/jk.v3i2.904>.

⁴⁹ Azhar Lujjatul Widad, Ega Rahmat Pauji, dan Ari Prayoga, "Manajemen Pelayanan Perspektif Al-Quran Dan Hadits," *MIYAH: Jurnal Studi Islam* 16, no. 2 (21 Agustus 2020): 364–72, <https://doi.org/10.33754/miyah.v16i2.204>.

⁵⁰ Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku*, (Jakarta:Rajagrafindohal. 2009),156

⁵¹ Rafik I. Beekum and Jamal Badawi, *Leadership: An Islamic Perspective*.(Jakarta: Amana Pubs, 1999.), 114

⁵² *Dediknas Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah Buku 1 Konsep dan Pelaksanaan* (Jakarta Dirjen Dikdasmen Depdiknas, 2000)

Input pendidikan dikatakan bermutu, jika sumber daya menjamin berlangsungnya proses secara baik. Proses dikatakan bermutu apabila mengkoordinasikan dan penyerasian input sekolah dilakukan secara harmonis, sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan (*enjoyable learning*), mendorong motivasi dan minat belajar siswa, serta memberdayakan peserta didik. Sedangkan *output* dikatakan bermutu, jika prestasi sekolah baik akademik maupun non akademik sesuai dengan standar nasional atau tujuan sekolah.⁵³

Dzauzah mendefinisikan mutu pendidikan sebagai kemampuan sekolah dalam pengelolaan secara operasional dan efisien, terhadap komponen-komponen yang berkaitan dengan madrasah sehingga menghasilkan nilai tambah terhadap komponen tersebut menurut norma/standar yang berlaku.⁵⁴

Dalam dirjen Pendis, dikatakan bahwa bermutu dimaknai sebagai :

- (1) memiliki kemampuan untuk mengelola lembaga pendidikan Islam secara professional berbasiskan pada kuntabilitas, transparansi dan efisiensi;
- (2) Memiliki rancangan pengembangan visioner;
- (3) Memiliki sarana dan fasilitas pembelajaran yang memadai, seperti perpustakaan, laboratorium dan sebagainya;
- (4) memiliki tenaga pendidik dan kependidikan yang memenuhi tuntutan kualifikasi dan kompetensi;
- (5) Menggunakan kurikulum dan metode pembelajaran yang mencerminkan

⁵³ Depdiknas. *Manajemen Peningkatan Mutu*. 2000

⁵⁴ Ahmad Dzauzah, *Petunjuk Peningkatan Mutu Pendidikan Sekolah Dasar* (Jakarta: Depdikbud, 1996)

pembelajaran yang memenuhi standar PAIKEMI (Praktis, Aktif, Inovatif, Kreatif, Efektif, menyenangkan dan Islami); (6) Memiliki keunggulan dalam bidang agama dan ilmu pengetahuan; (7) Mengembangkan kemampuan bahasa asing; dan (8) Memberikan keterampilan teknologi.

Bahkan saat ini, mutu pendidikan tidak hanya dapat dilihat dari prestasi yang dicapai, tetapi bagaimana prestasi tersebut dapat dibandingkan dengan standar yang ditetapkan, seperti yang tertuang didalam UU No. 20 tahun 2003 pasal 35 dan PP No. 19 tahun 2005 yang sudah diperbaharui dengan PP No. 32 tahun 2013.

Menurut PP No. 32 tahun 2013 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 2 ayat 1 bahwa 8 standar di atas harus dipenuhi oleh semua satuan pendidikan. Penjelasan masing-masing standar adalah : (1) Standar isi, meliputi: kerangka dasar dan struktur kurikulum, beban belajar, KTSP, dan kalender pendidikan/akademik. (2) Standar proses, meliputi: pelaksanaan perencanaan pembelajaran, proses pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran. (3) Standar kompetensi lulusan, meliputi: kualifikasi kemampuan lulusan mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan. (4) Standar pendidikan dan tenaga kependidikan, meliputi: kualifikasi akademik dan kompetensi kualifikasi akademik dibuktikan dengan ijazah untuk tingkat SMA/MA minimal D-IV atau S1. Kompetensi yang harus dipenuhi ada 4 yaitu kompetensi pedagogi, kompetensi kepribadian, kompetensi professional, dan kompetensi sosial. (5) Standar sarana dan prasarana, meliputi: sarana dan prasarana yang harus dimiliki satuan

pendidikan. (6) Standar pengelolaan, meliputi: standar pengelolaan oleh satuan pendidikan, standar pengelolaan oleh pemerintah daerah, dan standar pengelolaan oleh pemerintah. (7) Standar pembiayaan, meliputi: pembiayaan yang terdiri biaya investasi, biaya operasi, dan biaya personal. (8) Standar penilaian, meliputi: penilaian hasil belajar oleh pendidik, penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan, penilaian hasil belajar oleh pemerintah, dan kelulusan.⁵⁵

Berdasarkan definisi mutu dan uraian di atas, dapat dikatakan bahwa produk pendidikan madrasah/sekolah adalah layanan atau jasa pendidikan yang diberikan kepada siswa. Sedangkan mutu pendidikan madrasah/sekolah ditentukan pelanggan pendidikan, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal. Yang termasuk pelanggan internal pendidikan adalah guru, pustakawan, laboran, teknisi dan tenaga administrasi. Sedangkan pelanggan eksternal pendidikan, adalah siswa, orang tua siswa, pemerintah, masyarakat, penerima dan pemakai lulusan. Dengan demikian mutu pendidikan di sekolah ditentukan oleh input, proses dan output pendidikan. Oleh sebab itu, mutu pendidikan atau sekolah merupakan kemampuan mengelola input, proses dan mendayagunakan secara optimal untuk meningkatkan kemampuan belajar dan hasil belajar lulusannya.

b. Konsepsi Umum Manajemen Mutu

⁵⁵ Direjen Pendidikan Islam Kementerian Agama RI, *Undang - undang dan Peraturan Pemerintah RI tentang pendidikan*, (Jakarta:Dirjen Pendis, 2013) 7-17

Pada kajian teori penulis akan menjabarkan beberapa hal yang telah dipaparkan oleh sejumlah tokoh, seperti Robert Owen, Sisks, Mulyono, Godfrey, Sagala, Daryanto hingga Nanang Fatah. Beberapa penjelasan tokoh bersepekat bahwa ada empat hal substansi tahapan pengembangan manajemen pembelajaran agar dapat bermutu.

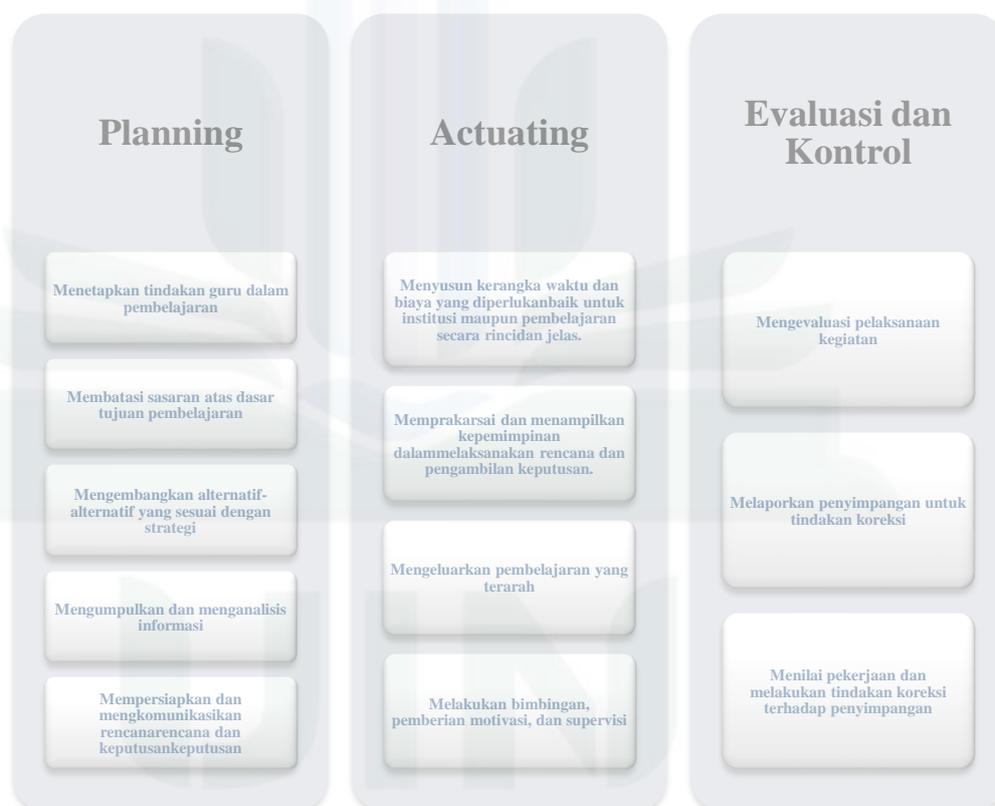
Owen sendiri, seorang tokoh manajemen klasik, menegaskan bahwa manajemen sebenarnya merupakan proses pengelolaan sumber daya manusia. Dengan sumber daya yang baik, produktifitas atau lulusan pendidikan akan baik pula. Bahkan ia menjelaskan bahwa dalam hal pengembangan masyarakat, seluruh hal dapat diupayakan dengan melakukan pengembangan di jalur pendidikan. Melalui pendidikan baginya, seluruh hal dapat diupayakan. Peserta didik, atau dalam penjelasannya *society*, adalah manusia yang dapat diarahkan dengan menguatkan strategi pengembangan pembelajaran di sekolah-sekolah.⁵⁶

Setelah digagasnya ide pengintegrasian peran sekolah dalam pengembangan masyarakat oleh Owen, kemudian banyak tokoh lain berupaya menawarkan konsepsi-konsepsi manajemen proses pendidikan. Tentu yang dalam hal ini adalah upaya pengembangan sumber daya manusia sebagaimana harapan Owen dalam karyanya. Diskursus-diskursu pengembangannya tentu senada dengan apa yang dikonsepsikan dalam manajemen ekonomi murni. Untuk lebih menyederhanakan jelasnya

⁵⁶ Robert Owen, *A New View of Society and Other Writings*, New Ed edition (London, England ; New York, N.Y., USA: Penguin Classics, 1991).110

sebagaimana yang dijelaskan secara terperinci oleh Sagala. Penjelasannya disederhanakan dalam sebuah gambar yang disusun penulis sebagaimana di bawah ini,⁵⁷

Gambar 2.3 Konsepsi Manajemen Mutu Pembelajaran Sagala



Berdasarkan gambar di atas, dapat dijelaskan, *pertama*, tahap perencanaan. Pada tahap ini menurut Shiks, merupakan upaya serius dalam menjamin seluruh pihak bekerja secara profesional dan terukur.⁵⁸

Sedangkan dalam pandangan Mulyono, perencanaan dilakukan sebenarnya

⁵⁷ Syaiful Sagala, *Konsep dan Makna Pembelajaran Untuk Membantu Memecahkan Problematika Belajar dan Mengajar*, (Bandung: Alfabeta, 2012), 143

⁵⁸ Henry L. Sisk, *Principles Of Management*, (Brighton: SouthWestern Publishing Company, 1969), 10

bukan hanya menjamin kesiapan program dan pelaksana kegiatan pembelajaran. Yang paling urgen, tahap juga dilakukan dengan memastikan adanya jaminan seluruh unsur bertanggung jawab pada apa yang telah direncanakannya.⁵⁹ Tentu beberapa hal yang menjadi tanggung jawab sebagaimana yang dijelaskan oleh Sagala pada gambar di atas.

Pada konteks pembelajaran, tahap perencanaan ini menyangkut segala sesuatu yang berhubungan dengan input yang dapat menjadi mutu pembelajaran. Farrugia dan Baldachino mengemukakan proses perencanaan yang baik adalah menghubungkan kondisi input yang dimiliki dengan orientasi *output* yang diharapkan dan tentu juga berhubungan dengan perubahan yang terjadi saat proses di dalam kelas pembelajaran.⁶⁰ Sederhananya tahap rencana ini dikenal secara umum dengan rencana penyusunan pembelajaran (RPP). Yang demikian ini terdiri dari orientasi pembelajaran, konten, method, sumber, dan perumusan konsep penilain.

Kedua, tahap pelaksanaan. Pada tahap ini guru dianggap sebagai manager. Dalam pandangan Sagala, tahap pelaksanaan yang terpenting adalah proses interaksi guru sebagai pimpinan pembelajaran.⁶¹ Dalam hal ini, seluruh tahapan penting yang disebut pada gambar konsep di atas, sebenarnya merupakan hal yang dilakukan pada saat guru dan murid saling berinteraksi. Selain itu, pada tahap pelaksanaan inilah model pembelajaran

⁵⁹ Mulyono, *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2009), 23-24

⁶⁰ Godfrey Baldachino and Charles J. Farrugia, *Educational Planning and Management in Small States Concepts and Experiences*, (London: Commonwealth Secretariat Publications, 2002), 151

⁶¹ Syaiful Sagala, *Konsep dan Makna...*, 146

dapat terbaca secara nyata. Aritinya, pola tindakan seluruh pihak dalam pembelajaran dapat terbaca.

Ketiga, tahap evaluasi dan kontrol. Sebenarnya konsep pada gambar di atas tidak persis sama dengan apa yang digagas oleh Sagala. Ia memisahkan pembahasan evaluasi dan kontrol. Namun setelah dibaca oleh penulis dengan seksama, nampaknya memang keduanya tidak dapat dipisahkan.

Ada yang mendefinisikan evaluasi sebagai proses penilaian sejauh apa tujuan yang telah tercapai.⁶² Ada yang mendefinisikan sebagai langkah penyajian informasi dalam mengembangkan keputusan⁶³ Sedangkan kontrol hampir senada, yakni merupakan penilain guna pengendalian organisasi. Jadi sebenarnya merupakan proses yang terpadu dalam mengukur dan mengendalikan proses pelaksanaan dilakukan yang dilakukan.

Ketiga konsep di atas ini, memperlihatkan bahwa seluruh sub element tahapan manajemen dilakukan dalam rangka menguatkan mutu pembelajaran. Jadi kosepsi dari Sagala yang dijabarkan ini demi mejamin input, proses dan *output* pembelajaran yang bermutu. Untuk itu manajemen mutu pembelajaran pada hakekatnya adalah perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan kontrol dari elemen input, proses hingga out putnya.

⁶² Daryanto, *Evaluasi Pendidikan*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2001), 1-2

⁶³ N Fattah, *Landasan manajemen pendidikan*. (Bandung Remaja Rosdakarya, 2009).107

Selain penjelasan di atas, ada juga yang menggagas pengembangan mutu berbasis sebab akibat. Salah satu konsepnya dikenal dengan analisis *fishbone*. Mario Coccia menjelaskan konsep tersebut merupakan proses analisis masalah dan orientasi pengembangan yang diharapkan. Proses dilakukan dengan tahapan analisis masalah beberapa kasus yang kemudian dijadikan input proses pengembangan mutu lanjutan.⁶⁴

Ide konsep terkait dengan pengembangan mutu proses ini diperkenalkan oleh Ishikawa. Ia merupakan pakar manajemen mutu. Baginya pengembangan mutu merupakan proses pengembangan persiapan input. *Input* ini dapat dilahirkan dari hasil analisis beberapa *case* masalah yang ada. Konsep merupakan awal atau pengambilan bahan dari hal yang mendasari sebuah masalah.⁶⁵

Pada perkembangan beberapa masalah kemudian diklasifikasinya menjadi beberapa item penting dalam manajemen yakni *materials, methodes, machinery, measurement, environment* dan *manpower*.⁶⁶ Kelima hal ini tentu dianggap sebagai hal yang penting dalam pengembangan mutu. Masing-masing memerlukan input yang jelas dan dapat dijadikan sebagai elemen pengembangan mutu kelembagaan. Analisis pada bagian-bagian

⁶⁴ Mario Coccia, "The Fishbone diagram to identify, systematize and analyze the sources of general purpose technologies" 4 (1 Desember 2017): 291–303.

⁶⁵ Liliana Luca, "A new model of Ishikawa diagram for quality assessment," *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* 161 (1 November 2016): 012099.

⁶⁶ Kaoru Ishikawa, *Guide to Quality Control* (Tokyo; Ann Arbor, MI: Asian Productivity Organization ; UNIPUB, 1986). 32

penting itulah yang kemudian dijadikan sebagai dasar perencanaan pengembangan.⁶⁷

Walupun banyak pendapat sebagaimana dikemukakan di atas pada intinya, proses pengembangan mutu didasarkan pada analisis sejumlah input. Perencanaan semua didasarkan pada kepentingan optimalisasi pembelajaran dalam hal pengembangan mutu peserta didiknya. Jadi dalam aspek menejemennya merupakan perencanaan hingga evaluasi transformasi *input* menjadi *output* yang bermutu.

c. Konsepsi Manajemen Mutu Dalam Diskursus Pengembangan Madrasah

Manajemen mutu dalam dalam hubungannya dengan Pendidikan madrasah memiliki banyak pengertian, bergantung dari sudut pandang orang yang mengartikannya. Nur kholis dalam Syaifuddin, dkk menjelaskan bahwa manajemen mutu dalam konteks Pendidikan madrasah berarti segala sesuatu yang berkenaan dengan pengelolaan sumber daya yang berdasar pada madrasah itu sendiri dalam proses pembelajaran untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan.⁶⁸

Adapun terkait dengan diskursus pengembangan pendidikan madrasah sebenarnya terjadi sebagai bentuk transformasi Pendidikan itu sendiri. Yang demikian, menjadi dasar pengembangan konsep manajemen

⁶⁷ Paul Ambruso, *Identifying Cause and Effect Using Ishikawa Diagrams*, ed. oleh Pamoga LLC (USA: Pamoga LLC, 2014). 27

⁶⁸ Mohammad Syaifuddin, dkk. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Departemen Pendidikan Nasional. 2007. hal 1

mutu berbasis madrasah. Pengelolaan mutu pendidikan berbasis madrasah yaitu madrasah dengan segala komunitasnya berperan partisipatif, bermakna bahwa kepala madrasah membutuhkan system kerja yang teratur untuk mensinergikan keragaman orang-orang dengan tugas pokok dan fungsi yang beragam pula agar bermuara pada satu koridor pendidikan dan pembelajaran pada level kompleks madrasah.

Pada intinya, madrasah yang bermutu bukanlah untuk madrasah, melainkan untuk anak didik dan masyarakat. Disinilah esensi bahwa madrasah harus memiliki standar mutu layanan minimal terutama berhubungan dengan hal-hal berikut: (1) standar mutu layanan minimal kinerja kepala madrasah berkaitan dengan pelaksanaan tugas kepemimpinan dan keadministrasian; (2) standar mutu layanan minimal etos dan kerja guru berkaitan dengan disiplin kerja; (3) standar mutu layanan minimal kinerja tata usaha berkaitan dengan kearsipan; (4) standar mutu layanan minimal partisipasi masyarakat akan pendidikan anaknya, terutama di bidang pembiayaan, pengawasan belajar anak, dan memberi masukan kepada madrasah demi kebaikan dan perbaikan kinerja madrasah; (5) standar mutu layanan minimal semangat belajar anak didik berkaitan dengan disiplin madrasah, disiplin belajar, kegiatan yang bersifat partisipatif, dan program ekstrakurikuler.⁶⁹

⁶⁹ Sudarwan Danim. 77

Kepala madrasah supaya memberi arahan siapa-siapa guru yang diberi tanggung jawab yang lebih besar dari sekedar menyelenggarakan pendidikan dan pembelajaran tanpa harus mengorbankan tugas utama mereka. Guru harus menyuplai energinya lebih besar bagi kegiatan pendidikan dan pembelajaran di kelas.

Selain penjelasan di atas, dalam pandangan Mulyadi, ada beberapa ukuran yang penting untuk dijadikan acuan pengembangan mutu pendidikan. Ia menyatakan ada tujuh hal. Ketujuh hal ini adalah *leadership, information-analysis, strategic quality planning, human resources menegement, quality result, dan customer satisfaction*. Ketujuh hal ini tentu sangat penting dalam manajemen mutu.⁷⁰

3. Mutu Kinerja Guru Madrasah

Mutu Kinerja Guru sebenarnya berhubungan dengan tingkat profesionalisme. Karena itu, kerangka pembahasan ini akan menyoal beberapa kajian tentang mutu yang dihubungkan dengan profesionalitas seorang guru.

a. Pemaknaan Mutu Kinerja Guru

Pemaknaan mutu Kinerja guru oleh Habib Toha dapat disنادakan profesionalisme. Proses untuk menjadikan guru memiliki profesi yang memiliki kepentingan mengantisipasi kurikulum. Dari pengertian ini tersirat

⁷⁰ Mulyadi Mulyadi, *Kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu* (Malang: UIN-Maliki Press, 2010). 83

bahwa dalam profesionalisme menuntut adanya suatu keharusan memiliki kemampuan agar profesi itu berfungsi sebaik-baiknya. Karena dalam poses pembelajaran guru memegang peranan sebagai sutradara sekaligus actor. Artinya pada gurulah terletak keberhasilan pembelajaran.⁷¹

Menurut Dedi Supriadi dalam bukunya Suparlan mengatakan bahwa gambaran guru profesional adalah sebagai berikut: Guru mempunyai komitmen pada siswa dan proses belajarnya. Guru menguasai secara mendalam materi pelajaran yang akan diajarkannya dan cara mengajarkan kepada siswa. Guru bertanggung jawab memantau hasil belajar siswa melalui berbagai teknik evaluasi, mulai cara pengamatan dalam perilaku siswa sampai tes hasil belajar siswa. Guru mampu berpikir sistematis tentang apa yang dilakukannya, dan belajar dari pengalamannya. Guru seyogianya merupakan bagian dari masyarakat belajar dalam lingkungan profesinya.⁷²

Apabila guru memiliki lima kompetensi tersebut, maka seorang guru telah dapat dikatakan sebagai pendidik profesional, terutama terkait dengan statusnya sebagai tenaga fungsional. Nurdin menjelaskan bahwa kriteria guru profesional adalah sebagai berikut: Sehat jasmani dan rokhani. Bertakwa. Berilmu pengetahuan luas. Berlaku adil. Berwibawa. Ikhlas. Mempunyai tujuan yang robbani. Mampu merencanakan dan melaksanakan

⁷¹ Toha Habib. *Kapita Selekta Pendidikan Islam*, (Semarang : Pustaka Pelajar. 1996), 11

⁷² Suparlan., *Menjadi Guru Efektif*. (Yogyakarta : Hikayat Publisihing. 2005), 109

evaluasi. Menguasai bidang yang ditekuni.⁷³ Sedangkan Mulyasa mengatakan guru profesional memiliki karakteristik sebagai berikut :

- a. Memiliki kemampuan untuk menciptakan iklim belajar yang kondusif
- b. Kemampuan mengembangkan strategi dan manajemen pembelajaran
- c. Memiliki kemampuan memberikan umpan balik (feedback) dan penguatan (*reinforcement*).
- d. Memiliki kemampuan untuk peningkatan diri.⁷⁴

Dari beberapa pendapat karakteristik guru profesional tersebut dapat dipahami bahwa karakteristik itu bersifat personal, akademik, maupun sosial. Guru diharapkan memiliki karakteristik tersebut untuk digunakan dan diimplementasikan atau dijadikan acuan dalam pelaksanaan tugasnya. Atau dapat digunakan sebagai ukuran untuk menentukan apakah seorang guru itu dapat dikatakan profesional atau belum.

Sebagai sebuah kajian ilmiah, kata profesionalisme, hampir di semua negara, ada anggapan masyarakat bahwa dokter adalah profesi yang paling tinggi. Sebaliknya guru masih dipandang sebagai profesi yang paling rendah. Rendahnya pengakuan masyarakat terhadap profesi guru menurut Cece Wijaya dan Tabrani Rusyan disebabkan oleh beberapa faktor antara

⁷³ Nurdin Syafrudin & Usman Basyarudin. *Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum*, (Jakarta : Ciputat Pers 2004), 159

⁷⁴ E. Mulyasa.. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, (Bandung : Remaja Rosda Karya. 2007), 21

lain: Adanya pandangan sebagian masyarakat bahwa siapapun dapat jadi guru, asal berpengetahuan.⁷⁵ Sedangkan menurut Mulyasa, faktor yang menyebabkan rendahnya profesionalisme guru di Indonesia adalah sebagai berikut :

- 1) Masih banyak guru yang tidak menekuni profesinya secara utuh. Hal ini disebabkan oleh sebagian guru yang bekerja di luar jam kerjanya untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari, sehingga tidak ada kesempatan untuk meningkatkan diri, baik membaca, menulis, apalagi membuka internet
- 2) Belum adanya standar profesional guru sebagaimana tuntutan di negara-negara maju
- 3) Kemungkinan disebabkan adanya perguruan tinggi swasta yang mencetak guru asal jadi, tanpa memperhitungkan outputnya kelak di lapangan, sehingga menyebabkan banyak guru yang tidak patuh terhadap etika profesinya
- 4) Kurangnya motivasi guru dalam meningkatkan kualitas diri karena guru tidak dituntut untuk meneliti sebagaimana yang diberlakukan pada dosen di perguruan tinggi.

Beberapa faktor yang menyebabkan rendahnya profesi guru di atas terjadi disebabkan oleh kebanyakan kendala yang dihadapi guru, yaitu realitas pragmatis kehidupan. Persoalan kemasyarakatan sebagai bagian dari komunitas sosial, kehidupan keluarga, ekonomi dan tanggung jawab, menuntut jawaban yang serius. Ada kecenderungan bahwa kondisi sosial ekonomi di Indonesia sangat memprihatinkan, dengan indikasi minimnya fasilitas ekonomi dan struktural yang ada. Kondisi ini memang ironis, jika

⁷⁵ Wijaya Cece dan Tabrami Rusyan. *Kompetensi dasar Guru Dalam Proses Belajar Mengajar*, (Bandung : Rosda Karya. 1991), 22

melihat begitu besar peran guru sebagai penyiap asset bangsa, sangat strategis nilainya.

Usaha yang dapat dilakukan adalah harus dimulai dari guru dengan mengakui secara sadar makna profesi itu, menghayati dan mencintai tugas profesinya, serta berusaha mengembangkan profesi yang disandangnya dengan rasa tanggung jawab sebagai usaha pengakuan dan penguatan profesi guru. Setidaknya ada tiga ciri pokok pekerjaan yang bersifat profesional. Secara berturut-turut adalah pekerjaan itu disiapkan melalui proses pendidikan dan pelatihan secara formal, mendapatkan pengakuan dari masyarakat dan ditandai dengan organisasi.

Sedang tugas guru sebagai profesi meliputi : mendidik, mengajar dan melatih. Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup. Mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sedang melatih berarti mengembangkan ketrampilan pada siswa. Selain itu guru juga harus memiliki beberapa kemampuan antara lain:

- 1) Kemampuan di bidang kognitif, artinya kemampuan intelektual, seperti penguasaan mata pelajaran, pengetahuan cara mengajar, bimbingan penyuluhan, pengetahuan cara belajar dan tingkah laku individu, administrasi kelas dan sebagainya.
- 2) Kemampuan afektif (sikap), artinya kesiapan dan kesediaan guru terhadap berbagai hal yang berkenaan dengan tugas-tugas profesinya.

3) Kemampuan psikomotorik (perilaku), yaitu kemampuan guru dalam berbagai ketrampilan dan perilaku (*performance*).⁷⁶

Setidaknya, inilah penjabaran definisi profesionalisme guru, kecenderungan profesionalisme guru di Indonesia, dan beberapa instrument-instrument teoritis tentang guru yang profesional. Tanpa harus didasari pada pertimbangan yuridis dan politis (baca; produk kebijakan). Intinya, dapat disimpulkan, bahwa guru yang profesional adalah guru yang memahami konten, konteks, dan perkembangan mata pelajaran yang diampu, memiliki kemampuan untuk menyampaikannya dengan baik dan benar, serta tidak alergi terhadap perubahan-perubahan paradigmatis yang ada di dalam dunia pendidikan.

b. Standar Mutu Kinerja Guru Madrasah

Menurut Alimuddin, ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi profesionalisme guru dalam mengajar, yaitu sebagai berikut: Status Akademik. Pekerjaan guru adalah pekerjaan yang bersifat profesi, secara sederhana pekerjaan yang bersifat profesi adalah pekerjaan yang hanya dilakukan oleh mereka yang secara khusus disiapkan untuk itu dan bukan untuk pekerjaan lainnya. Pengalaman Belajar.

Dalam menghadapi peserta didik, tidak mudah untuk mengorganisir mereka, dan hal tersebut banyak menjadi keluhan, serta banyak pula dijumpai guru yang mengeluh karena sulit untuk menciptakan suasana

⁷⁶ Mulyasa, "Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru", (Bandung : Remaja Rosda Karya 2007). 12.

kegiatan belajar mengajar yang menyenangkan dan menggairahkan. Hal tersebut dikarenakan guru kurang mampu untuk menguasai dan menyesuaikan diri terhadap proses belajar mengajar yang berlangsung. Mencintai Profesi Sebagai Guru.

Rasa cinta akan mendorong individu untuk melakukan sesuatu sebagai usaha dan pengorbanan. Seseorang yang melakukan sesuatu dengan tanpa adanya rasa cinta, biasanya orang tersebut akan melakukannya dalam keadaan terpaksa. Dalam melakukan sesuatu akan lebih berhasil apabila disertai dengan adanya rasa mencintai terhadap apa yang dilakukannya itu. Berkepribadian. Secara bahasa kepribadian adalah keseluruhan sifat-sifat yang merupakan watak seseorang. Dalam proses belajar mengajar, kepribadian seorang guru ikut serta menentukan watak siswanya.⁷⁷

Pada bagian yang lain, ada pula yang membagi bahwa ada dua faktor yang bisa mempengaruhi profesionalisme guru: internal dan eksternal. Faktor internal adalah faktor yang berasal dari persoalan guru itu sendiri. Sebagai contohnya, *pertama*, kompetensi guru, baik itu profesional, pedagogis, sosial, dan kepribadian. *Kedua*, latar belakang akademik seorang guru. *Ketiga*, motivasi guru dalam mengajar. *Keempat*, status aktivitas ekonomi guru dalam bentuk profesi.

Adapun faktor eksternal adalah perihal yang berhubungan dengan kondisi atau lingkungan kerja, dukungan politis, sosiologis, dan hal lain

⁷⁷ Ibid.

yang berada di luar guru. Salah satu contohnya, supervisi kepala sekolah, regulasi yang mengatur dan mendisiplinkan guru, dan budaya organisasi yang dibangun dalam sekolah.

Martinis Yamin mengindikasikan beberapa faktor paling dominan dalam perilaku profesional guru di lembaga pendidikan. *Pertama*, faktor personal meliputi unsur keterampilan, pengetahuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen terhadap aturan. *Kedua*, faktor kepemimpinan lembaga. Dimulai dari aspek strategi kepemimpinan, pembentukan team, dan dorongan-semangat serta arahan kepada setiap guru. *Ketiga*, faktor kelompok/tim sesama guru. *Keempat*, sistem kerja. Hal ini terkait pemberian *reward and punishment* dan kultur organisasi. *Kelima*, faktor perubahan internal maupun eksternal. Artinya, perubahan-perubahan yang terdorong dari perilaku pribadi dan perubahan budaya kerja di lingkungan.⁷⁸

Pertanyaan selanjutnya adalah manakah faktor yang paling dominan dalam menciptakan mutu kerja bagi seorang guru. Dalam kaitan ini, ada banyak anggapan bahwa faktor yang menyebabkan rendahnya sikap profesional guru karena: *pertama*, kompetensi guru yang tidak mumpuni dalam proses penyampaian muatan pembelajaran. *Kedua*, kesejahteraan guru yang tidak begitu banyak diperhatikan pemerintah atau stakeholder lembaga pendidikan. Imbasnya, guru tidak terfokus hanya pada satu aspek profesi. *Ketiga*, barulah kepribadian dan dukungan lingkungan kerja.

⁷⁸ Yamin, Martinis.. *Sertifikasi Profesi Keguruan di Indonesia*. (Jakarta: Gaung Persada Press. 2009), 94

Namun, hasil konklusif ini memiliki diviasi ketidakpastian yang sangat signifikan. Pasalnya, profesionalisme sangat erat kaitannya dengan tingkah laku dan perilaku sosial seorang guru. Maka dari itu, probabilitas dan invalidasi terhadap kecenderungan ini sangat kuat.

C. KERANGKA KONSEPTUAL PENELITIAN

Adapun kerangka konseptual penelitian ini sebagaimana yang disusun peneliti di bawah ini.

Gambar 2.4 Kerangka Konseptual Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

Metode penelitian adalah suatu cara yang digunakan dalam mengumpulkan data penelitian dan dibandingkan dengan standart ukuran yang telah ditentukan.¹ Penelitian ini menggunakan teknik, metode, dan langkah-langkah penelitian meliputi penggalan data, sumber data, dan jadwal penelitian

A. PENDEKATAN DAN JENIS PENELITIAN

Fenomena yang diangkat dalam penelitian adalah realitas tantang upaya pengembangan mutu kinerja guru madrasah melalui manajemen kolaborasi. Lokus tersebut tentu memiliki dinamika yang susah diprediksi. Untuk itu, penulis memutuskan untuk menyusunnya dengan memakai pendekatan kualitatif. Hal demikian ini dipandang sangat sangat relevan, pasalnya, peneliti berupaya menggali pemaknaan atas manajemen kolaborasi yang dilakukan. Pemaknaan yang dicari oleh peneliti bukanlah makna individual, melainkan makna universal yang disistematisasikan berdasarkan makna-makna yang berasal dari individu-individu yang menjadi dan berkaitan subjek penelitian ini.²

¹ Suharsimi Arikunto, *Manajemen Pendidikan* (Yogyakarta: Aditya Media, 2008).126

² Esensi dari studi fenomenologis tidak lain adalah mendeskripsikan pemaknaan umum dari sejumlah individu terhadap berbagai pengalaman hidup mereka terkait dengan konsep atau fenomena. Tujuan utama dari fenomenologi adalah untuk mereduksi pengalaman individu pada fenomena menjadi deskripsi tentang esensi atau intisasi universal. Lengkapnya, John W. Creswell, *Penelitian Kualitatif & Desain Riset: Memilih di Antara Lima Pendekatan* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014).10

Melalui pendekatan demikian, peneliti tampak merupakan riset fenomenologis, sebab memfokuskan pada pemahaman mengenai manajemen kolaborasi dalam pengembangan mutu kinerja guru Madrasah. Jadi seluruh data dan temuan dianalisis, dikonstruksi, disusun sebagai temuan. Proses demikian sangat tepat, sebab gaya penelitian kualitatif berusaha mengonstruksi realitas dan memahami maknanya. Penelitian kualitatif biasanya sangat memperhatikan proses, peristiwa dan autentisitas.³

Pada sisi ini, peneliti berusaha untuk memahami fenomena manajemen kolaborasi dalam upaya mengembangkan sistem, struktur-kepemimpinan dan pola *partnership* yang dilakukan. Untuk dapat memahami peristiwa dan interaksi orang, digunakan orientasi teoretis dengan pendekatan fenomenologis.⁴ Seluruh dirinci dengan pendekatan yang memosisikan realitas sebagai subjek penelitian. Jadi, data dikumpulkan dari latar yang alami (*natural setting*) sebagai sumber data langsung. Paradigma naturalistis digunakan karena memungkinkan peneliti menemukan pemaknaan dari setiap fenomena sehingga diharapkan dapat menemukan kearifan lokal, kearifan tradisi, dan teori-teori dari subjek yang diteliti.

³ Gumilar Somantri, "Memahami Metode Kualitatif," *Seri Sosial Humaniora (Social Humanities Series)*; Vol 9, No 2 (2005): Desember 9 (1 Januari 2010).,58

⁴ Robert Bogdan dan Sari Knopp Biklen, *Qualitative research for education: an introduction to theory and methods*, 3rd ed (Boston: Allyn and Bacon, 1998).31

B. LOKASI PENELITIAN

Lokasi yang dipilih sebagai penelitian adalah madrasah formal yang telah memiliki keunggulan dalam berkontestasi di tengah arus globalisasi. Madrasah yang dimaksud adalah Madrasah Tsanawiyah Negeri 03 dan Madrasah Aliyah Negeri 02. Kedua madrasah ini merupakan lembaga formal yang secara serius mengembangkan manajemen kolaborasi dalam pengembangan mutu guru-gurunya.

C. KEHADIRAN PENELITI

Dalam penelitian kualitatif peneliti wajib hadir di lapangan, karena peneliti merupakan instrumen penelitian utama kunci. Kedudukan peneliti dalam penelitian kualitatif cukup rumit. Ia sekaligus merupakan perencana, pelaksana pengumpulan data, analisis, penafsir data, dan pada akhirnya ia menjadi pelapor hasil penelitian. Karena itu, ketika memasuki lapangan peneliti harus bersikap hati-hati, terutama dengan informan kunci agar tercipta suasana yang mendukung keberhasilan dalam pengumpulan data.

Sehubungan dengan itu, peneliti menempuh langkah-langkah sebagai berikut:

Gambar 3.1 Alur Langkah Penelitian



D. SUBJEK PENELITIAN

Dalam penelitian, subjek penelitian memiliki kedudukan sentral karena data tentang gejala atau masalah yang diteliti berada pada subjek penelitian. Subjek penelitian adalah informan atau narasumber yaitu orang pada latar penelitian yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian. Dalam penelitian ini subjek penelitian adalah peneliti sendiri dan para pelaku sasaran pengamatan.⁵ Dalam hal ini peneliti yang berposisi sebagai perencana, pelaksana, pengumpul data, penafsir data dan menyusun laporan hasil penelitian.

Berdasarkan pengertian tersebut peneliti menjelaskan bahwa subjek penelitian dalam penelitian ini ditentukan dengan teknik *purposive*, yakni para pelaku yang merupakan sasaran pengamatan atau informan pada suatu penelitian yang diadakan oleh peneliti. Subjek dalam penelitian ini adalah kepala madrasah, dewan komite, kepala urusan, para guru, dan alumni. Adapun alasan mereka menjadi subjek penelitian ini adalah karena merupakan pihak yang terikat pada realitas dan juga juga menjadi actor utama dalam melihat bentuk manajemen kolaborasi dalam kolaborasi pengembangan mutu kinerja guru.

E. DATA DAN SUMBER DATA

1. Data

⁵ Lexy J. Moleong, *Metodologi penelitian kualitatif* (Bandung: Remadja Karya, 2002).135

Data yang dikumpulkan melalui penelitian ini adalah data yang sesuai dengan fokus penelitian, yaitu tentang manajemen kolaborasi dalam hal pengembangan mutu kinerja guru. Moleong menjelaskan bahwa sumber data dalam penelitian kualitatif yang utama adalah kata-kata dan tindakan, sedangkan dokumen, foto dan lain sebagainya adalah data tambahan.⁶

Adapun penjelasan dalam konteks penelitian ini adalah Pihak yang terkait langsung dengan manajemen kolaborasi pengembangan mutu kinerja guru Madrasah kedua yang diteliti. Mereka adalah kepala sekolah, waka, kepala urusan, para guru dan lain sebagainya. Peneliti melakukan wawancara secara langsung dengan mereka, kemudian mendokumentasikan, mereduksi, dan mengolah informasi yang diperoleh dari data primer tersebut.

2. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini dapat dibedakan menjadi dua, yaitu manusia dan bukan manusia. Sumber data manusia berfungsi sebagai subjek atau informan kunci dan yang diperoleh melalui informan bersifat *soft data* (data lunak). Sedangkan sumber data bukan manusia berupa dokumen yang relevan dengan fokus penelitian, seperti gambar, foto,

⁶ Moleong.157

catatan, atau tulisan yang ada kaitannya dengan fokus penelitian, data yang diperoleh melalui dokumen bersifat *hard data*.

Penentuan informan dalam penelitian ini didasarkan pada kriteria: (1) subjek cukup lama dan intensif menyatu dengan medan aktivitas yang menjadi sasaran penelitian, (2) subjek masih aktif terlibat, (3) subjek yang memiliki waktu untuk dimintai informasi oleh peneliti, (4) subjek yang bisa memberikan informasi sebenarnya.

Pemilihan informan dilakukan dengan cara teknik tehnik *purposive*, teknik ini digunakan untuk mengarahkan pengumpulan data sesuai dengan kebutuhan melalui penyeleksian dan pemilihan informan yang benar-benar menguasai informasi dan permasalahan secara mendalam serta dapat dipercaya menjadi sumber data yang mantap. Dengan teknik purposif dalam menetapkan informan, maka sebagai sumber data antara lain: (a) kepala madrasah, (b) kepala urusan, (c) Jajaran pengurus komite madrasah, (d) para guru, dan (e) alumni. Dari informan kunci tersebut selanjutnya dikembangkan untuk mencari informan lainnya dengan teknik bola salju (*snowballing technic*).

F. TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Untuk memperoleh data secara holistik dan *integrative*, serta memerhatikan relevansi data dengan fokus dan tujuan penelitian, maka dalam penelitian ini

memakai tiga teknik, yaitu (1) wawancara mendalam (*indept interview*), (2) observasi partisipan (*participant observation*), dan (3) studi dokumentasi (*studydocument*).⁷

1. Wawancara

Wawancara mendalam akan digunakan sebagai teknik utama untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini. Wawancara tidak terstruktur (*unstandardized interview*) diterapkan tanpa daftar pertanyaan tetap, memungkinkan fleksibilitas bagi pewawancara untuk menyesuaikan pertanyaan sesuai dengan informasi yang diberikan oleh informan. Tujuannya adalah menggali informasi terkait manajemen kolaborasi secara menyeluruh.

Untuk mendapatkan hasil maksimal, wawancara mendalam akan dilakukan berulang kali sesuai rekomendasi Taylor. Pengulangan wawancara ini akan difokuskan pada dua tujuan: (1) mengonfirmasi informasi yang sudah diperoleh sebelumnya dan (2) mengeksplorasi aspek-aspek baru yang belum terungkap dalam wawancara awal. Wawancara dilakukan pada mereka yang terikat langsung dengan fenomena yang yang diteliti.⁸ Adapun rincinya adalah sebagaimana berikut;

Tabel 3.1 Fokus, Indikator dan Informan Wawancara

NO	FOKUS	INDIKATOR	INFORMAN
----	-------	-----------	----------

⁷ Bogdan dan Biklen, *Qualitative research for education*.119-143

⁸ Steven J. Taylor, Robert Bogdan, dan Marjorie DeVault, *Introduction to Qualitative Research Methods: A Guidebook and Resource* (New York: John Wiley & Sons, 2015).77

1	Sistem Kolaborasi Madrasah	<ol style="list-style-type: none"> a. Dasar penyusunan sistem b. Perencanaan sistem kolaborasi c. Pihak yang terlibat dalam kolaborasi d. Sistem pengembangan mutu 	<ul style="list-style-type: none"> • Kepala Madrasah • Pengasuh Pesantren • Komite Madrasah • Guru dan Kependidikan • Alumni
2	Struktur kolaborasi Pengembangan mutu	<ol style="list-style-type: none"> a. Wewenang kolaborasi b. Otoritas Kolaborasi c. Aktor dan fungsi struktur kolaborasi d. Birokrasi kolaborasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Kepala Madrasah • Pengasuh Pesantren • Komite Madrasah • Guru dan Kependidikan
3	Bentu Kolaborasi pengembangan mutu	<ol style="list-style-type: none"> a. Budaya Kerja kolaborasi b. Komunikasi kolaborasi kerja c. Media kolaborasi pengembangan mutu d. Bentuk interaksi kerja kolaborasi pengembangan mutu 	<ul style="list-style-type: none"> • Kepala Madrasah • Pengasuh Pesantren • Komite Madrasah • Guru dan Kependidikan • Alumni • Pihak kolaborator

2. Observasi

Teknik observasi partisipan digunakan sebagai metode untuk melengkapi dan memverifikasi hasil wawancara, terutama jika data yang diberikan oleh informan belum sepenuhnya lengkap atau mungkin melenceng dari kenyataan.

Dalam pelaksanaannya, peneliti akan menggunakan buku catatan kecil dan alat perekam sebagai alat bantu. Buku catatan ini berfungsi untuk mencatat hal-hal penting yang ditemukan selama pengamatan berlangsung, seperti interaksi antarindividu, perilaku tertentu, serta kejadian-kejadian yang relevan dengan fokus penelitian. Sementara itu, alat perekam digunakan untuk mengabadikan momen-momen signifikan yang tidak bisa dijelaskan hanya dengan catatan tertulis, misalnya percakapan atau suasana tertentu yang berkaitan dengan situasi yang diamati.

Observasi partisipan ini akan dilakukan dalam dua tahap. Tahap pertama adalah observasi deskriptif yang dilakukan secara luas untuk mendapatkan gambaran umum mengenai situasi sosial yang terjadi di Madrasah Tsanawiyah Negeri 03 dan Madrasah Aliyah Negeri 02. Pada tahap ini, peneliti akan menggambarkan interaksi sosial, dinamika kehidupan sehari-hari di madrasah, serta hubungan antarindividu yang terlibat dalam kegiatan-kegiatan pendidikan di sana.

Setelah tahap awal selesai, observasi akan berlanjut ke tahap kedua, yaitu observasi terfokus. Pada tahap ini, pengamatan akan lebih diarahkan pada kegiatan-kegiatan spesifik, baik yang bersifat akademik maupun non-akademik, dengan tujuan untuk meneliti lebih dalam bentuk-bentuk kolaborasi yang terjadi di madrasah. Fokus utama akan diarahkan pada interaksi antarstaf pengajar, proses pembelajaran, serta kegiatan lain yang berkaitan dengan manajemen kolaborasi di madrasah.

Adapun beberapa data yang dibutuhkan dalam dokumentasi adalah sebagaimana tabel berikut ini:

Tabel 3.2 Instrumen Observasi Penelitian

NO	SITUASI YANG DIAMATI
1	Rapat Madrasah Tsanawiyah Negeri 03 dan Madrasah Aliyah Negeri 02 Banyuwangi
2	Perencanaan Kerja sama Madrasah Tsanawiyah Negeri 03 dan Madrasah Aliyah Negeri 02 Banyuwangi
3	Upaya pengembangan mutu Madrasah Tsanawiyah Negeri 03 dan Madrasah Aliyah Negeri 02 Banyuwangi
4	Tindakan dan persepsi struktur Madrasah Tsanawiyah Negeri 03 dan Madrasah Aliyah Negeri 02 Banyuwangi
5	Performa kerja kolaborasi Madrasah Tsanawiyah Negeri 03 dan Madrasah Aliyah Negeri 02 Banyuwangi
7	Rapat evaluasi kerja sama Madrasah Tsanawiyah Negeri 03 dan Madrasah Aliyah Negeri 02 Banyuwangi
8	Dan Hal Lain yang berkenaan dengan Manajemen kolaborasi Madrasah Tsanawiyah Negeri 03 dan Madrasah Aliyah Negeri 02 Banyuwangi

Melalui teknik ini, peneliti dapat memperoleh data yang lebih lengkap dan akurat, yang nantinya akan dikonfirmasi dengan hasil wawancara untuk memastikan kesesuaian antara apa yang dikatakan oleh informan dan apa yang terjadi di lapangan. Observasi ini juga membantu dalam memahami konteks sosial yang lebih luas dari interaksi dan dinamika yang berlangsung di lingkungan madrasah.

3. Dokumentasi

Studi dokumentasi dalam penelitian ini digunakan sebagai metode untuk mengumpulkan data yang mendukung pemahaman dan analisis terkait manajemen budaya kolaborasi dalam pengembangan mutu guru di madrasah. Data yang dikumpulkan mencakup dokumen pribadi maupun dokumen resmi yang berkaitan langsung dengan fokus penelitian. Beberapa dokumen yang relevan antara lain dokumen pendidikan, data tentang mahasiswa, data ketenagaan, serta sarana dan prasarana yang tersedia di madrasah.

Selain itu, dokumen-dokumen seperti struktur organisasi, akta notaris, agenda rapat, dan rumusan visi serta misi madrasah juga menjadi bagian dari studi ini. Dokumen yang berisi informasi mengenai kolaborasi, struktur kepemimpinan, bentuk kemitraan (partnership), serta data lain yang dianggap relevan dengan fokus pengembangan mutu guru akan dikaji secara mendalam. Semua data ini akan membantu memberikan gambaran yang lebih jelas tentang bagaimana budaya kolaborasi dikelola dan diimplementasikan dalam konteks pendidikan di madrasah.

G. ANALISIS DATA

Analisis data adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar. Patton memberinya arti yang signifikan terhadap analisis, menjelaskan pola uraian dan mencari hubungan

diantara dimensi-dimensi uraian.⁹ Ada dua cara analisis yang dilakukan dalam penelitian ini., yakni analisis tunggal dan lintas situs.

1. Analisa Situs Tunggal

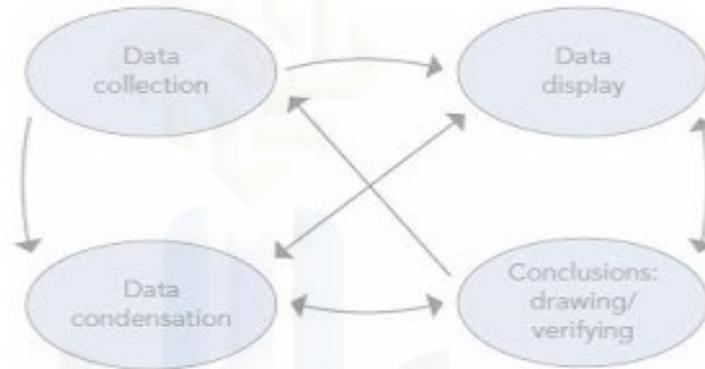
Semua data yang dikumpulkan di masing-masing fokus akan dianalisis secara terpisah. Setiap data ditafsirkan dan dianalisis secara induktif. Untuk mendapatkan data yang valid, maka analisis data selalu berdasarkan pada data yang langsung diperolehnya dari lapangan dan dilakukan terus menerus semenjak peneliti memulai melakukan penelitian. Hal ini sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Miles dan Huberman bahwa analisis data dilakukan sepanjang proses penelitian berlangsung.

Selanjutnya data dianalisis dengan menggunakan beberapa langkah sesuai teori Milles, Huberman dan Saldanayaitu menganalisis data dengan tiga langkah: kondensasi data (*data condensation*), menyajikan data (*data display*), dan menarik simpulan atau verifikasi (*conclusion drawing and verification*). Kondensasi data merujuk pada proses pemilihan (*selecting*), pengerucutan (*focusing*), penyederhanaan (*simplifying*), peringkasan (*abstracting*), dan transformasi data (*transforming*).¹⁰ Adapun model interaktif yang dimaksud adalah sebagai berikut:

⁹ Michael Quinn Patton, *Qualitative Research & Evaluation Methods* (USA: SAGE, 2002).54

¹⁰ Matthew B. Miles, et.all., *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, Edition 3. (USA: Sage Publications. 2014), 8-10.

Gambar 3.3 Komponen Analisis Data Model Interaktif¹¹



Sesuai dengan kriteria, bentuk dan jenis penelitian, dan supaya memudahkan dalam proses analisis data maka peneliti mendesain kerangka penelitian, peneliti menggunakan model pendekatan interaktif dari Miles dan Huberman, sebagai analisis data hasil penelitian. Aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah benar-benar jenuh. Secara lebih detail langkah dan komponen analisis data model interaktif dari Miles dan Huberman dijelaskan sebagai berikut.¹²

1. Pengumpulan data (*Data Collection*)

Proses ini dilakukan melalui tahapan pemaparan data secara rinci dan sistematis setelah dianalisis ke dalam format yang disiapkan untuk itu.

Namun, data yang disajikan ini masih dalam bentuk sementara yakni dalam rangka pemeriksaan lebih lanjut secara cermat hingga demi tingkat keabsahannya. Jika ternyata data yang disajikan telah teruji kebenarannya

¹¹ Matthew B. Miles, et.all., *Qualitative...*, 10.

¹² Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, dan Johny Saldana, *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (USA: SAGE Publications, 2014).21-23

dan telah sesuai, maka dapat tentu dilanjutkan pada tahap penarikan kesimpulan sementara. Namun jika ternyata data yang disajikan tidak sesuai, maka konsekuensinya belum dapat ditarik kesimpulan, melainkan dilakukan kondensasi kembali. Pada kondisi ini tidak menutup kemungkinan untuk menjangar data baru.¹³

2. Kondensasi Data (*Data Condensation*)

Data yang diperoleh peneliti di lapangan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi direduksi dengan cara merangkum, memilih dan memfokuskan data, pengumpulan data, penyajian data, reduksi data kesimpulan-kesimpulan, penarikan/verifikasi pada hal-hal yang sesuai dengan tujuan penelitian. Pada tahap ini, peneliti melakukan reduksi data dengan cara melakukan pemilahan, mengategorikan dan membuat abstraksi dari catatan lapangan, wawancara dan dokumentasi. Miles dan Huberman¹⁴ menyampaikan “*Data condensation refers to the process of selecting data, focusing, simplifying, abstracting, and transforming the data that appear in written-up field notes or transcriptions*”.

Dalam kondensasi data merujuk kepada proses menyeleksi, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksi dan mentransformasi data yang terdapat pada catatan lapangan maupun transkrip dalam

¹³ Miles and Huberman, *Qualitatif Data Analysis* (California: Sage Publication Inc,2014), 21-23.

¹⁴ Matthew B. Miles, et.all., *Qualitative...*, 8

penelitian ini, *pertama, Selecting*. Menurut Milles dan Huberman¹⁵ peneliti harus bertindak selektif, yaitu menentukan dimensi-dimensi mana yang lebih penting, hubungan-hubungan mana yang mungkin lebih bermakna, dan sebagai konsekuensinya, informasi apa yang dapat dikumpulkan dan dianalisis. Informasi-informasi yang berhubungan dengan proses kolaborasi, struktur-kepemimpinan dan bentuk partneship dikumpulkan pada tahapan ini. Peneliti mengumpulkan seluruh informasi tersebut untuk memperkuat penelitian.

Kedua, Focusing. Milles dan Huberman¹⁶ menyatakan bahwa memfokuskan data merupakan bentuk pra-analisis. Pada tahap ini, peneliti memfokuskan data yang berhubungan dengan pertanyaan pada fokus penelitian. Tahap ini merupakan kelanjutan dari tahap seleksi data. Peneliti hanya membatasi data yang berdasarkan fokus penelitian.

Ketiga, Abstracting. Abstraksi merupakan usaha membuat rangkuman yang inti, proses, dan pernyataan-pernyataan yang perlu dijaga sehingga tetap berada di dalamnya. Pada tahap ini, data yang telah terkumpul dievaluasi, khususnya yang telah terkumpul dievaluasi, khususnya yang berkaitan dengan kualitas dan kecukupan data. Jika data tentang sistem manajemen kolaborasi, struktur-kepemimpinan dan bentuk

¹⁵ Matthew B. Miles, et.all., *Qualitative...*, 8.

¹⁶ Matthew B. Miles, et.all., *Qualitative...*, 19.

partnership, sudah dirasakan baik dan jumlah data sudah cukup, data tersebut digunakan untuk menjawab masalah yang diteliti.

Keempat, Simplifying dan Transforming. Data dalam penelitian ini selanjutnya disederhanakan dan ditransformasikan dalam berbagai cara, yakni melalui seleksi yang ketat, melalui ringkasan atau uraian singkat, menggolongkan data dalam satu pola yang lebih luas, dan sebagainya. Untuk menyederhanakan data, peneliti menumpulkan data setiap proses dan konteks sosial dalam tabel.

3. Penyajian Data (*Data Display*)

Porelahan data dari observasi, wawancara dan dokumentasi disajikan dalam bentuk catatan. Penyajian data ini dilakukan setelah data selesai direduksi atau dirangkum. Data yang sudah disajikan dalam bentuk catatan wawancara, catatan lapangan dan catatan dokumentasi diberi kode data untuk mengorganisasi data, sehingga peneliti dapat menganalisis dengan cepat dan mudah. Peneliti membuat daftar awal kode yang sesuai dengan pedoman wawancara, observasi dan dokumentasi. Masing-masing data yang sudah diberi kode dianalisis dalam bentuk refleksi dan disajikan dalam bentuk teks yang sistematis.

4. Kesimpulan, Penarikan atau Verifikasi (*Conclusion Drawing/Verification*)

Langkah terakhir dalam analisis data kualitatif model interaktif adalah penarikan kesimpulan dari verifikasi. Berdasarkan data yang telah direduksi dan disajikan, peneliti membuat kesimpulan yang didukung

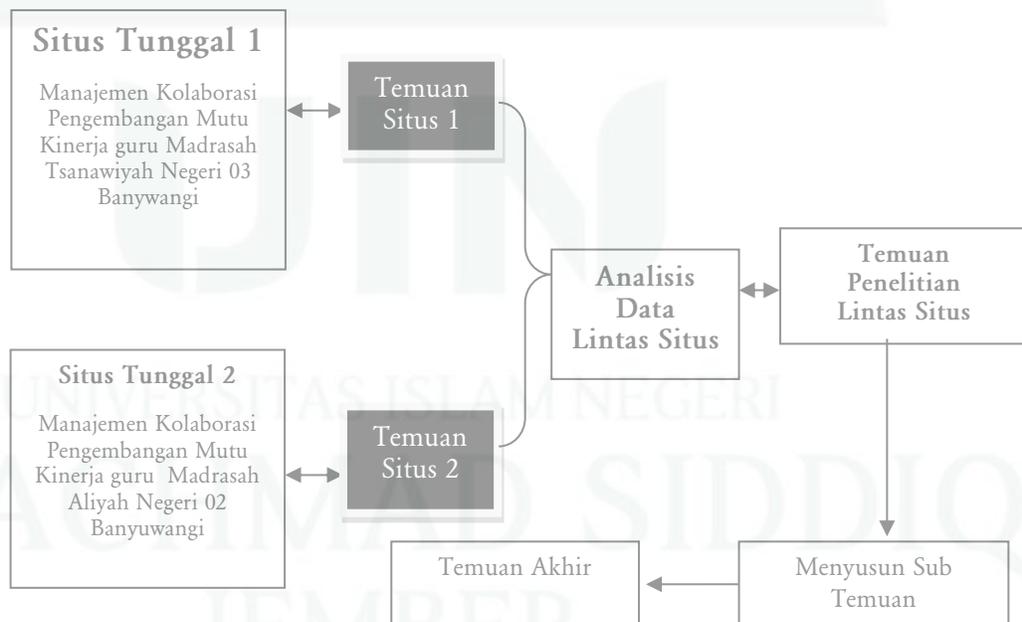
dengan bukti yang kuat pada tahap pengumpulan data. Kesimpulan adalah jawaban atas masalah dan pertanyaan yang telah diungkapkan oleh peneliti sejak awal

Metode analisis di atas, diharapkan dapat secara tepat melakukan kajian dan menyusun temuan secara sistematis. Bahkan melalui metode tersebut, data penelitian dapat terbaca dan dikaji secara sistematis dan mudah untuk dikembangkan. Alur demikian dianggap tepat untuk penelitian kualitatif.

2. Analisis Linatas Situs

Konseptualisasi proses analisis lintas, dilakukan untuk memadukan seluruh proses analisis situs tunggal. Dalam hal ini, alur analisisnya adalah sebagaimana berikut:

Gambar 3.2. Analisis Data Lintas Situs¹⁷



¹⁷Diadaptasi dari Robert K. Yin, *Studi Kasus Desain dan Metodologi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada: 2012) hlm. 47-50.

Proses analisis lintas situs sebenarnya berorientasi mengintegrasikan temuan yang didapat antar masing-masing situs pesanteen. Dalam hal ini temuan yang dihasilkan dari proses analisi ada pada situs Madrasah Tsanawiyah Negeri 03 Banyuwangi dan Madrasah Aliyah Negeri 02 Banyuwangi. Langkah-langkah proses dikonseptualisasikan dalam sebuah bagan proses sebagaimana berikut ini:

Gambar 3.2 di atas, sederhanya menggambar proses analisis data lintas situs. Dalam hal ini tentu meliputi kegiatan penting. Kegiatan penting tersebut tentunya adalah proses merumuskan proposisi didasarkan pada temuan situs pertama. Selanjutnya dilakukan juga pada situs kedua. Hasilnya kemudian dibandingkan dan tentu juga dipadukan dengan temuan teoritis sementara. Terakhir, setelah semua proses dilakukan, konklusi teoretis temuan dapat dirumuskan sebagai temuan akhir dari penelitian yang dilakukan ini.

H. KEABSAHAN DATA

Dalam memverifikasi keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan, pelaksanaan teknik pemeriksaan didasarkan pada kriteria tertentu. Terdapat empat kriteria yang secara umum digunakan dalam penelitian kualitatif, yaitu: derajat

kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*).¹⁸

1. Derajat kepercayaan (*credibility*).

Derajat kepercayaan digunakan dalam penelitian ini untuk membuktikan kesesuaian antara hasil pengamatan dengan kenyataan di lapangan. Maka untuk mencapai derajat kepercayaan yang tinggi, berikut adalah langkah-langkah yang ditempuh oleh peneliti:

- a. Ketekunan dalam pengamatan: peneliti melakukan atau observasi secara terus menerus terhadap proses manajemen kolaborasi dalam hal pengembangan mutu kinerja guru, guna memahami gejala lebih mendalam, sehingga pada akhirnya mengetahui aspek yang penting, fokus, dan relevan dengan topik penelitian.
- b. Triangulasi: peneliti melakukan pemeriksaan keabsahan data dengan membandingkan data yang diperoleh melalui wawancara dengan beragam narasumber dan informan.

2. Keteralihan (*transferability*)

Peneliti melaporkan hasil penelitian secara detail yang mengungkap segala sesuatu yang diperlukan oleh pembaca agar temuan-temuan penelitian yang diperoleh dapat dipahami oleh pembaca secara komprehensif.

¹⁸ Djam'an Satori, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2013).164

3. Kebergantungan (*dependability*)

Untuk menghindari kesalahan dalam menafsirkan untuk memformulasikan hasil penelitian, maka kumpulan dan interpretasi data yang ditulis dikonsultasikan dengan berbagai pihak untuk ikut memeriksa proses penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Agar temuan penelitian dapat bertahan dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

4. Kepastian (*confirmability*)

Kepastian dilakukan oleh peneliti bersama dengan kebergantungan. Perbedaannya terletak pada orientasi penilaiannya. Kepastian digunakan untuk menilai hasil penelitian terutama yang bersangkutan dengan deskripsi temuan penelitian dan diskusi hasil penelitian, mulai pengumpulan data sampai pada bentuk laporan yang terstruktur dengan baik.

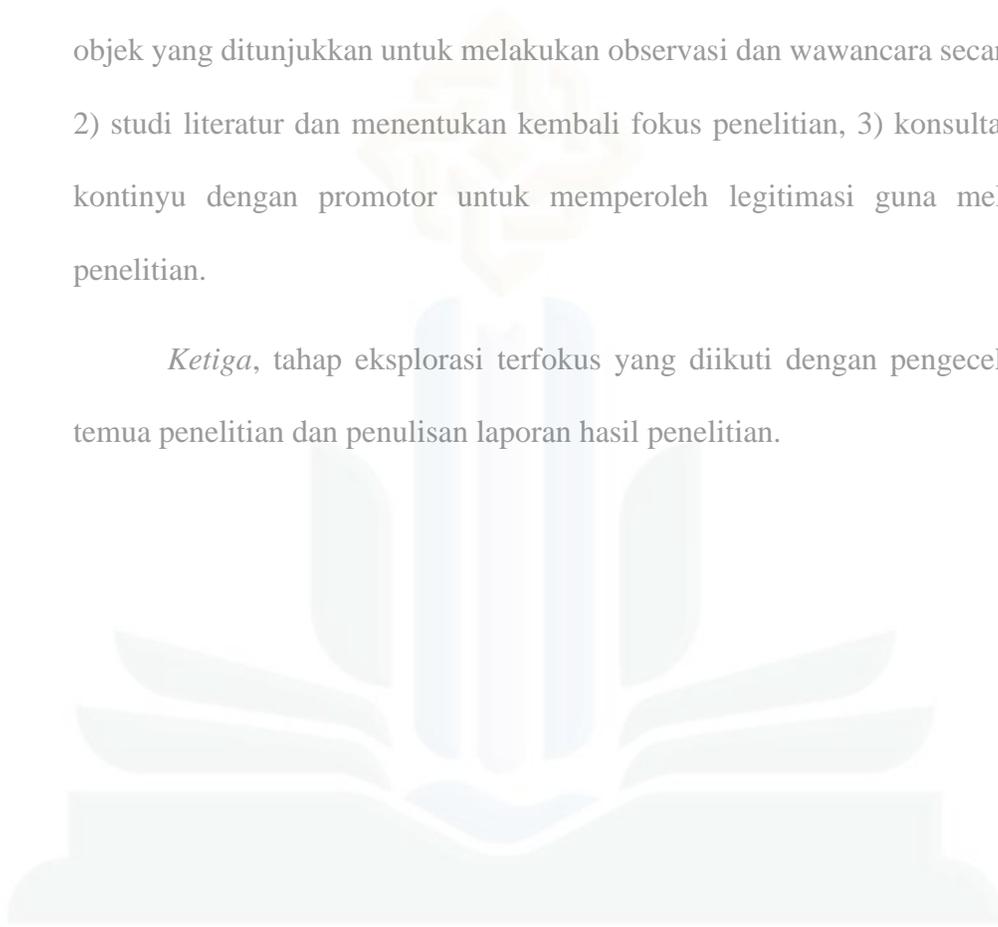
I. TAHAPAN-TAHAPAN PENELITIAN

Penelitian ini ditempuh dalam tiga tahap, yaitu a) studi persiapan orientasi, b) studi eksplorasi umum, dan c) studi eksplorasi terfokus. *Pertama*, tahapan studi persiapan atau studi orientasi dengan menyusun draf-proposal dan menggalang sumber pendukung yang diperlukan, termasuk penentuan objek dan fokus penelitian.

Kedua, tahapan studi eksplorasi umum adalah 1) konsultasi, wawancara, dan perizinan pada instansi yang berwenang, 2) penjajagan umum pada beberapa

objek yang ditunjukkan untuk melakukan observasi dan wawancara secara global, 2) studi literatur dan menentukan kembali fokus penelitian, 3) konsultasi secara kontinyu dengan promotor untuk memperoleh legitimasi guna melanjutkan penelitian.

Ketiga, tahap eksplorasi terfokus yang diikuti dengan pengecekan hasil temua penelitian dan penulisan laporan hasil penelitian.



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

BAB IV

PAPARAN DAN ANALISIS DATA

A. PAPARAN DATA

1. Paparan Data Situs 1: Manajemen Kolaborasi Pengembangan Mutu Kinerja Guru MTsN 03 Banyuwangi

a. Sistem Kolaborasi Pengembangan Mutu Kinerja Guru MTsN 03 Banyuwangi

Sub fokus pertama yang diangkat ini tentu berbicara tentang sub nilai fundamental organisasi MTsN 03 Banyuwangi dan beberapa pihak yang berkolaborasi. Tentunya konteks kolaborasi yang dimaksud adalah dalam pengembangan kompetensi guru profesional. Beberapa rincian data yang akan dikemukakan dalam sub fokus ini adalah seluruh hal yang berkenaan dengan pandangan objektif kelembagaan Madrasah yang kemudian dapat secara mendasar menjadi hal urgen dalam melakukan kolaborasi peningkatan kompetensi guru profesional.

Sebagaimana MTsN pada umumnya, ada seperangkat nilai yang begitu fundamental dalam proses kerja struktural pengembangan pendidikannya. Seluruh nilai sebenarnya telah terpatri dalam orientasi utama pengembangan pendidikan madrasah ini. Dengan kata lain, pola manajemen kolaborasi salah satu cara pengembangan mutu kinerja guru profesional dikuatkan dari nilai yang sejak awal ada perkembangan mengikat di madrasah.

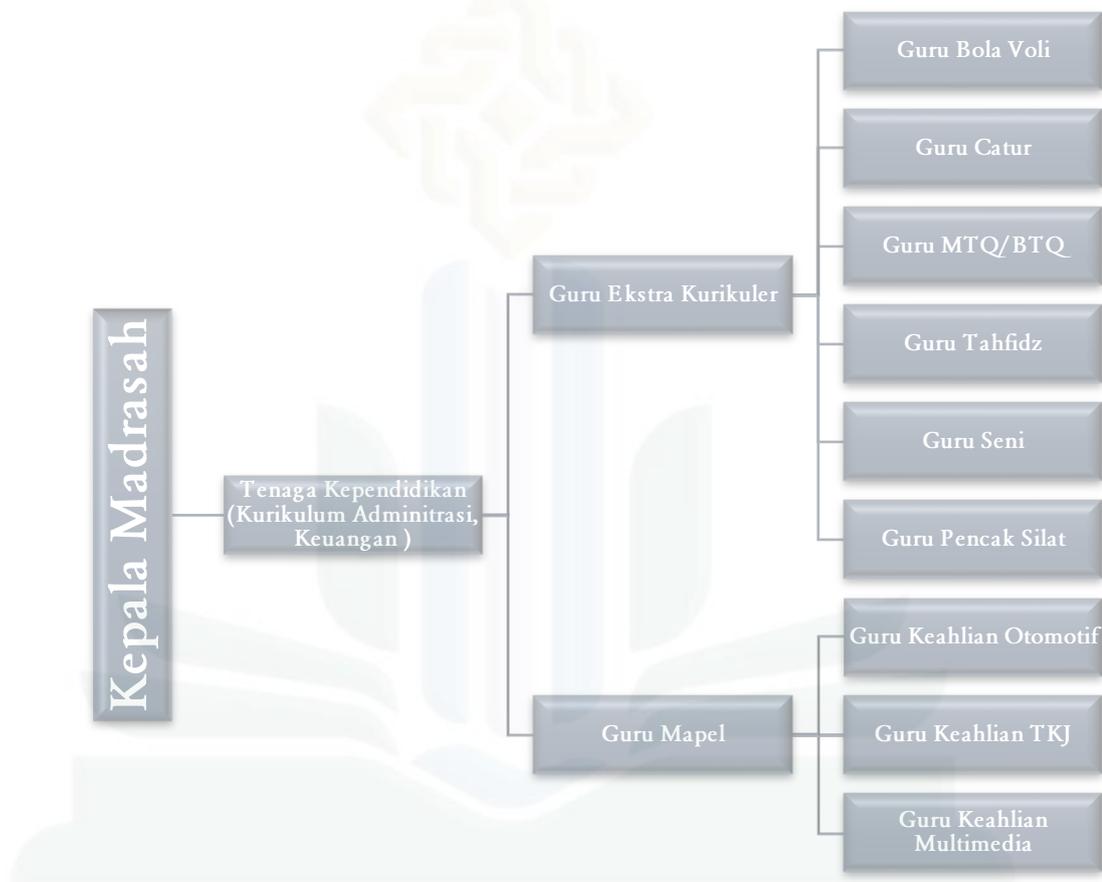
Sebelum membahas terperinci beberapa nilai yang ada. Nampaknya perlu terlebih dahulu memperinci pihak yang telah melakukan kolaborasi dengan MTsN 03 Banyuwangi. Sebagaimana dikemukakan teori pada umumnya, pengklasifikasian pihak demikian dapat didasarkan pada ruang lingkup kerja sama dilakukan. Ada ruang lingkup internal dan ruang lingkup eksternal.

Kolaborasi internal antar sub kelembagaan di MTs 03, khususnya dalam konteks pengembangan mutu kinerja guru, menunjukkan pentingnya sinergi antara berbagai elemen struktural di dalam Madrasah. Setiap sub kelembagaan, bersama divisi-divisi terkait, memainkan peran spesifik dalam mengoptimalkan proses pendidikan. Untuk menganalisis lebih lanjut, struktur hierarki yang ada dalam kepengurusan atau kelembagaan pendidikan dapat menjadi landasan dalam memahami bagaimana kolaborasi ini diorganisir dan diimplementasikan, serta bagaimana koordinasi antar divisi dapat meningkatkan kualitas pengajaran.

Berdasar pada dokumentasi yang ditemukan, struktural kelembagaan pendidikannya dipimpin oleh kepala madrasah. Secara hierarkis kemudian bertanggung jawab dan menjadi agen utama pelaksanaan kolaborasi di internal sub kelembagaan madrasah. Untuk memperinci struktural yang ada, adalah sebagaimana data berikut ini;

Gambar 4.1 Pihak Kolaborasi Internal MTsN 03 Banyuwangi¹

¹ *Dokumentasi, Struktural Yayasan MTs 03 Banyuwangi Tahun 2021*



Gambar di atas memperlihatkan ada banyak sub kelembagaan yang tentu sama memiliki orientasi pengembangan mutu kinerja guru. Dalam pandangan umum, pola manajemen kolaborasi akan terjadi antara masing-masing sub unit. Sedangkan tentu juga dalam hal peningkatan mutu kinerja guru, juga akan lahir dari pola kolaborasi yang terjadi.

Sedangkan manajemen kolaborasi eksternal adalah beberapa pihak atau kelembagaan yang melakukan kerjasama dengan pihak pendidikan Madrasah. Di MTs 03, banyak dilakukan oleh beberapa sub kelembagaan atau struktural Madrasah sendiri sebagai stakeholder struktural lembaga. Adapun beberapa yang dikumpulkan dari interview, ada dua jenis lembaga

yang telah menjalin kerjasama. Nur Khozin menjelaskan, *ada komite, Alumni, perusahaan dan bahkan ada lembaga sosial agama.*²

Berdasarkan pernyataannya ada tiga kelembagaan secara garis besar yang telah berjaln kerja pengembangan mutu kinerja guru profesional. Keduanya adalah lembaga profit dan nonprofit. Lembaga profit tentu salah satunya adalah perusahaan atau industri dan beberapa perusahaan dan industri kecil sekitar masyarakat. Sedangkan lembaga non profit adalah kelembaga organisasi yang bergerak di bidang sosial, agama dan pendidikan. Beberapa contoh sebagaimana yang dikatakan oleh Amin Makki, ketua Komite MTsN 03 Banyuwangi. Ia mengungkapkan,

“Kerjasama dalam berbagai sektor pendidikan dan sosial-agama memang sangat beragam. Di dunia pendidikan, baik di sekolah negeri, swasta, maupun perguruan tinggi, kolaborasi dengan berbagai lembaga menjadi sarana untuk memperkuat kualitas pendidikan. Dalam bidang sosial dan agama, organisasi seperti NU juga sering bekerjasama dengan pemerintah untuk program-program pengembangan. Di MTs, jurusan-jurusan seperti multimedia dan otomotif sering menjalin kerjasama dengan perusahaan, menciptakan hubungan yang saling menguntungkan melalui program magang atau pelatihan kerja yang mendukung kebutuhan industri..³

Beberapa pihak yang telah berkolaborasi ini, data terkait dengan strategi penanaman nilai dalam hal pelaksanaan kolaborasi akan diungkap. Tentu ada beberapa nilai yang melekat. Waka Kurikulum MTs 03 memaparkan bahwa hal demikian ini dengan mengatakan bahwa nilai yang hingga hari ini terus ada dan melekat pada seluruh pengelola atau

² Wawancara, Nur Khozin (Kepala MTsN 03 Banyuwangi), Tanggal 30 Agustus 2023

³ Wawancara, Amin Maki (Ketua Komite Pendidikan MTs 03 Banyuwangi), Tanggal 30 April 2024

pengembangan pendidikan adalah komitmen peningkatan peran madrasah dalam pendidikan masyarakat. Lengkapnya ia menyampaikan,

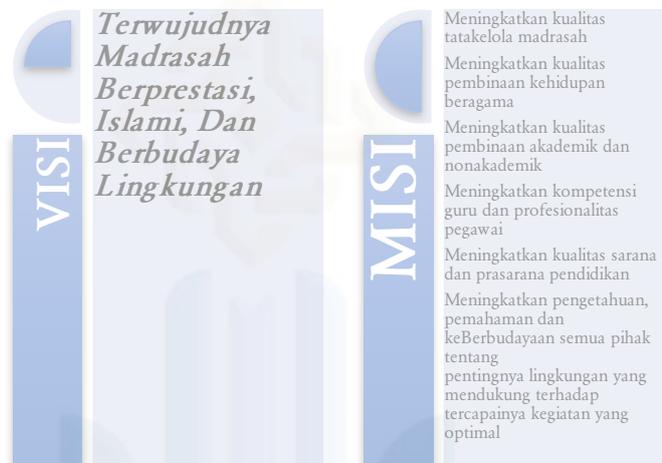
“Sejak awal, madrasah ini hadir bukan hanya untuk mendakwahkan Agama Islam, tetapi juga untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui pendidikan. Pendirian madrasah diprakarsai oleh pendiri yang melihat kebutuhan masyarakat, dan proses pendiriannya melibatkan gotong royong. Madrasah ini juga turut berperan dalam perjuangan mempertahankan kemerdekaan. Dari awal kehadirannya, madrasah ini sudah berkomitmen sebagai lembaga yang senantiasa hadir untuk masyarakat. Keyakinan ini terus tumbuh hingga saat ini, dengan upaya menjalin sinergi, baik dengan pemerintah maupun berbagai instansi, demi kesejahteraan masyarakat.”⁴

Pernyataan tersebut menunjukkan adanya nilai-nilai yang terkait dengan orientasi pengembangan pendidikan Madrasah. Sejak awal, para pemangku kepentingan Madrasah telah berkomitmen untuk terus memperkuat peran pendidikan di tengah masyarakat. Hal ini tercermin dalam visi dan misi yang telah ditetapkan, yang tentunya berhubungan dengan tujuan utama Madrasah. Visi dan misi tersebut didasarkan pada nilai-nilai yang diwariskan secara historis serta harapan masa depan, yang menekankan pentingnya peran Madrasah dalam membangun kesejahteraan masyarakat melalui pendidikan. Dalam dokumentasi didapatkan keduanya adalah sebagaimana di bawah ini;

Gambar 4.2 Visi dan Misi MTsN 03 Banyuwangi⁵

⁴ *Wawancara*, Waka Kurikulum MTs N 03 Banyuwangi, Tanggal 30 Agustus 2023

⁵ *Dokumentasi*, Profil MTs N 03 Tahun 2023



Orientasi holistik yang terlihat dari visi dan misi tersebut mencerminkan peran ganda Madrasah, yaitu sebagai lembaga keagamaan yang tidak hanya fokus pada pendidikan agama, tetapi juga terbuka terhadap dinamika kehidupan masyarakat. Madrasah berusaha meningkatkan perannya dengan menjawab tantangan sosial di era globalisasi. Dengan pendekatan yang menyeluruh, Madrasah berupaya memadukan nilai-nilai tradisional dan tuntutan modern untuk mendukung kesejahteraan masyarakat dan berkontribusi pada kehidupan sosial yang lebih luas. Sebagaimana contoh, Kepala Madrasah menyatakan kepada penulis:

“...*I'tikad* Madrasah adalah menyediakan pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Saat ini, pendidikan vokasi atau kejuruan sedang didorong oleh pemerintah pusat dan daerah, sehingga madrasah merespons kondisi sosial tersebut dengan memanfaatkan peluang ini. Dalam hal perencanaan pendirian lembaga pendidikan, langkah awal adalah menyiapkan semua perangkat dan mengikuti prosedur yang berlaku, diikuti dengan upaya peningkatan kualitas di masa mendatang. Karena adanya keterbatasan, inovasi menjadi kunci, seperti mengundang pakar profesional di bidang multimedia untuk mengisi kekosongan, sebelum akhirnya merekrut dan membangun sistem pengajaran yang mandiri.”⁶

⁶ Wawancara, Nur Khozin (Kepala MTsN 03 Banyuwangi), Tanggal 30 Agustus 2023

Berdasar pada pernyataan kepala Madrasah di atas, telah dapat dijelaskan bahwa ada seperangan nilai yang dari awal menjadi dasar pengembangan pendidikan di MTs N 03 . Pendidikan yang diselenggarakan benar-benar berorientasi dan bersesuai dengan kebutuhan masyarakat. Bahkan berdasarkan dokumentasi yang didapatkan, ada catatan sejarah yang menggambarkan peran madrasah ini dalam pendirian sekolah formal lain, yang lokasinya ada di dekat Kabupaten Banyuwangi. Dikisahkan bahwa sebelumnya, bahwa ada lembaga sekolah dirintis oleh madrasah ini. Pada perkembangannya kemudian dikelola juga oleh pemerintah hingga sekarang.⁷

Beberapa penjelasan di atas telah sebenarnya telah nyata memiliki dimensi nilai yang melekat pada proses managerial pendidikannya. Nilai yang dimaksud tentu adalah seperangkat kepercayaan tentang arah pendidikannya diselenggarakan. Nilai ini lahir dari historis MTs 03 yang sejak awal berdiri atas dasar gotong royong masyarakat. Bahkan dijelaskan nilai tersebut telah ada sejak pasca kemerdekaan. Madrasah ini didirikan pada tahun 1936, artinya sebelum Indonesia merdeka. Tepatnya pada pada era kolonial Belanda.⁸

Menurut penuturan Ali Maki, sejak awal pendiri, masyarakat memiliki semangat pengembangan pendidikan agama dan umum. Ia menceritakan bahwa pendiri sejak awal aktif dalam perjuangan mengabdikan

⁷ *Dokumentasi, Sejarah dan Profil MTS N 03 Banyuwangi Tahun 2024*

⁸ *Dokumentasi, Sejarah dan Profil MTs 03 Banyuwangi Tahun 2020*

pada masyarakat. Dengan dasar semangat agama, dirinya tampah pamrih memperjuangkan kesejahteraan makmur dan sejahtera.⁹

Nilai yang tumbuh dari komitmen historis para pendiri sangat berakar kuat dalam struktur kerja Madrasah. Nilai-nilai ini menjadi landasan bagi tindakan manajemen kolaborasi pendidikan madrasah saat ini. Di antara nilai-nilai tersebut, terdapat prinsip-prinsip yang menjadi perekat kesatuan kerja unit-unit pendidikan internal Madrasah. Salah satu contohnya adalah pentingnya gotong royong dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan madrasah. Nilai gotong royong tidak hanya memperkuat kerjasama antar komponen di dalam Madrasah, tetapi juga menjadi elemen penting dalam menciptakan sinergi yang berkelanjutan untuk mencapai tujuan pendidikan yang lebih baik.

Nilai *ta'awwun* yang dipegang oleh seluruh struktural madrasah, seperti yang dijelaskan oleh Desi Nurhayata dari MTsN 03 Banyuwangi, memainkan peran penting dalam memperkuat kolaborasi antar lembaga. Semangat ini menekankan bahwa madrasah bukanlah milik individu, melainkan berkembang melalui peran serta masyarakat. Oleh karena itu, setiap elemen madrasah—baik tenaga pendidik, kependidikan, maupun siswa—harus memiliki semangat solidaritas dalam pengabdian, baik kepada bangsa, negara, maupun masyarakat luas, dengan gotong royong sebagai fondasi utama dalam mengembangkan pendidikan bagi masyarakat.¹⁰

⁹ *Wawancara*, Amin Maki (Ketua Komite Pendidikan MTs 03 Banyuwangi), Tanggal 30 April 2024

¹⁰ *Wawancara*, Desi Nurhayati (Staff Tata Usaha MTs N 03 Banyuwangi), tanggal 05 April 2024

Terlihat bukan hanya nilai *ta'awun* saja, nilai figuritas tauladan arah pengabdian pendiri juga bukan hanya mengikat karena rasional ajaran agama saja. Namun juga terlihat sebagai nilai yang mengikat dan memiliki kekuatan dalam proses manajemen kolaborasi yang terjadi di Madrasah ini. Sosok Kepala Madrasah, pendiri maupun beberapa keluarganya saat ini terlihat menjadi simbol ikatan seluruh civitas dan struktural kerja. Beberapa lembaga, baik para gurunya terikat sebagai keluarga besar pengembang pendidikan yang memiliki keterikatan sosial dengan keluarga Madrasah.

Hal demikian ini dinyatakan langsung oleh Supiyan. Dalam pandangan seluruh guru madrasah, bahkan para pendidik di sub kelembagaan memiliki ikatan spiritual dengan kepala sekolah. Jelasnya, ia menuturkan,

“...iya bukan sekedar nilai itu mas. Sebagai bagian dari kepengurusan madrasah, Anda dan para guru merasa terikat secara mendalam, bukan hanya oleh nilai *ta'awun*, tetapi juga oleh kecintaan terhadap lembaga dan keselarasan tujuan dengan para Kepala Madrasah. Pengabdian ini lebih dari sekedar pekerjaan; ini adalah bentuk kelanjutan perjuangan para pendiri dan Kepala Madrasah, yang menjadikan madrasah sebagai tempat pengabdian yang penuh makna. Ikatan emosional ini memperkuat semangat untuk terus membangun dan melestarikan pendidikan madrasah, bukan hanya untuk materi, melainkan juga sebagai wujud cinta dan dedikasi terhadap lembaga dan masyarakat.”¹¹

Beberapa nilai yang ada terus diupayakan untuk berkembang dan dilestarikan dalam proses manajemen kolaborasi guna meningkatkan mutu kinerja guru madrasah. Ada beberapa langkah strategi yang dapat diimplementasikan secara praktis untuk memastikan bahwa nilai-nilai ini

¹¹ Wawancara, Supiyan (Guru Senior MTs N 03 Banyuwangi), tanggal 05 April 2024

terintegrasi dengan baik. Hasil pengumpulan data yang dilakukan penulis menunjukkan adanya strategi-strategi tersebut yang melibatkan penerapan nilai-nilai ini dalam praktek sehari-hari di madrasah. Ini meliputi pendekatan sistematis dan inovatif dalam mengelola kolaborasi antar pihak terkait untuk mencapai tujuan peningkatan kualitas pendidikan yang diinginkan.

Pertama, ada budaya delegatif figuritas kepala madrasah. Strategi implementatif dalam pembudayaan nilai dilakukan dengan cara menyebarkan agensi pada sub-unit internal maupun eksternal dalam bekerja sama. Temuan ini berasal dari observasi yang dilakukan penulis, khususnya terkait pola kolaborasi internal. Dalam praktiknya, siswa dan guru ditempatkan di berbagai sub-unit kelembagaan, baik di internal maupun eksternal madrasah. Selain sub-unit yang dikelola oleh kepala madrasah sesuai dengan struktur hierarki, guru juga banyak terlibat dalam berbagai kegiatan keagamaan masyarakat. Pendekatan ini bertujuan untuk memperkuat sinergi dan mengintegrasikan nilai-nilai yang ada dalam berbagai aspek kehidupan madrasah dan komunitas sekitarnya.¹²

Fungsi sosok agensi menjadi sosok penting dalam mendorong pembudayaan nilai-nilai yang menjadi dasar gerak kolobaratif kerja peningkatan mutu kinerja guru di MTs N 03 Banyuwangi. Mereka menjadi agensi perekat nilai yang mendorong terjadi sinirgitas orientasi dan kerja pengembangan pendidikan madrasah. Beberapa diantara yang didapatkan

¹² *Observasi*, Struktural dan Kelembagaan MTs 03 Banyuwangi 2023/2024

dari hasil wawancara dengan beberapa narasumber menyebutkan sosok agensi sub unit kerjasama. Yuli Rahmat Hidayat, kepala TU MTs 03 Banyuwangi, menjabarkan beberapa nama yang menjadi penggerak agar kelembagaan dapat berkolaborasi diantaranya.¹³

Strategi pembudayaan nilai tidak hanya terbatas pada kelembagaan internal, tetapi juga diterapkan dalam kolaborasi eksternal. Beberapa lembaga luar yang bersedia berkolaborasi turut berperan dalam meningkatkan mutu kinerja guru madrasah. Dalam konteks ini, kerjasama dengan instansi eksternal menjadi penting untuk memperluas jaringan dukungan dan sumber daya yang dapat meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah. Kerjasama ini melibatkan berbagai pihak yang dapat memberikan kontribusi baik dalam bentuk pelatihan, sumber daya, atau program-program yang mendukung pengembangan profesional bagi guru dan peningkatan mutu pendidikan secara keseluruhan. Terkait hal demikian, Camelia Indah menjabarkan,

“Kerjasama dengan pihak eksternal dilakukan dengan lembaga yang memahami budaya Madrasah dan dapat dipercaya. Pihak perantara dalam kerjasama ini biasanya adalah orang dari Madrasah sendiri atau alumni madrasah. Contohnya, kerjasama dengan perguruan tinggi untuk meningkatkan mutu kinerja guru di bidang multimedia sering melibatkan alumni Madrasah yang sudah berpengalaman di bidang tersebut. Pendekatan ini memastikan bahwa kolaborasi berjalan efektif dan sesuai dengan kebutuhan serta budaya madrasah”.¹⁴

Berdasarkan pernyataan tersebut, strategi delegatif agensi madrasah diterapkan di seluruh proses kolaborasi. Meskipun beberapa agensi ini

¹³ *Wawancara*, Yui Rahmat Hidayat (Staff TU MTsN 03 Banyuwangi), tanggal 03 Maret 2024

¹⁴ *Wawancara*, Camelia Indah (Guru MTsN 03 Banyuwangi), Tanggal 30 April 2024

mungkin secara formal bukan bagian dari struktural inti, mereka memiliki peran yang sangat penting dalam mendorong kesadaran nilai-nilai yang mendasari kolaborasi untuk peningkatan kompetensi guru di madrasah. Sosok-sosok ini, meskipun tidak selalu berada dalam posisi struktural utama, berkontribusi secara signifikan dalam mengembangkan dan menjaga nilai-nilai yang mendasari kolaborasi, memastikan bahwa upaya peningkatan kompetensi guru berjalan efektif dan sesuai dengan prinsip-prinsip madrasah.

Kedua, pelaksanaan tradisi khas bersama dan berganti di MTsN 03 melibatkan seluruh guru dan sub kelembagaan pendidikan dalam memperingati tradisi keagamaan yang umum dilaksanakan di madrasah, seperti hari besar Muharram, Maulid Nabi, dan sebagainya. Tradisi ini dilaksanakan secara bergantian dan diikuti oleh seluruh guru serta sub kelembagaan secara bersama-sama. Hal ini tidak hanya memperkuat rasa kebersamaan dan solidaritas di antara para pendidik, tetapi juga memperdalam pemahaman dan penghayatan nilai-nilai keagamaan dalam kehidupan sehari-hari madrasah. Jadwal pelaksanaannya adalah sebagaimana di bawah ini;

Tabel 4.1 Jadwal Pelaksanaan Kegiatan Madrasah¹⁵

Kegiatan	Pelaksana
Tahun Baru Islam	Komite
Maulid Nabi Muhammad SAW	Waka Kurikulum
Isro' Mi'roj	Guru Agama
Haul dan Istighasah	Guru Kelas Akhir
Hari Santri	Kepala Madrasah

¹⁵ *Dokumenasi*, Jadwal Pelaksanaan Kegiatan Hari Besar Islam di MTsN 03 Banyuwangi 2020

Pelaksanaan kegiatan tradisi perayaan hari besar Islam di madrasah dilakukan secara meriah, dengan pelaksanaan yang bergantian antara berbagai acara. Pendekatan ini dianggap mampu memperkuat kerukunan dan solidaritas di antara para guru dalam pengembangan pendidikan madrasah. Stuktural lembagamewajibkan seluruh guru untuk hadir dan berpartisipasi dalam memeriahkan acara secara bersama-sama. Menurut kepala madrasah, kegiatan ini tidak hanya mempererat hubungan antar guru, tetapi juga memfasilitasi interaksi dan saling membantu dalam upaya pengembangan pendidikan di madrasah.¹⁶

Ketiga, Pengajian bersama para guru, yang dipimpin oleh kepala madrasah, bertujuan untuk menciptakan solidaritas dalam pengembangan pendidikan serta membangun kesadaran nilai-nilai fundamental yang melekat pada proses pendidikan di madrasah. Kegiatan ini tidak hanya memperkuat kerjasama antara para pendidik, tetapi juga memperdalam pemahaman dan penghayatan terhadap nilai-nilai dasar yang telah menjadi bagian integral dari pendidikan madrasah sejak awal. Fakta ini juga dikemukakan oleh kepala madrasah sendiri. Ia menuturkan,

“Selain pelatihan pengembangan mutu yang lebih fokus pada kompetensi kognitif dan sering melibatkan pakar akademisi, pengajian juga merupakan bagian penting dari upaya ini. Pengajian bertujuan untuk mengembangkan kesadaran nilai-nilai madrasah yang terkait dengan orientasi pendidikan yang telah dikembangkan. Kegiatan seperti tahlil bersama dan kajian kitab diadakan untuk memperkuat nilai solidaritas dan mendukung pengembangan

¹⁶ *Wawancara*, Nur Khozin (Kepala MTsN 03 Banyuwangi), Tanggal 30 Agustus 2023

pendidikan agama madrasah dalam menghadapi tantangan zaman dan kebutuhan masyarakat”.¹⁷

Materi yang dibahas dalam kegiatan ini umumnya berhubungan dengan isu-isu terkini dalam pendidikan serta upaya untuk memperkuat moral para pendidik. Moral pendidik di sini merujuk pada komitmen guru dalam perannya serta inovasi yang mereka bawa dalam upaya pengembangan Madrasah. Meskipun pengajian ini tidak dilaksanakan secara rutin dan hanya dilakukan maksimal tiga kali setahun, kehadiran beberapa guru tetap diwajibkan. Hal ini bertujuan agar seluruh anggota sub kelembagaan pendidikan dapat bersinergi dengan baik dan membangun standar nilai kebersamaan yang konsisten dengan budaya Madrasah. Berdasarkan data yang tercatat dalam berita acara Madrasah, biasanya pengajian ini diisi oleh beberapa Kepala Madrasah Madrasah serta alumni MTS N 03, yang turut berkontribusi dalam memperkaya pemahaman dan semangat para guru.¹⁸

Keempat, sinkronisasi output dan kebutuhan masyarakat. Ketiga hal demikian di atas, tentu merupakan nilai yang banyak dilakukan pada kolaborasi internal. Berbeda dengan yang keempat ini, Pembudayaan nilai kolaborasi juga melibatkan upaya untuk menjembatani antara hasil yang dihasilkan oleh Madrasah dengan kebutuhan yang ada di masyarakat. Miftah, seorang guru agama di MTs N 03, menjelaskan bahwa proses ini dilakukan melalui analisis mendalam terhadap kebutuhan masyarakat serta

¹⁷ *Wawancara*, Nur Khozin (Kepala MTsN 03 Banyuwangi), Tanggal 30 April 2024

¹⁸ *Dokumentasi*, Berita Acara Pengajian Triwulan MTs 03 Banyuwangi 2020

penyesuaian hasil dari Madrasah dengan kebutuhan yang mendesak. Hal ini melibatkan upaya branding yang tepat untuk memastikan bahwa output yang dihasilkan oleh Madrasah tidak hanya relevan tetapi juga sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan masyarakat setempat. Dengan pendekatan ini, diharapkan ada sinergi yang kuat antara institusi pendidikan dan komunitas sekitar, sehingga kontribusi Madrasah dapat lebih dirasakan dan memberi dampak positif yang nyata. Ia berbicara pada peneliti sebagai berikut,

“Untuk memahami kebutuhan masyarakat, Madrasah harus memulai dengan mendengarkan dan menganalisis aspirasi serta tantangan yang dihadapi oleh komunitas sekitarnya. Pendirian MTs N 03, misalnya, merupakan tanggapan terhadap keinginan dan kebutuhan masyarakat. Mengingat bahwa kebutuhan masyarakat bersifat dinamis dan terus berkembang, Madrasah perlu beradaptasi dengan perkembangan zaman. Salah satu cara Madrasah dapat berkolaborasi dengan masyarakat adalah dengan memastikan bahwa kurikulum dan program yang ditawarkan relevan dengan kebutuhan tersebut. Jika Madrasah tidak mengikuti perkembangan dan perubahan kebutuhan masyarakat, maka bisa saja Madrasah akan semakin terpinggirkan. Penting bagi masyarakat untuk memahami tujuan Madrasah dan untuk Madrasah sendiri agar dapat memfasilitasi kolaborasi atau gotong royong yang efektif. Dengan demikian, Madrasah tidak hanya memenuhi kebutuhan pendidikan tetapi juga memperkuat hubungan dengan masyarakat, menciptakan sinergi yang saling menguntungkan dan berkelanjutan”.¹⁹

Penjelasan dari Miftah ini jelas terkait dengan kerjasama dengan berbagai unsur eksternal, baik yang bersifat nonprofit maupun profit. Data observasi menunjukkan bahwa beberapa bentuk kerjasama, seperti yang dilakukan dengan perusahaan atau Nahdlatul Ulama (NU), mengikuti prinsip yang sama. Semua kerjasama ini didasarkan pada kesesuaian antara

¹⁹ Wawancara, Miftah (Guru Agama MTs 03 Banyuwangi), Tanggal 23 Maret 2024

output proses pendidikan Madrasah dan kebutuhan masyarakat. Sebagai contoh, dalam kerjasama dengan perusahaan, ada fokus pada peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam bidang kelautan dan lembaga formal untuk memenuhi tuntutan pengembangan multimedia. Dengan demikian, setiap kerjasama dirancang untuk memastikan bahwa hasil pendidikan yang dihasilkan oleh Madrasah relevan dan sesuai dengan kebutuhan serta perkembangan yang ada di masyarakat, sehingga memberikan manfaat yang optimal bagi kedua belah pihak.²⁰

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa sistem kolaborasi dilaksanakan dengan berdasar pada nilai-nilai yang berakar dari figuritas Kepala Madrasah dan sejarah pengembangan pendidikan. Strategi implementatif yang diterapkan untuk membudayakan nilai-nilai tersebut dalam peningkatan kompetensi guru melibatkan tiga langkah utama: delegasi figuritas Madrasah, pelaksanaan tradisi hari besar Islam, dan pengajian bersama. Ketiga langkah ini bertujuan untuk memperkuat kolaborasi antar guru dalam pengembangan pendidikan agama, serta meningkatkan peran Madrasah dalam memenuhi kebutuhan masyarakat.

B. Struktur Kerja Kolaboratif Pengembangan Mutu Kinerja Guru MTsN

03 Banyuwangi

Sub pembahasan ini jelas berbeda dengan sub fokus pertama. Jika fokus pertama berkaitan dengan nilai-nilai dan proses pembudayaannya, maka fokus kedua lebih terarah pada aspek manajemen organisasi dan

²⁰ *Observasi*, Kerja sama Perusahaan dan MTs 03 Banyuwangi Tahun 2022-2023

tindakan kolaborasi yang dilakukan. Pembahasan ini memperinci beberapa persoalan penting mengenai manajemen kolaborasi, baik di lingkup internal maupun eksternal madrasah, diatur dan dikelola dalam rangka meningkatkan mutu kinerja para guru. Dalam pembahasan awal, telah dijelaskan bahwa manajemen kolaborasi madrasah dilakukan dengan dua pendekatan: internal, yaitu kolaborasi antar divisi dalam madrasah itu sendiri, serta eksternal, yang melibatkan kerjasama dengan institusi lain di luar lembaga. Proses manajemen dan tindakan kolaboratif yang dijalankan pada kedua pendekatan tersebut akan dibahas secara mendetail, sesuai dengan hasil pengumpulan data yang dilakukan di lapangan.

Manajemen kolaborasi ini menjadi penting karena mempengaruhi efektivitas peningkatan mutu para guru, baik dari segi kognitif maupun praktik kinerja profesional. Dalam hal ini, berbagai strategi ditekankan, seperti pelatihan berkelanjutan, pembagian tanggung jawab yang jelas, serta sinergi dengan lembaga eksternal seperti perguruan tinggi dan lembaga pendidikan lainnya. Semua ini dilaksanakan demi tercapainya tujuan bersama dalam pengembangan pendidikan Madrasah yang lebih berkualitas dan adaptif terhadap tantangan zaman.

Pertama, struktur kepemimpinan kolaborasi internal. Tidak dapat dipungkiri bahwa Madrasah memiliki akar budaya yang secara historis berkesinambungan kuat bertahan hingga saat ini. Nampak budaya ini yang juga ada dalam proses kerja kolaborasi pengembangan pendidikan. Ada nilai tradisional yang kuat secara sosiologis dan ikut menjadi basis

penguatan kerja kolaborasi di MTsN 03 Banyuwangi. Sehingga suksesnya pebudayaan nilai-nilai yang telah banyak dijelaskan sub fokus awal. Beberapa di antaranya nilai yang bersumber dari figuritas serta historitas pandangan pengembangan pendidikan Kepala Madrasah.

Misbahul Munir, guru senior di MTsN 03, menegaskan bahwa kekuatan sinergitas dan solidaritas di antara para guru tumbuh karena adanya kesadaran bersama akan sejarah dan perjuangan lembaga ini. Menurutnya, seluruh lembaga formal yang berdiri adalah buah dari keringat dan pengabdian mereka yang telah lama bekerja di madrasah. Pemahaman ini menumbuhkan rasa tanggung jawab yang mendalam dalam mengembangkan pendidikan di madrasah.

Ia juga menekankan bahwa pengembangan tersebut tidak bisa dilakukan secara serampangan, melainkan harus mempertimbangkan berbagai aspek yang telah ditetapkan secara holistik dan diyakini bersama. Para guru memahami bahwa setiap langkah yang diambil dalam pengelolaan dan pengembangan madrasah merupakan kelanjutan dari perjuangan panjang para pendiri. Sinergi ini menjadi fondasi yang kuat untuk menjaga kualitas pendidikan, sembari menjaga semangat pengabdian dan keterikatan nilai-nilai yang telah diwariskan.²¹

Pada titik ini, tampak jelas bahwa proses kolaborasi di MTsN 03 Banyuwangi bukan hanya sekadar manifestasi dari budaya madrasah yang telah mengakar, tetapi juga merupakan bagian dari strategi manajemen yang

²¹ *Wawancara*, Misbahul Munir (Dewan Guru MTsN 03 Banyuwangi), Tanggal 03 Maret 2023

terencana. Tradisi kerja sama di madrasah memang telah menjadi keniscayaan yang melekat dalam budaya lembaga, namun hal ini tidak menafikan adanya pendekatan rasional dan sistematis dalam pengelolaannya. Manajemen kolaborasi tidak hanya berjalan secara spontan, tetapi dirancang melalui proses formulasi yang cermat dan rasional. Setiap langkah diambil dengan mempertimbangkan kebutuhan dan perkembangan zaman, serta menyesuaikan dengan tantangan yang dihadapi oleh dunia pendidikan dan masyarakat. Strategi ini bertujuan untuk membuka ruang pengembangan pendidikan yang lebih inklusif dan adaptif, menjawab tuntutan masyarakat yang semakin dinamis. Proses formulasi tersebut mencakup langkah-langkah strategis dalam menentukan kebijakan kolaborasi, baik secara internal maupun eksternal. Dengan demikian, kolaborasi di madrasah ini tidak hanya didorong oleh semangat solidaritas yang kuat, tetapi juga dikelola secara profesional untuk memastikan bahwa tujuan pendidikan dapat tercapai dengan optimal. Strategi ini menunjukkan bahwa madrasah tidak hanya menghargai tradisi, tetapi juga terbuka pada inovasi dan pembaruan demi memenuhi kebutuhan masyarakat luas..

Walaupun kolaborasi di Madrasah dapat dikatakan terjadi secara alami karena budaya yang kuat, seluruh guru seolah sepakat untuk bersinergi dalam mengembangkan kualitas pendidikan. Hal ini didorong oleh pemahaman bahwa setiap sub kelembagaan memiliki peran dan tanggung jawab masing-masing dalam struktur madrasah. Namun, seperti yang dinyatakan oleh Nur Khozin, tanpa adanya formulasi yang jelas,

kolaborasi tersebut tidak akan berjalan secara sistematis dan terarah. Dengan demikian, meskipun budaya kolaboratif telah menjadi bagian dari keseharian, tetap diperlukan pendekatan yang terstruktur untuk memastikan bahwa setiap langkah yang diambil memiliki tujuan yang jelas dan sesuai dengan kebutuhan pengembangan madrasah. Formulasi ini memberikan panduan agar sinergi yang terbentuk dapat dikelola dengan baik, memaksimalkan potensi dan mengarahkan setiap upaya ke arah yang tepat dalam mencapai visi pendidikan yang diinginkan. Ia mengatakan, *“walau seluruh telah sadar, lembaga ini diinsiasi para pengabdian yang ikhlas. Namun, sinergitas kerja tak bisa tumbuh serta. Perlu juga peran keroganisasian yang baik”*.²²

Pernyataan ini memberikan gambaran data bahwa ada proses yang terencana dan tersistem guna menguatkan kolaborasi agar sesuai dengan apa yang diharapkan. Atau, untuk menghindari beberapa kondisi kerja *teamwork* yang tidak diinginkan, perlu juga dikuatkan beberapa strategi perencanaan hingga kontrol kolaborasinya. Tentu upaya tersebut diupayakan oleh segenap civitas penyelenggara pendidikan Madrasah, utamanya pengurus Madrasah.

Penguatan mutu kinerja guru profesional di MTsN 03 Banyuwangi bertumpu pada tiga aspek utama mutu: mutu kognisi, afeksi, dan psikomotorik. Mutu kognisi mencakup kemampuan guru dalam menguasai komponen-komponen pengetahuan yang diperlukan dalam proses

²² Wawancara, Nur Khozin (Kepala Sekolah MTs N 03 Banyuwangi), tanggal 05 September 2023

pembelajaran, termasuk materi yang disampaikan serta strategi pembelajaran yang tepat. Dalam hal ini, kolaborasi antar guru menjadi elemen penting untuk memastikan pemerataan kemampuan dalam mendidik di seluruh lembaga pendidikan formal.

Kolaborasi pada ranah kognitif bertujuan agar tidak ada kesenjangan dalam kompetensi antara satu guru dengan guru lainnya. Setiap guru, melalui kerja sama dan diskusi berkelanjutan, dapat saling berbagi metode pembelajaran yang efektif, memperbaiki kekurangan, dan menguatkan pemahaman materi yang diajarkan. Hal ini tidak hanya meningkatkan kualitas pengajaran di kelas, tetapi juga mempengaruhi hasil belajar siswa secara keseluruhan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan mutu pendidikan di madrasah. Pendekatan ini menunjukkan bahwa penguatan profesionalitas tidak hanya berfokus pada individu guru, tetapi juga pada bagaimana mereka berinteraksi dan bekerja sama dalam komunitas pendidikan. Dengan kolaborasi yang baik, tujuan untuk menghasilkan lulusan yang kompeten dan siap menghadapi tantangan masa depan dapat tercapai.

Kolaborasi internal yang dilakukan untuk meningkatkan mutu kinerja dalam aspek kognisi di Madrasah didorong oleh peran aktif waka kurikulum. Divisi ini tidak hanya bertugas dalam pengembangan administratif, tetapi juga memiliki strategi khusus untuk memperkuat kinerja para guru. Dengan demikian, peran struktural Madrasah sangat krusial sebagai pengawas utama dalam proses pendidikan di madrasah, yang

berarti mereka bertanggung jawab penuh atas peningkatan mutu kinerja guru.

Hal ini sejalan dengan peran Madrasah yang bertindak sebagai pengatur utama dalam proses rekrutmen dan distribusi sumber daya manusia (SDM). Sebagaimana dinyatakan oleh Nur Wakhid, kepengurusan formal memiliki wewenang penuh dalam proses rekrutmen dan distribusi guru serta pengelolaan struktur pendidikan di semua sub kelembagaan pendidikan formal madrasah. Peran ini menempatkan mereka di garis depan dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan dengan memastikan bahwa guru-guru yang direkrut memiliki kompetensi yang sesuai dan didistribusikan secara tepat ke berbagai bagian madrasah, sesuai kebutuhan pendidikan di sana. Kolaborasi yang terstruktur ini memungkinkan seluruh aspek pendidikan formal dapat berjalan dengan baik, didukung oleh distribusi yang efektif dari guru-guru yang kompeten, memastikan tercapainya peningkatan kualitas pendidikan secara menyeluruh.²³

Selain beberapa temuan dari hasil wawancara dengan beberapa pengurus madrasah, juga diperoleh data dokumentasi yang mengungkapkan berbagai kegiatan yang telah dirancang untuk meningkatkan mutu kinerja guru. Data dokumentasi ini kemudian diolah kembali seperti berikut;

Tabel 4.2 Berita Rapat Kegiatan Kolaboratif MTsN 03 Banyuwangi.²⁴

Rapat/Kegiatan

Konten yang dibahas

²³ Wawancara, Nur Wakhid (Guru Senior MTsN 03 Banyuwangi), tanggal 03 Maret 2024

²⁴ *Dokumenasi*, Berita Acara Rapat MTs N 03 Banyuwangi 2023

Rapat Waka Kurikulum dan Waka Kesiswaan	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Perencanaan dan Evaluasi KKM ➤ Perencanaan dan Evaluasi Sistem Pembelajaran ➤ Keterpenuhan Jam ajar ➤ Analisis kompetensi guru berdasar pada evaluasi out put pembelajaran ➤ Tindakan guru saat pelaksanaan pendidikan formal
Penguatan Supervisi Madrasah	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pembicaraan Kesejahteraan Para guru ➤ Iuran bersama para guru ➤ Rencana dan Laporan kurikulum beberapa pembelajaran ➤ Rencana pelatihan strategi pembelajaran bersama
Temu alumni	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diskusi <i>out put</i> pembelajaran ➤ Rencana kegiatan ekstra kurikuler ➤ Rencana dan evaluasi pembiayaan siswa ➤ Tindakan moral siswa pendidikan formal
Pengajian Bersama Struktural Pendidikan	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pengajian kitab-kitab akhlak Madrasah ➤ Pengajian Fiqhiyah Madrasah ➤ Diskusi bersama pengembangan pendidikan dengan stuktural lembaga ➤ Istighasah bersama

Berdasarkan data dari berita acara rapat madrasah sepanjang tahun 2023, dapat disimpulkan bahwa seluruh kegiatan tersebut merupakan inisiatif dari kepengurusan MTsN 03. Upaya-upaya ini mencerminkan pendekatan manajerial struktural yang diterapkan secara formal untuk memperkuat kolaborasi kerja dalam meningkatkan kompetensi guru profesional di lembaga pendidikan formal tersebut..

Berdasarkan data dokumentasi di atas, jelas bahwa manajemen yang diterapkan juga direncanakan dengan matang. Struktural Madrasah, sebagai

stakeholder pendidikan, merancang kolaborasi kerja dengan pendekatan demokratis. Ini berarti melibatkan berbagai sub kelembagaan pendidikan formal dan mengikutsertakan beberapa guru dalam berbagai kegiatan. Pendekatan ini menunjukkan komitmen terhadap kolaborasi yang luas dan terkoordinasi dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan. Hal ini juga diakui oleh Nur Khozin. Ia menuturkan,

“...Tahapan Perencanaan manajemen kolaborasi dilakukan dalam rapat kepengurusan Madrasah, yang melibatkan perwakilan dari berbagai lembaga formal. Biasanya, perencanaan terkait dengan masalah kerja para guru dilakukan setiap triwulan, dan dalam rapat tersebut hadir pula pihak-pihak terkait seperti kepala sekolah, wakil kepala kurikulum, dan wakil kepala kesiswaan. Diskusi umumnya berfokus pada pembelajaran dan hasil pembelajaran, terutama mengenai kelulusan kelas akhir. Seluruh perencanaan tersebut berhubungan erat dengan aktivitas dan kehidupan sehari-hari santri di asrama, sehingga penting bagi berbagai pihak dari lembaga pendidikan untuk terlibat. Kehadiran Anda dalam rapat menunjukkan keterkaitan langsung antara perencanaan lembaga pendidikan dengan kesejahteraan dan pengembangan santri ”.²⁵

Pernyataan Nur Khozin menegaskan bahwa rapat Madrasah dalam upaya meningkatkan kompetensi melibatkan lebih dari sekadar perwakilan dari sub kelembagaan pendidikan formal. Rapat ini juga melibatkan kepengurusan Madrasah secara menyeluruh, menunjukkan bahwa pendidikan di Madrasah tidak hanya berfokus pada pembelajaran di ruang kelas formal. Sebaliknya, seluruh kegiatan di Madrasah dianggap bagian integral dari proses pendidikan yang lebih luas. Dengan melibatkan berbagai pihak dalam kolaborasi, perencanaan menjadi lebih menyeluruh dan

²⁵ Wawancara, Nur Khozin (Kepala Sekolah MTs N 03 Banyuwangi), tanggal 05 September 2023

menyentuh berbagai aspek pendidikan. Ini memastikan bahwa tujuan yang ditetapkan tidak hanya objektif dan demokratis tetapi juga selaras dengan arah pendidikan Madrasah yang mencakup pendidikan agama. Pendekatan holistik ini memungkinkan integrasi yang lebih baik antara berbagai elemen pendidikan, dari pembelajaran akademis hingga pengembangan karakter santri, sehingga menciptakan lingkungan pendidikan yang lebih kohesif dan efektif.

Keikutsertaan seluruh elemen struktural dalam perencanaan dan pelaksanaan kolaborasi memiliki dampak signifikan terhadap pengembangan pendidikan. Hal ini memastikan bahwa pengembangan kompetensi guru profesional dilakukan secara terpadu. Dengan demikian, fokusnya tidak hanya pada pengembangan kompetensi di bidang pengetahuan umum, tetapi juga meliputi bidang keagamaan. Nur Khozin menekankan bahwa terdapat kegiatan yang dilakukan secara bersama-sama untuk meningkatkan pemahaman agama. Ini menunjukkan bahwa upaya pengembangan kompetensi guru di Madrasah mencakup berbagai aspek, tidak terbatas pada materi akademis semata, tetapi juga pada pemahaman dan penerapan nilai-nilai agama. Dengan pendekatan ini, pengembangan kompetensi guru menjadi lebih komprehensif, mengintegrasikan pengetahuan umum dan keagamaan secara bersamaan. Ia mengatakan,

“Biasanya, kami mengadakan pertemuan pada malam hari ketika saya ada di sini. Pertemuan ini melibatkan beberapa pengurus Madrasah dan membahas berbagai masalah, baik yang terjadi di sekolah maupun yang berkaitan dengan kegiatan Madrasah dan pendidikan formal. Forum ini tidak hanya fokus pada pengembangan pembelajaran formal, tetapi juga pada pendidikan Madrasah secara

keseluruhan, termasuk bagaimana hasil pembelajaran pendidikan formal berhubungan dengan pendidikan Madrasah. Dalam forum ini, terjalin saling dukung antar guru, yang membantu memperkuat kerjasama dan kolaborasi. Saya selalu mengingatkan bahwa pengembangan pendidikan Madrasah bertujuan untuk kesejahteraan masyarakat. Ini penting agar semua pihak memahami bahwa bekerja di Madrasah bukan hanya untuk kepentingan pribadi, tetapi juga untuk memberikan manfaat bagi masyarakat, baik di dunia maupun sebagai bekal di akhirat.”²⁶

Pernyataan ketua Madrasah menunjukkan adanya tahapan perencanaan manajemen kolaborasi internal yang dilakukan secara struktural. Ini mencakup berbagai kegiatan yang tidak hanya terfokus pada pembelajaran formal, tetapi juga pada aspek-aspek lain dari pendidikan Madrasah dan bagaimana hasil pembelajaran formal berhubungan dengan kegiatan Madrasah.

Selain penjelasan tersebut, Siswanto, Kepala Jurusan Otomotif, menambahkan bahwa penguatan pembentukan Kelompok Kerja (Pokja) merupakan metode lain yang diterapkan secara struktural dalam manajemen kolaborasi. Kelompok Kerja ini berfungsi sebagai wadah komunikasi dan relasi kerja antara sub-sub kerja dari berbagai kelembagaan internal. Dengan adanya Pokja, komunikasi antar elemen struktural menjadi lebih terorganisir, dan kerjasama antar bagian dalam lembaga dapat berjalan lebih efektif, mendukung sinergi yang lebih baik dalam mencapai tujuan bersama.²⁷

²⁶ Wawancara, Nur Khozin (Kepala Sekolah MTs N 03 Banyuwangi), tanggal 05 September 2023

²⁷ Wawancara, Siswanto (Kepala Jurusan MTs N 03 Banyuwangi), Tanggal 30 Agustus 2020

Masalah Pokja juga disampaikan oleh Kepala Madrasah sendiri, Nur Khozin. Ia menuturkan,

“Seluruh hubungan kerja dalam organisasi Madrasah terlihat jelas dalam struktur Kelompok Kerja (Pokja). Setiap lembaga memiliki bidangnya masing-masing, dan di Madrasah, Pokja ini biasanya dibentuk oleh Wakil Kepala Kesiswaan. Dalam forum musyawarah yang diadakan, seringkali dibahas berbagai hal yang diperlukan untuk pengembangan dan peningkatan kompetensi guru profesional. Hasil dari musyawarah ini biasanya dibawa untuk dibahas lebih lanjut di tingkat Madrasah. Dengan kata lain, ide-ide yang dikemukakan akan didiskusikan dengan pihak terkait, seperti kesiswaan yang berhubungan dengan siswa. Pelaksanaan ide tersebut kemudian menjadi tanggung jawab Pokja. Ide-ide yang sesuai dengan norma Madrasah akan dilaksanakan, sementara yang masih diragukan akan dibawa ke Kepala Madrasah atau dibahas dalam pertemuan Madrasah. Tidak semua ide harus diimplementasikan di awal tahun. Sebagai contoh, salah satu ide yang berhasil adalah keberadaan tari yang mendapat undangan dari Presiden dalam HUT Agustus 2024. Ini menunjukkan bahwa ide-ide yang baik dan bermanfaat bisa diterapkan kapan saja, asalkan sesuai dengan norma dan kebutuhan Madrasah.”²⁸

Pernyataan ini sejalan dengan temuan dari proses observasi yang dilakukan. Dalam rapat Madrasah yang diadakan secara bersama, tampak bahwa beberapa pimpinan Pokja hadir dan mewakili dalam pertemuan tersebut. Mereka membahas berbagai persoalan yang berkaitan dengan proses pembelajaran, mulai dari pengajaran hingga pengembangan kegiatan ekstrakurikuler di berbagai lembaga. Salah satu isu yang diusulkan selama kehadiran penulis adalah terkait dengan kegiatan laboratorium. Ketika masalah ini dibahas, seluruh elemen struktural turut memberikan pandangan. Fokus utama saat itu adalah kekurangan sarana pembelajaran yang diperlukan oleh guru-guru di laboratorium. Keputusan yang diambil

²⁸ *Wawancara*, Nur Khozin (Kepala Sekolah MTs N 03 Banyuwangi), tanggal 10 Agustus 2024

adalah menyepakati untuk saling berbagi dalam memenuhi kebutuhan sarana tersebut, agar setiap guru dapat menjalankan kegiatan laboratorium dengan optimal. Ini mencerminkan pendekatan kolaboratif dan saling mendukung di antara berbagai pihak dalam menghadapi tantangan yang ada.²⁹

Berdasarkan data ini, tampak bahwa kolaborasi dalam manajemen struktural dilakukan dengan pendekatan yang partisipatif. Seluruh elemen dari masing-masing bidang dipertemukan dalam rapat Madrasah, menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi guru profesional direncanakan secara kolaboratif dalam forum tersebut. Perencanaan ini didasarkan pada kebutuhan masing-masing lembaga atau masalah yang muncul sebagai kelemahan atau kekurangan dari sub kelembagaan internal. Semua masalah yang diidentifikasi oleh berbagai pihak yang terlibat diinventarisasi dengan cermat. Upaya dilakukan untuk menyatukan seluruh sumber daya manusia yang diperlukan guna mengatasi kekurangan kelembagaan dan memenuhi kebutuhan yang ada. Dengan demikian, pendekatan ini memastikan bahwa perencanaan dan implementasi solusi dilakukan secara menyeluruh dan efektif, melibatkan semua pihak yang relevan dalam proses pengambilan keputusan..

Dalam konteks ini, struktural Madrasah sebenarnya melakukan tindakan aliansi kerja, di mana berbagai elemen struktural bekerja sama secara erat untuk mencapai tujuan bersama. Tindakan ini juga dapat

²⁹ *Observasi*, Rapat MTs N 03 Banyuwangi, Tanggal 19 Agustus 2024

diposisikan sebagai proses alienasi kerja dalam peningkatan mutu kinerja guru profesional di madrasah. Secara formal, seluruh aktivitas kolaboratif didasarkan pada fungsi dan peran masing-masing elemen dalam struktur organisasi. Hal ini memastikan bahwa setiap langkah yang diambil dalam meningkatkan kinerja guru profesional dilakukan dengan memperhatikan peran formal dan tanggung jawab masing-masing pihak. Dengan pendekatan ini, kolaborasi tidak hanya menjadi bentuk kerja sama, tetapi juga bagian integral dari sistem manajemen yang mendukung peningkatan mutu pendidikan secara menyeluruh.

Selain berperan dalam membangun aliansi kerja, struktural Madrasah juga memiliki tanggung jawab sebagai pelaksana supervisi pendidikan. Ini berarti bahwa penguatan kolaborasi tidak hanya terbatas pada pengambilan keputusan strategis untuk meningkatkan kompetensi guru dalam kelembagaan formal, tetapi juga mencakup fungsi supervisi yang lebih luas. Struktural Madrasah berperan dalam penilaian, pengembangan, dan pemberian jaminan mutu bagi para guru. Fungsi ini melibatkan pemantauan kinerja, memberikan umpan balik, serta memastikan bahwa standar pendidikan dan pengajaran dipenuhi secara konsisten. Nur Wakhid menggarisbawahi peran kepengurusan dalam meningkatkan supervisi di MTsN 03, menekankan pentingnya fungsi struktural dalam menjaga kualitas pendidikan dan mendukung pengembangan kinerja guru. Rincinya ia menuturkan,

“Seluruh guru yang diangkat di Madrasah berdasarkan rekomendasi dari pihak Madrasah, sehingga distribusi SDM juga ditentukan oleh

Madrasah. Hal ini memudahkan struktural lembaga dalam menyesuaikan distribusi SDM sesuai dengan kebutuhan setiap kelembagaan formal. Misalnya, jika ada kelemahan atau kekurangan dalam SDM guru di suatu lembaga, struktural Madrasah dapat dengan cepat melaksanakan redistribusi untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Begitu juga dalam hal pengaturan gaji, keputusan dan penentuan dilakukan oleh Madrasah. Dalam hal pengembangan kompetensi, termasuk aspek kognisi, afeksi, dan psikomotorik, Madrasah memiliki peran utama dalam penilaian dan perencanaannya. Sebagai contoh, untuk aspek kognisi, Madrasah mungkin menyelenggarakan pelatihan pembelajaran yang seringkali dilakukan melalui kerja sama dengan pihak luar. Ini menunjukkan bahwa Madrasah tidak hanya terlibat dalam pengembangan kompetensi secara internal tetapi juga berkolaborasi dengan pihak eksternal untuk meningkatkan kualitas pengajaran dan pembelajaran”.³⁰

Secara kultural, Madrasah juga menunjukkan upaya dalam mengarahkan seluruh potensi nilai yang telah terbangun dengan kuat. Di Madrasah pada umumnya, terdapat beberapa elemen yang menjadi sumber kekuatan nilai, seperti figuritas Kepala Madrasah dan keluarganya. Figuritas Kepala Madrasah, bersama dengan keluarganya, memainkan peran penting baik secara struktural maupun kultural. Mereka tidak hanya mempengaruhi pengambilan keputusan dan kebijakan pendidikan, tetapi juga berperan dalam membentuk dan mempertahankan nilai-nilai budaya yang ada di Madrasah. Pengaruh kultural ini turut memperkuat kolaborasi kerja dalam pengembangan pendidikan. Dengan adanya dukungan dan keterlibatan dari figur-figur kunci ini, proses kolaboratif menjadi lebih terintegrasi dan berakar dalam nilai-nilai yang telah ada di Madrasah. Hal ini memastikan bahwa upaya peningkatan kualitas pendidikan tidak hanya dilakukan secara

³⁰ *Wawancara*, Nur Wakhid (Guru MTsN 03 Banyuwangi), tanggal 03 Maret 2024

formal tetapi juga sejalan dengan budaya dan nilai-nilai yang diyakini dan dipraktikkan di Madrasah.

Kolaborasi kerja yang terjadi juga nampak berhubungan peran kultural agensi budaya Madrasah itu sendiri. Peningkatan kompetensi guru mutu kinerja bukan hanya dilakukan pada aspek kognisinya saja, namun juga pada aspek afeksi dan psikomotiriknya. Guru dianggap profesional bukan hanya karena memiliki kompetensi kognitif yang unggul. Namun juga perlu didukung dari kompetensi tindakan yang unggul. Di titik inilah, peran agensi kuat budaya Madrasah dapat dioptimalkan perannya. Hal ini persis seperti yang disampaikan oleh Yuli Rahmat Hidayat, Staff TU MTsN 03 Madrasah. Dalam pandangannya, kuat kolaborasi kerja juga didukung oleh peran kultural Kepala Madrasah. Ia mengungkapkan,

“Peran Kepala Madrasah dalam perencanaan tidak hanya berfungsi sebagai figur pengontrol kelembagaan pendidikan tetapi juga sebagai proses penguatan ikatan emosional di antara seluruh anggota. Kepala Madrasah, bersama keluarganya, sering terlibat dalam berkomunikasi dan membangun hubungan yang erat dengan seluruh guru dan struktural kelembagaan. Keterlibatan Kepala Madrasah dalam setiap sub unit kerja menunjukkan upaya untuk memperkuat kerjasama dan kolaborasi di lingkungan Madrasah. Dengan komunikasi yang baik dan hubungan emosional yang terjalin, proses pengembangan pendidikan menjadi lebih harmonis dan terintegrasi. Kepala Madrasah memainkan peran penting dalam mendukung berbagai kegiatan dan memastikan bahwa setiap sub unit kerja dapat berfungsi dengan baik. Ini menciptakan lingkungan yang mendukung dan memperkuat kerja sama dalam mencapai tujuan pendidikan bersama”.³¹

Pernyataan ini menunjukkan bahwa peningkatan kolaborasi di Madrasah sangat bergantung pada penyebaran agensi komunikasi di setiap

³¹ *Wawancara*, Yuli Rahmat Hidayat (Staff TU MTsN 03 Banyuwangi), tanggal 03 Maret 2024

kelembagaan pendidikan formal. Dalam proses perencanaan, beberapa anggota Kepala Madrasah memainkan peran krusial dalam merumuskan strategi kolaborasi manajerial yang akan diterapkan. Nur Khozin menjelaskan bahwa ada musyawarah yang diadakan oleh Kepala Madrasah. Dalam pertemuan keluarga ini, berbagai aspek kinerja guru dan manajemen kerja pengembangan pendidikan Madrasah dibahas. Pertemuan ini mencakup diskusi mengenai peningkatan kompetensi guru, baik dalam aspek kognitif, afektif, maupun psikomotorik. Keterlibatan Kepala Madrasah dalam perencanaan ini membantu memastikan bahwa strategi yang dikembangkan tidak hanya efektif tetapi juga sejalan dengan nilai-nilai dan kebutuhan internal Madrasah.³²

Lebih rinci, menurut Erfan Efendi, persoalan yang dibahas tidak hanya mencakup perencanaan, tetapi juga meliputi proses implementasi dan evaluasi. Pada tahap perencanaan, diskusi difokuskan pada diagnosis masalah dan identifikasi aspek-aspek yang bisa dikolaborasikan untuk mengembangkan output pendidikan yang terpadu. Ini mencakup penentuan instrumen penting yang mendukung pencapaian orientasi holistik yang telah ditetapkan sejak awal.

Dalam tahap pelaksanaan, pembahasan meliputi kemudahan atau hambatan yang dihadapi dalam menerapkan kolaborasi. Aspek yang dibahas pada tahap ini termasuk faktor-faktor yang menjadi dasar pengembangan

³² *Wawancara*, Nur Khozin (Kepala Sekolah MTs N 03 Banyuwangi), tanggal 10 Agustus 2024

kolaborasi kerja dan bagaimana mengatasi kendala yang muncul. Sedangkan pada tahap evaluasi, fokus pembahasan adalah pada kelemahan-kelemahan dalam kinerja kelembagaan yang belum dapat diatasi. Evaluasi ini bertujuan untuk menilai efektivitas pelaksanaan kolaborasi dan merumuskan solusi untuk perbaikan di masa depan.³³

Peran agensi bukan hanya sebagai jembatan komunikasi nilai yang dapat merekatkan kerja. Namun juga sebagai sumber komunikasi tradisi yang dapat juga dijadikan instrument dalam mempertemukan kualitas kerja para guru kelembagaan formal. Sebagaimana yang disampaikan di awal bahwa ada kegiatan yang dilaksanakan secara bergantian perlembaga dan memper erat emosional kerja para guru pada orientasi umum pendidikan Madrasah.

Secara keseluruhan kegiatan yang dilakukan bersama ini nampak berkaitan dengan tradisi luhur yang biasa dilakukan di Madrasah. Beberapa di antaranya misalnya hari besar Islam dan peringatan haul pendiri pesantren. Seluruh agenda yang diadakan ini bukan sekedar merayakan sebagaimana Madrasah pada umumnya. Namun juga dijadikan sebagai ruang dalam mempertemukan kepentingan kelembagaan dan peningkatan nilai holistik pendidikan Madrasah. Nur Wakhid yang mengomentari hal ini dengan mengatakan,

“Kegiatan ini tidak hanya sekedar perayaan momentum besar bagi Madrasah, tetapi juga memiliki dampak signifikan terhadap persatuan di antara para guru dalam upaya bersama untuk mengembangkan kompetensi mereka. Madrasah terus menganggap kegiatan ini sebagai

³³ *Wawancara*, Erfan Efendi (Guru MTs N 03 Banyuwangi), tanggal 10 Agustus 2024

hal yang penting, karena merupakan kesempatan untuk refleksi bersama mengenai Madrasah. Melalui kegiatan ini, seluruh guru dapat berpikir dan berdiskusi tentang perkembangan Madrasah secara kolektif. Bersama-sama memikirkan dan merencanakan masa depan Madrasah membantu menghilangkan sekat-sekat yang ada, baik antara tenaga kependidikan maupun tenaga pendidik. Keterlibatan bersama dalam kegiatan ini memperkuat rasa kesatuan dan solidaritas, yang pada akhirnya mendukung pengembangan kualitas pendidikan secara keseluruhan.”³⁴

Pernyataan ini didukung oleh hasil proses observasi yang menunjukkan bahwa seluruh guru dari berbagai kelembagaan formal ikut serta dalam peringatan tersebut secara terpadu. Semua guru berperan aktif dalam mendampingi peserta didik selama kegiatan yang diadakan. Bahkan, dalam beberapa acara, guru-guru sering mengadakan rapat untuk mempersiapkan perayaan tahun baru Islam. Ini mencerminkan adanya pola kolaborasi kerja yang efektif antara struktural kependidikan dan tenaga pendidik. Keterlibatan aktif dan koordinasi antara berbagai pihak menunjukkan bagaimana kolaborasi dapat memperkuat persatuan dan meningkatkan kualitas kegiatan pendidikan, serta menciptakan sinergi yang mendukung keberhasilan acara dan pengembangan kompetensi di Madrasah.³⁵

Peran figuritas Kepala Madrasah dan pelaksanaer perayaan kegiatan bersama secara signifikan mempererat kolaborasi dalam pengembangan pendidikan Madrasah. Upaya ini bertujuan untuk mempertahankan budaya luhur sekaligus secara terencana dan berakselerasi menjawab tantangan dan

³⁴ *Wawancara*, Nur Wakhid (Guru MTsN 03 Banyuwangi), tanggal 03 Maret 2024

³⁵ *Observasi*, Kegiatan 1 Muharram MTsN 03 Banyuwangi tanggal 11-19 Agustus Tahun

kebutuhan masyarakat yang terus berkembang. Keterlibatan Kepala Madrasah sebagai figur sentral dan kegiatan bersama seperti perayaan tahunan membantu menjaga dan menguatkan nilai-nilai orientasi pendidikan Madrasah. Ini bukan hanya sekadar menjaga tradisi, tetapi juga memastikan bahwa pendidikan Madrasah tetap relevan dan adaptif terhadap perubahan zaman, sambil tetap berpegang pada nilai-nilai luhur yang telah lama dijunjung.

Dalam hubungannya dengan upaya meningkatkan inovasi dan akselerasi kelembagaan formal, pembentukan Pokja (Kelompok Kerja) memainkan peran penting secara struktural. Pokja tidak hanya berfungsi sebagai platform untuk berbagi pengetahuan dan mengembangkan pembelajaran bagi para guru, tetapi juga sebagai alat koordinasi kerja di antara tenaga pendidikan.

Sebagaimana dijelaskan sebelumnya, Pokja membantu dalam mengatur dan mengelola berbagai aspek pengembangan pendidikan dengan lebih efisien. Ini termasuk perencanaan dan pelaksanaan program, serta memfasilitasi komunikasi antara berbagai pihak dalam kelembagaan formal. Dengan demikian, Pokja berperan ganda: sebagai media kolaborasi untuk peningkatan kualitas pembelajaran dan sebagai struktur koordinasi yang memperkuat kerjasama di antara tenaga pendidikan.

Secara kultural, sinergi dalam pengembangan kompetensi guru dapat terlihat dari penggunaan berbagai grup WhatsApp sebagai media komunikasi dan kolaborasi. Berdasarkan observasi, penulis menemukan

bahwa banyak grup telah dibentuk untuk memfasilitasi sharing dan diskusi di antara para guru. Misalnya, terdapat grup khusus untuk guru Penjas, guru Agama, dan lain-lain. Dalam grup-grup ini, terlihat bahwa seluruh admin terdiri dari Wakil Kepala Kesiswaan, Wakil Kepala Kurikulum, dan Kepala Sekolah dari berbagai lembaga formal di bawah naungan Madrasah Pendidikan MTsN 03. Penggunaan grup WhatsApp ini tidak hanya mempermudah komunikasi antar guru, tetapi juga mendukung kolaborasi dalam meningkatkan kompetensi profesional secara efisien dan efektif.³⁶

Keberadaan beberapa grup WhatsApp ini menunjukkan bahwa jaringan komunikasi kerja telah dibangun untuk meningkatkan kolaborasi dalam pengembangan kompetensi para guru. Menurut Sujito, Bidang Humas, grup-grup ini sangat bermanfaat dalam menjalin aliansi kerja di berbagai bidang. Mereka memfasilitasi pertukaran informasi dan koordinasi yang lebih baik antara para guru, serta antara guru dan pihak-pihak terkait lainnya dalam lembaga pendidikan. Grup ini memungkinkan guru untuk berbagi pengalaman, strategi, dan materi, serta mengatasi tantangan bersama secara lebih efisien. Dengan adanya platform komunikasi yang terstruktur seperti ini, kolaborasi kerja menjadi lebih terkoordinasi dan terintegrasi, yang pada gilirannya meningkatkan kualitas pendidikan dan pengembangan kompetensi profesional di Madrasah.³⁷

³⁶ *Observasi*, Grup Whatsapp Para guru Kelembagaan Formal MTsN 03 Banyuwangi tanggal 19 Agustus Tahun 2020

³⁷ *Wawancara*, Sujito (Bidang Humas MTs N 03 Banyuwangi), Tanggal 30 Agustus 2023

Manajemen kolaborasi internal di MTsN 03 mengintegrasikan pendekatan struktural dan kultural secara menyeluruh. Proses ini melibatkan perencanaan yang matang dan strategis serta pemanfaatan teknologi komunikasi untuk memperkuat kompetensi guru. Dalam hal struktural, manajemen kolaborasi dilakukan dengan merumuskan tujuan holistik dan mengembangkan strategi pelaksanaan yang didasarkan pada analisis kekuatan dan kelemahan masing-masing kelembagaan, baik di antara lembaga formal maupun dalam konteks Madrasah. Selain itu, pembentukan kelompok kerja atau Pokja berperan penting dalam memfasilitasi koordinasi dan kolaborasi antar sub-unit di lembaga.

Dari sisi kultural, kolaborasi ditingkatkan dengan memperkuat peran figuritas Kepala Madrasah dan keluarga dalam perumusan dan pelaksanaan strategi. Kegiatan bersama yang melibatkan guru dan tenaga pendidik juga berperan penting dalam mempererat hubungan dan membangun semangat kolaboratif. Penggunaan teknologi komunikasi, seperti grup WhatsApp, turut mendukung interaksi, berbagi informasi, dan koordinasi kerja di berbagai bidang. Dengan pendekatan ini, manajemen kolaborasi di MTsN 03 tidak hanya mengatasi aspek teknis dan struktural tetapi juga memperhatikan dimensi kultural yang mendukung keterlibatan aktif dan partisipasi semua pihak dalam pengembangan kompetensi guru.

Kedua, bentuk struktural kolaborasi eksternal. Manajemen kolaborasi eksternal di Madrasah tentunya berbeda dari manajemen kolaborasi internal, terutama karena perbedaan dalam konteks sosial masyarakat. Madrasah

sering kali mempertahankan nilai-nilai tradisional yang kuat, yang tidak selalu selaras dengan perkembangan sosial di luar lingkungan Madrasah. Sebagai akibatnya, pendekatan manajemen kolaborasi eksternal harus mempertimbangkan perbedaan kultur dan idealitas pendidikan Madrasah yang tidak selalu sejalan dengan tren sosial modern. Sementara manajemen kolaborasi internal fokus pada pengembangan kompetensi guru dan peningkatan kinerja di dalam struktur Madrasah sendiri, manajemen kolaborasi eksternal melibatkan penyesuaian dan adaptasi terhadap dinamika masyarakat di luar Madrasah.

Ini berarti, dalam kolaborasi eksternal, Madrasah harus memperhatikan bagaimana nilai-nilai dan praktik tradisionalnya dapat diterima dan diintegrasikan dengan kebutuhan serta harapan masyarakat luas. Oleh karena itu, strategi manajemen kolaborasi eksternal mungkin melibatkan upaya untuk menjembatani perbedaan ini dengan cara yang sensitif terhadap kultur lokal dan mempertahankan nilai-nilai inti Madrasah sambil merespons perkembangan sosial yang relevan.

Nur Khozin menjelaskan bahwa kolaborasi eksternal bertujuan untuk mempercepat perkembangan kelembagaan formal. Dalam hal ini, fokus utamanya adalah memperkuat kompetensi guru profesional agar dapat mendukung kemajuan Madrasah dalam memenuhi tuntutan dan perkembangan kebutuhan masyarakat. Dengan kata lain, kolaborasi eksternal diupayakan untuk meningkatkan kapabilitas internal Madrasah

sehingga dapat lebih responsif dan relevan terhadap perubahan yang terjadi di luar lingkungan Madrasah. Rincinya ia menyampaikan,

“Kerja sama eksternal bertujuan untuk meningkatkan mutu lembaga formal, berbeda dari fokus pada orientasi keagamaan. Madrasah, meskipun berakar pada nilai-nilai tradisional, harus beradaptasi dengan kebutuhan pendidikan formal yang berkembang. Oleh karena itu, manajemen kolaborasi eksternal difokuskan pada optimasi sesuai kebutuhan masyarakat. Sebagai contoh, di MTsN 03, kami menyadari bahwa orang tua menginginkan anak-anak mereka untuk mempersiapkan diri bekerja. Oleh karena itu, kami memfasilitasi praktek lapangan sejak kelas satu dan pengenalan teori dasar. Selain itu, kami juga mengakomodasi keinginan masyarakat yang ingin anak-anak mereka melanjutkan pemahaman keagamaan yang diperoleh sebelum sekolah dengan mewajibkan mereka mengikuti kegiatan keagamaan. Kami juga menyadari pentingnya keterbukaan dalam pengelolaan lembaga. Oleh karena itu, kami menyediakan ruang dialog dengan pengguna dan masyarakat, sehingga kami bisa bertanggung jawab atas apa yang kami lakukan. Intinya, kami menjalankan tugas dengan memperhatikan kesan dan citra yang terbangun di masyarakat. Dalam konteks ini, kolaborasi eksternal sangat penting untuk mencapai tujuan tersebut.”³⁸

Pernyataan ini mengindikasikan adanya proses pengembangan kolaborasi eksternal ditujukan pada pengembangan mutu kelembagaan formal. Begitu pun tentu, dalam hubungannya dengan proses peningkatan kompetensi guru, diupayakan agar dapat menguatkan profesional penciptaan out put pembelajaran yang dapat menjawab kebutuhan perkembangan zaman. Sebagaimana ungkap Nur Khozin bahwa segalanya diupayakan guna mengembangkan kompetensi profesionalitas yang dapat mendukung perkembangan kelembagaan formal.

³⁸ *Wawancara*, Nur Khozin (Kepala Sekolah MTs N 03 Banyuwangi), tanggal 10 Agustus 2024

Dengan kata lain, kolaborasi eksternal mencerminkan komitmen Madrasah dan pendirinya dalam mengembangkan pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Madrasah, yang sejak awal dibangun dengan semangat gotong royong masyarakat, harus tetap selaras dengan realitas sosial yang ada. Saat ini, masyarakat membutuhkan keahlian yang dapat diakui secara formal sebagai bagian dari upaya mereka untuk meningkatkan kesejahteraan. Pengakuan atas keterampilan di era modern sering kali terwujud melalui lembaga pendidikan formal yang diakui oleh negara. Oleh karena itu, Madrasah harus terus memperbarui dan meningkatkan pendidikan formalnya untuk memenuhi standar mutu yang diperlukan. Dalam konteks ini, upaya peningkatan kompetensi guru profesional merupakan bagian integral dari proses tersebut, memastikan bahwa Madrasah tetap relevan dan efektif dalam memenuhi kebutuhan masyarakat.

Seperti yang dijelaskan dalam konteks historis Madrasah, yang telah lama dikenal sebagai lembaga pendidikan dengan peran signifikan dalam masyarakat, kolaborasi eksternal juga dilaksanakan dengan tujuan yang sama. MTsN 03 terus berupaya memperkuat kapasitas lembaga formalnya dan meningkatkan kompetensi para gurunya, selaras dengan kebutuhan dan harapan masyarakat. Dengan demikian, Madrasah tidak hanya mempertahankan peran tradisionalnya tetapi juga beradaptasi dengan perkembangan zaman untuk memenuhi tuntutan pendidikan yang relevan dan berkualitas. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh Wakhid,

“...Pengembangan pendidikan di Madrasah sepenuhnya merupakan inisiatif dari para pengasuh atau pendirinya. Usaha untuk

mengembangkan pendidikan formal ini murni merupakan keinginan mereka untuk menyediakan pendidikan kejuruan yang tetap berlandaskan pada nilai-nilai keMadrasahan. Selain orientasi dasar tersebut, ada pula dorongan dari masyarakat yang menginginkan agar Madrasah dapat mendirikan pendidikan formal. Dengan demikian, pengembangan ini bukan hanya hasil dari visi para pengasuh tetapi juga merespons kebutuhan dan harapan masyarakat. *Sedoyo guru iku tetap kekeh njelani kerjasama mbek luar buk.*³⁹

Seluruh kerjasama dengan sub kelembagaan eksternal dalam peningkatan kompetensi para guru di MTsN 03 merupakan bagian dari orientasi yang telah ditetapkan sejak awal. Semua upaya ini adalah respons Madrasah terhadap kebijakan pimpinan Madrasah untuk mengembangkan pendidikan formal yang berkualitas sesuai dengan keinginan masyarakat.

Selain itu, proses kolaborasi eksternal juga berkaitan dengan peran Madrasah sebagai bagian dari kebijakan pemerintah dalam mengembangkan pendidikan masyarakat. Dengan kata lain, upaya pengembangan ini sejalan dengan kebijakan pemerintah yang bertujuan untuk memajukan pendidikan. Sujito menjelaskan bahwa kolaborasi eksternal merupakan salah satu cara untuk memenuhi harapan pemerintah agar Madrasah berperan serta dalam pengembangan pendidikan sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan. Rincinya, “*di titik ini kenapa kita dari dulu megikhlaskan MTS yang didirikan ditetapkan sebagai lembaga formal negeri.*”⁴⁰

Hal senada juga disampaikan oleh Wakhidin juga, ia menuturkan,

“Kami diminta untuk mendirikan Madrasah agar dapat memberikan kontribusi terhadap perbaikan pendidikan di Jawa Timur. Dengan adanya MTs, yang memiliki dua identitas, yaitu di bawah naungan

³⁹ Wawancara, Nur Wakhid (Guru MTsN 03 Banyuwangi), tanggal 03 Maret 2024

⁴⁰ Wawancara, Sujito (Bidang Humas MTs N 03 Banyuwangi), Tanggal 30 Agustus 2023

Diknas dan Madrasah, mereka harus mematuhi dua set peraturan yang berlaku. Dalam kapasitas saya sebagai Ketua Komite sekolah dan penasihat informal, saya menyadari bahwa mereka tidak memiliki kebebasan penuh. Jika MTsN 03 membutuhkan bantuan dari lembaga lain, khususnya dalam hal Sumber Daya Manusia, lembaga tersebut wajib memberikan bantuan sesuai dengan permintaan yang diajukan”.⁴¹

Pernyataan Wakhid menunjukkan bahwa model manajemen kolaborasi dalam pengembangan kelembagaan formal, termasuk peningkatan kompetensi guru, memiliki beberapa orientasi kunci. Pertama, kolaborasi eksternal mempertimbangkan akses pembiayaan pendidikan sebagai salah satu faktor penting. Kedua, fokus pada penguatan Sumber Daya Manusia (SDM) juga menjadi prioritas dalam upaya meningkatkan output pendidikan formal. Untuk masalah pengembangan SDMnya misalnya, persis diungkapkan oleh Sujito sebagaimana berikut,

“...Pada perkembangan selanjutnya, MTsN negeri menjadi jembatan pertama untuk kolaborasi antara kelembagaan Madrasah dan pendidikan formal. Bentuk bantuan yang sering diberikan meliputi pelatihan dan dukungan untuk kegiatan ekstrakurikuler yang diprogramkan untuk siswa. Sebagai pembina, mereka juga menyediakan tenaga pengajar yang diperlukan, terutama dalam hal pelatihan pembuatan bahan ajar dan bimbingan guru magang. Jadi, ada hubungan saling mendukung antara lembaga Madrasah dan MTsN, dengan masing-masing memberikan kontribusi penting untuk perkembangan dan keberhasilan lembaga lainnya”⁴²

Pemerintah berharap agar pengembangan pendidikan formal dapat dilakukan secara terpadu, yang tidak hanya memajukan aspek profesionalisme tetapi juga tetap memelihara nilai-nilai moralitas yang dijunjung oleh Madrasah. Harapan ini mencerminkan keinginan untuk menciptakan sistem pendidikan yang holistik dan seimbang, di mana aspek

⁴¹ *Wawancara*, Nur Wakhid, (Guru MTsN 03 Banyuwangi), tanggal 15 September 2023

⁴² *Wawancara*, Sujito (Bidang Humas MTs N 03 Banyuwangi), Tanggal 30 Agustus 2023

akademik dan karakter moral berjalan seiring. MTsN 03, dalam konteks ini, berusaha keras untuk meningkatkan kolaborasi eksternalnya dengan berbagai lembaga dan pihak terkait. Ini tidak hanya berkisar pada aspek pembiayaan, melainkan juga pada pemanfaatan kesempatan untuk memperluas pengaruh budaya keagamaan Madrasah di tengah masyarakat. Sejak didirikan, Madrasah memang memiliki fokus yang kuat pada pengembangan akhlak dan moralitas. Dukungan dari pemerintah menjadi salah satu faktor kunci yang memungkinkan Madrasah untuk melanjutkan dan memperluas perannya dalam pendidikan formal. Kolaborasi eksternal menjadi platform penting bagi MTsN 03 untuk memperkuat kapasitasnya dalam mengelola pendidikan formal. Ini termasuk penyediaan pelatihan untuk guru, dukungan dalam kegiatan ekstrakurikuler, serta bantuan dalam pengembangan kurikulum. Lembaga-lembaga eksternal, seperti MTSN dan pemerintah, berperan sebagai mitra yang menyediakan berbagai sumber daya yang sangat diperlukan, seperti keahlian dalam pembuatan bahan ajar dan bimbingan praktis untuk guru. Selain itu, kerjasama ini juga memungkinkan Madrasah untuk menyebarluaskan nilai-nilai keagamaannya secara lebih luas, sambil tetap beradaptasi dengan tuntutan dan perkembangan pendidikan formal yang lebih modern. Dengan demikian, kolaborasi ini tidak hanya memperkuat mutu pendidikan yang diberikan, tetapi juga memastikan bahwa Madrasah tetap relevan dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat yang terus berkembang.

Secara keseluruhan, upaya MTsN 03 untuk mengembangkan kolaborasi eksternal adalah manifestasi dari komitmennya terhadap integrasi antara kualitas pendidikan formal dan penguatan moralitas, serta kontribusi positifnya terhadap pembangunan pendidikan di tingkat lokal maupun nasional. Berkaitan dengan ini, Nur Khozin menegaskan,

“Proses kolaborasi kami dengan pihak luar, salah satunya adalah MTS Darul Ulum, menunjukkan dinamika yang unik dalam pengembangan pendidikan. Meskipun secara legal MTS Darul Ulum merupakan entitas yang terpisah dari Madrasah kami, adanya hubungan historis dan kesepakatan kerja sama yang telah terjalin menjadikan kedua lembaga ini seolah berada dalam satu tubuh meski berbeda dalam struktur legal. Kolaborasi ini, dengan demikian, mencerminkan model eksternal yang memiliki dimensi internal atau kultural, menggabungkan unsur-unsur kedekatan yang lebih dalam. Kolaborasi ini memiliki tujuan yang jelas: untuk mempermudah pengembangan pendidikan formal Madrasah, baik dalam aspek finansial maupun operasional. Namun, tantangan yang kami hadapi adalah bagaimana menerapkan inovasi pendidikan yang mengintegrasikan budaya khas Madrasah dalam konteks MTS Darul Ulum. Upaya ini bertujuan untuk memastikan bahwa karakter dan nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh Madrasah tetap tercermin dalam pendidikan formal. Sebagai contoh, kami menerapkan praktik-praktik seperti shalat berjamaah yang diwajibkan bagi siswa dan guru, untuk memperkuat kompetensi spiritual sesuai dengan nilai-nilai pesantren. Meskipun sebagian besar siswa MTS Darul Ulum adalah santri kami, lembaga ini juga melayani siswa dari latar belakang yang beragam, termasuk non-Muslim. Ini menjadi tantangan tersendiri dalam mengenalkan pendidikan Madrasah yang khas Islam secara universal. Dengan mengintegrasikan aspek-aspek pendidikan khas Madrasah dalam kurikulum MTS Darul Ulum, kami berupaya menjaga agar karakter dan nilai-nilai Madrasah tetap berfungsi sebagai dasar pembinaan, meski dalam lingkungan yang lebih luas dan beragam. Kolaborasi ini, meskipun menghadapi tantangan, merupakan langkah penting dalam memastikan bahwa pendidikan yang kami berikan tetap konsisten dengan tujuan pengembangan karakter dan kepribadian sesuai dengan tradisi pesantren, sambil menjawab kebutuhan pendidikan formal yang lebih inklusif.⁴³

⁴³ Wawancara, Nur Khozin (Kepala Sekolah MTs N 03 Banyuwangi), tanggal 10 Agustus 2024

Berdasarkan penjelasan panjang yang disampaikan oleh Nur Khozin, kolaborasi eksternal dalam kelembagaan pendidikan negeri Madrasah diharapkan dapat berfungsi sebagai sarana untuk memperkuat pendidikan karakter. Ini berarti, kolaborasi ini bertujuan untuk berperan sebagai agen inovatif yang dapat mengembangkan pendidikan moral.

Hasil observasi penulis menunjukkan bahwa sejumlah kegiatan khas Madrasah juga diterapkan di MTS Darul Ulum. Meskipun secara legal MTS Darul Ulum terpisah dari Madrasah, beberapa kegiatan tambahan dan praktik yang diterapkan pada siswa dan guru di MTS Darul Ulum sejalan dengan yang ada di MTsN 03, yang merupakan lembaga swasta di dalam Madrasah. Contohnya, di kedua lembaga pendidikan ini, baik di MTS Darul Ulum maupun di MTsN 03, seluruh guru diwajibkan untuk mengikuti sholat berjamaah. Hal ini mencerminkan adanya kesamaan dalam pengembangan budaya pendidikan antara kedua lembaga. Keberadaan kegiatan ini menunjukkan bahwa inovasi dalam pengembangan kompetensi guru di MTS Darul Ulum selaras dengan upaya yang dilakukan di Madrasah.⁴⁴

Dengan demikian, kolaborasi eksternal ini tidak hanya memperkuat pengembangan pendidikan formal tetapi juga mendukung integrasi nilai-nilai pendidikan karakter yang khas dalam konteks yang lebih luas. Hal ini juga menunjukkan adanya upaya inovasi dalam pengembangan kompetensi guru yang sejalan dengan upaya yang dilakukan di Madrasah. Oleh karena

⁴⁴ *Observasi, Tindakan Guru dalam Budaya Pendidikan MTs Agustus -Desember 2023*

itu, tidak mengherankan jika dalam data dokumentasi yang ditemukan, MTS Darul Ulum tercatat sebagai bagian dari kerjasama dengan MTsN 03.

Adapun data yang dimaksud adalah data peserta didik kelembagaan Madrasah Madrasah Tahun 2020 di bawah ini;

Tabel 4.3 Kelembagaan Kolaborasi Madrasah MTsN 03 Banyuwangi.⁴⁵

No	Nama Unit
1	Taman Kanak-kanak Khodijah
2	Madrasah Ibtida'iyah Darul-Ulum
3	Madrasah Tsanawiyah Darul-Ulum
4	Sekolah Menengah Pertama Unggulan Darul Ulum
5	Madrasah Aliyah Darul-uluum
6	MTs Darul Ulum
7	Sekolah Menengah Kejuruan Manbaul-ulum
8	Sekolah Tinggi Agama Islam Darul-ulum
	Jumlah Peserta Didik Seluruh Unit Pendidikan

Beberapa lembaga formal lain yang berkontribusi sebagai mitra eksternal dalam peningkatan kompetensi guru di Madrasah melibatkan beberapa perguruan tinggi Islam terkemuka di Jawa Timur, seperti Universitas Islam Kadiri di Kediri dan Universitas Islam Negeri Kepala Madrasah Haji Ahmad Shiddiq. Kerjasama dengan perguruan tinggi ini memainkan peran penting dalam memperkuat kolaborasi eksternal yang mendukung pengembangan kompetensi para guru di Madrasah. Kerjasama ini didorong oleh adanya agensi struktural Madrasah yang aktif dalam menjalin hubungan dengan lembaga-lembaga luar. Ini menciptakan sinergi yang efisien dan mempermudah implementasi program-program peningkatan kompetensi. Perguruan tinggi yang terlibat tidak hanya

⁴⁵ *Dokumenasi, Pendataan Kolaborasi Kelembagaan MTs N 03 Banyuwangi 2020*

memberikan pelatihan dan bimbingan langsung kepada para guru, tetapi juga menyediakan akses ke sumber daya akademik dan penelitian yang bermanfaat.

Keterlibatan perguruan tinggi dalam kolaborasi ini menunjukkan bahwa kolaborasi eksternal berjalan dengan pendekatan mutual, di mana kedua belah pihak saling memberikan kontribusi dan manfaat. Perguruan tinggi mendapatkan kesempatan untuk menerapkan teori dan penelitian mereka dalam praktek pendidikan, sementara Madrasah mendapatkan dukungan dalam bentuk pelatihan, workshop, dan program-program pengembangan profesional yang secara langsung meningkatkan kualitas pengajaran dan manajemen pendidikan.

Selain itu, kolaborasi ini juga memfasilitasi pertukaran pengetahuan dan pengalaman antara para akademisi dan praktisi pendidikan di Madrasah. Ini memungkinkan para guru untuk memperbarui metode pengajaran mereka, mengadopsi praktik terbaik, dan meningkatkan keterampilan mereka sesuai dengan kebutuhan pendidikan yang terus berkembang. Program pelatihan dan seminar yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi tersebut memberikan guru Madrasah akses ke teknik-teknik terbaru dan inovatif dalam pendidikan, serta meningkatkan kompetensi mereka dalam menghadapi tantangan pendidikan yang kompleks.

Secara keseluruhan, kolaborasi eksternal dengan perguruan tinggi ini tidak hanya memperkuat kompetensi guru tetapi juga berkontribusi pada

pengembangan pendidikan formal di Madrasah secara lebih luas. Kerjasama ini membantu Madrasah untuk terus beradaptasi dan meningkatkan kualitas pendidikan yang ditawarkannya, sejalan dengan tuntutan dan harapan masyarakat yang terus berkembang.

Adanya pola agensi Madrasah di lembaga lain yang mempermudah perjalanan manajemen kolaborasi eksternal juga terlihat dalam kerjasama dengan lembaga-lembaga profit. Sebagaimana telah disebutkan sebelumnya, Madrasah juga menjalin kolaborasi dengan berbagai lembaga bisnis, termasuk perusahaan otomotif AHAS, stasiun televisi nasional, dan sejenisnya. Kerjasama dengan lembaga-lembaga profit ini memiliki tujuan khusus untuk mendukung peningkatan kompetensi guru dalam aspek praktik kerja. Dengan melibatkan perusahaan-perusahaan yang bergerak di sektor bisnis, Madrasah dapat memberikan pengalaman langsung kepada para guru terkait penerapan pengetahuan praktis dalam dunia industri. Misalnya, kerja sama dengan perusahaan otomotif AHAS dapat membantu para guru memahami teknologi terkini dan praktik terbaik dalam industri otomotif, yang kemudian dapat diterapkan dalam pengajaran di kelas.

Selain itu, kerjasama dengan stasiun televisi nasional dapat membuka peluang bagi guru untuk terlibat dalam produksi media, pelatihan komunikasi, dan pengembangan konten edukatif. Ini tidak hanya memperkaya kompetensi guru tetapi juga memberikan mereka wawasan tentang bagaimana media dapat digunakan sebagai alat pendidikan yang efektif. Kolaborasi ini juga mencerminkan pendekatan inovatif dalam

pengembangan profesional guru, di mana pengetahuan praktis dan keterampilan yang diperoleh dari lembaga bisnis dapat diintegrasikan dengan kurikulum pendidikan di Madrasah. Dengan cara ini, Madrasah tidak hanya memperluas cakupan pendidikan formal tetapi juga mempersiapkan guru untuk menghadapi tantangan dunia kerja dengan lebih baik.

Secara keseluruhan, kolaborasi dengan lembaga-lembaga profit ini berperan penting dalam meningkatkan kompetensi praktis guru, memperluas pengalaman mereka, dan memperkuat keterampilan yang relevan dengan kebutuhan industri. Ini juga menunjukkan bahwa Madrasah aktif dalam menjalin hubungan yang saling menguntungkan dengan berbagai sektor, sehingga mendukung pengembangan pendidikan yang lebih komprehensif dan relevan..

Menurut Sujito, dalam menjalin kerja sama dengan lembaga-lembaga profit, biasanya terdapat dua pertimbangan utama yang dijadikan dasar perencanaan. Pertama adalah kebutuhan pendidikan, yang berkaitan langsung dengan bidang-bidang pembelajaran formal di Madrasah. Hal ini mencakup bagaimana kolaborasi tersebut dapat memenuhi kebutuhan keilmuan praktis para guru, sehingga mereka dapat memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang relevan dengan bidang pendidikan mereka. Kedua adalah potensi kemudahan kerja sama, yang melibatkan pertimbangan mengenai adanya agensi atau perantara yang dapat memfasilitasi komunikasi antara Madrasah dan lembaga-lembaga profit. Ini

mencakup kemampuan untuk menghubungkan dan menyelaraskan kepentingan kedua belah pihak, sehingga kerja sama dapat berlangsung secara efektif dan produktif.⁴⁶

Dengan kata lain, Sujito menekankan bahwa perencanaan kerja sama dengan lembaga profit tidak hanya didasarkan pada kebutuhan pendidikan yang spesifik, tetapi juga pada kemudahan dalam mengelola dan menyelaraskan kepentingan melalui perantara yang tepat. Hal ini penting untuk memastikan bahwa setiap kolaborasi dapat mencapai tujuan yang diinginkan dan memberikan manfaat maksimal bagi peningkatan kompetensi guru di Madrasah.

Dengan demikian, Dalam tahap perencanaan kolaborasi eksternal, terdapat dua hal utama yang perlu dipertimbangkan. Pertama adalah analisis kebutuhan peningkatan kompetensi para guru. Ini melibatkan identifikasi bidang-bidang spesifik di mana para guru memerlukan pengembangan atau pelatihan tambahan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka sesuai dengan tuntutan pendidikan yang berkembang.

Kedua adalah ketersediaan agensi komunikasi di lembaga sasaran yang ingin diajak kerja sama. Ini mencakup keberadaan perantara atau pihak yang dapat memfasilitasi komunikasi dan koordinasi antara Madrasah dan lembaga yang akan diajak bekerja sama. Agensi ini berfungsi untuk memastikan bahwa semua kebutuhan dan tujuan kolaborasi dapat disampaikan dengan jelas dan dipahami oleh kedua belah pihak.

⁴⁶ *Wawancara*, Sujito (Bidang Humas MTs N 03 Banyuwangi), Tanggal 30 Agustus 2023

Setelah kedua pertimbangan ini dianalisis, tahap selanjutnya adalah penyusunan kolaborasi kerja. Pada tahap ini, strategi dan rencana kerja sama dirumuskan dengan mempertimbangkan hasil analisis kebutuhan dan ketersediaan agensi komunikasi. Ini memastikan bahwa kolaborasi yang dibangun tidak hanya relevan dan bermanfaat, tetapi juga dapat dilaksanakan dengan efisien dan efektif.

Adapun masalah mutual orientasi yang dikolaborasikan disampaikan langsung oleh Nur Khozin. Ia mengatakan,

“..kolaborasi dengan lembaga bisnis menawarkan keuntungan bagi kedua belah pihak. Dalam konteks peningkatan mutu kompetensi guru, kerja sama ini tidak hanya memberikan manfaat langsung bagi para guru tetapi juga berpotensi meningkatkan kompetensi mereka dalam bidang keilmuan praktis. Guru-guru mendapatkan kesempatan untuk memperoleh pelatihan dan pengalaman yang relevan dengan kebutuhan industri, sementara siswa juga dapat merasakan dampak positif dari pembelajaran yang lebih aplikatif dan terhubung dengan dunia kerja. Di sisi lain, lembaga bisnis juga memperoleh keuntungan dari kolaborasi ini. Dengan berpartisipasi dalam pengembangan kompetensi guru, mereka dapat mengakses sumber daya manusia yang lebih berkualitas dan siap pakai. Hal ini memungkinkan mereka untuk mengurangi biaya yang biasanya dikeluarkan untuk proses rekrutmen dan pelatihan karyawan baru, karena lulusan dari Madrasah sudah dipersiapkan dengan keterampilan dan pengetahuan yang sesuai dengan kebutuhan industri. Kerja sama ini didasarkan pada prinsip mutualisme, di mana kedua belah pihak saling mendapatkan manfaat. Untuk memastikan bahwa kolaborasi ini tetap efektif dan relevan, Madrasah secara aktif melakukan evaluasi dan kontrol terhadap pelaksanaan dan hasil dari kerja sama tersebut. Dengan pendekatan ini, Madrasah tidak hanya menjaga kualitas dan relevansi kolaborasi tetapi juga terus mengembangkan dan memperbaiki kemitraan yang ada untuk mencapai hasil yang optimal”.⁴⁷

⁴⁷ *Wawancara*, Nur Khozin (Kepala Sekolah MTs N 03 Banyuwangi), tanggal 10 Agustus 2024

Seluruh upaya kolaborasi eksternal yang dilakukan oleh Madrasah didasarkan pada kesamaan kepentingan antara lembaga dan agensi komunikasi yang terlibat. Secara keseluruhan, kolaborasi ini dibangun dengan orientasi holistik yang mencerminkan tujuan utama Madrasah dalam memperkuat dan meningkatkan kompetensi guru serta mutu pendidikan, guna memenuhi kebutuhan masyarakat.

Kolaborasi eksternal berfokus pada peningkatan kompetensi guru dan mutu pendidikan untuk menjawab tuntutan dan kebutuhan masyarakat yang terus berkembang. Kerja sama dengan lembaga bisnis, perguruan tinggi, dan institusi lainnya dirancang untuk memastikan bahwa para guru mendapatkan pelatihan praktis yang relevan dengan perkembangan industri dan keilmuan terkini. Ini memungkinkan Madrasah untuk memperluas jaringan dan sumber daya yang tersedia, serta memperkuat relevansi dan dampak pendidikan yang diberikan. Sebaliknya, kolaborasi internal lebih berfokus pada pengembangan dan pelestarian nilai-nilai luhur budaya pendidikan Islam. Kolaborasi ini dilakukan untuk mempertahankan kualitas pendidikan yang sesuai dengan prinsip-prinsip agama dan tradisi pesantren, sambil terus meningkatkan mutu pendidikan yang berbasis pada nilai-nilai keagamaan dan moral.

Secara keseluruhan, baik kolaborasi internal maupun eksternal dilakukan dengan pertimbangan untuk meningkatkan kompetensi secara terpadu, mengintegrasikan orientasi pendidikan Madrasah sebagai lembaga yang mengedepankan pengembangan agama dan keilmuan terapan. Dengan

pendekatan ini, Madrasah berupaya menciptakan sinergi antara pengembangan keilmuan dan nilai-nilai spiritual untuk memberikan manfaat maksimal bagi masyarakat.

Dalam perspektif manajemennya, dapat disimpulkan bahwa kolaborasi eksternal yang dijalankan oleh Madrasah bersifat sangat rasional dan terencana. Sebagai stakeholder utama dalam manajemen pendidikan, Madrasah berhasil mengembangkan kompetensi guru melalui pendekatan partisipatif. Proses kolaborasi ini juga melibatkan penyebaran beberapa agensi kultural, seperti Kepala Madrasah, yang berfungsi sebagai agen komunikasi nilai dan perekat aliansi kerja. Dengan cara ini, peningkatan kompetensi guru dilakukan sesuai dengan kebutuhan pengembangan subkelembagaan Madrasah, sambil tetap memperkuat perannya sebagai lembaga utama dalam pengembangan pendidikan agama. Pendekatan ini memastikan bahwa kolaborasi tidak hanya berfokus pada aspek teknis, tetapi juga menjaga integritas dan nilai-nilai pendidikan agama yang menjadi ciri khas Madrasah.

c. Bentuk *Partnership* KOLABORASI Pengembangan Mutu Kinerja Guru
MTsN 03 Banyuwangi

Bahasan ini akan menyoroiti berbagai bentuk kerjasama yang terjadi antara struktural kepengurusan Madrasah dan lembaga lain untuk meningkatkan kompetensi guru profesional. Ini mencakup bagaimana hubungan kerja antara pihak-pihak internal dan eksternal diterapkan untuk memperbaiki kualitas kelembagaan formal pesantren. Fokus utamanya

adalah pada jenis-jenis kolaborasi yang dilakukan, dukungan yang diberikan, serta mekanisme hubungan yang ada. Perbedaan dengan pembahasan sebelumnya terletak pada cakupan yang lebih spesifik; sementara sebelumnya membahas manajemen kolaborasi secara umum, kali ini akan lebih mendalami bentuk-bentuk konkret dari kerjasama tersebut dan dampaknya terhadap peningkatan kualitas pendidikan di pesantren. Selain itu, akan dibahas juga bagaimana penerapan dan dampak dari bentuk-bentuk kolaborasi ini serta diberikan contoh kasus dan praktik terbaik dalam kerjasama yang berhasil dijalankan.

Bentuk kolaborasi dapat dipahami dengan lebih mendalam jika tujuan dan ruang lingkungnya diuraikan secara rinci. Meskipun beberapa aspek sudah dibahas sebelumnya, sub fokus ini akan menjelaskan secara lebih detail dan terfokus. Dengan pendekatan ini, pembaca diharapkan dapat lebih mudah memahami berbagai bentuk kolaborasi yang diterapkan. Tujuan dari penjelasan ini adalah untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai bagaimana kolaborasi dijalankan serta dampaknya terhadap peningkatan kompetensi guru dan kualitas kelembagaan madrasah.

Partnership merupakan pola kerja yang umum dan mesti dilakukan, utamanya pada aspek internal. Sebagai organisasi, kelembagaan pendidikan Madrasah juga terdiri dari struktural kerja fungsional. Bahkan, adanya sub kelembagaan pendidikan formal merupakan indikasi adanya kompleksitas fungsional struktural yang ada di MTsN 03. Selain itu, bacaan pada observasi awal yang dilakukan, Madrasah ini memiliki banyak alumni,

bahkan secara kultural nampak telah tumbuh sebagai bagian dari masyarakat. Misal beberapa kegiatan banyak mengikut sertakan masyarakat. Ini artinya, sub elemen dari pihak yang ikut serta mengembangkan pendidikan Madrasah sangat kompleks.⁴⁸

Meskipun kemitraan bisa sangat kompleks, bentuk-bentuknya dapat diklasifikasikan dalam beberapa kategori, yaitu kerjasama internal dan eksternal, baik dari segi kultural maupun struktural. Dengan demikian, terdapat empat pola utama dalam kemitraan, yaitu kerjasama internal struktural, kerjasama eksternal struktural, kerjasama internal kultural, dan kerjasama eksternal kultural. Yang demikian sebagaimana diungkapkan oleh Nur Khozin sendiri, yakni,

“...Untuk mencapai tujuan yang diinginkan, penting untuk menciptakan sinergi di berbagai aspek, terutama dalam meningkatkan kualitas dan efektivitas di Madrasah. Penyelarasan kerja antara berbagai elemen, seperti pengurus, guru, dan alumni, menjadi sangat penting. Pengurus memiliki peran sentral dalam menjalin kerja sama formal, baik di dalam Madrasah maupun dengan organisasi eksternal yang mendukung misi lembaga. Selain itu, komunikasi kultural juga memegang peran penting. Keluarga besar Madrasah, termasuk alumni dan para guru, memiliki peran utama dalam membangun hubungan yang harmonis dan kolaboratif, baik di dalam Madrasah maupun dengan komunitas luar. Alumni yang telah berkarir di luar juga bisa memberikan kontribusi berharga, baik secara individu maupun kelompok, dalam mendukung perkembangan dan kemajuan Madrasah. Dengan pendekatan terpadu antara upaya formal dan kultural ini, diharapkan lingkungan yang mendukung peningkatan kualitas pendidikan di Madrasah dapat tercipta dan berkelanjutan”.⁴⁹

Pernyataan dari wawancara dengan Kepala Madrasah menunjukkan adanya beberapa pola kolaborasi yang diterapkan. Jika diteliti lebih lanjut,

⁴⁸ *Observasi*, Kelembagaan Formal Yayasan MTsn 03 Banyuwangi Tahun 2020

⁴⁹ *Wawancara*, Nur Khozin (Kepala Sekolah MTs N 03 Banyuwangi), tanggal 10 Agustus

pola-pola ini dapat dikategorikan menjadi kolaborasi struktural dan kultural, serta melibatkan ruang lingkup internal dan eksternal. Pembahasan ini akan memerinci setiap pola tersebut secara terpisah dan mencari hubungannya dengan peningkatan kompetensi guru profesional dalam konteks kelembagaan pendidikan formal.

Sebagaimana disebutkan di awal, dalam pola struktural, peran utama dipegang oleh kepengurusan yayasan. Baik untuk urusan internal maupun eksternal, langkah-langkah diambil berdasarkan hasil rapat di tingkat struktural. Ada beberapa orientasi yang menjadi dasar pertimbangan mereka. Dalam ruang lingkup internal, upaya kolaborasi tidak hanya dilakukan untuk meningkatkan kompetensi para guru, tetapi juga diupayakan untuk memperkuat kemitraan fungsional. Artinya, sebagaimana dinyatakan oleh Wakhid,

“..begini pak, Saya paham maksudnya. Memang, setiap Madrasah memiliki pola yang serupa dalam hal ini. Kolaborasi tanpa peningkatan mutu dan kualitas tentu tidak akan efektif. Dalam pandangan saya, yayasan memang bertanggung jawab membentuk kolaborasi, yang merupakan bagian dari peran strukturalnya. Namun, memanfaatkan kolaborasi yang sudah terbentuk untuk meningkatkan kompetensi para guru adalah langkah selanjutnya yang perlu diperhatikan. Jadi, maksud Anda adalah bahwa kepala madrasah, sebagai otoritas tertinggi, bertugas untuk menginstruksikan para guru agar menyadari bahwa mereka berada dalam satu organisasi yang harus saling mendukung. Setelah tercipta kesadaran dan dukungan antar guru, tugas yayasan berikutnya adalah mengarahkan bagaimana dukungan tersebut dapat diwujudkan secara konkret di antara para guru.”⁵⁰

⁵⁰ Wawancara, Nur Wakhid (Guru Senior MTsN 03 Banyuwangi), tanggal 03 Maret 2024

Dalam pola kolaborasi struktural internal, tujuan utama adalah memperkuat sinergi dan koordinasi antar sub-fungsi dalam organisasi Madrasah untuk mendukung pengembangan pendidikan secara menyeluruh. Proses ini melibatkan integrasi dan kolaborasi yang erat antara berbagai elemen dalam struktur organisasi Madrasah, termasuk tenaga kependidikan dan tenaga pendidik. Pada tingkat struktural, yayasan berperan aktif dalam mendorong setiap unit atau sub-fungsi untuk berkolaborasi secara efektif. Hal ini dilakukan dengan mengembangkan mekanisme komunikasi yang jelas, penetapan tujuan bersama, serta pembagian tanggung jawab yang terukur. Pendekatan ini memastikan bahwa setiap bagian dari organisasi, mulai dari manajemen hingga guru, berfungsi dengan harmonis menuju pencapaian visi dan misi pendidikan Madrasah.

Kolaborasi internal ini tidak hanya sekadar menyadari pentingnya kerjasama, tetapi juga melibatkan implementasi praktis dari sinergi tersebut. Misalnya, melalui rapat koordinasi rutin, pelatihan bersama, dan kegiatan pengembangan profesional yang melibatkan berbagai sub-fungsi. Ini memastikan bahwa semua pihak memiliki pemahaman yang sama tentang tujuan dan strategi yang diterapkan. Dengan adanya kolaborasi yang terstruktur dan berorientasi pada tujuan bersama, diharapkan setiap elemen dalam Madrasah dapat saling mendukung dan melengkapi peran satu sama lain. Hal ini akan memperkuat kapasitas organisasi dalam meningkatkan kompetensi guru, memajukan kualitas pendidikan, serta mencapai hasil yang optimal dalam pengembangan kelembagaan formal Madrasah..

Untuk menciptakan sinergi, dibentuklah beberapa kelompok sub fungsi kerja. Seperti yang telah disampaikan di awal pembahasan di situs ini, terdapat berbagai macam kelompok kerja, termasuk kelompok pengajaran, yang didirikan dan didukung oleh struktur yang berwenang. Contohnya adalah kelompok tenaga kependidikan laboratorium, yang melibatkan seluruh guru laboratorium dan petugas laboratorium. Kelompok ini dipimpin langsung oleh ketua divisi pendidikan formal yayasan dan Wakil Kepala Kesiswaan kelembagaan formal MTsN 03.⁵¹

Selain adanya kelompok online, Madrasah juga menyusun kelompok kerja formal yang berfokus pada peningkatan kualitas kerja berbasis pembelajaran. Tujuan dari pembentukan kelompok kerja ini adalah untuk menyediakan wadah rapat formal yang terstruktur guna mengembangkan mutu guru dalam berbagai bidang pembelajaran. Menurut Nur Wakhid, forum ini menjadi tempat penting untuk sinergi antara para guru mata pelajaran (mapel). Dalam forum ini, guru-guru dapat berdiskusi, berbagi pengalaman, dan merumuskan strategi bersama untuk meningkatkan efektivitas pengajaran. Selain itu, forum ini juga berfungsi sebagai platform untuk mengembangkan dan menerapkan langkah-langkah manajerial yang relevan dengan pembelajaran. Melalui forum ini, langkah-langkah strategis yang berkaitan dengan pengajaran dan pembelajaran dapat direncanakan dan dieksekusi secara efektif. Ini memastikan bahwa setiap langkah yang

⁵¹ *Observasi*, Group Whatsapp Laboratorium dan Guru Praktikum MTsn 03 Banyuwangi tanggal 12 Desember 2023

diambil dalam pengembangan pendidikan di Madrasah didasarkan pada strategi yang matang dan sinergis. Ia mengatakan,

“Seluruh guru dalam kelompok kerja (Pokja) juga terlibat dalam musyawarah untuk menyelesaikan berbagai masalah yang mungkin timbul, seperti yang terjadi pada mata pelajaran Pendidikan Jasmani (Penjas). Dalam proses ini, mereka secara kolektif membahas dan mencari solusi untuk berbagai isu yang dihadapi. Jika terdapat keluhan atau masalah dari salah satu mata pelajaran, forum ini menyediakan ruang untuk mengusulkan solusi atau langkah-langkah perbaikan yang diperlukan. Musyawarah bersama ini memastikan bahwa setiap masalah ditangani secara komprehensif dan melibatkan berbagai perspektif dari anggota Pokja. Dengan cara ini, kelompok kerja tidak hanya menjadi tempat untuk berbagi informasi dan strategi, tetapi juga berfungsi sebagai mekanisme penyelesaian masalah yang efektif, yang memungkinkan pengembangan pembelajaran yang lebih baik dan responsif terhadap kebutuhan pendidikan.. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kualitas pengajaran tetapi juga memperkuat kerjasama dan komunikasi antar guru, sehingga mendorong kemajuan pendidikan yang lebih baik dan berkelanjutan”.⁵²

Kelompok diskusi yang dimaksud dalam konteks ini berfungsi sebagai kelompok kerja yang menjalankan berbagai tugas terkait kebutuhan pembelajaran dan aspek lainnya dari tanggung jawab mereka sebagai guru. Kelompok kerja ini memiliki peran penting dalam merumuskan dan menangani berbagai hal yang berhubungan dengan pembelajaran, yang diakui sebagai inovasi signifikan dalam pengembangan supervisi madrasah. Inovasi ini tidak hanya menjadi ruang untuk berbagi ide dan strategi, tetapi juga sebagai sarana kemitraan yang berfokus pada peningkatan kompetensi guru di madrasah. Selain kelompok kerja yang berfokus pada masing-

⁵² Wawancara, Nur Wakhid (Guru Senior MTsN 03 Banyuwangi), tanggal 03 Maret 2024

masing mata pelajaran, terdapat juga koordinasi di tingkat seluruh kelembagaan MTsN 03.

Kelompok kerja ini melibatkan sejumlah besar guru dari berbagai mata pelajaran yang digabungkan dalam satu kelompok besar. Nur Khoszin menjelaskan bahwa penggabungan semua guru dalam satu kelompok kerja, yang kemudian dikoordinasi oleh tim pengembangan pendidikan, memungkinkan pengelolaan yang lebih efisien dan integratif dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan secara keseluruhan. Kelompok ini berfungsi sebagai wadah untuk mengkoordinasikan berbagai aspek pengembangan pendidikan dan memastikan bahwa semua guru dapat berkontribusi secara efektif dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.⁵³

Dalam dokumentasi rapat yang telah dilakukan, biasanya dibahas mengenai analisis pembelajaran yang telah dilaksanakan. Proses ini melibatkan pemecahan masalah melalui musyawarah, di mana hasil analisis tersebut dibahas secara mendalam. Dalam setiap pertemuan para guru, Kepala Madrasah turut memberikan sambutan dan arahan, yang berfungsi untuk memberikan panduan serta mengarahkan diskusi agar sesuai dengan tujuan dan visi pendidikan yang telah ditetapkan. Adapun rinci salah satu pertemuannya, misalnya sebagaimana di bawah ini;

Tabel 4.4 Susunan Rapat Kelompok Guru MTsN 03 Banyuwangi.⁵⁴

Susunan Acara	Keterangan
Pembukaan	Waka Kurikulum
<i>Tawassul</i>	Ketua Komite
Sambutan	Nur Khozin (Kepala Madrasah)

⁵³ *Wawancara*, Nur Khozin (Kepala Sekolah MTs N 03 Banyuwangi), tanggal 10 Agustus 2024

⁵⁴ *Dokumenasi*, Pertemuan MTsN 03 Banyuwangi 2023)

Musyawaharah 1. Evaluasi KKM 2. Evaluasi Sarpras Pembelajaran 3. Evaluasi Out Put Pembelajaran 4. Rencana ke depannya	Seluruh Peserta Pertemuan
Penutupan dan Pembacaan Do'a	Ketua Komite

Berdasarkan dokumentasi yang ada, pola kolaborasi internal di Madrasah dilakukan dengan memperkuat peran struktural yayasan sebagai badan yang bersifat instruktif, delegatif, dan evaluatif dalam pengelolaan kerja para guru. Kolaborasi ini terlihat dijalankan secara profesional. Penilaian KKM pembelajaran, yang turut dibahas dalam rapat struktural puncak, menunjukkan adanya pelaksanaan KKM yang terintegrasi dan menyeluruh.

Dilihat dari proses yang dilakukan, pola kemitraan yang terbentuk dalam kolaborasi untuk meningkatkan kompetensi guru dilaksanakan melalui penguatan struktural di MTsN 03. Pengelolaan kelompok kerja guru oleh yayasan menjadi instrumen penting yang mengikat kerja secara formal. Di samping itu, ikatan budaya yang berakar pada sejarah pengembangan dan kepemimpinan figur Kepala Madrasah menjadi aset berharga dalam mengembangkan kompetensi kerja, sehingga kolaborasi dapat terus berjalan untuk mencapai tujuan yang telah disepakati bersama. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kolaborasi internal lebih mengandalkan nilai-nilai budaya dan peran Kepala Madrasah sebagai modal utama.

Pola kerja sama yang terjadi dalam ruang lingkup eksternal terlihat agak berbeda meskipun ada beberapa kesamaan dengan pola internal. Perbedaan ini tidak terlalu signifikan, tetapi tetap ada. Kerja sama eksternal sering kali terbentuk karena adanya keterikatan simbolik dengan nilai-nilai yang ada di madrasah. Misalnya, kerja sama yang dilakukan dengan lembaga-lembaga yang didasarkan pada peran penting pesantren, seperti kolaborasi dengan UIN KHAS Jember dan beberapa lembaga pemerintah. Bentuk kerja sama ini lebih berorientasi pada penguatan mutu guru secara sukarela, didorong oleh kesadaran akan peran Madrasah dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara lebih luas.

Nur Wakhid memberikan ilustrasi mengenai beberapa bentuk kerja sama yang telah terjalin, salah satunya dengan Kementerian Perekonomian. Dalam hal ini, ia menjelaskan bahwa Madrasah diberi kepercayaan untuk berperan sebagai agen dalam pengembangan ekonomi masyarakat. Kerja sama semacam ini menjadi salah satu aspek penting yang terus dikembangkan, bahkan hingga saat ini, saat disertasi ini ditulis. Hal ini menunjukkan bahwa Madrasah tidak hanya berperan dalam bidang pendidikan, tetapi juga aktif dalam kontribusi terhadap kesejahteraan ekonomi masyarakat luas, menjadikannya institusi yang multifungsi dan relevan dengan kebutuhan zaman. Kolaborasi ini juga mencerminkan pengakuan terhadap kemampuan Madrasah dalam memainkan peran

strategis di luar fungsi tradisionalnya, yaitu sebagai lembaga pendidikan agama.⁵⁵

Observasi yang dilakukan juga menunjukkan temuan serupa. Sebagai contoh, dalam kerja sama yang dijalin dengan perusahaan-perusahaan, terlihat bahwa ada beberapa alumni MTsN 03 yang berperan sebagai aktor utama dalam membangun relasi kerja kolaboratif ini. Hal ini terbukti dari adanya beberapa individu dari perusahaan tertentu yang melakukan kunjungan silaturahmi kepada Kepala Madrasah, seperti layaknya seorang santri yang menghormati gurunya. Ini menunjukkan bahwa hubungan antara Madrasah dan para alumninya tetap kuat dan berperan penting dalam membangun kerja sama yang saling menguntungkan, yang pada gilirannya berkontribusi pada pengembangan Madrasah itu sendiri dan masyarakat di sekitarnya.⁵⁶ Nur Khozin Juga menjelaskan bahwa ada beberapa peserta didik dan bahkan guru yang ikut bekerja di perusahaan yang telah bekerja sama.⁵⁷

Selain menggunakan pola agensi kolaboratif, proses jalinan kerja eksternal juga dilakukan dengan pendekatan orientasi timbal balik. Pendekatan ini muncul karena adanya kepentingan yang saling menguntungkan antara pihak-pihak yang terlibat. Contoh konkret dari pendekatan ini adalah kerja sama dengan lembaga-lembaga profit. Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, terdapat berbagai lembaga

⁵⁵ *Wawancara*, Nur Wakhid (Guru Senior MTsN 03 Banyuwangi), tanggal 03 Maret 2024

⁵⁶ *Observasi*, Kerjasama Madrasah dan Organisasi Profit, tanggal 03 Maret 2024

⁵⁷ *Wawancara*, Nur Khozin (Kepala Sekolah MTs N 03 Banyuwangi), tanggal 10 Agustus

bisnis, mulai dari mikro bisnis hingga perusahaan besar, yang menjalin kerja sama pengembangan dengan pesantren. Kerja sama ini tidak hanya menguntungkan pesantren tetapi juga memberikan manfaat signifikan bagi lembaga-lembaga bisnis tersebut, menciptakan hubungan yang saling menguntungkan dan berkelanjutan.

Beberapa unit mikro bisnis masyarakat di sekitar pesantren, berdasarkan observasi, tampak terorganisir dan terdata di lingkungan pesantren. Beberapa dari unit bisnis ini menjalin kerja sama dengan keluarga Kepala Madrasah atau dengan koperasi guru itu sendiri. Kerja sama ini mencerminkan integrasi yang erat antara pesantren dan komunitas bisnis lokal, yang saling mendukung dan memperkuat satu sama lain.⁵⁸

Temuan ini menunjukkan adanya kolaborasi antara pesantren dan masyarakat, yang tentunya berkaitan dengan peningkatan kompetensi para guru. Dalam supervisi, dijelaskan bahwa peningkatan kompetensi guru harus diiringi dengan peningkatan taraf hidup mereka. Dengan mendorong komunitas guru untuk berbisnis bersama, yayasan berusaha meningkatkan kemandirian ekonomi para guru. Upaya ini merupakan bagian dari strategi yayasan untuk memperkuat taraf hidup guru dan mendukung kesejahteraan mereka secara keseluruhan. Hal ini dituturkan oleh Sujito,

“Semua guru di madrasah berpartisipasi dalam kelompok bisnis yang mirip dengan koperasi. Tabungan yang dihasilkan oleh kelompok ini dialokasikan untuk investasi dan pengembangan bisnis di sekitar pesantren. Beberapa toko kelontong di daerah tersebut, termasuk yang dikelola oleh alumni, berkolaborasi dengan yayasan. Hasil dari kerja sama ini biasanya digunakan untuk mendukung kegiatan

⁵⁸ *Observasi*, Unit Bisnis Komunitas Guru MTsN 03 Banyuwangi, tanggal 03 Maret 2024

pengembangan sumber daya manusia bagi guru, seperti pelatihan dan program peningkatan kompetensi lainnya. Ini menggambarkan bahwa fokus yayasan melampaui aspek pendidikan untuk mencakup pembangunan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat.”⁵⁹

Selain berpola saling berbagi profit ini, ada juga dilakukan dengan orientasi mutual pengembangan pendidikan dan industri. Hal demikian ini sebagaimana yang dilakukan dengan perusahaan yang telah bekersaja sama . Kolaborasi yang dilakukan dengan kedua instansi ini nampak menekankan pada proses pengembangan pendidikan. Begitupun sebaliknya, kedua perusahaan besar ini juga memiliki tujuan pengembangan industri di bidang mereka masing-masing. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Nur Khozin sebagaimana berikut ini;

“Kerja sama yang terjalin erat kaitannya dengan peningkatan kompetensi guru. Dengan bermitra dengan Kompas, tenaga pendidik dapat memperoleh pengetahuan praktis, yang juga dapat bermanfaat bagi perusahaan. Kemitraan ini memungkinkan guru untuk mengadaptasi bahan ajar tertentu untuk penerapan yang efektif. Sebaliknya, perusahaan yang mencari kolaborasi juga membutuhkan pengembangan operasi bisnis mereka, karena bisnis yang sukses bergantung pada sumber daya manusia yang terampil. Pendidikan memainkan peran penting dalam membentuk tenaga kerja yang diinginkan, dan kedua belah pihak berinvestasi dalam menumbuhkan sumber daya manusia yang berkualitas.”⁶⁰

Temuan demikian memberikan pemahaman bahwa proses kolaborasi eksternal dilakukan melalui pola usaha dan aliansi. Pola usaha mengacu pada kolaborasi yang melibatkan pembagian pendapatan, yang biasanya terjadi dalam lembaga yang berorientasi pada keuntungan. Selain itu, dalam hubungannya dengan lembaga laba, kolaborasi juga ditujukan untuk

⁵⁹ Wawancara, Sujito (Bidang Humas MTs N 03 Banyuwangi), Tanggal 25 Desember 2023

⁶⁰ Wawancara, Nur Khozin (Kepala Sekolah MTs N 03 Banyuwangi), tanggal 10 Agustus

meningkatkan kompetensi keilmuan terapan profesional. Oleh karena itu, dapat ditegaskan bahwa kolaborasi dengan lembaga laba dilakukan dengan fokus pada penguatan kemandirian sosial pendidik dan memajukan pengetahuan terapan..

Adapun untuk kolaborasi dengan lembaga non-profit bertujuan untuk memperbaiki kualitas pembelajaran formal melalui kemitraan dengan UIN KHAS Jember, berbagai institusi pendidikan tinggi, serta lembaga pendidikan negeri. Inisiatif ini diharapkan dapat meningkatkan profesionalisme guru di madrasah formal, yang pada gilirannya akan membantu mereka bersaing dengan standar pendidikan yang lebih tinggi dan bertahan dalam lingkungan yang kompetitif. Dengan dukungan ini, diharapkan akan ada peningkatan signifikan dalam kualitas pengajaran, penyediaan sumber daya yang lebih baik, serta kesempatan pelatihan dan pengembangan bagi para pendidik. Semua ini bertujuan untuk menciptakan lingkungan pendidikan yang lebih efektif dan berkelanjutan, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada hasil belajar siswa dan pengembangan institusi pendidikan itu sendiri.

2. Paparan Data Situs II: Manajemen Kolaborasi Pengembangan Mutu Kinerja Guru MAN 02 Banyuwangi

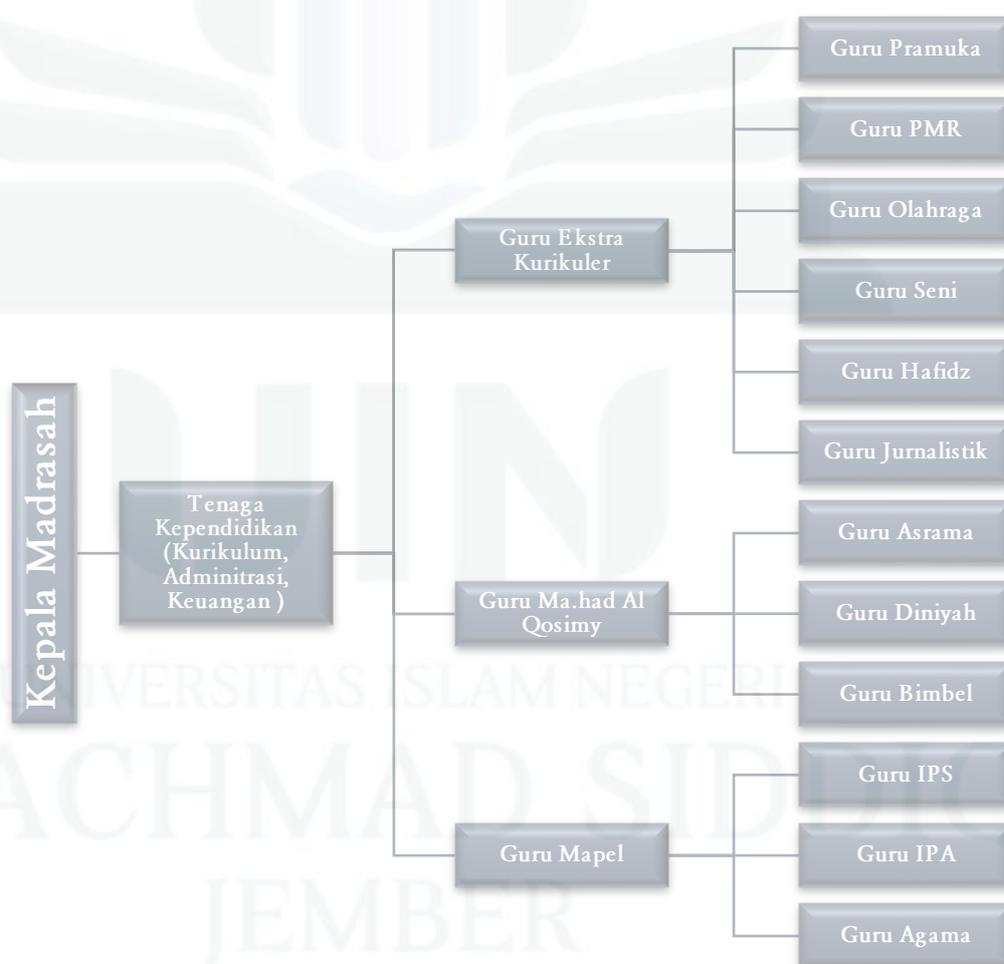
a. Sistem Kolaborasi Pengembangan Mutu Kinerja Guru MAN 02 Banyuwangi

Strategi umum untuk mendorong kerja sama di madrasah akan dibahas dalam penjelasan pertama di situs kedua. Nilai-nilai dasar yang mendasari organisasi madrasah dan kolaborasi dengan pihak-pihak terkait adalah subjek utama diskusi ini. Pandangan mayoritas tentang nilai-nilai yang melekat di madrasah akan dibahas dalam diskusi ini. Nilai-nilai ini membentuk kerja sama dalam organisasi. Ada nilai-nilai holistik yang berfungsi sebagai standar dan tujuan bersama, seperti halnya dalam organisasi pada umumnya. Nilai-nilai ini umumnya diterima dan diyakini oleh semua pihak, yang memungkinkan pemahaman yang objektif dan kerja sama yang efektif. Pembahasan ini akan membahas bagaimana nilai-nilai tersebut membentuk dasar yang kuat untuk mencapai tujuan bersama dan memperkuat kerja sama antara madrasah dan mitra kolaboratifnya.

Dalam konteks manajemen organisasi, pembahasan tentang kelompok kolaboratif menjadi krusial. Seperti yang diuraikan pada situs I, manajemen kolaborasi lembaga dapat dibagi menjadi dua kategori utama: internal dan eksternal. Untuk memberikan pemahaman yang mendalam tentang nilai-nilai yang dikembangkan, penulis harus terlebih dahulu fokus pada kolaborasi internal. Dengan membahas aspek internal secara rinci, pembaca akan mendapatkan dasar yang jelas sebelum melanjutkan ke aspek eksternal dari kolaborasi lembaga. Pendekatan ini akan mempermudah pemahaman dan mengikuti diskusi mengenai bagaimana nilai-nilai kolaborasi diterapkan dalam manajemen organisasi.

Peratama, manajemen kolaborasi internal, senada dengan yang digambarkan di situs pertama. Kepala madrasah sebagai stakeholder struktural pengembangan pendidikan. Pihak ini memiliki wewenang dan menjadi agensi utama pelaksana kolaborasi peningkatan kompetensi guru. Dalam hal ini perlu untuk memahami juga model relasi unit divisi MAN 02 Banyuwangi. Adapun beberapa kolaborasi dalam pengembangan pendidikan madrasah ini adalah seperti di bawah ini;

Gambar 4.5 Pihak Kolaborasi Internal MAN 02 Banyuwangi⁶¹



⁶¹ *Dokumentasi, Unit Kerja Kolaboratif MAN 02 Banyuwangi Tahun 2023*

Gambar di atas, berdasarkan dokumen terbaru yang telah diperbarui oleh penulis, menunjukkan bagaimana upaya peningkatan kompetensi guru profesional diinternal Madrasah diorganisir. Dokumen tersebut mencerminkan keterkaitan antara berbagai pihak, termasuk guru ekstrakurikuler, Guru Ma'had, dan guru mata pelajaran (mapel), dalam proses kolaborasi untuk meningkatkan mutu guru. Setiap elemen ini memiliki peran penting yang menjadi dasar terjadinya kolaborasi kerja dalam upaya pengembangan profesional guru di Madrasah.

Kolaborasi yang terjadi dalam beberapa sub bagian internal organisasi kelembagaan dilakukan melalui pembudayaan nilai-nilai fundamental yang melekat. Salah satu hal yang ditemukan oleh penulis adalah nilai-nilai yang ditanamkan oleh Kepala Madrasah. Tidak berbeda jauh dengan madrasah yang dibahas pada situs I, Saeroji merupakan sosok yang diidentifikasi sebagai teladan dan contoh yang patut dicontoh.⁶² Figuritasnya membuktikan kecintaan pada negara tak dapat dipungkiri lagi.

Tujuan dari penyelenggaraan MAN 02 tidak hanya terfokus pada fungsi sektoral sebagai lembaga dakwah ajaran Islam, tetapi juga merupakan bagian dari komitmen untuk memajukan pendidikan masyarakat secara global. Dengan kata lain, lembaga ini berperan aktif dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat Indonesia secara umum. Ini mengindikasikan adanya hubungan yang kuat antara pesantren dan masyarakat, serta menunjukkan penguatan nilai transformasi pendidikan

⁶² *Dokumentasi*, Pendirian MAN 02 Banyuwangi Tahun 2019

madrasah dalam konteks penguatan ajaran agama dan peningkatan kesejahteraan masyarakat secara menyeluruh.

Hal demikian dinyatakan langsung oleh Saeroji, Kepala MAN 02 Banyuwangi. Ia mengatakan,

“Sepanjang perkembangannya, madrasah secara konsisten berintegrasi dengan masyarakat dan berkolaborasi dengan pemerintah. Kerangka pendidikan pesantren didasarkan pada prinsip "dari masyarakat dan untuk masyarakat", yang sejajar dengan peran pemerintah yang juga "dari masyarakat dan untuk masyarakat". Perbedaannya terletak pada kenyataan bahwa madrasah beroperasi secara independen dan dikelola secara pribadi, sedangkan pemerintah tidak berfungsi dengan cara ini. Meskipun merupakan lembaga pendidikan agama, madrasah telah memainkan peran penting baik dalam masyarakat maupun bangsa Indonesia sejak awal.⁶³

Pernyataan ini dengan jelas menegaskan bahwa MAN 02 harus dimasukkan dalam proyek pengembangan pendidikan. Temuan ini didukung oleh hasil observasi yang menunjukkan adanya nilai keterbukaan dan komitmen kuat terhadap kemajuan. Di beberapa gedung sekolah, terdapat poster-poster yang mengungkapkan nilai-nilai keterbukaan dan partisipasi aktif dalam masyarakat.

Misalnya, poster-poster tersebut memuat pernyataan “*khayru an-nasu anfa’uhum li an-nas*,” yang berarti “sebaik-baik manusia adalah yang paling bermanfaat bagi orang lain.”⁶⁴ Ungkapan ini bukan hanya sebagai slogan, tetapi mencerminkan filosofi mendalam yang dipegang oleh MAN 02 dalam menjalankan misinya. Poster ini mencerminkan komitmen MAN 02 terhadap prinsip inklusi dan kontribusi sosial. Dengan menampilkan nilai-

⁶³ Wawancara, Saeroji (Kepala MAN 02 Banyuwangi), Tanggal 08 Maret 2024

⁶⁴ Observasi, Lingkungan dan artefak MAN 02 Banyuwangi Tanggal 01-27 Januari Tahun 2024

nilai ini secara publik, MAN 02 tidak hanya menunjukkan keterbukaan terhadap ide-ide baru dan inovasi, tetapi juga memperkuat tekadnya untuk berpartisipasi aktif dalam meningkatkan kualitas pendidikan dan kesejahteraan masyarakat. Hal ini mencerminkan upaya lembaga untuk menjadi bagian integral dari proses transformasi pendidikan yang lebih luas dan berkontribusi pada pembangunan masyarakat secara keseluruhan.

Secara keseluruhan, keterlibatan MAN 02 dalam proyek pengembangan pendidikan menunjukkan bahwa lembaga ini tidak hanya berfungsi sebagai pusat pembelajaran agama, tetapi juga sebagai pendorong perubahan sosial positif. Dengan mengintegrasikan nilai-nilai ini dalam setiap aspek operasionalnya, MAN 02 berusaha untuk memastikan bahwa semua kegiatan dan inisiatifnya selaras dengan tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan memperkuat komitmen terhadap pengembangan pendidikan yang berkualitas.

Nilai inklusifitas yang ditujukan guna menjawab beberapa persoalan yang berkembang, melahirkan gairah gotong royong yang kuat antar internal sub kelembagaan pesantren. Nilai demikian menjadi dasar utama pengembangan visi dan misi pendidikan madrasah. Perannya menjadi perekat seluruh lembaga untuk melakukan proses aliansi kerja. Beberapa sub kelembagaan secara struktural formal terikat pada nilai tersebut.

Adapun visi dan misi MAN 02 yang dimaksud adalah yang tertera sebagai orientasi bersama semua unit internal yang ada. Sebagaimana mana yang ditemukan dalam data dokumentasi kelembagaan yang ada,

pengembangan pendidikan madrasah memiliki orientasi objektif sebagaimana berikut ini;

Gambar 4.5 Orientasi Kolaborasi MAN 02 Banyuwangi⁶⁵



Beberapa konten ini memperlihatkan adanya dua hal yang terus menjadi ikatan kerja kolaborasi yang dilakukan. Ada sisi dimana madrasah ingin menguatkan pendidikan agama. Ada juga sisi, orientasi peningkatan peran madrasah sesuai dengan kebutuhan modernisasi dan globalisasi. Dalam hal ini tentu dicontohkan seperti membuka ruang interaksi sosial masyarakat, pengajaran ilmu pengetahuan umum dan sebagainya. Kedua orientasi ini yang dijelaskan sebagai tujuan utama yang didasarkan pada nilai yang telah secara objektif mengikat.

⁶⁵ Dokumentasi, Profil MAN 02 Banyuwangi Tahun 2023

Temuan ini diperkuat oleh penjelasan dari Kepala Madrasah, Saeroji, yang menjelaskan bahwa kolaborasi terjadi melalui pendekatan struktural dan kultural. Secara struktural, kolaborasi ini terikat oleh legalitas birokrasi madrasah, yang berfungsi sebagai pengikat dan memiliki kewenangan tertinggi dalam pengembangan setiap sub kelembagaan, terutama sub Ma'had Al Qosimy. Legalitas ini memastikan bahwa semua inisiatif dan kerja sama dilakukan sesuai dengan aturan dan kebijakan yang telah ditetapkan, sehingga memungkinkan terciptanya sinergi yang efektif dalam pengembangan lembaga. Ia mengatakan, "*penanaman nilai mudah dilakukan karena memang semua lembaga terkoordinasi dengan baik oleh dengan kebudayaan pesantren*".⁶⁶

Nilai-nilai kolaborasi yang diterapkan dalam lingkungan internal Madrasah mencakup pendekatan transformatif inklusif yang berakar dari pemikiran para sivitas akademika. Nilai-nilai ini kemudian diintegrasikan dengan budaya pesantren melalui kolaborasi sub unit Ma'had Al Qosimy. Dengan demikian, nilai-nilai yang dikembangkan tidak hanya terkait dengan aspek historis, tetapi juga dengan figur-figur keagamaan yang menjadi panutan. Nilai-nilai ini kemudian diresapkan secara mendalam ke dalam visi dan misi Madrasah, yang bersifat holistik dan mencakup semua aspek kehidupan pendidikan dan spiritual. Di sinilah titik pertemuan antara struktur birokrasi dan budaya pesantren, yang menghasilkan aliansi kerja yang kokoh dan harmonis. Aliansi ini memungkinkan Madrasah untuk

⁶⁶ Wawancara, Saeroji (Kepala MAN 02 Banyuwangi), Tanggal 08 Maret 2024

membangun sinergi yang efektif, menggabungkan kekuatan sejarah, budaya, dan kepemimpinan agama, sehingga setiap langkah yang diambil selaras dengan tujuan bersama yang telah dirumuskan.

Kolaborasi eksternal yang terjadi melibatkan beberapa instansi kelembagaan yang secara struktural beroperasi secara terpisah dari MAN 02. Artinya, instansi-instansi ini tidak memiliki ikatan instruktif langsung dengan madrasah. Seiring dengan perkembangan zaman dan meningkatnya kompleksitas kebutuhan masyarakat, Madrasah tidak bisa hanya fokus pada kolaborasi internal. Nilai inklusivitas yang telah dibahas sebelumnya mendorong keterbukaan dalam manajemen pengembangan Madrasah, memungkinkan dan mendorong kolaborasi dengan berbagai pihak eksternal. Kolaborasi ini menjadi esensial dalam memastikan Madrasah dapat memenuhi tuntutan zaman dan memberikan kontribusi yang lebih luas kepada masyarakat. Dengan membuka diri terhadap kemitraan eksternal, Madrasah mampu memperluas jangkauan pengaruhnya dan mengintegrasikan berbagai perspektif serta sumber daya yang lebih beragam, yang pada akhirnya memperkuat posisinya dalam menghadapi tantangan pendidikan dan sosial di masa depan. Hal ini sebagaimana disampaikan Atim Siswo Hurhadi, Kepala TU MAN 02 Banyuwangi,

Karena sejak awal madrasah dikembangkan dengan semangat gotong royong, sangat tidak mungkin untuk menutup diri dari masyarakat luar. Terlebih lagi, madrasah ini telah menjadi perpanjangan tangan pemerintah sejak awal berdirinya. Oleh karena itu, madrasah akan selalu terbuka untuk bekerja sama dengan pihak luar, asalkan tujuan mereka sejalan dengan nilai-nilai luhur yang dianut oleh madrasah. Sejak awal, madrasah ini berkembang berkat kerja sama yang terjalin dengan berbagai pihak. Upaya untuk mensejahterakan masyarakat

hanya bisa berhasil jika semua pihak, baik dari dalam maupun luar madrasah, bekerja sama. Ini menegaskan bahwa kolaborasi adalah kunci dalam mengembangkan dan menjalankan misi madrasah untuk kemaslahatan masyarakat luas.⁶⁷

Dari narasumber lain, terungkap bahwa kolaborasi eksternal tidak hanya didorong oleh kesamaan tujuan luhur, tetapi juga berdasarkan kepentingan untuk mengembangkan pendidikan yang mandiri dan berkualitas. Sebagaimana yang terjadi pada lembaga swasta pada umumnya, pengembangan pendidikan tidak cukup hanya dengan merumuskan rencana pembelajaran; diperlukan juga dukungan dari sumber pembiayaan yang jelas dan stabil. Hal ini juga penting untuk menjamin kesejahteraan para pendidik.

Oleh karena itu, kolaborasi eksternal yang dilakukan juga mempertimbangkan orientasi keuntungan (*profit oriented*). Ini adalah aspek yang membedakan kolaborasi di MAN 02 dari yang lainnya. Kolaborasi ini tidak hanya bertujuan untuk memperkuat ketersediaan pembiayaan pendidikan di pesantren secara mandiri, tetapi juga untuk memastikan bahwa pengembangan pendidikan tersebut dapat berlangsung secara berkelanjutan dan berdampak positif pada kesejahteraan seluruh sivitas akademika.

Penjelasan lebih rinci disampaikan oleh Anang Faturrozi, Bendahara MAN 02 Banyuwangi. Beliau menyampaikan kepada penulis bahwa madrasah juga menjalin kerja sama bisnis dengan tujuan untuk memperkuat

⁶⁷ Wawancara, Atim Siswo Hurhadi (Kepala TU MAN 02 Banyuwangi), Tanggal 12 Januari 2024

pembiayaan pendidikan. Kolaborasi ini tidak hanya sekadar berbagi nilai luhur, tetapi juga berorientasi pada penguatan finansial yang mendukung kemandirian dan keberlanjutan pendidikan di madrasah. Secara jelas, ia mengatakan pernyataan sebagaimana berikut ini,

"Ada yang kerja sama dengan UMKM, koperasi, bahkan ada juga yang dengan perusahaan. Jadi bukan hanya kerja sama untuk meningkatkan manajemen dan kualitas proses pendidikan saja, tetapi juga untuk menyediakan sumber pembiayaan sendiri. Jika kesejahteraan mereka terjamin, tentu akan lebih mudah untuk meningkatkan mutu kinerja mereka".⁶⁸

Berdasarkan beberapa dokumentasi, ditemukan bahwa ada berbagai kelembagaan yang menjalin hubungan kerja dengan madrasah, terutama dalam upaya meningkatkan mutu kinerja guru profesional. Kelembagaan ini terdiri dari entitas profit maupun nonprofit. Beberapa lembaga nonprofit yang terlibat antara lain yayasan pendidikan pesantren keluarga, dinas kesehatan, perguruan tinggi, NU, dan lainnya. Sementara itu, lembaga-lembaga profit yang berpartisipasi meliputi perusahaan, koperasi, dan beberapa usaha bisnis mikro masyarakat. Kolaborasi ini menunjukkan komitmen madrasah dalam mengintegrasikan berbagai sumber daya dan dukungan eksternal untuk memperkuat pendidikan dan meningkatkan kesejahteraan para guru, baik melalui kemitraan sosial maupun ekonomi.⁶⁹ Seluruh tentu memiliki cakupan bidang peningkatan sendiri-sendiri.

Meskipun bentuk kolaborasi yang dilakukan bervariasi, nilai-nilai inti yang ditekankan berhubungan dengan pengembangan inklusivitas

⁶⁸ *Wawancara*, Anang Fathurozi (Bendahara MAN 02 Banyuwangi), Tanggal 21 Maret 2024

⁶⁹ *Dokumentasi*, Humas MAN 02 Banyuwangi Tahun 2023

madrasah. Upaya ini bertujuan untuk menjadikan madrasah tidak hanya sebagai pusat pendidikan agama, tetapi juga sebagai kontribusi aktif dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dengan kata lain, semua bentuk kolaborasi difokuskan pada peningkatan kompetensi guru, sehingga mereka tidak hanya memiliki keahlian agama yang mendalam tetapi juga keterampilan profesional yang dapat menghasilkan output yang bermanfaat bagi masyarakat. Ini menunjukkan bahwa madrasah berkomitmen untuk berperan secara holistik dalam pengembangan pendidikan dan kesejahteraan sosial. Nilai-nilai yang dijelaskan, terlihat dilakukan dengan beberapa strategi. Berdasarkan beberapa pengumpulan data yang dilakukan seksama dengan beberapa data yang jelaskan di atas, ada beberapa hal yang dilakukan demi menguatkan nilai-nilai kolaboratif yang diupayakan di MAN 02.

Beberapa perbedaan mencolok antara situs pertama dan situs kedua terlihat dalam hal sentralisasi wewenang kepala madrasah. Pada situs kedua, terdapat penekanan pada penguatan wewenang kepala madrasah yang tidak disertai dengan strategi penyebaran peran dalam kelembagaan internal yang berkolaborasi dengan Ma'had Al Qosamy. Dalam dokumentasi yang tersedia, terlihat bahwa seluruh wewenang dan tanggung jawab utama dipegang oleh kepala madrasah, sedangkan sub kelembagaan lainnya dikelola oleh aktor-aktor yang relevan dan dibutuhkan. Ini menunjukkan bahwa di situs kedua, kepala madrasah memiliki kontrol yang lebih besar atas pengelolaan madrasah secara keseluruhan, sementara peran dalam sub

kelembagaan diserahkan kepada pihak-pihak yang sesuai untuk memastikan efektivitas operasional dan kolaborasi internal.⁷⁰ Namun hampir kesemuanya merupakan orang yang menfigurkan kepala Madrasah. Baik secara struktural maupun kultural.

Pernyataan ini juga tercermin dalam data dokumentasi yang ditemukan oleh penulis. Seluruh kepala unit umumnya memiliki wewenang dalam pengambilan keputusan dan memainkan peran penting dalam pembentukan budaya kerja struktural. Meskipun tidak ada agensi formal di beberapa lembaga sub internal, agensi dalam setiap topik kerja telah mengakar dengan kuat.

Dengan demikian, bentuk pembudayaan yang terjadi lebih mengandalkan aspek struktural yang mengikat secara formal. Hal ini kemudian memberikan pengaruh pada budaya kerja kultural, menunjukkan bahwa struktur formal di madrasah berperan dalam membentuk dan memelihara budaya kerja meskipun tidak ada agensi eksternal yang terlibat di beberapa sub lembaga internal.

Pendapat ini disampaikan oleh Saeroji sendiri. Ia mengatakan,

Secara signifikan, kepala madrasah memegang peranan penting dan formal dalam struktur organisasi. Peran formal inilah yang kemudian melahirkan ikatan kultural yang kuat. Misalnya, dalam berbagai agenda yang melibatkan seluruh guru dan tenaga kependidikan, mereka menunjukkan kepatuhan dan dapat diarahkan sesuai arahan kepala madrasah. Ini mencerminkan bagaimana kekuatan peran formal kepala madrasah berkontribusi pada pembentukan dan penguatan budaya kerja di lingkungan madrasah.⁷¹

⁷⁰ *Dokumentasi*, MTsN 03 Banyuwangi 2023

⁷¹ *Wawancara*, Saeroji (Kepala MAN 02 Banyuwangi), Tanggal 08 Maret 2024

Kedua, ikatan keluarga besar MAN 02. Ikatan keluarga besar MAN 02 terlihat jelas dalam manajemen kolaborasi eksternal antara lembaga non-profit. Dalam observasi yang dilakukan, terdapat beberapa lembaga yang secara struktural terpisah, namun memiliki hubungan kultural yang erat. Hubungan ini terjalin berkat kekuatan ikatan kekeluargaan antar sivitas madrasah.

Dengan kata lain, meskipun lembaga-lembaga tersebut mungkin berbeda dalam struktur dan operasional, ikatan kekeluargaan yang kuat antara anggota madrasah menciptakan jalinan kultural yang memfasilitasi kerjasama dan kolaborasi yang efektif di luar struktur formal. Misalnya beberapa sivitas Madrasah memiliki hubungan keluarga dengan lembaga lain. Hal demikian dianggap sebagai jaringan kekeluargaan MAN 02 di situs II ini.⁷²

Pada strategi kedua ini, kolaborasi tampak berjalan secara alami, mencerminkan konsekuensi dari hubungan kekeluargaan antar sivitas madrasah. Meskipun demikian, strategi ini tampaknya juga direncanakan dengan seksama. Berbeda dengan strategi pertama, yang lebih mengedepankan aspek struktural, strategi ini lebih mengutamakan penguatan hubungan kultural kekeluargaan. Artinya, kerja sama yang terjalin tidak terlalu bergantung pada struktur formal, melainkan lebih pada kekuatan ikatan kultural yang sudah ada. Hal ini menunjukkan bahwa

⁷² *Observasi*, Hubungan Kekeluargaan MAN 02 Banyuwangi Tanggal 01-27 Januari Tahun 2024

kolaborasi dalam strategi ini banyak didorong oleh hubungan kekeluargaan yang kuat, daripada melalui mekanisme struktural yang formal.

Ketiga, Pelaksanaan kegiatan bersama. Salah satu kegiatan besar yang diadakan di madrasah adalah *Haflatul Imtihan*, sebuah acara tahunan yang menjadi momen penting bagi komunitas madrasah. Dalam pelaksanaannya, seluruh guru berkolaborasi secara intensif untuk memastikan keberhasilan acara tersebut. *Haflatul Imtihan* tidak hanya melibatkan anggota dari kelembagaan internal, seperti guru, staf, dan siswa, tetapi juga merangkul lembaga eksternal. Acara ini mencakup berbagai kegiatan, seperti ujian akhir tahun, penghargaan, dan perayaan pencapaian siswa, yang menandai akhir dari periode belajar dan pencapaian akademis. Partisipasi dari lembaga eksternal, termasuk mitra pendidikan, organisasi komunitas, dan pihak-pihak terkait lainnya, memberikan dukungan tambahan dan memperkaya pengalaman acara.

Kolaborasi yang terjadi dalam *Haflatul Imtihan* menunjukkan integrasi yang mendalam antara aspek internal dan eksternal madrasah. Kegiatan ini tidak hanya memperkuat hubungan di dalam komunitas madrasah tetapi juga memperluas jaringan kerja sama dengan pihak luar. Melalui sinergi ini, madrasah dapat memperlihatkan hasil pencapaian akademis dan merayakan keberhasilan siswa dengan cara yang lebih terintegrasi dan berdampak luas, menggabungkan upaya bersama dari berbagai pihak untuk mencapai tujuan bersama.

Hal ini sebagaimana dikatakan oleh Saeroji, Ia mengatakan,

“Kegiatan tahunan yang kami adakan, *Haflatul Imtihan*, merupakan ajang silaturahmi yang melibatkan seluruh guru dan asatidz. Acara ini tidak hanya menjadi kesempatan untuk berkumpul, tetapi juga mencakup berbagai aktivitas, termasuk bazar. Di bazar ini, semua guru dan lembaga berkolaborasi untuk mengadakan pameran inovasi dari peserta didik. Acara ini melibatkan lebih dari sekadar kelembagaan formal internal; seluruh keluarga besar lembaga juga ikut berpartisipasi. Dengan adanya bazar ini, kami tidak hanya menunjukkan hasil karya siswa tetapi juga memperkuat hubungan dan kerja sama antara berbagai pihak yang terlibat, menciptakan suasana yang lebih inklusif dan kolaboratif”.⁷³

Berdasarkan data yang dijabarkan, nilai inklusifitas pendidikan madrasah demi pengembangan kesejahteraan masyarakat sangat melekat dalam proses kolaborasi yang terjadi, terutama dalam peningkatan kompetensi guru-guru profesional. Untuk memperkuat nilai-nilai ini yang telah ada secara turun temurun.

Beberapa langkah taktis diterapkan. Pertama, penguatan figuritas kepala madrasah memainkan peran penting dalam membentuk dan mempertahankan budaya kerja serta nilai-nilai madrasah. Kepala madrasah yang kuat dan berwibawa memastikan bahwa nilai inklusifitas dan komitmen terhadap kesejahteraan masyarakat tetap terjaga. Kedua, penguatan ikatan kultural kekeluargaan di antara sivitas madrasah menciptakan lingkungan yang harmonis dan mendukung kolaborasi. Ikatan kekeluargaan ini menjadi dasar penting dalam membangun kerja sama yang efektif dan berkelanjutan. Ketiga, mengadakan kegiatan bersama seperti peringatan berdirinya madrasah berfungsi sebagai momen untuk memperkuat rasa kebersamaan dan kolaborasi di antara seluruh anggota

⁷³ Wawancara, Saeroji (Kepala MAN 02 Banyuwangi), Tanggal 08 Maret 2024

madrasah. Langkah-langkah ini secara keseluruhan berfungsi sebagai basis penguatan nilai-nilai yang mengikat kolaborasi, memastikan bahwa semua upaya kolaboratif selaras dengan misi dan visi madrasah dalam meningkatkan kualitas pendidikan dan kesejahteraan masyarakat.

B. Struktur Kerja Kolaborasi Pengembangan Mutu Kinerja Guru MTsN 03 Banyuwangi

Pada poin ini, penulis mengurai seluruh hierarki manajemen kolaborasi yang dilakukan. Persis, sebagaimana di situs I, pada situs II ini juga, susunan kerja kolaborasi juga dilakukan secara terukur dan terarah guna pengembangan mutu kinerja para Guru. Titik fokus pembahasannya, tentu sama yakni sistem kerja kolaboratif yang dikembangkan di internal dan juga eksternalnya.

Telah diakui bersama oleh seluruh sivitas madrasah bahwa relasi internal dan eksternal kolaborasi dapat serta merta mendorong perkembangan mutu kinerja MAN 02 Banyuwangi. Mengenai bentuk manajemen yang diterapkan, tampak adanya kesamaan dengan temuan pada situs pertama. Terdapat strategi perencanaan khusus yang dirancang untuk menangani kolaborasi baik di tingkat internal maupun eksternal. Untuk kolaborasi internal, strategi ini berfokus pada peningkatan kerja sama antara sub kelembagaan di dalam yayasan itu sendiri. Hal ini bertujuan untuk memperkuat koordinasi dan sinergi antar bagian dalam organisasi madrasah, memastikan bahwa semua elemen internal bekerja secara harmonis dan efektif. Sementara itu, untuk kolaborasi eksternal, manajemen

diarahkan pada menciptakan keterbukaan dan kesepahaman dalam gerak kerja dengan lembaga-lembaga di luar madrasah. Ini melibatkan upaya untuk membangun hubungan yang saling mendukung dan menyelaraskan tujuan dengan mitra eksternal, memastikan bahwa kolaborasi yang terjalin dapat berjalan dengan lancar dan memberikan manfaat yang maksimal bagi semua pihak yang terlibat.

Pertama, bentuk manajemen dan kepemimpinan kolaborasi internal madrasah. Di lingkungan internal madrasah, penting untuk menjaga kolaborasi antara berbagai sub divisi dan sub unit kerja. Di MAN 02, kolaborasi ini sering kali terjadi secara alami, membentuk ikatan yang kuat di antara seluruh anggota madrasah, termasuk para guru di lembaga pendidikan Ma'had Al Qosamy. Selain bentuk kolaborasi yang muncul secara alami, terdapat pula upaya yang dilakukan secara sengaja untuk memperkuat kerjasama tersebut. Ini mencakup perencanaan yang sistematis dan terarah, yang bertujuan untuk mengoptimalkan kolaborasi di semua tingkatan dan memastikan bahwa setiap unit kerja berfungsi secara harmonis untuk mencapai tujuan bersama madrasah. Dengan pendekatan ini, madrasah tidak hanya bergantung pada kolaborasi yang terjadi secara spontan tetapi juga mengelolanya dengan strategi yang jelas dan terencana untuk mendukung efektivitas dan keberhasilan keseluruhan organisasi.

Terkait dengan sistem kolaborasi yang terjadi secara terus-menerus dan tidak selalu direncanakan, ada sejumlah nilai yang muncul secara alami di madrasah. Saeroji mengungkapkan bahwa kolaborasi di madrasah

merupakan suatu keniscayaan, mengingat sejak awal telah ada perumusan arah pengembangan yang jelas. Biasanya, kolaborasi ini terwujud dalam bentuk nilai-nilai atau prinsip-prinsip pengembangan pendidikan.

Kolaborasi dianggap sebagai keniscayaan juga karena semua pihak di madrasah memahami bahwa lembaga pendidikan ini memiliki nilai-nilai fundamental agama. Nilai-nilai ini secara tidak langsung memerlukan adanya figur keagamaan yang berperan penting dalam memperkuat dan menjaga prinsip-prinsip tersebut. Sehingga, meskipun tidak selalu direncanakan secara sistematis, kolaborasi tetap terjadi sebagai bagian integral dari pengembangan dan keberlangsungan madrasah.⁷⁴

Selain yang diungkapkan olehnya, Syamsul Hadi, Waka Kurikulum MAN 02, juga menimpali dengan mengatakan,

“Madrasah ini menonjol dalam hal pengembangan kolaborasi kerja, termasuk dalam upaya meningkatkan mutu kinerja para guru. Para guru di madrasah memahami bahwa kontribusi mereka melampaui batas lembaga pendidikan, dan turut serta dalam pengembangan madrasah secara menyeluruh. Kolaborasi yang terjadi secara alami ini sangat terkait dengan kompetensi akhlak para guru. Di pesantren, para guru saling mengingatkan satu sama lain dan mematuhi standar kerja yang berakar dari nilai-nilai yang telah ada sejak awal. Salah satu nilai penting yang mendasari kolaborasi ini adalah keyakinan akan barokah (berkah) yang diperoleh dari kerja sama dan pengabdian mereka”.⁷⁵

Meskipun kolaborasi kerja dalam pengembangan kompetensi guru di madrasah terjadi secara alami dan berlandaskan nilai-nilai akhlak, bukan berarti proses ini berjalan tanpa dukungan manajemen yang rasional dan sistematis. Beberapa langkah rasional dan perencanaan matang masih

⁷⁴ *Wawancara*, Saeroji (Kepala MAN 02 Banyuwangi), Tanggal 08 Maret 2024

⁷⁵ *Wawancara*, Syamsul Hadi (Waka Kurikulum MAN 02 Banyuwangi), Tanggal 12 Maret

diperlukan untuk memperkuat nilai-nilai serta aspek historis kelembagaan pesantren. Di tengah era globalisasi dan modernisasi, perubahan menjadi suatu keharusan yang mengikuti perkembangan kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu, seluruh pihak menyadari pentingnya mendukung budaya pendidikan pesantren yang kuat dengan manajemen kolaborasi yang rasional dan terencana.

Kolaborasi rasional yang dimaksud adalah proses perumusan rencana program kolaborasi internal yang dirancang secara praktis untuk memperkuat dan mendukung nilai-nilai yang telah ada dan mengikat. Dede Irwantoko, ketua Komite, menjelaskan bahwa seluruh upaya pengembangan potensi guru dilakukan dengan pemikiran yang rasional dan pertimbangan matang dalam rapat-rapat madrasah. Hal ini memastikan bahwa setiap langkah dalam kolaborasi tidak hanya didasarkan pada nilai-nilai historis, tetapi juga pada perencanaan yang efektif dan terstruktur untuk mencapai hasil yang optimal.⁷⁶

Dalam pengembangan mutu kinerja guru-guru madrasah, beberapa kegiatan kolaborasi kerja sebenarnya dikoordinasikan oleh kepengurusan yayasan. Langkah-langkah yang diambil untuk pengembangan kolaboratif mencakup perencanaan holistik. Salah satu langkah konkret dalam perencanaan kolaborasi tersebut adalah melakukan analisis kompetensi para guru pendidikan formal. Analisis ini bertujuan untuk memahami kekuatan

⁷⁶ Wawancara, Dede Irwantoko (Ketua Komite MAN 02 Banyuwangi), Tanggal 21 Mei 2024

dan kebutuhan masing-masing guru, sehingga strategi pengembangan dapat disusun dengan lebih tepat dan efektif.

Dalam praktiknya, analisis kompetensi guru dilakukan dengan cara yang cukup sederhana namun efektif. Proses ini biasanya dilakukan melalui musyawarah antara waka kurikulum dan Kepala Madrasah. Dalam musyawarah ini, seluruh sumber daya para guru diinventarisir, termasuk keterampilan, pengalaman, dan kebutuhan pengembangan mereka. Langkah ini memungkinkan identifikasi kebutuhan spesifik dan penyesuaian strategi pengembangan yang sesuai, sehingga meningkatkan efektivitas kolaborasi dalam rangka meningkatkan mutu kinerja guru. Tentang hal ini, Syamsul Hadi mengatakan,

“Dalam rapat antara waka kurikulum dan Kepala Madrasah, seluruh potensi dan kelemahan sumber daya guru dapat diidentifikasi dengan jelas. Misalnya, jika ditemukan bahwa guru Pendidikan Jasmani atau bidang lain yang kurang memiliki kompetensi, hal tersebut akan dicatat dan diinventarisasi. Melalui analisis ini, kelemahan kompetensi yang ada dapat diperhatikan dan dirumuskan rencana kolaborasi untuk mengatasinya. Langkah ini mencakup penyusunan program pengembangan yang terarah, sehingga kekurangan di bidang tertentu dapat diatasi secara efektif dan kompetensi guru dapat ditingkatkan sesuai kebutuhan.”⁷⁷

Dengan demikian, analisis kompetensi merupakan langkah penting dalam manajemen perencanaan yang tidak hanya fokus pada identifikasi kelemahan, tetapi juga pada pencarian keunggulan kompetensi guru. Proses ini membantu dalam mengidentifikasi area di mana guru memiliki kekuatan serta area yang perlu diperbaiki. Temuan dari analisis ini akan menjadi dasar

⁷⁷ Wawancara, Syamsul Hadi (Waka Kurikulum MAN 02 Banyuwangi), Tanggal 12 Maret 2024

dalam merancang perencanaan kolaborasi yang bertujuan untuk meningkatkan mutu kinerja guru di MAN 02. Dengan memahami baik kelemahan maupun keunggulan kompetensi, perencanaan dapat dilakukan secara lebih menyeluruh dan efektif.

Selain itu, dalam tahap perencanaan kolaborasi, hasil analisis kompetensi guru berfungsi sebagai dasar untuk pengembangan lebih lanjut dalam meningkatkan layanan pendidikan di Madrasah. Contohnya, hasil observasi peneliti menunjukkan bahwa ada pembentukan komunitas mata pelajaran (mapel) dan kelompok kerja yang fokus pada pengembangan pendidikan formal. Misalnya, beberapa wakil kepala kurikulum membentuk komunitas kerja yang khusus menangani aspek kurikulum, sementara guru-guru Ilmu Pengetahuan Alam (IPA) juga membentuk komunitas kerja mereka sendiri. Kelompok-kelompok ini berfungsi untuk memperkuat kompetensi guru dengan berbagi pengetahuan, pengalaman, dan strategi pembelajaran yang efektif. Melalui kolaborasi dalam komunitas-komunitas ini, guru-guru dapat saling mendukung, belajar dari satu sama lain, dan bersama-sama menghadapi tantangan dalam proses pengajaran, sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kualitas layanan pendidikan di Madrasah.⁷⁸

Pembentukan kelompok kerja pengembangan ini direncanakan berdasarkan kebutuhan spesifik lembaga pendidikan formal. Agus Novel Mukholis menjelaskan bahwa dalam proses perencanaan, jika teridentifikasi

⁷⁸ *Observasi*, Tindakan para guru dan Kependidikan MAN 02 Januari-Mei 2024

adanya kebutuhan dalam pengembangan, sivitas madrasah akan membentuk tim kerja untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Tim-tim ini dibentuk secara strategis untuk menangani area-area yang memerlukan perhatian khusus, memastikan bahwa setiap aspek pengembangan pendidikan dapat dikelola secara efektif dan sesuai dengan kebutuhan yang ada. Ia mencontohkan hal tersebut dengan berkata, *“Dulu, ketika laboratorium dianggap memiliki kelemahan, kami mendorong para guru IPA untuk secara aktif memikirkan solusi dan langkah-langkah perbaikan. Upaya ini bertujuan agar fasilitas laboratorium dapat lebih optimal dalam mendukung proses pembelajaran dan eksperimen sains”*.⁷⁹

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa di MAN 02, perencanaan kolaborasi untuk pengembangan kompetensi guru dilakukan dengan membentuk komunitas pengembangan yang spesifik dan terfokus. Pembentukan komunitas ini didasarkan pada analisis kebutuhan kompetensi yang masih lemah, berbeda dengan pendekatan di situs pertama. Di situs pertama, kelompok kerja atau komunitas dibentuk berdasarkan jumlah mata pelajaran dan divisi yang ada. Sebaliknya, di MAN 02, pembentukan komunitas kerja lebih selektif dan diarahkan untuk memperbaiki area-area spesifik yang dianggap kurang, dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja para guru secara menyeluruh dan merata.

Begitupun dari data dokumentasi yang ditemukan, terdapat beberapa rapat perencanaan yang dilakukan oleh sivitas pengelola MAN 02. Dari

⁷⁹ *Wawancara*, Agus Novel Mukholis (Pengembang Kurikulum MAN 02 Banyuwangi), Tanggal 21 Maret 2021

berita acara berbagai rapat tersebut, terlihat bahwa banyak pertemuan dilakukan secara terpisah untuk membahas setiap komunitas kerja yang dianggap penting untuk dikembangkan. Rapat-rapat ini dirancang khusus untuk membahas kebutuhan dan strategi pengembangan masing-masing komunitas, yang kemudian akan diintegrasikan dalam perencanaan kolaborasi untuk meningkatkan kompetensi guru dan kinerja lembaga secara keseluruhan. Adapun data yang dimaksud adalah sebagaimana berikut ini;

Tabel 4.5 Berita Rapat Kegiatan Kolaboratif MAN 02 Banyuwangi.⁸⁰

Rapat	Konten yang dibahas
Rapat antar Waka Kurikulum dan Wak Kesiswaan	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Perencanaan dan Evaluasi Para guru ➤ Perencanaan dan Evaluasi administrasi Pembelajaran ➤ Aturan jam ajar para guru ➤ Perencanaan Kegiatan bersama yayasan ➤ Tindakan guru saat pelaksanaan pembelajaran Madrasah
Rapat Kolaborasi Kegiatan Laboratorium	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Analisis kebutuhan pembelajaran lab ➤ Perencanaan kolaborasi kurikulum praktek ➤ Perencanaan kolaborasi sarpras pembelajaran ➤ Penguatan sinergitas kerja petugas Lab
Rapat Kepala Madrasah dan Guru Ma'had Al Qosimy	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Perencanaan Pembiayaan guru ➤ Pengembangan kurikulum ➤ Pengembangan administrasi pembelajaran ➤ Penguatan sinergitas para guru agama
Rapat Bersama Pengururs Ma'had	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Perencanaan kegiatan tahunan besama (pondok Ramadhan) ➤ Perencanaan kolaborasi Pengembangan guru agama ➤ Perencanaan Pengembangan pendidikan Ma'had dalam Kegiatan ekstra
Rapat penguatan Inovasi Peserta didik	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pembentukan Pantian Bazar ➤ Perencanaan Area dan Waktu Bazar ➤ Inventarisir Inovasi dan Produksi kreatif Siswa

⁸⁰ *Dokumenasi, Berita Acara MAN 02 Banyuwangi Tahun 2020*

Berdasarkan data dokumentasi yang ditemukan, perencanaan kolaborasi di MAN 02 dilakukan dengan mengacu pada kebutuhan kegiatan pengembangan mutu kinerja guru di tingkat internal. Rapat-rapat yang membahas perencanaan ini umumnya dipimpin langsung oleh kepala MAN 02. Pendekatan ini memastikan bahwa setiap aspek dari perencanaan kolaborasi terkoordinasi dengan baik dan sesuai dengan kebutuhan spesifik yang diidentifikasi dalam evaluasi internal. Demikian ini sebagaimana yang dijelaskan oleh Dedi Irwantoko,

“Jadi, perencanaan kolaborasi di MAN 02 memang dipimpin oleh kepala madrasah tetapi melibatkan pihak-pihak terkait sesuai dengan jenis kolaborasinya. Misalnya, kolaborasi untuk kegiatan tahunan seperti pondok Ramadhan diatur bersama dengan pengelola Ma’had Al Qosimy, sedangkan acara seperti bazar melibatkan lembaga formal untuk mempublikasikan hasil kreasi peserta didik dari berbagai lembaga. Setiap rencana kolaborasi disusun sesuai dengan tujuan dan kebutuhan spesifik yang ingin dicapai”.⁸¹

Jadi seluruh perencanaan dapat dikatakan didasarkan pada analisis kompetensi dan kebutuhan pengembangan yang diharapkan. Selain dari pada itu, perencanaan internal kolaborasi yang dilakukan berdasarkan kebutuhan ini tentu memiliki kelebihan tertentu. Sebagaimana data dokumentasi yang dipaparkan di atas, memperlihatkan adanya perencanaan yang dilakukan dengan seluruh sub kelembagaan dan bidang kerja. Salah satunya misalnya perencanaan yang dilakukan bersama unsur struktural kepengurusan sub kegiatan pesantren atau dalam hal ini bersama

⁸¹ Wawancara, Dede Irwantoko (Ketua Komite MAN 02 Banyuwangi), Tanggal 21 Mei 2024

kepengurusan pesantren. Tentu proses perencanaan ini dapat mendorong terciptanya kompetensi yang mengintegrasikan kelebihan pendidikan asli pesantren dengan pembelajaran umum di lembaga pendidikan formal.

Salah satu keunggulan manajemen di MAN 02 terletak pada kemampuannya mengintegrasikan rencana kerja antara pendidikan umum dengan Ma'had. Ma'had dikenal dengan fokusnya pada pendidikan agama, seperti tafsir, kitab kuning, dan bahasa Arab, sementara pendidikan umum lebih menekankan pada ilmu modern dan keterampilan profesional. Penggabungan kedua aspek ini secara efektif memperkuat mutu kinerja guru, dengan cara memadukan pengetahuan agama yang mendalam dan keterampilan modern. Ini menciptakan sinergi yang saling menguntungkan dalam pengembangan kompetensi dan kualitas pendidikan secara keseluruhan.

Salah satu contoh konkrit dari manfaat kolaborasi di MAN 02 adalah dalam penguatan kemampuan bahasa asing dan pembelajaran Al-Qur'an. Data observasi menunjukkan bahwa Ma'had Al Qosimy memiliki lembaga khusus untuk pendidikan bahasa Arab dan Tahfidzul Qur'an. Keberadaan lembaga ini memberikan keunggulan tambahan dalam proses pembelajaran di madrasah. Observasi menunjukkan bahwa para guru bahasa Arab dan pendidikan Qur'an secara aktif melakukan pertemuan dan diskusi untuk meningkatkan hasil belajar siswa mereka. Kolaborasi ini tidak hanya memperkaya materi ajar, tetapi juga memastikan bahwa pengajaran bahasa

dan Al-Qur'an berjalan secara sinergis untuk menghasilkan kualitas pendidikan yang lebih baik.⁸²

Poin penting dari data perencanaan kolaborasi yang dilakukan antar sub-struktural internal pesantren adalah adanya pendekatan holistik yang dapat meningkatkan mutu kinerja guru. Kolaborasi yang menyeluruh ini tidak hanya mencakup peningkatan kompetensi agama, tetapi juga mengintegrasikan keilmuan modern. Dengan pendekatan ini, pengembangan kinerja guru—baik dalam aspek kognitif, afektif, maupun spiritual—dapat diupayakan secara efektif. Kolaborasi internal yang harmonis memungkinkan integrasi yang lebih baik antara pendidikan agama dan ilmu pengetahuan modern, memfasilitasi pengembangan yang lebih komprehensif dan berdampak positif pada mutu pendidikan di pesantren.

Pada tahap pelaksanaan, manajemen yang diterapkan di MAN 02 menunjukkan bahwa kepala Madrasah tetap memegang peranan penting sebagai penghubung utama dalam kolaborasi. Meskipun tampaknya pada tahap ini kepala Madrasah hanya berfungsi sebagai pemantau, sebenarnya mereka berperan sebagai pengikat utama dalam kerja kolaborasi. Kepala Madrasah memastikan bahwa semua elemen yang terlibat dalam kolaborasi berfungsi sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, serta menjaga agar setiap aktivitas kolaboratif berjalan harmonis dan efektif. Dengan cara ini, mereka tidak hanya mengawasi, tetapi juga mengkoordinasi dan

⁸² *Observasi*, Hubungan Pelaksana Program Kegiatan MAN 02 Januari-Mei 2024

mengintegrasikan berbagai aspek kolaborasi untuk mencapai pengembangan mutu kinerja guru yang optimal.

Hal ini sebagaimana yang dikatakan oleh Saeroji sendiri,

“Dalam pelaksanaan kolaborasi, peran kepengurusan yayasan di MAN 02 sangat signifikan. Mereka tidak hanya terlibat dalam tugas-tugas administratif, tetapi juga aktif dalam proses pengembangan kompetensi guru. Saya secara sengaja terlibat seluruh tupoksi kerja, untuk memastikan kualitas dan mutu kinerja para guru. Keberadaan mereka sangat penting karena memungkinkan pengawasan yang menyeluruh terhadap kompetensi guru, baik dalam aspek intelektual maupun moral dan spiritual. Para guru tidak hanya dinilai dari segi kemampuan akademis mereka, tetapi juga dari segi etika dan tindakan mereka sebagai pendidik. Hal ini penting karena di pesantren, kompetensi guru meliputi lebih dari sekadar pengetahuan akademis; ia juga mencakup integritas moral dan nilai-nilai agama. Dengan melibatkan kepengurusan yayasan dalam proses ini, kualitas pendidikan yang diberikan kepada siswa dapat dipastikan tidak hanya memenuhi standar akademis tetapi juga standar keagamaan dan etika.”⁸³

Secara konkret, kepala madrasah memainkan peran kunci dalam pelaksanaan kolaborasi dengan secara aktif membimbing para guru. Mereka sering memberikan nasehat dan arahan untuk memastikan bahwa semua guru selaras dengan perkembangan berbagai sub unit kerja dalam pengelolaan madrasah. Ini mencakup aspek-aspek seperti pemahaman kurikulum dan penerapan nilai-nilai keagamaan dalam pengajaran. Dalam hal ini, kepala madrasah dan waka kurikulum bertindak sebagai pengarah dan pengontrol. Mereka tidak hanya memastikan kompetensi akademis guru, tetapi juga mendukung pengembangan mereka secara menyeluruh. Mereka bekerja untuk memastikan bahwa semua kegiatan dan praktik

⁸³ Wawancara, Saeroji (Kepala MAN 02 Banyuwangi), Tanggal 08 Maret 2024

pendidikan tetap berkoordinasi dengan tujuan dan nilai-nilai madrasah, serta memastikan bahwa seluruh guru berkontribusi secara positif terhadap visi dan misi lembaga.⁸⁴

Hasil pengumpulan data menunjukkan bahwa implementasi manajemen kolaborasi di MAN 02 dilakukan secara sistematis dan terarah. Hal ini mencerminkan adanya kontrol yang berkelanjutan dan peran penting dalam pengendalian serta pengembangan kerja kolaborasi untuk meningkatkan mutu kinerja para guru. Kolaborasi ini, pada dasarnya, merupakan perpaduan antara aspek struktural dan kultural madrasah, yang didasari oleh nilai-nilai fundamental yang telah ada sejak awal. Dengan cara ini, kolaborasi yang dibangun tidak hanya memperkuat aspek-aspek operasional, tetapi juga menjaga dan memperkuat budaya serta nilai-nilai dasar yang menjadi landasan lembaga.

Selain dari penjelasan di atas, hal unik lain yang penting sebagai data fokus kedua ini adalah kuatnya kolaborasi kepemimpinan dan aktor dalam sisi internalnya. Dalam hal kolaborasi kepemimpinan sub kerja, dijelaskan bahwa Saeroji sebagai kepala Madrasah telah secara penuh percaya dan yakin pada kapasitas kepemimpinan madrasah di sub kelembagaan kerjanya. Sebagaimana disebutkan sejak awal bahwa di dalam kelompok MAN 02 dan beberapa koordinator.

Kedua, manajemen koaborasi eksternal. Adapun dalam kolaborasi eksternalnya, tentu berbeda dengan apa yang dilakukan dalam aspek

⁸⁴ *Observasi*, Tindakan Aktor Pengelola MAN 02 Januari-Mei 2024

internalnya. Sebelumnya banyak membahas tentang bentuk manajemen kolaborasi eksternal ini, perlu rasanya penulis menjabarkan beberapa data mengenyangkut program kolaborasi kerja yang dilakukan dalam mengembangkan mutu kinerja para guru. Diakui atau pun tidak telah ada beberapa lembaga yang secara mutual ikut serta mengembangkan MAN 02.

Ada beberapa lembaga pendidikan yang menjadi jejaring guru untuk saling mendukung dalam pengembangan kinerjanya. Hal ini dapat dikelompokkan sebagai KKM. Adapun datanya adalah sebagaimana berikut ini;⁸⁵

Tabel 4.3 KKM MAN 02 Banyuwangi 2023/2024

<i>KEANGGOTAAN KKM MADRASAH ALIYAH SWASTA</i>	
1)	<i>MA Kebunrejo Genteng</i>
2)	<i>MA Darussalam Kalibaru</i>
3)	<i>MA Darurridwan Songgon</i>
4)	<i>MA Ummul Quro Glenmore</i>
5)	<i>MA An Nur Kalibaru</i>
6)	<i>MA Mambaul Huda Krasak</i>
7)	<i>MA Al-Azhar Sempu</i>
8)	<i>MA Integral Minhajut Thullab Glenmore</i>
9)	<i>MA Darul Hikmah Glenmore</i>
10)	<i>MA Al-Aqsha Cemethuk Cluring</i>
11)	<i>Ma Unggulan Miftahul Ulum Sumbergondo - Glenmore</i>
12)	<i>Ma Darul Amien Jajag Gambiran</i>
13)	<i>Ma Raudhatut Tholabah Setail Genteng</i>

Seluruh guru di MAN 02 bekerja sama untuk mendukung pengembangan mutu kinerja mereka. Mereka terkelompok sesuai dengan fokus kerja yang telah disusun secara internal, seperti yang telah dijelaskan sebelumnya. Keberadaan kelompok-kelompok ini tidak hanya berfungsi untuk meningkatkan kolaborasi, tetapi juga untuk mengembangkan

⁸⁵ *Dokumenasi, KKM MAN 02 Banyuwangi Tahun 2023/2024*

keterbukaan terhadap perubahan dalam pengembangan kompetensi guru. Dengan cara ini, guru-guru dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dan terus meningkatkan kualitas pengajaran mereka secara efektif.

Pada sisi kebutuhan akan pengetahuan dan dukungan kolaborasi eksternal ini, Saeroji memberikan penjelasan,

“Madrasah, sebagai lembaga pendidikan yang lahir dari dan untuk masyarakat, selalu berusaha untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dalam masyarakat. Ini adalah alasan mendasar mengapa pesantren terus berusaha menyesuaikan diri dengan kebutuhan dan dinamika sosial yang berkembang. Dalam konteks ini, pengembangan madrasah tidak hanya didorong oleh tujuan internal, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh tuntutan dan kebutuhan masyarakat di sekitarnya”.⁸⁶

Kolaborasi dengan pihak eksternal merupakan salah satu cara utama yang dilakukan madrasah untuk meningkatkan mutu pendidikan formal. Kerja sama ini bukan hanya sekadar memenuhi kebutuhan administratif atau struktural, tetapi juga berfokus pada peningkatan kompetensi profesional guru-guru yang ada di lembaga tersebut. Melalui kemitraan dengan berbagai pihak eksternal, seperti lembaga pendidikan, organisasi masyarakat, dan sektor bisnis, madrasah dapat mengakses sumber daya, keahlian, dan teknologi terbaru yang mendukung pengembangan profesional para pendidik.

Pernyataan ini menunjukkan bahwa kolaborasi eksternal di MAN 02 difokuskan secara maksimal untuk meningkatkan mutu kinerja guru. Meskipun demikian, tujuan dari kolaborasi eksternal tidak hanya terbatas pada pengembangan profesional para guru saja. Dalam wawancara dengan

⁸⁶ *Wawancara*, Saeroji (Kepala MAN 02 Banyuwangi), Tanggal 08 Maret 2024

Dedy, ketua komite, terungkap bahwa kolaborasi eksternal juga bertujuan untuk memperkuat peran madrasah pesantren dalam masyarakat serta menegaskan nilai-nilai yang telah diemban dan dikembangkan oleh lembaga tersebut. Dedy menjelaskan bahwa kolaborasi eksternal berperan penting dalam memperkuat posisi madrasah pesantren dalam komunitasnya, memastikan bahwa lembaga ini tidak hanya berfungsi sebagai pusat pendidikan agama tetapi juga sebagai bagian integral dari masyarakat yang lebih luas. Ini melibatkan kerja sama dengan berbagai pihak luar untuk mendukung dan memperkuat nilai-nilai pesantren, serta untuk memastikan bahwa madrasah tetap relevan dan berkontribusi secara positif terhadap perkembangan sosial dan pendidikan masyarakat.⁸⁷

Terkait hal ini, Saeroji mengungkapkan bahwa kolaborasi eksternal di MAN 02 bertujuan untuk memperkuat kerja sama dalam pengembangan nilai agama yang telah ditanamkan oleh para pendiri madrasah. Menurutnya, MAN 02 tidak hanya menjalin kemitraan dengan lembaga Ma'had lainnya untuk mendukung pengembangan lembaga pendidikan secara umum, tetapi juga untuk memperkuat nilai-nilai serta orientasi yang berfokus pada peningkatan mutu kinerja guru secara profesional. Kolaborasi ini dimaksudkan untuk memastikan bahwa nilai-nilai dan prinsip dasar yang menjadi fondasi madrasah terus berkembang dan diterapkan dalam praktik pendidikan sehari-hari.⁸⁸

⁸⁷ *Wawancara*, Dede Irwantoko (Ketua Komite MAN 02 Banyuwangi), Tanggal 21 Mei 2024

⁸⁸ *Wawancara*, Saeroji (Kepala MAN 02 Banyuwangi), Tanggal 08 Maret 2024

c. Bentuk *Partnership* KOLABORASI Pengembangan Mutu Kinerja Guru MTsN 03 Banyuwangi

Bahasan ini akan mendalami berbagai bentuk relasi kerja yang terbentuk sehubungan dengan peningkatan mutu kinerja guru Madrasah. Sebagaimana yang telah disampaikan dalam bahasan sebelumnya, *partnership* di beberapa ruang lingkup ini tentu memiliki tujuan tertentu yang dirancang untuk memperkuat kompetensi dan profesionalitas guru. Setiap bentuk kerjasama difokuskan pada peningkatan kognisi, afeksi, serta psikomotorik, yang mencerminkan komitmen terhadap pengembangan mutu pendidikan di Madrasah. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh Saeroji. Ia menjelaskan,

“Proses kemitraan memang sangat penting untuk dijalankan. Pada dasarnya, semua unit telah membangun kemitraan, termasuk Ma’had Al Qosamy. Visi dan misinya sebenarnya selaras, sehingga semua pihak bisa bermitra dengan baik. Kunci penting dalam menjalankan kemitraan ini adalah menyadarkan setiap pihak bahwa kita memiliki tujuan yang sama. Dengan begitu, semua pihak merasa seperti satu keluarga. Di dalam internal lembaga, rasa kebersamaan itu lebih terasa. Namun, ketika berhubungan dengan pihak eksternal, perlu dipertimbangkan apakah tujuan kemitraan tersebut sejalan dan saling menguntungkan. Jika sejalan, kemitraan itu layak untuk dijalankan”.⁸⁹

Pada tahap ini, struktur kemitraan internal telah terbentuk dengan baik. Kemitraan ini didasarkan pada kesadaran kolektif dari para pemangku kepentingan madrasah untuk berkontribusi dalam pengembangan mutu pendidikan. Beberapa model manajemen yang telah dibahas sebelumnya

⁸⁹ Wawancara, Saeroji (Kepala MAN 02 Banyuwangi), Tanggal 08 Maret 2024

menunjukkan adanya pola kerjasama strategis yang dirancang untuk memperkuat kinerja para guru.

Pada MAN 02, kemitraan ini terbentuk sebagai respons terhadap kebutuhan kerja yang muncul serta tantangan-tantangan spesifik yang menghambat pencapaian tujuan pendidikan. Seperti yang telah diuraikan sebelumnya, proses kolaborasi ini lahir ketika ditemukan adanya kekurangan dalam peningkatan kompetensi guru dan hambatan dalam pencapaian target pendidikan yang diharapkan. Dalam konteks ini, kemitraan berperan penting sebagai sarana untuk mengatasi berbagai kelemahan, memastikan setiap pihak yang terlibat memberikan kontribusi yang optimal, dan membangun sinergi yang kuat untuk mencapai tujuan pendidikan yang lebih holistik. Ini mencerminkan pendekatan yang lebih terorganisir dan terarah, di mana pengembangan profesionalitas guru menjadi fokus utama demi tercapainya keberhasilan pendidikan yang berkelanjutan di madrasah.

Dalam konteks kebutuhan kerja, salah satu contoh yang dapat diangkat adalah persiapan bazar tahunan yang diadakan di madrasah. Berdasarkan observasi, seluruh guru dari berbagai bidang berperan aktif sebagai panitia atau pelaksana acara tersebut. Mereka bekerja bersama-sama, membentuk sebuah komunitas kemitraan yang solid untuk menyukseskan festival ini, yang berfokus pada pameran produk inovasi sekolah. Dalam kolaborasi ini, para guru tidak hanya menjalankan tugas masing-masing, tetapi juga saling mendukung dan melengkapi,

menciptakan sinergi yang kuat dalam pengelolaan acara. Hal ini mencerminkan bagaimana kebutuhan kerja dapat memicu terbentuknya kemitraan di antara para pendidik, di mana setiap individu berkontribusi demi tercapainya tujuan bersama, yaitu menyukseskan acara dan menampilkan karya inovatif siswa kepada masyarakat luas.⁹⁰

Tentu saja, hal ini juga merupakan bentuk kemitraan kerja yang bertujuan untuk pengembangan kompetensi para guru. Seperti yang disampaikan oleh Saeroji, Kepala MAN 02, partisipasi seluruh guru dalam mempersiapkan acara tersebut memungkinkan mereka untuk saling berkomunikasi dan bertukar pikiran mengenai pengembangan pembelajaran yang mereka tangani. Dalam proses kolaborasi ini, tidak hanya aspek teknis pelaksanaan acara yang menjadi fokus, tetapi juga kesempatan bagi para guru untuk mendiskusikan metode pengajaran, berbagi inovasi, dan mencari solusi atas tantangan yang mereka hadapi dalam proses belajar mengajar. Kemitraan ini, selain meningkatkan kemampuan teknis dalam menyelenggarakan kegiatan besar seperti bazar, juga memperkuat interaksi dan kolaborasi antar guru dalam upaya memperbaiki kualitas pembelajaran di madrasah.⁹¹

Penjelasan ini menunjukkan perbedaan yang signifikan dibandingkan dengan situs yang pertama. Pada situs yang pertama, seluruh kemitraan telah direncanakan secara matang dan strategis sesuai dengan target pengembangan yang ingin dicapai. Setiap langkah *partnership* diatur

⁹⁰ *Observasi*, Kepanitian Bazar MAN 02 Banyuwangi 2020

⁹¹ *Wawancara*, Saeroji (Kepala MAN 02 Banyuwangi), Tanggal 08 Maret 2024

berdasarkan tujuan pengembangan yang telah ditetapkan sejak awal. Sementara itu, di MAN 02, kemitraan tidak dibangun dengan perencanaan yang serupa, melainkan didasarkan pada kebutuhan yang muncul dari hasil evaluasi, terutama terkait kelemahan dalam pengembangan kompetensi profesional guru.

Contohnya adalah dalam masalah kompetensi guru laboratorium. Sebelumnya, ditemukan adanya kekurangan dalam bidang ini, di mana kemitraan antar guru ilmu pengetahuan belum terbentuk secara efektif. Hal ini berbeda dengan guru-guru mata pelajaran lain yang sudah menjalankan kolaborasi untuk saling memperkuat pengembangan pengajaran. Dengan demikian, kemitraan di MAN 02 lebih bersifat responsif, muncul sebagai solusi atas masalah yang teridentifikasi, terutama dalam peningkatan kompetensi profesionalitas para guru. Hal ini dikatakan langsung oleh Syamsul Hadi. Ia menuturkan,

“Proses kolaborasi di MAN 02 biasanya dilakukan ketika muncul masalah yang memerlukan penanganan bersama. Misalnya, kemarin di laboratorium, bukan hanya ditemukan kelemahan dalam pengajaran, tetapi juga kelengkapan alat laboratorium yang kurang memadai. Untuk mengatasi hal ini, diadakan rapat yang melibatkan kepala madrasah serta beberapa guru IPA. Dalam forum tersebut, masalah yang dihadapi dibahas secara mendalam, dan diputuskan untuk mengadakan urun rembuk di antara para pengelola laboratorium. Sebagai tindak lanjut, para guru membentuk grup WhatsApp sebagai sarana komunikasi. Grup ini diisi oleh para pengelola laboratorium dan penanggung jawab, yang kini bertugas untuk mengawasi dan mengelola laboratorium dengan lebih baik. Pendekatan kolaboratif semacam ini tidak hanya terjadi di laboratorium, tetapi juga dalam pembelajaran pendidikan jasmani (penjas), di mana MAN 02 kekurangan guru di bidang tersebut. Dalam

kedua kasus ini, kolaborasi menjadi solusi untuk mengatasi kekurangan, baik dari segi pengajaran maupun sarana pendukung”.⁹²

Bentuk *partnership* seperti ini jelas mengarah pada kemitraan kerja yang berfokus pada pengembangan pembelajaran. Jika dikaitkan dengan tujuan holistik madrasah, model kemitraan ini dapat disebut sebagai *partnership* ventura, di mana kolaborasi tidak hanya terbentuk karena masalah yang muncul atau kebutuhan yang mendesak, tetapi juga karena adanya keselarasan visi dan misi lembaga MAN 02. *Partnership* ini tumbuh dari pemahaman bersama terhadap tujuan kelembagaan yang ingin dicapai.

Selain itu, kemitraan di MAN 02 tidak hanya didorong oleh struktur formal yang telah dibentuk, tetapi juga oleh historitas kelembagaan yang telah berkembang sejak lama. Sebagaimana dibahas sebelumnya, sejarah pendidikan di seluruh kelembagaan madrasah ini memang diinisiasi oleh madrasah itu sendiri, sehingga kemitraan dapat terbentuk secara alami. Nilai-nilai fundamental yang terkandung dalam visi dan misi madrasah berperan sebagai pengikat yang kuat dalam membangun kolaborasi. Apalagi, dengan hadirnya Ma’had Al Qosamy saat ini, kemitraan semakin diperkuat oleh akar historis yang kuat dan komitmen terhadap pengembangan pendidikan yang lebih luas.⁹³

Selain dari itu, dalam perspektif lain, terdapat data yang menunjukkan adanya dua bentuk kolaborasi dalam pengaturan pengembangan kompetensi

⁹² Wawancara, Syamsul Hadi (Waka Kurikulum MAN 02 Banyuwangi), Tanggal 12 Maret 2024

⁹³ Wawancara, Syamsul Hadi (Waka Kurikulum MAN 02 Banyuwangi), Tanggal 12 Maret 2024

profesional guru. Salah satu contohnya dapat dilihat pada penyelenggaraan kegiatan bersama seperti bazar atau, yang lebih utama, pada acara Pondok Ramadhan. Seperti yang telah disampaikan sebelumnya, dalam kegiatan-kegiatan tersebut terjalin kemitraan antara sub kelembagaan formal dan struktural keasramaan di Ma'had Al Qosamy.

Kolaborasi ini mencerminkan adanya sinergi antara pengelola pendidikan formal dan pengelola asrama, di mana masing-masing pihak berkontribusi pada pelaksanaan kegiatan besar yang tidak hanya melibatkan aspek akademis, tetapi juga pembinaan karakter. Kegiatan seperti Pondok Ramadhan, misalnya, menjadi momentum penting untuk memperkuat keterlibatan seluruh elemen madrasah dalam mengembangkan kompetensi guru, baik dari segi kognisi, afeksi, maupun spiritualitas. Kemitraan antara sub kelembagaan formal dan struktural keasramaan juga menunjukkan bahwa pengembangan profesionalitas guru tidak terbatas pada kelas atau bidang akademis semata, tetapi mencakup ruang yang lebih luas, termasuk pembinaan kehidupan keasramaan, yang tentu menjadi salah satu kekuatan utama madrasah dalam mencetak insan yang berkarakter islami..

Menurut penuturan Monica Soraya, kegiatan seperti ini adalah integrasi antara pengaturan pendidikan pesantren dan manajemen pendidikan keasramaan. Dalam kegiatan tersebut, seluruh siswa, baik santri muqim maupun santri non-muqim, terlibat secara aktif. Proses pengaturan pembelajaran menggabungkan pendidikan kitab kuning dari Ma'had dengan manajemen penilaian pembelajaran umum. Dengan kata lain, kegiatan ini

menyatukan dua aspek penting dalam pendidikan di pesantren: pengajaran materi kitab kuning yang menjadi fokus utama di Ma'had dan sistem penilaian untuk pembelajaran umum. Pendekatan ini memastikan bahwa seluruh aspek pendidikan, baik yang bersifat religius maupun akademis, dikelola dengan baik dan terintegrasi, memberikan pengalaman belajar yang komprehensif bagi semua siswa.⁹⁴

Titik inilah, pengembangan kompetensi guru dilakukan dengan mamadukan menagemen pendidikan pesantren dan umum.

Model kemitraan serupa juga diterapkan dalam pengajaran bahasa asing. Seperti yang telah disebutkan, pesantren mengembangkan pembelajaran bahasa Arab dengan pendekatan keasramaan, dan mata pelajaran ini juga diterapkan di pendidikan formal. Untuk memperbaiki kualitas pendidikan di madrasah dan meningkatkan kompetensi guru, MAN 02 telah menginisiasi penggabungan kedua jenis pembelajaran tersebut. Penulis menyaksikan langsung proses ini, di mana beberapa guru berkoordinasi dengan pengelola atau pendidik Ma'had Al Qosamy dalam merancang dan melaksanakan pengajaran bahasa Arab dan Tahfidz.⁹⁵ Pola ini tentu memberikan ruang terjadinya pengembangan mutu kinerja guru dengan model *corporate arrangement*.

Data dokumentasi menunjukkan hal serupa. Terdapat beberapa data rapat yayasan yang memperlihatkan adanya kemitraan antara kelembagaan

⁹⁴ *Wawancara*, Monica Soraya (Ur. Kurikulum MAN 02 Banyuwangi), Tanggal 22 Januari 2024

⁹⁵ *Observasi*, Kegiatan Ma'had Al Qosimy MAN 02 Banyuwangi 2023

pendidikan formal dan pesantren. Adapun yang dimaksud adalah data berikut ini;

Tabel 4.4 Data Rapat Kelompok Kerja Pelaksanaan Kegiatan MAN 02 Banyuwangi.⁹⁶

<i>Rapat</i>	<i>Pembahasan</i>
<i>Rapat Bazar</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pembentukan panitia ➤ Prosedur Bazar alumni ➤ Persiapan Bazar Madrasah
<i>Rapat Pengembangan Pendidikan Qur'an dan Bahasa Arab</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Materi Pembelajaran ➤ Penilaian Pembelajaran ➤ Perlombaan Bahasa Arab dan Tahfidzul Qur'an Ma'had
<i>Rapat Persiapan Pondok Ramadhan</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Persiapan Materi Pembelajaran ➤ Pendataan Pengajar ➤ Penetapan Jadwal
<i>Rapat Peringatan Hari Besar Islam dan Nasional</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Persiapan Tempat Acara ➤ Susunan Acara ➤ Pengisi Acara

Dokumentasi tersebut mungkin terlihat sederhana dalam hal pembahasan rapat, tetapi jika diperhatikan dari sudut pandang kolaborasi, jelas terlihat adanya dua unsur struktural dengan peran yang berbeda. Rapat ini menunjukkan adanya upaya sinergi dalam manajemen kegiatan. Para guru madrasah, yang telah dilatih dalam manajemen modern, bekerja sama dengan Ma'had Al Qosimy, yang ahli dalam manajemen pendidikan tradisional khas pesantren.

Kolaborasi ini memungkinkan pengembangan mutu kinerja guru untuk tidak hanya mengacu pada praktik manajemen modern, tetapi juga terintegrasi dengan perspektif manajemen pendidikan agama. Sinergi antara kedua pihak ini menciptakan pendekatan yang holistik, di mana metode dan

⁹⁶ *Dokumenasi*, Rapat MAN 02 Banyuwangi Tahun 2023

pengalaman dari masing-masing pihak saling melengkapi. Dengan demikian, pengaturan dan pengembangan kualitas pendidikan dapat dilakukan secara menyeluruh, menggabungkan aspek manajerial yang modern dengan nilai-nilai pendidikan agama yang tradisional.

Hal ini sebagaimana diakui oleh Saeroji. Ia berkata dalam wawancaranya,

“Salah satu keuntungan utama dari madrasah yang dikembangkan di pesantren adalah keberadaan Ma’had itu sendiri. Kompetensi guru di lembaga pendidikan non-pesantren seringkali menghadapi kesulitan dalam pengembangan kompetensi keagamaan. Sebaliknya, Ma’had menawarkan lingkungan yang kaya dengan pengetahuan agama dan keahlian yang mendalam dalam pendidikan agama. Di madrasah ini, kemitraan antara guru madrasah dan kepengurusan Ma’had telah terjalin dengan baik. Beberapa kegiatan pendidikan diadakan melalui kerjasama dengan kepengurusan Ma’had, yang memperkaya proses pembelajaran. Selain itu, keberadaan alumni Ma’had, baik sebagai pendidik maupun dalam kapasitas lainnya, memberikan kontribusi penting dalam pengembangan madrasah. Sinergi antara madrasah dan Ma’had ini menciptakan kelebihan yang tidak ditemukan di sekolah-sekolah pada umumnya. Kemitraan ini memfasilitasi pengembangan kompetensi guru dalam aspek keagamaan dengan dukungan langsung dari Ma’had, yang memperkaya kualitas pendidikan agama di madrasah dan memperkuat hubungan antara pendidikan agama dan formal”.⁹⁷

Kemitraan dengan pihak eksternal juga menunjukkan bentuk kesamaan tujuan yang serupa. Bentuk kemitraan seperti ini, seringkali disebut sebagai kemitraan ventura, berfokus pada kesamaan tujuan dan program antara pihak-pihak yang terlibat. Kesamaan ini lebih menekankan pada keselarasan program antara madrasah dan instansi eksternal.

⁹⁷ Wawancara, Saeroji (Kepala MAN 02 Banyuwangi), Tanggal 08 Maret 2024

Contohnya, dalam observasi yang dilakukan, terlihat bahwa madrasah menjalin kemitraan dengan beberapa instansi pelayanan publik pemerintah, seperti puskesmas dan BNN (Badan Narkotika Nasional). Kesenaan program di sini berarti bahwa program-program yang dijalankan oleh instansi-instansi tersebut sejalan dengan harapan dan kebutuhan madrasah bagi masyarakat. Kemitraan ini tidak hanya mencerminkan kesamaan tujuan, tetapi juga menciptakan sinergi yang bermanfaat dalam melaksanakan program-program yang mendukung kesejahteraan masyarakat dan kebutuhan pendidikan madrasah.⁹⁸

Kemitraan antara madrasah dan pemerintah dalam hal pelayanan masyarakat sebenarnya merupakan konsekuensi dari nilai historis yang telah lama ada. Madrasah muncul berkat gotong royong masyarakat dan selalu berada di garda terdepan dalam menghadapi berbagai masalah. Oleh karena itu, sangat relevan bagi madrasah untuk bersinergi dengan pemerintah dalam upaya pelayanan dan pengembangan kehidupan masyarakat. Sinergi ini diakui oleh Muh Tashil, Humas MAN 02, sebagai bentuk kerjasama yang efektif dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dengan bekerja sama, madrasah dan pemerintah dapat mengoptimalkan sumber daya dan keahlian masing-masing, sehingga dapat memberikan kontribusi yang lebih besar dalam mengatasi tantangan yang dihadapi masyarakat. Kemitraan ini menggabungkan nilai-nilai historis madrasah dengan upaya pemerintah,

⁹⁸ *Observasi*, Kepanitian Bazar MAN 02 Banyuwangi 2023

menciptakan dampak yang positif dan berkelanjutan bagi masyarakat.

Rincinya ia menjelaskan,

“Pemerintah dan madrasah memang seharusnya bersinergi karena memiliki tujuan yang sama, yaitu meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Negara bertanggung jawab atas kemakmuran rakyat, sementara madrasah, yang didirikan oleh masyarakat, hadir untuk menjawab berbagai masalah sosial yang ada. Sinergi antara keduanya sangat penting karena madrasah bukan hanya sebagai lembaga pendidikan, tetapi juga berperan sebagai lembaga sosial yang terlibat dalam berbagai aspek kehidupan masyarakat, seperti pertanian dan pernikahan. Sejak dahulu, pesantren telah memainkan peran penting dalam kehidupan sosial masyarakat. Oleh karena itu, penting bagi pemerintah untuk menjalin kemitraan dengan madrasah, bukan hanya dalam konteks pendidikan, tetapi juga dalam hal-hal yang menyangkut kesejahteraan sosial. Konsep “madrasah reforms” yang lahir di Kementerian Agama (Kemenag) mencerminkan upaya untuk memperkuat dan memperbaharui peran madrasah dalam konteks sosial dan pendidikan, sehingga bisa lebih efektif dalam menghadapi tantangan dan memenuhi kebutuhan masyarakat”.⁹⁹

Pernyataan di atas menunjukkan bahwa kemitraan antara pesantren dan pemerintah berlandaskan pada kesamaan tugas dan tanggung jawab. Madrasah, yang telah lama memiliki peran dalam masyarakat, dan pemerintah, yang memiliki tanggung jawab yuridis terhadap kesejahteraan rakyat, dapat saling bersinergi dalam berbagai aspek. Sinergi ini tidak hanya terbatas pada bidang pendidikan, tetapi juga meliputi masalah-masalah lain seperti konflik, kesehatan, dan ekonomi. Keterpaduan antara kesadaran dan kesamaan tujuan ini memberikan kelebihan tersendiri dalam peningkatan mutu guru madrasah. Kemitraan yang terjalin dapat memperkuat berbagai aspek pendidikan dan sosial, sehingga mendukung upaya pengembangan dan pembaharuan yang lebih efektif di madrasah.

⁹⁹ *Wawancara*, Muh Tashil (Humas MAN 02 Banyuwangi), Tanggal 24 Januari 2024

Sebagai contoh konkret, di luar masalah kesehatan, penulis juga menemukan bahwa keterbukaan madrasah untuk bermitra dengan instansi eksternal membuka peluang bagi pola kemitraan yang inklusif dan terarah pada pengembangan ekonomi masyarakat. Salah satu contohnya adalah kemitraan dalam pelaksanaan bazar. Dalam observasi penulis, keterlibatan madrasah dalam acara bazar memainkan peran penting dalam memperkuat relasi dan mendorong pertumbuhan ekonomi mikro masyarakat, terutama untuk bisnis kecil yang dijalankan oleh alumni di berbagai daerah.

Pada acara bazar tersebut, beberapa alumni memanfaatkan kesempatan untuk memamerkan inovasi dalam produk industri rumahan mereka. Bazar ini tidak hanya berfungsi sebagai ajang promosi bagi pengunjung, tetapi juga sebagai platform yang mendukung perkembangan ekonomi lokal melalui pengenalan produk-produk baru dan peningkatan jaringan bisnis. Dengan demikian, keterlibatan madrasah dalam kemitraan eksternal seperti ini turut berkontribusi pada pengembangan ekonomi masyarakat dan memperkuat relasi antara madrasah dan komunitas lokal.¹⁰⁰

Fakta di atas memperlihatkan adanya kemitraan eksternal yang dilakukan guna menyokong pengembangan ekonomi masyarakat, utamanya bisnis alumni MAN 02. Bentuk kemitraan demikian tentu bukan didasarkan pada *profit sharing*. Namun semata demi *supporting* pengembangan masyarakat berbasis alumni Madrasah. Alumni yang memiliki bisnis di beberapa daerah, dari kemitraan ini, para guru dapat mempelajari sektor riil

¹⁰⁰ *Observasi*, Pelaksanaan Bazar MAN 02 Banyuwangi 2023

ekonomi masyarakat. Para pendidik di pendidikan formal MAN 02 menjadikan relasi bisnis alumni madrasah ini sebagai contoh dan pandangan dasar pengembangan pembelajaran yang ia lakukan.

Saeroji menuturkan, Banyak guru di madrasah yang memotivasi siswa dengan mencontohkan kesuksesan alumni-alumninya. Mereka sering kali berkolaborasi dengan alumni tersebut untuk mengembangkan keterampilan siswa. Dengan melibatkan alumni yang telah berhasil dalam berbagai bidang, guru dapat memberikan teladan nyata dan peluang bagi siswa untuk belajar langsung dari pengalaman para profesional yang sudah terbukti sukses. Kerja sama ini tidak hanya memotivasi siswa tetapi juga memberikan mereka akses ke pengetahuan praktis dan keterampilan yang berguna dalam pengembangan karier mereka.¹⁰¹

Fakta tersebut memperjelas bahwa kemitraan madrasah muncul sebagai wujud komitmen terhadap pengembangan kesejahteraan masyarakat. Dalam konteks ini, kemitraan tersebut juga mencerminkan kepentingan peran masyarakat di era modern. Peningkatan kompetensi profesional guru menjadi hal yang esensial dalam proses ini, agar sejalan dengan tujuan tersebut. Dengan demikian, orientasi pengembangan kinerja guru di madrasah dirancang untuk mendukung dan memperkuat tujuan kemitraan yang lebih luas, yaitu meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan menciptakan dampak positif yang berkelanjutan.

¹⁰¹ *Wawancara*, Saeroji (Kepala MAN 02 Banyuwangi), Tanggal 08 Maret 2024

Selain bentuk *partnership* yang demikian, ada juga dijalin dengan model kemitraan kekeluargaan sivitas. Hal ini sebagaimana yang dijelaskan di awal bahwa manajemen kolaborasi juga dilakukan MAN 02 juga dikembangkan dengan jejaring keluarga sivitas Madrasah. Beberapa keluarga kepala sekolah dan guru juga banyak yang memiliki hubungan pengelola lembaga atau bahkan perusahaan lain, bahkan ada yang di perguruan tinggi. Kerjasama yang dilakukan ini lebih pada saling mendukung pengembangan mutu guru MAN 02.

Kemitraan eksternal tidak hanya mencerminkan komitmen terhadap pengembangan masyarakat, tetapi juga melibatkan pola kekeluargaan. Meskipun kemitraan ini tidak selalu didokumentasikan dalam bentuk MoU yang formal, prosesnya tetap dilakukan dengan sangat sistematis dan terarah. Pelaksanaannya lebih bersifat kultural, di mana musyawarah dan perencanaan dilakukan di antara anggota keluarga atau komunitas yang terlibat. Pendekatan ini menekankan hubungan yang erat dan saling percaya, serta mengedepankan komunikasi dan kolaborasi dalam konteks kekeluargaan. Dedy Irwantoko menuturkan, “*tidak ada yang dirumuskan secara tertulis. Namun semua keluarga sivitas MAN 02 sangat kompak untuk menguatkan mutu kinerja guru*”.¹⁰²

Bentuk kemitraan terakhir yang ditemukan dalam pengumpulan data adalah kemitraan dengan lembaga bisnis, seperti perusahaan dan lembaga keuangan. Meskipun kemitraan ini tidak dilakukan secara langsung antara

¹⁰² Wawancara, Dedy Irwantoko (Ketua Komite MAN 02 Banyuwangi), Tanggal 08 Maret 2024

madrasah dan perusahaan tersebut sebagai suatu kelembagaan, ada hubungan yang signifikan dengan pengembangan peningkatan kompetensi mutu kinerja guru. Kemitraan ini sering kali melibatkan dukungan atau sumber daya dari lembaga bisnis yang dapat memperkaya pengalaman dan keterampilan para guru, baik melalui pelatihan, akses ke teknologi, atau kesempatan untuk kolaborasi dalam proyek-proyek tertentu. Ini menunjukkan bahwa kemitraan dengan sektor bisnis juga berkontribusi pada peningkatan profesionalitas dan kualitas pengajaran di madrasah.

Beberapa data terkait dengan temuan ini disampaikan oleh Saeroji sendiri. Ia mengatakan,

“Kerja sama dengan perusahaan tersebut sebenarnya dilakukan dengan saya secara pribadi, bukan secara langsung dengan madrasah. Penghasilan dari kemitraan usaha bisnis ini digunakan untuk mendanai beberapa kegiatan, termasuk pembiayaan bagi pendidik, terutama guru-guru dari madrasah. Meskipun jumlahnya mungkin tidak besar, dana tersebut dialokasikan untuk mendukung berbagai upaya dalam pengembangan mutu kinerja guru. Dengan cara ini, kemitraan bisnis berkontribusi pada peningkatan kualitas pendidikan di madrasah meskipun melalui jalur pribadi”.¹⁰³

Pola kemitraan berbasis *profit sharing* ini serupa dengan pendekatan yang diterapkan pada kemitraan bisnis lainnya, termasuk dengan lembaga keuangan yang ada. Seperti yang dijelaskan sebelumnya, selain menjalankan lembaga formal, yayasan pesantren juga mengelola koperasi keuangan. Koperasi ini berperan dalam mendukung pengembangan profesionalitas guru dengan menyediakan sumber daya finansial yang dapat digunakan untuk berbagai kegiatan, termasuk pelatihan dan peningkatan

¹⁰³ Wawancara, Saeroji (Kepala MAN 02 Banyuwangi), Tanggal 08 Maret 2024

keterampilan. Dengan demikian, kemitraan bisnis dan lembaga keuangan tidak hanya memperkuat fondasi keuangan yayasan, tetapi juga berkontribusi pada pengembangan kualitas pendidikan di madrasah.

Seluruh penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa bentuk kemitraan dan kolaborasi di MAN 02 sangat beragam. Kemitraan internal mencerminkan pola kemitraan ventura bisnis, di mana kolaborasi muncul karena kesamaan orientasi dalam pengembangan pendidikan yang selaras dengan visi dan misi formal MAN 02. Namun, di sisi lain, kemitraan juga terbentuk sebagai respons terhadap kelemahan mutu kinerja guru yang diidentifikasi, menunjukkan bahwa kolaborasi ini tidak hanya didorong oleh kesamaan tujuan tetapi juga oleh kebutuhan untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas pengajaran di madrasah.

Kemitraan yang terjadi di ruang lingkup eksternal di MAN 02 memperlihatkan berbagai pola. Salah satu pola adalah kesenadaan tujuan program, di mana kemitraan dengan instansi layanan publik didasarkan pada kesamaan tujuan dan program yang mendukung kesejahteraan masyarakat. Selain itu, terdapat pula pola kekeluargaan yang muncul dalam kemitraan antara sivitas madrasah, di mana hubungan yang terbentuk bersifat kultural dan berbasis pada prinsip kekeluargaan, tanpa memerlukan dokumentasi formal seperti MoU, tetapi dilakukan melalui musyawarah dan komunikasi yang erat.

Kemitraan berbasis *profit sharing* juga terlihat dalam kerja sama dengan perusahaan dan lembaga perbankan di Banyuwangi, di mana

keuntungan dari kemitraan ini digunakan untuk mendukung pengembangan mutu kinerja guru dan berbagai kegiatan madrasah. Ketiga pola ini menunjukkan pendekatan yang berbeda dalam menjalin kerjasama eksternal, masing-masing dengan tujuan dan mekanisme yang sesuai dengan konteksnya.

Pada instansi yang bergerak di bidang pelayanan masyarakat, seperti lembaga pemerintah dalam sektor kesehatan, kolaborasi juga dijalin dengan BNN dan Puskesmas, seperti yang dijelaskan oleh Muhammad Abdul Rahman, Urusan Keuangan MAN 02. Dalam kerjasama ini, para guru mendapatkan manfaat dalam peningkatan kompetensi mereka. Beberapa guru memperoleh bimbingan khusus mengenai kesehatan anak, serta kesehatan pribadi mereka sendiri, melalui program yang disediakan oleh mitra kesehatan tersebut.¹⁰⁴

Hal yang sama juga berlaku untuk kolaborasi dengan instansi bisnis, seperti perusahaan. Perusahaan yang terlibat dalam bisnis ritel dan perkebunan skala internasional ini memberikan kesempatan untuk memperoleh kompetensi praktis melalui kerjasama. Saeroji menjelaskan bahwa perusahaan ini tidak hanya berkolaborasi dalam bentuk partnership dalam bidang bisnis, tetapi juga mendukung pengembangan kompetensi di bidang keuangan para guru. Ini memungkinkan para guru untuk memperoleh pengetahuan dan keterampilan tambahan yang bermanfaat dalam konteks profesional mereka. Saeroji menjelaskan, “*di disni juga ada*

¹⁰⁴ *Wawancara*, Muhammad Abdul Rahman (Ur Keuangan MAN 02 Banyuwangi), Tanggal 08 Maret 2024

pembelajaran akuntansi, kadang perusahaan juga memberikan bantuan pelatihan. Artinya, tidak hanya dapat keuntungan materi saja”, tuturnya.¹⁰⁵

Dapat disimpulkan bahwa dalam kolaborasi yang dilakukan dengan kelembagaan eksternal madrasah, terdapat dua pendekatan utama: agensi dan *partnership*. Kolaborasi dengan agensi, yang biasanya melibatkan instansi pendidikan, berfokus pada pencapaian tujuan yang selaras dengan visi dan misi madrasah. Sementara itu, kolaborasi dengan instansi non-pendidikan, seperti perusahaan, lembaga pelayanan masyarakat, dan sektor lainnya, cenderung mengikuti pola *partnership*. Dalam bentuk *partnership* ini, kolaborasi dilakukan dengan pendekatan berbasis tujuan bersama dan berbagi manfaat, yang mendukung pengembangan madrasah serta memperkuat hubungan dengan berbagai pihak eksternal.

B. ANALISIS TEMUAN

Bagian ini menguraikan temuan penelitian yang terbagi dalam dua kategori utama, yaitu temuan dari penelitian kasus individu dan temuan dari penelitian lintas kasus. Temuan kasus individu merupakan hasil kajian mendalam yang dilakukan terhadap masing-masing kasus, yakni Kasus I dan Kasus II. Hasil kajian ini disebut sebagai temuan substansial karena memberikan gambaran yang spesifik mengenai konteks dari setiap kasus yang diteliti. Sementara itu, temuan lintas kasus adalah pengembangan dari temuan substansial, di mana analisis dilakukan terhadap berbagai situasi dan latar yang

¹⁰⁵ *Wawancara*, Saeroji (Kepala MAN 02 Banyuwangi), Tanggal 08 Maret 2024

berbeda di kedua madrasah formal yang menjadi objek penelitian. Temuan lintas kasus ini disebut sebagai temuan formal, karena merupakan hasil analisis yang lebih luas dan relevan, yang muncul dari perbandingan dan pengembangan temuan substansial yang diperoleh dari setiap kasus individu.

Pada bagian ini, penulis akan menggambarkan hasil dekomposisi terhadap beberapa data yang sudah didapatkan melalui proses prosedur dan teknik penggalian informasi dalam penelitian kualitatif di dua situs madrasah yang diteliti. Dari data-data tersebut pula, penulis ingin membingkai beberapa sisi persamaan dan perbedaan pola atau fitur manajemen kolaborasi dalam hal peningkatan mutu kinerja guru. Adapun yang demikian adalah sebagaimana di bawah ini;

Tabel 4.10 Analisis Temuan Lintas Situs

SUB FOKUS MANAGEMEN KOLABORASI	<i>PESANTREN SITUS I</i>	<i>PESANTREN SITUS I</i>
	MTsN 03	MAN 02
Sistem Pengembangan Mutu Kolaboratif Pengembangan Mutu Kinerja Guru	Pembudayaan Nilai Kolaborasi; <ul style="list-style-type: none"> ➢ Pembentukan persepsi sivitas Madrasah sebagai dasar tujuan bersama ➢ Penguatan Figuritas Kepala Madrasah ➢ Penguatan tradisi dan Pendidikan Agama sebagai acara bersama Pihak yang diajak kerjasama: <ul style="list-style-type: none"> • Kelembagaan Internal terdiri dari sub Kerja Madrasah, Yakni guru mapel dan Ekstrakurikuler 	Pembudayaan Nilai Kolaborasi; <ul style="list-style-type: none"> ➢ Penguatan Figuritas Kepala Madrasah dan Kebudayaan Ma'had ➢ Delagatif Keluarga Sivitas Madrasah ➢ Pelaksanaan Bersama kegiatan Bersama keagamaan Pihak yang diajak kerjasama: <ul style="list-style-type: none"> • Kelembagaan Internal terdiri dari Guru Mapel, Guru Ekstrakurikuler dan Guru Ma'had Al Qosimy

	<ul style="list-style-type: none"> • Kelembagaan Ekternal terdiri dari Kelembagaan Non Profit (Ormas Keagamaan NU, UIN KHAS Jember, dan Instansi Pemerintah) dan Instansi profit (Perusahaan) 	<ul style="list-style-type: none"> • Kelembagaan Ekternal terdiri dari Kelembagaan Non Profit (Ormas Keagamaan, Perguruan Tinggi, dan Instansi Pemerintah) dan Instansi profit (Perusahaan dan sejumlah Perbankan)
<p>Struktur Kerja Kolaboratif Pengembangan Mutu Kinerja Guru</p>	<p>Perencanaan dilakukan dengan ketentuan;</p> <p>➤ <i>Internal;</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kegiatan diinisiasi oleh Struktural Madrasah • Peningkatan pengetahuan pembelajaran dengan cara pengembangan kelompok kerja guru dan administrasi pembelajaran • Peningkatan spritualitas keagamaan dengan cara kemitraan dengan sejumlah pendidikan agama dan kegiatan keagaman • Partisipatif berbasis bidang pengembangan kompetensi kerja guru (pedagogik, sikap dan kepribadian) <p>➤ <i>Eksternal ;</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Analisis kebutuhan peningkatan kompetensi profesional pembelajaran • Analisis Tindakan Spritualitas, Sosial dan Keagamaan guru 	<p>Perencanaan dilakukan dengan ketentuan;</p> <p>➤ <i>Internal;</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kegiatan diinisiasi oleh Seluruh Stekholder Unit Kerja • Analisis kelemahan Kinerja guru • Analisis kelemahan capaian tujuan • Perencanaan kegiatan bersama Madrasah • Partisipatif berbasis masalah dan orientasi Pencapaian Tujuan peningkatan mutu kerja guru (pedagogik, sikap dan kepribadian) <p>➤ <i>Eksternal ;</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Analisis Kelemahan profesionalitas Guru • Analisis Kesenadaan peran dan tujuan instansi • Analisis Peluang Peningkatan mutu kinerja guru dari kemitraan yang dilakukan

	<p>Pelaksanaan dilakukan dengan ketentuan;</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Internal;</i> <ul style="list-style-type: none"> • Kepala Madrasah secara normatif memiliki fungsi pengikat kerja kolaborasi peningkatan profesionalitas kerja guru • Pelaksanaan kerja dilakukan secara delagatif pada sub kerja pengembangan pendidikan Madrasah • Pelaksanaan kegiatan terpadu berbasis kegiatan keagamaan ➤ <i>Eksternal ;</i> <ul style="list-style-type: none"> • Pelaksanaan kerja dilaksanakan secara delagatif pada pihak yang bermitra • Peran agensi Madrasah secara merata menajdi penanggung jawab pelaksanaan <p>Evaluasi dilakukan dengan ketentuan;</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Internal berbasis kelompok kerja;</i> <ul style="list-style-type: none"> • Rapat Madrasah sebagai penilaian keseluruhan kolaborasi • Sub kelompok kerja melakukan evaluasi secara mandiri dan dilaporkan ke Kepala Madrasah • Evaluasi monitoring dilakukan oleh Kepala Madrasah 	<p>Pelaksanaan dilakukan dengan ketentuan;</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Internal;</i> <ul style="list-style-type: none"> • Kepala Madrasah secara normatif memiliki fungsi pengikat kerja kolaborasi peningkatan mutu kinerja guru • Penguatan fungsi struktural kerja Madrasah dan Ma'had • Pelaksanaan kerja dilakukan secara delagatif pada kerja guru • Pelaksanaan kegiatan terpadu berbasis kegiatan Ma'had dan Madrasah ➤ <i>Eksternal ;</i> <ul style="list-style-type: none"> • Pelaksanaan kerja dilaksanakan secara delagatif pada pihak yang bermitra • Peran komite, dan alumni Madrasah <p>Evaluasi dilakukan dengan ketentuan ;</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Internal;</i> <ul style="list-style-type: none"> • Rapat Madrasah sebagai penilaian keseluruhan kolaborasi • Sub struktral pendidkan formal melakukan evaluasi secara mandiri dan dilaporkan ke Kepala Madrasah
--	---	---

	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluasi dilakukan dengan menghubungkan <i>out put</i> (agama dan umum) pembelajaran dan mutu guru (pedagogik, sikap dan kepribadian) ➤ <i>Eksternal</i>; • Evaluasi dilakukan oleh Madrasah dan lembaga mitra secara terpisah • Evaluasi menghubungkan hasil hasil capaian tujuan dan proses pelaksanaan kerja sama 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluasi monitoring dilakukan oleh Kepala Madrasah • Evaluasi dilakukan dengan menghubungkan hasil penanganan masalah pencapaian kebutuhan pencapai <i>out put</i> Pembelajaran (agama dan umum) serta mutu kinerja guru (pedagogik, sikap dan kepribadian) dan proses pelaksanaan kerjasama ➤ <i>Eksternal</i> ; • Evaluasi dilakukan oleh Madrasah dan lembaga mitra secara terpisah • Evaluasi menghubungkan hasil peningkatan mutu kinerja guru dan proses pelaksanaan kerja sama
<p><i>Bentuk partnership dalam Pengembangan Kompetensi Mutu Kinerja Guru Madrasah</i></p>	<p>Partnership dilakukan berdasar;</p> <p>➤ <i>Internal</i>;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tujuan bersama madrasah yang terdiri dari orientasi pendidikan Pengembangan Pendidikan Agama dan orientasi pengembangan kesejahteraan masyarakat • Kesamaan Sub Kerja dan Pembelajaran 	<p>Partnership dilakukan berdasar;</p> <p>➤ <i>Internal</i>;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tujuan bersama Madrasah yang terdiri dari Falsafah budaya pendidikan Ma'had • Masalah yang dihadapi • Pemberian Jaminan Kesejahteraan Guru-guru

	<ul style="list-style-type: none"> • Pemberian Jaminan Kesejahteraan Guru-guru Madrasah ➤ <i>Eksternal</i>; • Adanya agensi kepesanatrean • Peningkatan Kesejahteran para guru • Peningkatan Kompetensi Guru dalam Pembelajaran • Peningkatan Out Put pembelajaran • Peningkatan Kesadaran Moralitas Spritual para guru 	<p>Pendidikan formal</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Eksternal</i>; • Tujuan Bersama • Peningkatan Kesejahteran para guru • Kesenadaan tujuan dengan instansi mitra • Peningkatan Kompetensi Guru dalam Pembelajaran • Penguatan Produk Inovasi Pendidikan
--	--	--

Beberapa penjelasan pada analisis temuan dari kedua situs ini akan diuraikan berdasarkan fokus yang diangkat. Penjelasan tersebut adalah sebagai berikut:

Beberapa penjelasan pada analisis temuan dari kedua situs ini akan diuraikan berdasarkan fokus yang diangkat. Penjelasan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Sistem Kolaborasi Pengembangan Mutu Kinerja Guru Madrasah

Sistem kolaborasi pengembangan mutu kinerja guru madrasah tampak dilakukan dengan *pertama*, mengupayakan proses pembudayaan. Proses demikian tampak dilakukan dengan beberapa langkah seperti pembentukan persepsi sivitas Madrasah, yang kemudian diikuti dengan sejumlah penguatan figuritas kepalanya. Proses demikian didukung dengan penguatan peran keagamaan sebagai pembentuk kesadaran bersama dalam hhal pengembangan mutu kinerja madrasah.

Kedua, menentukan pihak yang akan bekerja sama. Kedua madrasah yang diteliti tampak hampir memiliki pola senada pada aspek tersebut. Kerjasama di MTsN 03 terbagi dalam dua jenis. Pertama, kerjasama kelembagaan internal yang melibatkan sub kelompok kerja madrasah, seperti para guru mata pelajaran dan pembina ekstrakurikuler. Kedua, kerjasama kelembagaan eksternal yang mencakup kolaborasi dengan lembaga non-profit, seperti organisasi keagamaan NU, UIN KHAS Jember, serta instansi pemerintah, dan dengan lembaga profit seperti perusahaan.

Sementara itu, kerjasama di MAN 02 juga terbagi menjadi dua jenis. Pertama, kerjasama kelembagaan internal yang melibatkan guru mata pelajaran, guru ekstrakurikuler, serta guru Ma'had Al Qosimy. Kedua, kerjasama kelembagaan eksternal yang meliputi lembaga non-profit seperti organisasi keagamaan, perguruan tinggi, dan instansi pemerintah, serta lembaga profit seperti perusahaan dan sejumlah perbankan.

Keduanya tidak banyak berbeda, semuanya menguatkan elemen kerjasama internal untuk menguatkan nilai budaya. Sedangkan eksternalnya dilakukan dengan mengupayakan adaptasi pada dinamika perubahan global. Kedua kerja sama ini memperlihatkan adanya proses penguatan nilai sebagai ikatan kerja, dan pengembangan dinamis pendidikan madrasah pada perubahan yang sedang terjadi.

2. Struktur Kerja Kolaboratif Pengembangan Mutu Kinerja Guru Madrasah

Struktur Kerja kolaborasi juga dilakukan dengan beberapa tahapan perencanaan hingga evaluasi. *Pertama*, tahapan perencanaannya. Tahapan

perencanaan di madrasah mencakup dua aspek penting, yaitu internal dan eksternal. Pada tahap internal, kegiatan dirancang dan diinisiasi oleh struktural madrasah. Fokus utamanya adalah peningkatan pengetahuan pembelajaran yang dilakukan melalui pengembangan kelompok kerja guru dan administrasi pembelajaran. Selain itu, peningkatan spiritualitas keagamaan juga menjadi prioritas, yang diwujudkan melalui kemitraan dengan berbagai lembaga pendidikan agama dan pelaksanaan kegiatan keagamaan. Proses ini bersifat partisipatif, dengan penekanan pada pengembangan kompetensi kerja guru yang mencakup aspek pedagogik, sikap, dan kepribadian.

Di sisi eksternal, perencanaan melibatkan analisis kebutuhan terkait peningkatan kompetensi profesional dalam pembelajaran. Selain itu, analisis terhadap tindakan yang berkaitan dengan spiritualitas, sosial, dan keagamaan guru juga dilakukan untuk memastikan keselarasan antara aspek profesional dan religius dalam proses pembelajaran.

Kedua, tahapan pelaksanaannya. Tahapan perencanaan juga mencakup dua ruang lingkup utama. Dalam ruang lingkup internal, Kepala Madrasah memiliki peran normatif sebagai pengikat kerja kolaboratif untuk meningkatkan mutu kinerja guru. Penguatan fungsi struktural baik di lingkungan madrasah maupun Ma'had menjadi fokus utama. Pelaksanaan kerja dilakukan secara delegatif, di mana tugas dan tanggung jawab didelegasikan kepada para guru. Kegiatan yang dilakukan juga bersifat

terpadu, menggabungkan kegiatan Ma'had dan Madrasah untuk mencapai tujuan pendidikan yang lebih holistik.

Di ruang lingkup eksternal, pelaksanaan kerja juga dilakukan secara delegatif kepada pihak-pihak yang menjadi mitra. Peran komite dan alumni madrasah sangat penting dalam mendukung berbagai kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan pembelajaran di madrasah.

Ketiga, tahapan evaluasi kolaboratif. Pada tahapan ini, terdapat dua proses utama. Dalam proses internal, rapat madrasah diadakan untuk menilai secara keseluruhan kolaborasi yang telah dilakukan. Sub-struktural pendidikan formal melaksanakan evaluasi secara mandiri dan hasilnya dilaporkan kepada Kepala Madrasah. Selain itu, Kepala Madrasah juga melakukan *monitoring* sebagai bagian dari evaluasi. Penilaian ini menghubungkan antara hasil penanganan masalah, pencapaian kebutuhan, output pembelajaran baik agama maupun umum, serta mutu kinerja guru yang meliputi aspek pedagogik, sikap, dan kepribadian. Proses pelaksanaan kerjasama juga menjadi fokus evaluasi ini.

Sementara dalam proses eksternal, evaluasi dilakukan oleh madrasah dan lembaga mitra secara terpisah. Evaluasi ini bertujuan untuk meningkatkan hasil peningkatan mutu kinerja guru dengan proses pelaksanaan kerja sama yang telah dijalankan.

3. Bentuk *Partnership* KOLABORASI Pengembangan Mutu Kinerja Guru Madrasah

Adapun bentuk kemitraan di madrasah terlihat dalam setiap ruang lingkup, dengan dasar yang berbeda-beda. Dalam ruang lingkup internal, kemitraan dibangun berdasarkan tujuan bersama madrasah, yang mencakup orientasi pengembangan pendidikan agama dan orientasi untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Selain itu, kemitraan juga didasarkan pada kesamaan dalam sub kerja dan pembelajaran, serta adanya jaminan kesejahteraan bagi para guru madrasah.

Sedangkan dalam ruang lingkup eksternal, kemitraan melibatkan adanya agensi kepesantrenan, dengan fokus pada peningkatan kesejahteraan para guru. Kemitraan ini juga mencakup upaya peningkatan kompetensi guru dalam pembelajaran, penguatan hasil output pembelajaran, serta peningkatan kesadaran moralitas spiritual para guru.

C. TEMUAN PENELITIAN

Adapun beberapa temuan di atas, dapat diformulasikan menjadi beberapa postulat penting di bawah ini;

1. Sistem Kolaborasi dilakukan dengan beberapa strategi berikut:

a. Proses Pembudayaan Nilai-nilai Budaya pengembangan mutu kerja dengan cara

- 1) Penguatan kesadaran figuritas kepala dan Pembentukan persepsi nilai holistik
- 2) Pembentukan persepsi dan nilai holistik

- 3) Optimalisasi peran kegiatan keagamaan dalam menunjang mutu kinerja guru
- b. Melakukan kerja sama dalam dua ruang lingkup sebagaimana mana berikut ini;
- 1) Ruang lingkup internal melibatkan sub kelompok kerja madrasah, mulai dari kelompok guru, sub unit struktur dan kelembagaan ekstra madrasah
 - 2) Ruang lingkup kerjasama kelembagaan eksternal yang mencakup kolaborasi dengan lembaga non-profit dan profit
2. Struktur kerja kolaboratif pengembangan mutu kinerja guru Madrasah yakni terdiri dari tahapan sebagaimana berikut;
- a. Perencanaan manajemen dan kepemimpinan kolaborasi internal dilakukan dengan ketentuan sebagai berikut;
- 1) Pada kolaborasi internal, diinisiasi oleh kepala madrasah, dilakukan secara partisipatif, didasarkan pada analisis kelemahan dan kebutuhan kerja pengembangan kompetensi guru
 - 2) Bertujuan pada peningkatan mutu kompetensi guru sekaligus tetap menjaga budaya pendidikan pesantren sebagai instrumen peningkatan mutu moralitas tindakan guru
- b. Pelaksanaan manajemen dan kepemimpinan kolaborasi dilakukan dengan ketentuan sebagai berikut
- 1) Pada kolaborasi internal, kepala madrasah berperan secara sebagai pusat pengikat kolaborasi kerja, delegasi pelaksanaan aktor kolaborasi

pada sub kelembagaan dan kelompok kerja dan kegiatan diadakan secara terpadu.

- 2) Pada kolaborasi eksternal, dilakukan dengan proses delagasi pelaksanaan pada pihak yang bermitra dan pemeranan agensi madrasah sebagai komunikator dalam peningkatan mutu kinerja guru.
- c. Evaluasi struktur kerja dilakukan keterangan sebagai berikut
 - a) Evaluasi Internal dilakukan secara delagatif pada kemitraan kelompok kerja dan sub struktural kelembagaan pendidikan dengan menfokukan pada *out put* pembelajaran dan kompetensi kinerja guru
 - b) Evaluasi eksternal dilakukan oleh mitra lembaga dan yayasan secara terpisah dan menghubungkan hasil kolaborasi dalam hal peningkatan mutu kinerja profesional guru
 - c) Sasaran Evaluasi yang dilakukan adalah berkaitan dengan aspek kompetensi profesional pedagogis, sosial dan kepribadian para guru.
3. Bentuk Partnership pengembangan Kinerja Guru Madrasah f
 - a. Partnership Internal didasarkan pada kesamaan persepsi pada falasafah budaya pendidikan madrasah, historis pengembangan madrasah dan pemberian jaminan kerja guru guna memenuhi kebutuhan kerja dan menyelesaikan masalah pencapaian orientasi utama
 - b. Partnership Eksternal didasarkan adanya kesenadaan tujuan dan peran guru di lembaga mitra guna peningkatan kesejahteraan serta demi menunjang pengembangan kompetensi dalam pembelajaran dan moralitas tindakan guru pendidikan formal.

BAB V

PEMBAHASAN DAN IMPLIKASI PENELITIAN

Pada bagian ini peneliti akan memaparkan reduksi dari berbagai teori yang digunakan sebagai pijakan melakukan riset. Serta, akan mengkombinasikannya seluruh temuan dari berbagai fokus yang telah dibahas sebelumnya. Untuk memudahkan penyajian pembahasan ini, peneliti akan membaginya menjadi dua bagian utama. Yang pertama adalah pembahasan yakni membahas fokus utama temuan.

A. PEMBAHASAN

Sebagaimana yang disebut di awal bahwa peneliti berupaya mengkaji tiga ruang lingkup penting kepemimpinan transformasional dalam hal mencapai pengembangan sumberdaya yang berorientasi unggul.

1. Sistem Kolaborasi Pengembangan Mutu Kinerja Guru Madrasah

Sistem kolaborasi pengembangan mutu kinerja guru merupakan hal yang sangat penting. Pada konteks ini, proses meliputi sistem budaya dan juga bentuk kerja sama yang dilakukan dalam upaya pengembangan mutu kinerja guru madrasah. Budaya kerja sama di madrasah, sebagai institusi pendidikan, memegang peran penting dalam membangun sistem organisasi yang kokoh. Upaya memperkuat nilai-nilai yang mendukung kolaborasi menjadi salah satu langkah utama dalam pembentukan budaya tersebut. Dari hasil kajian sebelumnya, terlihat bahwa kolaborasi di madrasah

berkembang dengan cara yang alami namun tetap terarah. Hal ini menandakan bahwa nilai-nilai seperti gotong royong, saling membantu, dan bekerja bersama untuk mencapai tujuan yang sama bukanlah hasil dari intervensi kepemimpinan, melainkan muncul dari budaya yang sudah tertanam secara kultural dan logis dalam kehidupan madrasah.

Apabila lebih jauh lagi dikaji, proses lahirnya nilai-nilai kolaborasi dapat dibaca sebagai usaha sukses dan proses pembudayaan yang telah lama dilakukan. Madrasah yang diteliti penulis merupakan lembaga yang telah mashur memiliki pandangan terbuka dalam melakukan inovasi pendidikannya. Kedua Madrasah terbukti sejak awal berdirinya, secara terbuka telah memadukan orientasi penguatan pendidikan agama dan sekaligus terus tampil menjawab kebutuhan dan harapan masyarakat. Di titik inilah, penulis melihat proses pembudayaan nilai kolaboratif telah terjadi sejak awal dan tentu telah diupayakan.

Berdasarkan fakta tersebut, penulis berusaha mengkaji sejumlah temuan dengan serius dari sudut pandang teoretis mengenai pembentukan nilai dalam organisasi. Dalam konteks ini, beberapa gagasan perlu dihadirkan untuk memahami proses pembudayaan nilai kolaborasi yang menjadi pendorong utama dalam pengembangan kompetensi guru di madrasah. Seperti yang dikemukakan oleh Schein, pembudayaan harus dilakukan secara terus-menerus dan rasional. Ia menjelaskan bahwa meskipun nilai kolaborasi sudah terbentuk, proses pembudayaannya dapat terhambat oleh berbagai faktor, seperti kompleksitas perkembangan

teknologi, arus informasi yang semakin cepat, banyaknya interaksi antarorganisasi multikultural, serta dorongan arus global yang membuat setiap organisasi tidak dapat menghindari peran serta dalam perubahan tersebut.¹

Struktural kepengurusan di kedua madrasah yang diteliti juga menyadari bahwa pembudayaan nilai menghadapi tantangan yang semakin berat. Oleh karena itu, mereka menerapkan proses pembudayaan yang lebih rasional. Hal ini berkaitan dengan upaya mempertahankan eksistensi madrasah, baik sebagai lembaga pendidikan agama maupun sebagai mitra dalam pengembangan kesejahteraan masyarakat. Perkembangan kebutuhan masyarakat yang semakin jauh dari nilai-nilai religius berpotensi mengubah pandangan mereka terhadap madrasah. Tantangan ini tidak hanya datang dari luar madrasah, tetapi juga dari dalam madrasah sebagai organisasi pendidikan yang menaungi berbagai sub lembaga, baik formal maupun nonformal, dengan sumber daya manusia yang beragam. Perbedaan pandangan di antara mereka juga bisa mengancam kolaborasi yang telah lama terbina di madrasah.

Berbagai pakar telah menawarkan banyak cara untuk mengatasi masalah yang kompleks ini. Sebelum membahas lebih dalam mengenai upaya pembudayaan yang dilakukan oleh kedua madrasah, ada gagasan strategis dari G. Stewart. Ia mengemukakan bahwa proses kolaborasi dapat

¹ Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership Second Edition* (New York: Jossey-Bass Publishers, 1986).4

ditingkatkan dengan memastikan pembudayaan nilai berlangsung pada beberapa aspek, seperti struktur, prosedur, penggunaan bahasa, dinamika kelas, tugas, dan peran.² Aspek-aspek tersebut perlu mempertimbangkan elemen-elemen kerja dalam organisasi. Dalam pandangan Stewart, semua elemen tersebut harus jelas dan objektif agar pembudayaan nilai berjalan dengan optimal.

Untuk memahami temuan secara lebih mendalam, penjelasan di atas saja belum cukup. Gagasan Stewart mengenai elemen organisasi seperti struktur, prosedur, dan peran belum sepenuhnya menjelaskan strategi penguatan nilai dalam organisasi. Hal ini berbeda dengan Schein, yang secara lebih jelas menguraikan proses pembudayaan nilai dalam organisasi. Pandangan Schein ini mungkin lebih relevan dengan pola yang terjadi di madrasah. Schein memperkenalkan konsep pembudayaan nilai yang dapat menjadi dasar bagi kolaborasi dan kerja sama dalam suatu organisasi. Konsep teoretisnya disusun dalam tahapan pembudayaan, yang memberikan kerangka kerja yang lebih terstruktur untuk memahami bagaimana nilai-nilai organisasi dibentuk dan diperkuat.

Proses pembudayaan merupakan langkah efektif dalam memperkuat nilai-nilai budaya kolaborasi dalam organisasi. Schein memperkenalkan konsep ini melalui pendekatan teori budaya. Gambaran tersebut menunjukkan tahapan transformasi pembentukan nilai dalam sebuah

² G. Stewart, *Promoting and Managing Effective Collaborative Group Work* (London: Belfast: Belfast Education and Library Board, 2014). 1-14

organisasi. Tahap pertama dimulai dengan memperkuat persepsi terhadap otoritas atau kewenangan organisasi. Setelah asumsi-asumsi bersama terbentuk, barulah keharmonisan antara struktur supra dan sub organisasi mulai terjalin. Dengan demikian, kelompok kerja dapat berfungsi sesuai perannya. Jika pola ini terus berjalan secara berkesinambungan, maka pada akhirnya nilai-nilai organisasi akan tertanam kuat dan tercermin dalam pola tindakan. Pada titik ini, budaya organisasi yang matang pun lahir dengan sendirinya.³

Pada pembudayaan nilai kolaborasi pun demikian, hampir senada dengan apa yang dikemukakan oleh Schein di atas. Penulis melihat ada beberapa hal yang menjadi sebab lahir budaya kolaborasi madrasah terjadi. Ada pembentukan kesepakatan akan kewenangan dalam organisasi pendidikan madrasah. Asumsi ini yang menjadi pondasi nilai gotong royong, dan inklusifitas madrasah dalam melakukan kolaborasi.

Gambaran yang ditemukan di dua madrasah ini berkaitan erat dengan sejarah pendirian lembaga dan tradisi yang dimilikinya. Keduanya berfungsi sebagai dasar, atau bisa disebut sebagai pengikat yang menyatukan pandangan dan asumsi seluruh struktur madrasah. Hal ini mencakup semua tenaga pendidik dan staf kependidikan yang ada di dalamnya, sehingga tercipta keselarasan dalam cara pandang dan pendekatan terhadap pendidikan. Tradisi dan sejarah ini memberikan landasan yang kuat bagi terbentuknya budaya kolaborasi dan kerja sama di madrasah tersebut.

³ Schein, *Organizational Culture and Leadership Second Edition*. 204-218

Sejarah pendirian madrasah mencerminkan jerih payah serta inovasi struktural madrasah dalam mendukung pengembangan pendidikan masyarakat. Sejarah tersebut erat kaitannya dengan peran kepala madrasah, di mana figuritasnya dan rekam jejak perjuangannya menjadi bagian tak terpisahkan dari asumsi luhur yang dipegang oleh seluruh civitas madrasah. Seperti yang telah disampaikan sebelumnya, sejak awal berdiri, kedua madrasah ini tampil sebagai lembaga yang berfokus pada pelayanan pendidikan agama, sekaligus terus berupaya menjawab kebutuhan masyarakat yang terus berkembang.

Pemaknaan terhadap tindakan madrasah umumnya disepakati secara objektif dan sering kali dikaitkan dengan sosok kepala madrasah yang dianggap sebagai penerus dan penjaga tradisi pengabdian tersebut. Dengan demikian, asumsi ini memperkuat posisi kepala madrasah sebagai pemegang wewenang tertinggi. Dalam kajian kepemimpinan, hal ini dapat dianggap sebagai bentuk objektivitas kepemimpinan, yang menurut Burns, mencakup tiga aspek utama, yaitu, *the psychological of leadership*, *the social sources of leadership* dan *the crucibles of political leadership*.⁴ Dengan demikian tindakannya menjadi pertimbangan psikologis, sosial dan politik moral budaya pendidikan madrasah.

Sejarah pendirian madrasah formal dan semangat pendirinya dalam mengembangkan kesejahteraan masyarakat selanjutnya membentuk norma-

⁴ Beberapa sub indikator olehnya dirinci dalam tiga indikator ruang lingkup yang disebut itu. Untuk lebih jelasnya baca, J.M. Burns, *Leadership* (New York: Harper & Row, 1987), 1-187

norma relasi struktural dalam kerjasama madrasah. Seluruh sivitas, termasuk dalam struktur pendidikan, memiliki persepsi yang serupa, yaitu berupaya mengembangkan pendidikan berkualitas dengan mengintegrasikan budaya pendidikan agama sambil tetap peka terhadap perubahan kondisi masyarakat. Persepsi ini lahir secara rasional dari refleksi terhadap peran dan cita-cita luhur kepala madrasah, yang disosialisasikan secara sengaja agar dipahami dan diterima sebagai norma dalam kolaborasi kerja.

Formalisasi kesadaran atau persepsi holistik ini kemudian membentuk paradigma kolaborasi dalam pengembangan mutu kinerja guru madrasah. Seluruh sivitas merasa bahwa kolaborasi dilakukan dengan menggabungkan orientasi pelestarian budaya keagamaan sambil secara aktif merespons perkembangan modern. Dalam hal ini, norma-norma kolaborasi yang ada bersifat integratif dan inklusif, yaitu memadukan semangat pendidikan agama dengan upaya untuk menanggapi dan mengakomodasi perubahan masyarakat.

Di sisi lain, formalisasi berdasarkan asumsi historis tersebut juga membentuk hierarki struktural internal sebagai pengikat kerja antar kelembagaan. Dalam konteks ini, kolaborasi terlihat bersifat hierarkis terkait dengan otoritas kolaborasi. Kombinasi dari kedua aspek ini menjadi dasar bagi penyusunan struktur kerja kolaborasi di madrasah.

Norma-norma formal yang muncul dari dimensi paradigma integratif inklusif tampak jelas dalam visi dan misi struktural kerja pengembangan

mutu kinerja madrasah. Seperti yang dijelaskan dalam data temuan kedua madrasah, visi mereka menggabungkan orientasi penguatan pendidikan agama dengan responsivitas terhadap perubahan kebutuhan dan kondisi sosial masyarakat. Di sisi lain, dalam hal norma hierarkis otoritas, kepala madrasah memiliki peran penting dalam mengikat kerja seluruh sivitas madrasah, memastikan bahwa setiap anggota berkontribusi sesuai dengan tujuan dan struktur organisasi yang telah ditetapkan.

Fakta ini menunjukkan bahwa terdapat norma-norma yang disepakati dalam kolaborasi interaksi kerja kelembagaan. Norma-norma tersebut lahir dari historitas pendirian lembaga dan tindakan kepala sekolah, yang mencakup integrasi inklusif tujuan serta struktur hirarki sumber dan wewenang kelembagaan. Temuan ini sedikit berbeda dari apa yang diungkapkan oleh Schein, yang menjelaskan bahwa norma-norma seharusnya mencerminkan persepsi pendiri dan kebutuhan atau kepentingan seluruh struktur organisasi.⁵ Temuan ini menunjukkan kesamaan dalam hal inklusivitas kepentingan, yang tercermin dalam visi dan misi kedua madrasah. Namun, jika ditelaah lebih mendalam, meskipun kolaborasi berjalan dengan terpadu dan terbuka, terdapat pula penguatan kesadaran akan historitas pendirian formal. Hal ini secara langsung melahirkan norma-norma kewenangan kepala madrasah, yang membentuk struktur kekuasaan dan otoritas dalam pengelolaan madrasah..

⁵ Schein. *Organizational Culture*, 101

Selanjutnya, norma-norma ini berkembang menjadi semangat kolektif dalam bekerja. Berbagai pihak, mulai dari kepengurusan madrasah hingga berbagai komponen struktural kerja, saling terhubung dan bekerja sama untuk mencapai tujuan pendidikan bersama. Semua komponen, mulai dari kepemimpinan hingga agen-agen kerja, memiliki kesadaran yang selaras. Situasi ini mencerminkan adanya aliansi struktural dan manajemen dalam pengembangan madrasah. Meskipun ada perbedaan fungsi kerja antara berbagai pihak, mereka tidak terkotak dalam sub-struktur yang terpisah. Semua pihak, meskipun berbeda dalam fungsi, diikat oleh ikatan kekeluargaan struktural madrasah.

Seluruh kebutuhan dapat dipenuhi melalui kerjasama atau gotong royong. Jika ada kelemahan di beberapa sub-struktur kerja, sub-struktur lain yang memiliki keahlian akan mengatasi kekurangan tersebut. Kolaborasi ini diinisiasi bersama dan bersatu oleh tujuan yang sama. Dalam konteks ini, sebagaimana diuraikan oleh beberapa pakar manajemen kolaborasi, hal ini menggambarkan pengembangan hubungan interpersonal. Beberapa ahli dari University of Nottingham, seperti Vincent, Harris, Thomson, dan Toalster, menyebutnya sebagai "*improved relationships at home*".⁶ Ketika budaya kolaborasi sudah terbangun, hubungan antar berbagai struktur kerja akan menyatu untuk mencapai tujuan bersama. Fenomena ini juga terlihat dalam

⁶ Kerry Vincent, Dkk, 'Managed Moves: Schools Collaborating for Collective Gain', *Emotional and Behavioural Difficulties*, 12 (2007), 289-291

budaya kolaborasi di madrasah, di mana beberapa struktur kerja membentuk kelompok-kelompok yang fokus pada pengembangan fungsi kerja tertentu.

Setiap madrasah yang diteliti tampak memiliki komunitas kerja untuk pengembangan. Beberapa komunitas terbentuk berdasarkan proyek kegiatan atau masalah yang dihadapi, sementara yang lainnya dibentuk secara sengaja untuk mengoptimalkan pencapaian tujuan. Komunitas-komunitas ini tidak hanya menyelesaikan tugas, tetapi juga menghasilkan ide-ide inovatif sesuai dengan bidang kerja mereka. Kolaborasi semacam ini memungkinkan munculnya kebijakan yang didasarkan pada kolaborasi antara berbagai agensi, bukan hanya hasil dari kerja sama struktural tetapi juga dari agensi fungsi kerja.

Kemunculan kolaborasi antar agensi menunjukkan bahwa proses ini telah berhasil. Ini berarti telah terbangun kondisi di mana semua pihak saling memahami dan mempercayai kapasitas masing-masing sub-struktur yang ada. Mereka mengetahui apa yang mereka lakukan dan apa yang dibutuhkan oleh mitra mereka. Perumusan kebijakan dilakukan secara partisipatif, dengan kepemimpinan yang percaya pada proses sub-fungsi kerja.⁷

Langkah terakhir, menurut penjelasan Schein, adalah mencapai tahap kematangan. Pada tahap ini, kolaborasi telah berjalan dengan stabil. Di madrasah, kondisi ini terwujud ketika stakeholder madrasah yang kuat menjadi pengikat dalam kerja sama inovasi antara sub-kelompok dan

⁷ Schein. *Organizational Culture*, 216

struktur kerja. Selain itu, setiap pengembang, termasuk pendidik dan tenaga kependidikan, memiliki pemahaman yang seragam tentang orientasi kerja dan moral kelembagaan. Dengan demikian, inovasi dan ide pengembangan tetap selaras, mengikuti paradigma integratif dan inklusif, serta tetap menghormati kepala madrasah sebagai otoritas tertinggi.

Pembudayaan nilai kolaborasi seperti ini tampaknya secara komprehensif mengarahkan pola kerja sama yang terbuka, tetapi tetap terikat pada nilai moral pendidikan yang sudah kuat di madrasah sejak awal. Hal ini terbukti dari pemilihan sub-kelembagaan dan instansi mitra madrasah yang beragam dalam hal jenis dan orientasinya. Penjelasan lebih rinci tentang tujuan kerja sama ini akan dibahas di bagian berikutnya. Fokus pada sub-bagian ini adalah jenis kelembagaan mitra yang dibangun untuk pengembangan pendidikan, khususnya dalam peningkatan mutu kinerja guru madrasah.

Dalam konteks ini, penulis mencoba mengklasifikasikan dua jenis mitra struktural kerja dalam manajemen kolaborasi pengembangan mutu kinerja guru. Klasifikasi ini mengacu pada ruang lingkup struktural kerja madrasah, yaitu kemitraan kerja internal dan kemitraan kerja eksternal.

Pertama, mengenai kemitraan kerja internal, perlu dicatat bahwa fokus penelitian ini tidak hanya terbatas pada madrasah saja. Oleh karena itu, subjek manajemen dalam hal ini adalah kepala madrasah yang bertanggung jawab terhadap beberapa kelembagaan sub-kerja guru. Kolaborasi internal

di sini merujuk pada kelembagaan divisi kerja yang berkaitan dengan pengembangan pendidikan di madrasah.

Ada tiga sub pokok instansi mitra internal yang bermitra kerja dalam pengembangan mutu guru madrasah. Ketiganya adalah sub struktural madrasah, kerja administrasi kelembagaan dan sub kerja kelompok guru. Yang dimaksud dengan mitra struktural madrasah adalah kolaborasi yang dilakukan antar pendidik dan kependidikan dalam struktur kerja bawahan kepala sekolah. Kerjasama yang dilakukan dengan mitra kerja ini guna pengintegrasian orientasi pendidikan madrasah. Wujudnya bisa dalam bentuk pendidikan moralitas, agama dan semacamnya para guru, dalam konteks kajian penelitian ini.

Adapun yang dimaksud dengan lembaga kemitraan administrasi adalah seluruh mitra lembaga yang menampung atau menjadi tempat kerja para guru melaksanakan pembelajaran. Dalam hal ini, beberapa divisi untuk sama mengembangkan mutu kinerja guru utamanya dalam pembelajaran. Hal ini dapat menjadi ruang dialogis kebutuhan kerja struktural pengembangan mutu guru. Mitra kerja jenis ini yang menjadi sebuah keniscayaan dalam pengembangan para guru-guru, sebab seluruh administrasi kerja dapat disatukan.

Selanjutnya, adalah mitra sub kelompok kerja pengembangan internal. Mitra kelompok ini berhubungan dengan peningkatan guru-guru madrasah secara langsung. Sebagaimana yang disampaikan di awal bahwa kemitraan jenis kelompok ini adalah kemitraan penguatan berbasis masalah

dan kebutuhan pembelajaran. Mitra ini yang oleh Harris dan Jones diistilahkan sebagai mitra dalam “*leading collaborative learning*”.⁸ Artinya kolaborasi yang terjadi antara pendidik di madrasah berkolaborasi sesuai jenis pembelajarannya.

Selain mitra internal, ada juga mitra dari kelembagaan eksternal. Sebagian besar instansi eksternal yang terlibat berfokus pada pengembangan kompetensi. Beberapa di antaranya menyediakan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan guru, sementara yang lainnya berfungsi sebagai mitra dalam aliansi yang mendukung kesejahteraan guru. Biasanya, kelembagaan non-profit, seperti madrasah lain, pesantren, pemerintah, dan perguruan tinggi, berperan dalam aspek dukungan kompetensi. Mereka bertindak sebagai sumber wawasan atau, menurut istilah Sam Kaner, sebagai konsultan eksternal.⁹

Sementara itu, mitra kelembagaan yang bersifat profit umumnya berasal dari instansi bisnis, baik mikro bisnis yang dijalankan oleh alumni maupun perusahaan besar lainnya. Kemitraan ini lebih fokus pada penjaminan kualitas hidup para guru. Mereka tidak berperan sebagai konsultan, melainkan sebagai rekan dalam aliansi kolaboratif yang mendukung pembiayaan kelembagaan pendidikan madrasah. Inti dari jenis mitra kelembagaan ini adalah upaya madrasah dalam pengembangan

⁸ Jones Michelle and Alma Haris, ‘Connecting Professional Learning: Leading Effective Collaborative Enquiry across Teaching School Alliances’, *The National College for School Leadership*, 2012. 7

⁹ Sam Kaner, “Five Transformational Leaders Discuss What They’ve Learned” dalam *Creating a Culture of Collaboration: The International Association of Facilitators Handbook*, ed. by Sandy Schuman (USA: Jossey Bass, 2006). 11

pendidikan, khususnya dalam meningkatkan kompetensi profesional guru agar selaras dengan upaya pengembangan mutu kinerja guru.

Penulis berupaya menyusun kerangka temuan dari penjelasan di atas adalah sebagaimana di bawah ini;

Gambar 4.2 Konsepsi Sistem Kolaborasi Madrasah



Gambar di atas menggambarkan proses pembudayaan yang mempengaruhi pemilihan dan penguatan peran instansi dalam kerja sama. Beberapa tahap dalam pembudayaan pendidikan madrasah bertujuan untuk membentuk kematangan kelompok kerja. Dalam konteks penelitian ini, yang dimaksud adalah kematangan kolaborasi dalam pengembangan kompetensi dan mutu kerja guru-guru madrasah. Dari gambaran proses yang telah dijelaskan sebelumnya, seluruh tahapan diarahkan menuju kondisi puncak pembudayaan, yaitu kematangan kolaborasi kerja. Indikasi kematangan tersebut berkaitan erat dengan jenis instansi yang diajak untuk bekerja sama.

Dalam kajian kebudayaan organisasi, kemitraan internal dan eksternal memainkan peran yang sangat berbeda. Kemitraan internal dirancang untuk memperkuat integrasi kerja dan melestarikan nilai-nilai budaya yang tinggi dari madrasah. Sebaliknya, kemitraan eksternal bertujuan untuk beradaptasi dengan perubahan dan perkembangan modern yang terjadi di masyarakat. Temuan ini mendukung tesis Edgar Schein yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang matang harus mampu menangani dua aspek: integrasi internal yang efektif dan adaptasi terhadap perubahan eksternal.

Dalam konteks ini, madrasah menunjukkan kemampuan luar biasa dalam menerapkan pola kolaborasi yang efektif. Kemitraan internal mereka berfungsi untuk menjaga kekompakan dan sinergi di antara semua anggota, baik pengurus, guru, maupun staf, sambil memastikan bahwa nilai-nilai budaya dan tujuan madrasah tetap terjaga. Di sisi lain, kemitraan eksternal memungkinkan madrasah untuk menghadapi dan merespons perubahan-perubahan sosial dan teknologi dengan cara yang inovatif, sehingga tetap relevan dan efektif.

Kemampuan madrasah dalam mengelola kedua jenis kemitraan ini menegaskan bahwa mereka berhasil mengimplementasikan prinsip-prinsip yang diuraikan oleh Schein. Mereka tidak hanya menjaga dan mengembangkan integrasi internal melalui penguatan nilai-nilai budaya, tetapi juga aktif dalam beradaptasi dengan perubahan eksternal untuk meningkatkan kualitas dan kinerja pendidikan. Ini menunjukkan bagaimana

budaya organisasi yang matang dapat secara efektif mendukung pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan di madrasah.

Proses peningkatan mutu kinerja guru di madrasah melibatkan dua pendekatan utama: memperkuat integrasi kerja internal dan mengadopsi isu-isu strategis sambil meningkatkan dukungan dari pihak luar. Pendekatan ini merupakan hasil dari penerapan nilai kolaborasi dalam budaya madrasah. Sejarah pendirian madrasah berfungsi sebagai landasan untuk memperkuat integrasi kerja di dalam organisasi. Demikian pula, tindakan kepala madrasah yang berkomitmen untuk meningkatkan peran madrasah sebagai lembaga pendidikan agama dan responsif terhadap perubahan sosial melalui kesepakatan dengan para pemangku kepentingan, berperan penting dalam proses ini.

Dalam konteks ini, pengembangan mutu guru dilakukan melalui kolaborasi dengan berbagai sub-organisasi, yang memungkinkan penyelarasan nilai dan kesepahaman kerja. Selain itu, madrasah terus berusaha untuk mengadopsi strategi modern dan memperkuat dukungan dari instansi eksternal. Ini mencakup kerja sama dengan pihak luar untuk memastikan bahwa madrasah tetap relevan dengan perkembangan terkini dan memperoleh dukungan yang diperlukan untuk pengembangan profesionalisme guru. Dengan demikian, madrasah tidak hanya menjaga kekompakan internal tetapi juga proaktif dalam menanggapi tantangan dan peluang yang datang dari luar, menciptakan lingkungan yang kondusif bagi peningkatan mutu kinerja guru.

2. Struktur Kerja Kolaboratif Pengembangan Mutu Kinerja Guru Madrasah

Struktur kerja yang dimaksud ini adalah upaya pengembangan mutu melalui sejumlah pemetaan kerja. Manajemen kolaborasi mencakup pola-pola kerjasama yang dirancang untuk mencapai tujuan pengembangan tertentu. Dalam konteks penelitian ini, fokus utama adalah pada upaya peningkatan mutu kinerja para guru di madrasah. Selain itu, pembahasan mengenai manajemen tidak dapat dipisahkan dari peran kepemimpinan kolaboratif yang ada di madrasah. Oleh karena itu, kajian pada bagian ini akan membahas secara mendalam dua aspek utama: model kolaborasi dalam pengembangan kompetensi guru dan peran kepemimpinan madrasah dalam mendukung proses kolaboratif tersebut. Tujuan dari kajian ini adalah untuk memberikan pemahaman yang komprehensif tentang bagaimana model-model kolaborasi diterapkan dan dioptimalkan dalam konteks pendidikan madrasah.

Sebelum membahas secara mendalam tentang manajemen kolaborasi dalam peningkatan mutu kinerja guru, penulis akan memulai dengan menjelaskan beberapa langkah strategis manajemen kolaborasi yang umum diterapkan di lembaga pendidikan. Beberapa ahli yang telah banyak mengkaji topik ini meliputi Huxham, Vangen, Dibble, Gibson, Vinchen, Harris, dan lainnya. Masing-masing pakar mendekati konsep kolaborasi dari perspektif mereka sendiri, karena kolaborasi adalah aspek

yang tak terhindarkan dalam setiap organisasi. Asal-usul kajian manajemen kolaborasi pun berasal dari bidang ekonomi dan sosial, sehingga pembahasan tentang manajemen kolaborasi tidak bisa dipisahkan dari konteks gagasan-gagasan yang ada.

Walaupun demikian, ada aspek inti dalam manajemen kolaborasi yang tidak bisa diabaikan. Schein, misalnya, mendefinisikan manajemen kolaborasi sebagai pola penguatan dalam organisasi multikultural.¹⁰ Ia menganggap kolaborasi sebagai cara untuk memastikan bahwa budaya dan pengembangan organisasi tetap berjalan lancar. Pendapat ini sejalan dengan pandangan para ahli lain seperti Dibble dan Gibson, yang juga melihat kolaborasi sebagai proses integrasi berbagai persepsi dalam keanggotaan organisasi. Mereka menekankan bahwa manajemen kolaborasi harus menangani tantangan dan hambatan yang dihadapi oleh organisasi multikultural. Dalam pandangan mereka, manajemen perlu dilaksanakan baik dalam aspek internal maupun eksternal untuk mengendalikan perbedaan yang ada, sehingga pencapaian tujuan bersama dapat terwujud dengan efektif.¹¹

Sementara itu, ahli lain seperti Huxam dan Wengen menggambarkan pengelolaan koperasi sebagai bentuk de-eskalasi. Hal ini merupakan langkah untuk mempersempit keputusan manajemen strategis berdasarkan isu-isu terkini. Kemudian fokumemikirkannya sehingga bisa

¹⁰ Schein. *Organizational Culture*, 385-389

¹¹ Rebekah Dibble and Cristina Gibson, 'Collaboration for the Common Good: An Examination of Challenges and Adjustment Processes in Multicultural Collaborations', *Journal of Organizational Behavior*, 34 (2013).

mengendalikan ketegangan.¹² Penjelasan ini tentu saja cocok dengan penjelasan Cranston. Dia melihat manajemen kolaboratif dapat mengurangi perbedaan dalam pengambilan keputusan. Dalam pandangannya, lembaga pendidikan, yang disebut manajemen lokal, memerlukan manajemen yang kooperatif untuk melakukan upaya partisipatif dalam menyusun kebijakan dan program untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.¹³

Berdasarkan kedua aspek tersebut, penulis ingin menguraikan bahwa inti dari manajemen kolaborasi dalam sebuah organisasi adalah untuk mengatasi dua isu utama: penguatan integrasi dan pemusatan kerjasama guna memastikan fokus pada pencapaian tujuan. Konsepsi manajemen yang dibangun berfungsi untuk melengkapi manajemen kerja yang sedang menjadi perhatian. Dengan demikian, kajian mendalam mengenai manajemen kolaborasi akan menyoroti upaya untuk memperkuat keselarasan dan mengurangi hambatan dalam kerja sama, khususnya dalam konteks peningkatan kualitas kinerja guru di madrasah.

Mengacu pada berbagai pandangan pakar mengenai manajemen kolaborasi, dapat ditemukan beragam bentuk manajemen yang sesuai dengan objek kajiannya masing-masing. Misalnya, dalam kajian teori yang telah dipaparkan, salah satu bentuk manajemen kolaborasi yang dikenal adalah *ollaborative management*. Model ini, seperti yang dijelaskan oleh

¹² Chris Huxham and Siv Vangen, *Managing to Collaborate: The Theory and Practice of Collaborative Advantage* (New York: Routledge, 2005). 322

¹³ Neil C. Cranston, 'Collaborative Decision-Making and School-Based Management: Challenges, Rhetoric and Reality', *The Journal of Educational Enquiry*, 2.2 (2001). 1-21

Vincent dan koleganya, dirancang untuk memfasilitasi adopsi atau transformasi dalam pengembangan manajemen kelembagaan.

Collaborative management mengacu pada pendekatan di mana berbagai pihak yang terlibat bekerja bersama untuk mengelola dan mengembangkan organisasi. Dalam konteks ini, model tersebut sering diterapkan untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan kelembagaan melalui sinergi dan kerjasama yang erat antara anggota organisasi. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk mengatasi tantangan, mengelola perubahan, dan mencapai tujuan dengan lebih efektif melalui integrasi berbagai perspektif dan keahlian.

Lebih jauh lagi, model ini juga mencakup aspek-aspek seperti pembagian tanggung jawab, komunikasi yang efektif, dan koordinasi antara berbagai divisi atau unit dalam organisasi. Dengan mengadopsi *collaborative management*, organisasi diharapkan dapat mencapai transformasi yang signifikan dalam cara mereka mengelola proses dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan.¹⁴ Selain itu, kolaborasi agensi, kepemimpinan, dan kolaborasi antar guru juga memiliki orientasi dan fokus masing-masing. Masing-masing bentuk kolaborasi ini berfungsi dalam aspek tertentu dan memiliki tujuan yang spesifik dalam konteks pengembangan pendidikan dan mutu kerja guru.

Untuk menjelaskan bagaimana manajemen dalam kolaborasi pengembangan kompetensi guru di madrasah dijalankan, penulis akan

¹⁴ Kerry Vincent *et al* "Managed Moves; Schools Collaborating for Collective Gain"... 76

menganalisis dalam konteks dasar manajemen. Ini berarti penulis akan menganggap bahwa seluruh proses manajemen meliputi tahap perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Dengan pendekatan ini, akan lebih mudah untuk menggambarkan bentuk dan alur manajemen, sehingga model dan struktur manajemennya menjadi jelas. Metode ini sejalan dengan pendekatan yang digunakan oleh Haris dan Jones, yang membahas manajemen kolaborasi dengan fokus pada perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Mereka melihat bahwa proses kolaborasi memerlukan persiapan yang baik untuk memastikan perhatian yang tepat pada sasaran yang akan dicapai.¹⁵ Dengan demikian, penulis tentu tetap perlu menggambarkan secara cermat aspek-aspek perencanaan, implementasi hingga evaluasi sebagaimana keduanya.

Pertama, tahap perencanaan. Pada tahap ini, terdapat dua langkah utama yang dilakukan: melakukan analisis dan menghubungkannya dengan potensi sumber daya yang tersedia. MTs 03 memilih untuk menganalisis kebutuhan dalam pengembangan kompetensi atau mutu kinerja, sedangkan MAN 02 fokus pada analisis kelemahan yang ada. Kedua lembaga tersebut menggunakan hasil analisis ini sebagai dasar untuk mengembangkan program-program kolaboratif yang bertujuan meningkatkan mutu kinerja guru.

Meskipun terdapat perbedaan antara kedua madrasah ini, sebenarnya langkah-langkah yang mereka ambil dalam membentuk tim kolaboratif

¹⁵ Dalam karyanya keduanya membahas manajemen kolaborasi dalam hal pengembangan pembelajaran profesional. Jones Michelle and Alma Haris, 'Connecting Professional....' 7

adalah serupa. Proses analisis kelemahan dan kebutuhan keduanya berfungsi sebagai persiapan untuk menciptakan kerja sama yang bertujuan memperkuat kinerja para guru. Baik analisis kebutuhan maupun kelemahan mengacu pada tujuan yang sama dalam pengembangan madrasah. Jadi yang demikian tidak terlepas dari pembahasan sebelumnya, bahwa ketika budaya kolaborasi telah diikat oleh nilai fundamental lembaga tentu seluruh proses kerja akan terarah.

Meskipun kedua madrasah menggunakan proses analisis yang berbeda, hasil analisis tersebut tetap diarahkan untuk membentuk kompetensi guru yang sesuai dengan kebutuhan dalam mencapai tujuan utama kerja guru madrasah. Tujuan utama ini mencakup peran sebagai lembaga pendidikan agama maupun umum, serta menghasilkan output profesional yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Dengan demikian, perbedaan dalam proses analisis ini tidak terlalu signifikan, karena keduanya merupakan bagian dari tahapan perencanaan yang dilakukan setelah nilai kolaborasi telah tertanam dengan baik.

Kedua proses analisis ini memiliki tujuan yang serupa dalam membangun kesepahaman persepsi di antara semua struktur dan guru, untuk menciptakan kolaborasi antarorganisasi yang efektif. Tujuannya adalah membentuk kelompok kerja fungsional yang memfokuskan diri pada pengembangan kompetensi guru di madrasah. Dalam hal ini, terdapat dua jenis kemitraan yang dijalin: kemitraan kelembagaan internal dan eksternal,

masing-masing dengan orientasi dan tujuan yang berbeda namun saling melengkapi.

Kemitraan kelembagaan internal bertujuan untuk memperkuat integrasi kerja di dalam lembaga itu sendiri. Ini melibatkan pembentukan kelompok kerja yang bertugas untuk meningkatkan kompetensi para guru dalam berbagai aspek. Kelompok kerja ini berperan penting dalam meningkatkan kemampuan pedagogis, sosial, dan kepribadian guru. Dengan cara ini, diharapkan semua guru memiliki pemahaman yang konsisten dan keterampilan yang relevan dengan standar pendidikan yang diharapkan. Integrasi ini juga memastikan bahwa proses pendidikan berjalan harmonis dan efektif di dalam madrasah, dengan setiap guru berkontribusi pada pencapaian tujuan bersama.

Kemitraan kelembagaan eksternal, di sisi lain, melibatkan kerjasama dengan lembaga luar yang dapat memberikan dukungan tambahan. Ini bisa meliputi perguruan tinggi, lembaga pelatihan, atau organisasi pendidikan yang menawarkan berbagai bentuk dukungan seperti pelatihan, workshop, dan bimbingan. Kemitraan eksternal ini membawa wawasan dan teknik-teknik baru yang bermanfaat bagi guru, serta membantu mereka untuk tetap terkini dengan perkembangan terbaru dalam pendidikan. Melalui kerjasama ini, madrasah dapat mengakses sumber daya dan keahlian yang mungkin tidak tersedia secara internal, sehingga dapat mengatasi berbagai tantangan dan memperkuat kualitas pendidikan.

Kolaborasi antara kemitraan internal dan eksternal memungkinkan madrasah menciptakan lingkungan kerja yang sinergis dan berdaya guna. Setiap pihak, baik internal maupun eksternal, dapat berkontribusi sesuai dengan keahlian dan peran mereka, sehingga menghasilkan sinergi yang kuat dalam upaya meningkatkan kompetensi para guru. Dalam konteks ini, kelompok kerja yang terbentuk melalui kolaborasi ini bertujuan untuk memperkuat berbagai aspek kompetensi profesional guru.

Dengan menggabungkan keahlian dari kemitraan internal dan eksternal, madrasah dapat memastikan bahwa guru-guru mereka tidak hanya memiliki keterampilan teknis yang diperlukan untuk mengajar dengan efektif, tetapi juga memiliki kualitas personal dan sosial yang mendukung keberhasilan mereka sebagai pendidik. Proses kolaborasi ini tidak hanya meningkatkan keterampilan guru tetapi juga menciptakan lingkungan belajar yang lebih baik bagi siswa, mencerminkan komitmen madrasah terhadap kualitas pendidikan dan pengembangan profesional yang berkelanjutan.¹⁶

Begitupun pada apa yang ada direncanakan pada kolaborasi MAN 02. Seluruh analisis kemudian dihubungkan dengan kebutuhan pemenuhan standar tersebut. Dalam aspek pedagogis, peningkatan kompetensi berkaitan erat dengan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh guru dalam mengajar. Analisis kebutuhan di sini mencakup dua area utama:

¹⁶ Ketiganya sebagaimana merupakan perkembangan dari standar kompetensi guru yang oleh Mulyasa disebutkan juga ada tiga yakni kognitif, efektif dan spritual. Mulyasa, *Standar Kompetensi....* 12.

pengetahuan agama dan pengetahuan umum. Analisis ini bertujuan untuk menentukan sejauh mana guru telah menguasai materi yang diajarkan dan bagaimana hal ini mempengaruhi proses serta hasil pembelajaran siswa.

Sebaliknya, analisis kelemahan berfokus pada evaluasi proses dan hasil pembelajaran yang terjadi di lingkungan madrasah. Ini melibatkan penilaian terhadap bagaimana kekurangan dalam metode atau materi pembelajaran berdampak pada hasil belajar siswa. Kedua jenis analisis ini dilakukan untuk mengidentifikasi dan menghubungkan kondisi nyata terkait dengan kemampuan kognitif guru yang tersedia.

Jika analisis menunjukkan adanya kelemahan, maka langkah selanjutnya adalah merencanakan perbaikan secara partisipatif. Dalam hal ini, jika kelemahan dapat diatasi dengan sumber daya internal yang ada di dalam organisasi, maka perbaikan akan dilakukan tanpa melibatkan pihak eksternal. Namun, jika kelemahan tersebut tidak dapat diatasi secara internal, maka proses pengembangan akan melibatkan pembentukan kelompok kerja kolaboratif dengan pihak eksternal, seperti perguruan tinggi atau lembaga pendidikan lainnya.

Dengan cara ini, madrasah dapat memastikan bahwa setiap kekurangan dalam kompetensi pedagogis guru dapat diatasi dengan efektif, baik melalui upaya internal maupun dengan dukungan eksternal. Pendekatan ini memungkinkan perbaikan berkelanjutan dan pengembangan kompetensi guru yang sejalan dengan kebutuhan dan tujuan pendidikan madrasah.

Dalam aspek sosial, kolaborasi diarahkan pada kerjasama eksternal yang melibatkan berbagai pihak di luar madrasah. Baik MTs 03 maupun MAN 02, kedua lembaga ini memiliki inisiatif yang berkaitan dengan layanan masyarakat sebagai bagian dari analisis kebutuhan mereka untuk meningkatkan peran madrasah di komunitas sekitar. Di MTs 03, terdapat tim kolaboratif eksternal yang bertanggung jawab untuk menjalin kerja sama dengan unit bisnis mikro yang ada di sekitar madrasah. Kolaborasi ini bertujuan untuk memperkuat hubungan antara madrasah dan masyarakat lokal, serta memberikan kesempatan bagi guru untuk terlibat dalam kegiatan yang berdampak langsung pada komunitas. Melalui kerjasama ini, diharapkan akan ada pengembangan kompetensi profesional guru, terutama dalam hal interaksi dan layanan masyarakat.

Sementara itu, MAN 02 juga menjalankan kolaborasi dengan instansi pelayanan publik pemerintah. Dalam kerjasama ini, para guru terlibat dalam memberikan layanan kepada masyarakat, yang pada gilirannya juga mendukung pengembangan kompetensi profesional mereka. Keterlibatan dalam kegiatan pelayanan publik memungkinkan guru untuk memperoleh pengalaman praktis dan memperluas jaringan mereka di luar lingkungan madrasah.

Dengan adanya kolaborasi ini, diharapkan guru-guru dapat mengembangkan keterampilan sosial mereka dan memberikan kontribusi yang lebih besar kepada masyarakat. Kegiatan ini tidak hanya membantu dalam meningkatkan kualitas layanan kepada masyarakat tetapi juga

memperkuat hubungan antara lembaga pendidikan dan komunitas, sekaligus memberikan wadah bagi pengembangan kompetensi profesional guru dalam konteks sosial.

Sedangkan pada aspek perencanaan kolaborasi pengembangan kompetensi profesional kepribadianya. Seluruh madrasah nampak melakukan penilain pada kuatnya spiritualitas keagamaan pada guru. Hasil analisis kemudian dihubungkan dengan potensi budaya keagamaan madrasah yang masih kuat dewasa ini. Sehingga keputusan pengembangan sub kolaborasi yang dilakukan adalah dengan meningkatkan hubungan mitra kepengurusan madrasah dengan kegiatan serta pembelajaran sekolah formal. Bentuk kegiatannya, bisa kajian kitab bersama hingga do'a bersama. Hal demikian diharapkan dapat memberikan dorongan pada terciptanya kepribadian yang tumbuh dari nilai-nilai keagamaan madrasah.

Seluruh proses perencanaan yang dilakukan sebenarnya telah banyak dijelaskan oleh beberapa pakar. Salah satunya tentu adalah Vincent, Dkk. Ia menjelaskan salah cara dalam menyiapkan desain kolaborasi adalah cara mempertimbangkan beberapa hal, beberapa diantaranya adalah pengetahuan pada kerja fungsional yang dibutuhkan, kemampuan peran kelambagaan pada masyarakat luas dan kemampuan membentuk tim kerja yang dapat saling melengkapi.¹⁷ Yang demikian tentu telah terjadi pada kedua madrasah dengan menerapkan beberapa hal sebenarnya juga berupaya mencari kematangan kemampuan yang disebutkan.

¹⁷ Kerry Vincent *et al* "Managed Moves; Schools Collaborating for Collective Gain"... 76

Dengan demikian, proses perencanaan menunjukkan adanya elemen manajemen kolaboratif yang signifikan. Proses perencanaan ini secara efektif membentuk kerangka kerja manajerial yang bersifat partisipatif dan terbuka. Artinya, perencanaan kolaborasi di setiap fungsi kerja yang dilakukan secara mandiri dalam tim mampu menciptakan inovasi yang adaptif terhadap perubahan. Selain itu, beberapa madrasah juga menunjukkan komitmen terhadap pembentukan tim pengembangan bersama dengan pihak eksternal. Langkah ini menyediakan ruang bagi adopsi peningkatan profesionalitas yang berkelanjutan. Melalui kerjasama ini, madrasah tidak hanya memperkuat internal tim mereka tetapi juga memanfaatkan potensi eksternal untuk memperkaya pengalaman dan keahlian yang ada. Seiring waktu, ini berkontribusi pada pengembangan profesionalisme yang lebih baik dan responsif terhadap kebutuhan yang terus berkembang.

Sebagai catatan, tahap perencanaan ini berjalan dengan lancar karena telah melalui proses pembudayaan nilai kolaborasi dalam pengembangan madrasah, seperti yang dijelaskan sebelumnya. Tanpa adanya proses pembudayaan yang memastikan seluruh struktural berada dalam kondisi matang (*group maturity*), perencanaan manajemen kolaborasi tentu akan menghadapi kendala. Proses ini sangat penting untuk menjembatani perbedaan dan kepentingan di antara staf madrasah, sehingga memastikan bahwa perencanaan dapat dilakukan secara efektif dan harmonis.

Selanjutnya, pada tahap pelaksanaan, bentuk manajemen kolaborasi akan semakin terlihat jelas. Tahap ini mencakup implementasi dari tindakan-tindakan kolaboratif yang dirancang untuk meningkatkan mutu kinerja guru-guru di madrasah. Pada tahap ini, peran setiap anggota struktural dan sub kelompok kerja akan menjadi lebih terdefinisi. Stakeholder madrasah memainkan peran penting dalam mendukung dan mengarahkan pelaksanaan kegiatan, sementara guru-guru yang menjadi sasaran pengembangan juga memiliki peran yang jelas dalam proses ini. Dengan demikian, tahap pelaksanaan menyoroti bagaimana seluruh elemen yang terlibat berkolaborasi secara efektif untuk mencapai tujuan pengembangan yang telah ditetapkan.

Pada tahap pelaksanaan, kepala madrasah atau stakeholder utama berperan sebagai pengikat dalam memperkuat kolaborasi kerja antar sub kelembagaan. Peran kepengurusan sangat penting, karena mereka tidak hanya berfungsi sebagai pengikat, tetapi juga sebagai komunikator yang memastikan efektivitas kolaborasi dan mengatasi segala hambatan yang muncul. Sebagai komunikator, mereka aktif dalam menekankan pentingnya kolaborasi dan berupaya mengatasi masalah yang dapat mengganggu proses. Dalam konteks kolaborasi internal, kepala madrasah juga melibatkan komunikator di setiap kelompok untuk memastikan bahwa nilai kolaborasi terus berkembang. Tujuan utamanya adalah untuk memelihara semangat gotong royong dan memperkuat pengembangan pendidikan madrasah secara keseluruhan. Dengan pendekatan ini, diharapkan

kolaborasi antara berbagai elemen di madrasah dapat terjaga dengan baik dan mendukung pencapaian tujuan pendidikan secara efektif.

Peran komunikasi dalam kolaborasi ini berfungsi sebagai penguatan refleksi staf terhadap tindakan kerja mereka. Hal ini sejalan dengan pandangan Dewey, yang menekankan bahwa pendidikan harus didukung oleh integrasi pengalaman. Dewey mengusulkan konsep *reflective thought* sebagai langkah penting dalam proses ini. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa kondisi kerja, baik dalam pembelajaran maupun pengembangan pendidikan, menjadi jelas, koheren, stabil, dan harmonis. Dengan demikian, refleksi yang didorong melalui komunikasi efektif membantu memastikan bahwa semua elemen dalam kolaborasi bekerja dengan tujuan yang sama dan menyelesaikan tantangan dengan cara yang terkoordinasi.¹⁸

Pandangan ini kemudian digunakan oleh Tipton sebagai dasar untuk mengembangkan pelaksanaan tindakan dalam pengembangan pendidikan. Tipton menekankan beberapa aspek penting dalam proses ini. Pertama, penting untuk menganalisis hubungan antara berbagai pihak yang terlibat dalam konteks pendidikan guna memastikan adanya koordinasi yang efektif dan harmonis. Selanjutnya, penilaian individu pendidik menjadi krusial untuk menyesuaikan dukungan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan masing-masing. Tipton juga menyoroti perlunya evaluasi terhadap nilai-nilai yang ada dalam sistem pendidikan untuk memastikan

¹⁸ John Dewey, *Experience And Education* (US: Cappa Delta, 1997). 100-101

bahwa nilai-nilai tersebut mendukung tujuan pengembangan yang diinginkan.

Selain itu, penting untuk memahami bagaimana individu menginterpretasikan dan menerapkan pengalaman pribadi mereka dalam konteks pendidikan. Dengan memeriksa berbagai aspek ini, Tipton bertujuan untuk meningkatkan efektivitas pelaksanaan pengembangan pendidikan, memastikan bahwa setiap elemen yang relevan diperhatikan dan diintegrasikan secara menyeluruh. Pendekatan ini diharapkan dapat menghasilkan tindakan yang lebih tepat sasaran dan mendukung pencapaian tujuan pendidikan secara lebih efektif.¹⁹

Penjelasan Tipton yang mengembangkan ide Dewey tersebut juga dapat dilihat dalam peran struktural madrasah pada tahap pelaksanaan kolaborasi. Selama tahap ini, kepengurusan madrasah memainkan peran penting dalam menjaga dan memperkuat hubungan kerja yang telah terjalin. Mereka terus-menerus memantau dan memastikan bahwa kolaborasi berlangsung dengan baik, sehingga hubungan kerja tetap harmonis dan produktif. Kepengurusan Madrasah berkomitmen untuk hadir secara aktif dalam setiap aspek kolaborasi. Mereka berusaha menjaga agar semua pihak terlibat, termasuk pendidik, terus mengembangkan kemampuan mereka dan mempertahankan nilai-nilai yang sudah ada. Selain itu, mereka memastikan bahwa setiap pengalaman individu diakumulasi dan digunakan untuk

¹⁹ Renee Tipton Clift, *Collaborative Leadership and Shared Decision Making: Teachers, Principals, and University Profs* (US: TCP, 1995). 25

memperbaiki dan memperkuat proses kolaborasi. Dengan cara ini, Madrasah berkontribusi secara signifikan dalam menciptakan lingkungan kerja yang terintegrasi, harmonis, dan mendukung pengembangan pendidikan secara keseluruhan.

Agar beberapa peran dalam manajemen strategi dapat berjalan efektif, langkah yang dapat dilakukan adalah dengan mendelegasikan tanggung jawab struktural madrasah ke setiap proyek kerja dan sub-struktural kelompok kerja. Sebagai contoh, dalam kolaborasi internal di MTs 03, setiap sub-struktural kerja guru dikelola oleh beberapa orang yang juga merupakan stakeholder Madrasah. Hal yang sama juga terjadi di MAN 02 Banyuwangi, di mana terdapat beberapa figur penting dalam sub kerja guru. Pada kolaborasi eksternal, baik dalam kemitraan dengan lembaga mitra profit maupun non-profit, madrasah juga menunjuk agen yang berperan sebagai komunikator. Mereka bertugas memastikan bahwa kepentingan dan tujuan pengembangan madrasah, terutama dalam meningkatkan kompetensi guru, dapat tercapai dengan baik melalui kolaborasi tersebut.

Dalam proses pelaksanaan pengembangan oleh setiap sub-program atau sub-kelompok pengembangan, terlihat bahwa pendekatan yang digunakan adalah secara delegatif fungsional. Artinya, setiap program dan sub-fungsi kerja berjalan secara terbuka, dengan setiap sub-kelompok atau kelompok pengembang memiliki inovasi yang sesuai dengan kondisi riil yang terjadi. Contoh konkret dari pendekatan ini dapat dilihat dalam penguatan kompetensi guru melalui kelompok fungsional mata pelajaran.

Di MTs 03, terdapat kelompok kerja yang terdiri dari guru-guru sejenis, seperti guru matematika, IPA, dan laboratorium. Mereka sering berdiskusi dan berkomunikasi secara mandiri untuk saling memperkuat kompetensi profesional pedagogis mereka. Komunikasi dan kolaborasi ini dilakukan dalam kelompok mereka sendiri.

Di MAN 02, meskipun jumlah kelompok kerja guru tidak sebanyak di MTs 03, ada juga kelompok yang melakukan upaya saling membantu dalam pengembangan pembelajaran yang mereka tangani. Selain itu, di MAN 02, juga terjadi komunikasi yang terbangun antara sub-program pembelajaran bahasa dan Ma'had Al Qosimy, yang menunjukkan adanya kolaborasi lintas sub-program dalam pengembangan kompetensi dan pembelajaran..

Proses pelaksanaan pengembangan ini menunjukkan penerapan manajemen yang berbasis pada peran dan agen fungsional kerja. Dalam pola manajemen ini, peran komunikator agen struktural Madrasah sangat penting untuk setiap agensi fungsional kerja dan struktural. Mereka bertugas menjaga agar kolaborasi tetap stabil, koheren, dan harmonis. Meskipun ada upaya yang konsisten untuk memelihara kondisi kolaborasi, ini tidak menghalangi setiap sub-kelompok dan kelembagaan untuk melakukan kolaborasi antar sub-organisasi. Setiap fungsional kerja dilakukan dengan inovasi dan kemandirian, sesuai dengan pandangan Yamina Bouchamma yang menekankan pentingnya mentoring, berbagi pengalaman, dan kepemimpinan antar guru untuk meningkatkan efektivitas proses belajar mengajar. Dalam konteks ini, peran kepengurusan Madrasah adalah sebagai

pengikat yang memberikan fasilitas dan menciptakan kesadaran untuk mencegah ketegangan yang bisa menghambat fungsionalitas kerja serta pencapaian tujuan pengembangan pendidikan bersama.

Adapun mengenai evaluasi, proses ini melibatkan penilaian terhadap efektivitas dan hasil pembelajaran yang dicapai oleh guru, serta kompetensi profesional mereka. Evaluasi dilakukan secara delegatif, namun hasilnya digunakan sebagai dasar untuk reformulasi perencanaan kolaborasi yang dibahas dalam rapat madrasah. Dengan cara ini, pengembangan dan peningkatan mutu kinerja guru dapat dilakukan secara berkelanjutan dan adaptif.

Untuk memperjelas seluruh proses di atas, penulis menyusun framework konsespinya, sebagaimana berikut ini;

Gambar 4.3 *Framework* Kerja Kolaboratif Pengembangan Mutu Kinerja Guru Madrasah



Berdasarkan konsepsi di atas, Terdapat perbedaan mencolok antara pola evaluasi kolaborasi internal dan eksternal dalam madrasah. Pada kolaborasi internal, evaluasi dapat dilakukan secara langsung melalui monitoring observasional, memungkinkan pengukuran efektivitas kolaborasi dengan cara yang lebih konkret dan langsung. Namun, dalam kolaborasi eksternal, evaluasi tidak dapat dilakukan secara langsung melalui observasi. Sebagai gantinya, evaluasi dilakukan secara delegatif oleh pihak yang menjalin kemitraan.

Meskipun terdapat perbedaan dalam item sasaran evaluasi antara kolaborasi internal dan eksternal, keduanya memiliki kesamaan yang signifikan. Item evaluasi secara umum berkaitan dengan aspek profesionalitas para guru. Sebagaimana dijelaskan sebelumnya, sub-kompetensi profesional yang menjadi sasaran pengembangan manajemen kolaborasi meliputi aspek pedagogis, sosial, dan kepribadian. Evaluasi ini bertujuan untuk memastikan bahwa semua aspek tersebut berkembang dengan baik, baik dalam konteks internal maupun eksternal.

Aspek pedagogis berhubungan dengan mutu kinerja guru dalam proses pembelajaran, yang mencakup potensi akademik dan pendidikan. Ini melibatkan bagaimana guru merencanakan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan. Aspek ini menilai sejauh mana metode pengajaran, strategi, dan teknik yang digunakan oleh guru efektif dalam meningkatkan pemahaman dan kemampuan akademik siswa. Evaluasi pada aspek

pedagogis memastikan bahwa guru memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk menciptakan lingkungan belajar yang mendukung dan produktif.²⁰ Untuk mengevaluasi aspek ini dilakukan dengan pola delegatif secara struktural pada waka kurikulum dan kesiswaaan.

Evaluasi pada aspek sosial dilakukan sepenuhnya secara observasional. Menurut Krech, aspek sosial melibatkan seperangkat kesadaran emosional dan tendensi dalam merespons situasi, yang berkaitan dengan keterampilan guru sebagai pendidik atau organisatoris pendidikan. Keterampilan ini mencakup kemampuan menyelesaikan masalah dan berinovasi secara kolaboratif, yang berkaitan dengan dimensi abstrak dari manusia.²¹

Evaluasi pada jenis ini tidak dilakukan melalui administrasi formal. Karena itu, kedua madrasah yang diteliti tidak secara eksplisit menggambarkan proses administratif formal untuk evaluasi ini. Sebaliknya, evaluasi aspek sosial diperankan secara delegatif oleh pimpinan sub-kelompok yang berwenang. Mereka bertanggung jawab untuk menilai dan memastikan keterampilan sosial dan interaksi yang efektif dalam konteks pendidikan tanpa bergantung pada prosedur administratif formal.

Aspek yang paling signifikan dalam evaluasi dari sikap ini adalah interaksi para guru sebagai bagian dari sub-kelompok kerja. Evaluasi ini berfokus pada bagaimana guru melakukan kerjasama, memberikan

²⁰ Suyanto and Asep Jihad, *Menjadi Guru Profesional: Strategi Meningkatkan Kualifikasi Dan Kualitas Guru Di Era Global* (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2013). 41

²¹ David Krech, *Individual in Society: A Textbook of Social Psychology* (US: McGraw-Hill Bo. Co, 1962). 177

dukungan, dan mempertahankan nilai kolaboratif dalam pengembangan madrasah. Aspek ini mencakup kemampuan guru untuk bekerja sama secara efektif, mendukung rekan-rekan mereka, dan menjaga semangat kolaborasi dalam proses pengembangan madrasah. Meskipun hingga saat ini belum ada analisis terukur yang pasti terkait dengan penilaian ini, evaluasi tetap dilakukan dengan memperhatikan bagaimana interaksi sosial dan sikap kolaboratif berkontribusi terhadap efektivitas kerja tim dan pencapaian tujuan madrasah.²²

Evaluasi aspek kultural dilakukan secara observasional oleh struktur madrasah, mirip dengan evaluasi aspek kompetensi kepribadian. Evaluasi ini dilakukan secara delegatif melalui peran struktural sub-kelompok dan struktural. Fokus utama dari evaluasi ini adalah moralitas dan tindakan para guru, baik dalam peran mereka sebagai pengajar maupun sebagai anggota komunitas madrasah.

Apa yang membedakan evaluasi ini adalah cakupan yang lebih luas, mencakup tidak hanya aspek profesional dan kepribadian, tetapi juga dimensi spiritualitas keagamaan. Profesionalitas kepribadian tidak hanya berhubungan dengan nilai-nilai horizontal, seperti interaksi sosial dan kerja sama, tetapi juga menilai perilaku keagamaan yang bersifat vertikal, yaitu hubungan individu dengan dimensi spiritual. Hasil evaluasi ini penting

²² Tidak sebagaimana yang disarankan oleh Wylie, ia menjelaskan hal yang penting untuk dianalisis adalah *Learning-focused school processes, Teacher co-operation, Teacher support dan School principal*. Lengkapnya, Cathy Wylie, 'Opportunities for Teacher Collaborative Practices in a Self Managed School System: The New Zealand Experience', *NZCER & Stout Centre, Universitas Victoria Wellington*, 2011. 12

sebagai dasar untuk pengembangan kolaborasi antara struktur madrasah. Ini termasuk integrasi dalam program dan rutinitas keagamaan madrasah, yang membantu memastikan bahwa perkembangan profesional dan pribadi para guru selaras dengan nilai-nilai dan tujuan pendidikan madrasah.

Gambar 4.3 memperlihatkan bahwa proses peningkatan kompetensi guru melibatkan berbagai bentuk kolaborasi yang telah ada sebelumnya. Di satu sisi, penerapan manajemen agensi terlihat jelas, sementara di sisi lain, terdapat pola kolaborasi kepemimpinan dan manajemen yang melibatkan guru. Ini menunjukkan bahwa inisiasi kolaborasi dilakukan secara menyeluruh untuk meningkatkan kompetensi.

Dalam aspek manajemen, beberapa program dilaksanakan secara partisipatif, yang membuka potensi untuk mengembangkan program pendidikan kolaboratif. Di kedua madrasah yang diteliti, manajemen yang diterapkan menunjukkan integrasi antara pendekatan manajemen budaya madrasah dan strategi manajemen pendidikan modern. Meskipun peningkatan kompetensi mengikuti hierarki madrasah, terdapat pula adopsi terbuka terhadap pengembangan manajemen modern, seperti yang terlihat dalam kemitraan eksternal madrasah.

Pada sisi kolaborasi agensi, terdapat kerjasama antar sub-kelompok fungsional kerja, baik dalam konteks budaya maupun desain pendidikan madrasah. Kolaborasi ini saling melengkapi untuk mencapai tujuan bersama dalam pengembangan pendidikan. Komunitas guru terbentuk baik di dalam

madrasah maupun di antara pendidik dari lembaga lain, menunjukkan adanya kolaborasi profesional yang kuat di kalangan guru.

Aspek unik dari kolaborasi ini terletak pada kepemimpinan. Kepemimpinan madrasah, melalui pembudayaan kolaborasi, menghasilkan pola yang unik. Di satu sisi, kolaborasi mengikuti pola hierarkis dengan kepala madrasah sebagai pihak berwenang utama. Namun, di sisi lain, terdapat nilai keterbukaan yang mendorong transformasi kepemimpinan agar tidak bersifat otoriter. Pengadopsian dan tindakan delegatif dalam peningkatan kompetensi guru pada sub-kelompok kerja atau struktur kolaborasi menunjukkan adanya transisi dari hierarki madrasah menuju kepemimpinan yang integratif dan inklusif.

3. Bentuk Partnership Kolaborasi Pengembangan Mutu Kinerja Guru Madrasah

Sebelum membahas panjang tentang bentuk-bentuknya, tampak penulis butuh memperjelas konsepsi partnership dalam penelitian ini. Partnership adalah suatu keharusan dalam proses kolaborasi. Sheldon dan Epstein menjelaskan bahwa dalam konteks pendidikan, partnership merujuk pada hubungan antara sekolah dan berbagai unsur eksternal yang dapat memberikan dukungan dalam pengembangan kompetensi. Dukungan ini

mencakup berbagai aspek, seperti intelektual, sosial, dan lainnya, yang berkontribusi pada kemajuan dan kualitas pendidikan.²³

Menurut Moore, *partnership* adalah proses komunikasi antar kelembagaan yang dilakukan dengan tujuan untuk mengembangkan dan mencapai tujuan tertentu bersama. Proses ini melibatkan koordinasi dan kerjasama antara berbagai lembaga untuk memajukan kepentingan dan tujuan masing-masing secara efektif.²⁴ Jadi, pada sub penjelasan ini, penulis akan membahas berbagai aspek terkait komunikasi kelembagaan antara madrasah dan lembaga mitra. Fokus utama adalah bagaimana komunikasi ini berkontribusi pada pengembangan mutu guru-guru madrasah. Penulis akan mengeksplorasi bagaimana interaksi antara madrasah dan lembaga mitra mendukung peningkatan kinerja guru, serta bagaimana kemitraan ini memfasilitasi proses peningkatan kualitas pendidikan di madrasah.

Untuk membahas secara rinci bentuk *partnership* kolaborasi yang dilakukan oleh madrasah, perlu dipahami bahwa *partnership* terjadi karena lembaga telah memiliki *social capital*. Coleman menjelaskan bahwa proses kemitraan lahir dari adanya komunikasi harmonis antar manusia. Dengan komunikasi yang baik, lembaga dapat memanfaatkan kesempatan untuk saling mengembangkan dan meningkatkan kualitas masing-masing. Dengan

²³ S.B Sheldon and J.L Epstein, 'Getting Student to School : Using Family and Community Involvement to Reduce Chronic Abstenteeism', *The School Community Journal*, 2001. 31

²⁴ Edward H. Moore, *School PR Research Primer* (US: NSPRA, 2008). 12-13

demikian, kemitraan ini berfungsi sebagai instrumen untuk memperbaiki dan memperkaya kualitas manusia serta lembaga yang terlibat.²⁵

Dalam konteks pendidikan, Field menyatakan bahwa social capital terdiri dari norma, jaringan kekerabatan, dan kerja. Semua elemen ini memainkan peran penting dalam mempengaruhi proses pengembangan kualitas anak. Norma menyediakan pedoman perilaku, jaringan kekerabatan menawarkan dukungan dan sumber daya, serta kerja sama memungkinkan kolaborasi yang produktif. Keseluruhan aspek ini berkontribusi pada peningkatan pengalaman dan hasil pendidikan bagi anak-anak.²⁶ Jadi, jelas bahwa kemitraan madrasah terbentuk berdasarkan social capital yang dimilikinya. Oleh karena itu, dalam membahas konsepsi kemitraan madrasah, penting untuk memahami secara mendasar jenis modal sosial apa yang menjadi dasar kemitraan tersebut. Modal sosial ini, seperti norma, jaringan, dan kerja sama, berfungsi sebagai landasan yang memungkinkan madrasah untuk menjalin dan memanfaatkan kemitraan dengan berbagai lembaga mitra guna mencapai tujuan bersama dalam pengembangan pendidikan.

Penulis berusaha untuk mengurai satu per satu bentuk partnership berdasarkan ruang lingkungannya. Hal ini dilakukan karena partnership, secara mendasar, terjadi dalam ruang lingkup kelompok. Dengan kata lain, partnership terjadi di atas kesepakatan masyarakat yang didasarkan pada

²⁵ James S. Coleman, *Foundations of Social Theory* (US: Belknap Press of Harvard University Press, 1990). 415

²⁶ John Field, *Social Capital and Lifelong Learning* (Bristol: Police Press, 2005). 38

relasi interpersonal dalam organisasi. Berdasarkan temuan, kolaborasi dalam pengembangan mutu kinerja guru dilihat dari dua ruang lingkup keorganisasian: kemitraan interorganisasi dan kemitraan eksternal organisasi.

Kemitraan interorganisasi mencakup kolaborasi antara berbagai unit atau sub-organisasi dalam satu lembaga atau antar lembaga yang berada dalam satu sistem. Tujuannya adalah untuk meningkatkan sinergi dan efektivitas di dalam struktur organisasi itu sendiri. Kemitraan eksternal organisasi melibatkan kerjasama antara lembaga dengan pihak luar seperti lembaga pendidikan lain, organisasi non-pemerintah, atau sektor swasta. Kemitraan ini bertujuan untuk membawa perspektif baru, sumber daya tambahan, dan dukungan eksternal dalam pengembangan kualitas pendidikan. Dengan membagi kemitraan dalam dua ruang lingkup ini, penulis dapat menganalisis secara lebih mendalam bagaimana masing-masing bentuk kemitraan berkontribusi terhadap peningkatan mutu guru dan pengembangan pendidikan di madrasah.

Partama, partnership internal Kemitraan internal di madrasah dibentuk oleh social capital yang tercipta antar sub kepemimpinan dan kelompok kerja. Social capital ini berkembang berdasarkan persepsi historis dan rekam jejak kepala madrasah. Kerekatan dalam kerja pengembangan kompetensi dan mutu kinerja guru di madrasah terletak pada nilai dan kesadaran bersama di antara warga madrasah. Penting untuk menjelaskan mengapa kedua faktor ini—persepsi historis dan rekam jejak pimpinan

madrasah—menjadi dasar kemitraan internal. Figuritas pimpinan madrasah memainkan peran sentral dalam membangun dan memperkuat kemitraan internal.

Pimpinan madrasah, dengan pengalaman dan reputasinya, membentuk dasar kepercayaan dan kolaborasi di antara sub kepemimpinan dan kelompok kerja. Rekam jejak pimpinan yang positif dalam memimpin dan membina hubungan internal berkontribusi pada terbentuknya social capital yang solid. Hal ini menciptakan ikatan yang kuat antara anggota madrasah, memfasilitasi pengembangan kompetensi dan mutu kinerja guru secara efektif. Dengan demikian, kemitraan internal madrasah tidak hanya bergantung pada struktur formal, tetapi juga pada nilai-nilai dan hubungan interpersonal yang didorong oleh figuritas pimpinan madrasah.

Kepala madrasah yang diteliti dalam studi ini mungkin menunjukkan kemiripan dengan pandangan beberapa pakar mengenai transformasi kepemimpinan dalam dunia pendidikan. Kepala madrasah, memiliki dua orientasi utama dalam mengembangkan pendidikan madrasah: semangat untuk mengembangkan ilmu agama dan upaya untuk memfasilitasi masyarakat. Orientasi pertama, yaitu pengembangan ilmu agama, menunjukkan komitmen kepala untuk memperdalam dan menyebarkan pengetahuan keagamaan. Sementara itu, orientasi kedua berfokus pada pemenuhan kebutuhan masyarakat melalui pendidikan yang relevan dan bermanfaat.

Pakar-pakar sebelumnya sering menyatakan bahwa transformasi kepemimpinan dalam pendidikan dapat terjadi dengan relatif mudah jika pemimpin memiliki orientasi yang jelas dan komitmen terhadap tujuan tersebut. Dalam konteks madrasah, transformasi kepemimpinan didorong oleh kepala madrasah yang tidak hanya berfokus pada aspek akademis tetapi juga pada pengembangan masyarakat, menciptakan lingkungan yang mendukung kemajuan pendidikan dan sosial secara bersamaan..

Halim Soebahar menjelaskan bahwa kepala madrasah memiliki metode khas dalam mempersiapkan generasi penerus kepemimpinannya. Salah satu contoh konkret dari pendekatan ini adalah keputusan untuk menyekolahkan beberapa putra-putranya dengan mempertimbangkan rencana pengembangan pendidikan Islam. Ini menunjukkan bahwa kepala madrasah tidak hanya fokus pada aspek pendidikan agama secara tradisional, tetapi juga mengintegrasikan sub kerja sebagai bagian dari strategi pengembangan generasi penerus. Dengan cara ini, kepala madrasah berusaha memastikan bahwa putra-putranya mendapatkan pengetahuan yang luas dan keterampilan yang diperlukan untuk melanjutkan kepemimpinan dalam konteks pendidikan Islam dan sosial. Pendekatan ini juga mencerminkan komitmen untuk menciptakan pemimpin yang mampu menggabungkan nilai-nilai keagamaan dengan kompetensi akademis dan sosial.²⁷

²⁷ Abd Halim Soebahar, *Modernisasi Pesantren: Transformasi Kepemimpinan Kiai Dan Sistem Pendidikan Pesantren* (Yogyakarta: Lkis Pelangi Aksara, 2013). 8-9

Dalam konteks social capital partnership, figuritas kepala madrasah berperan penting sebagai dasar. Rekam jejak dan posisi kepala madrasah sebagai figur yang memiliki pengaruh besar dalam kelembagaan madrasah merupakan faktor krusial. Kepala madrasah tidak hanya menjalankan peran administratif tetapi juga berkontribusi signifikan terhadap pengembangan dan inovasi kelembagaan. Seperti yang dijelaskan sebelumnya, klaim bahwa seluruh sub-kelompok kerja di madrasah adalah hasil inovasi mandiri menunjukkan adanya ikatan sosial yang kuat di antara staf organisasi. Namun, meskipun hal ini tidak banyak dibahas oleh para pakar, peran kepala madrasah sebagai figur utama dalam pengembangan madrasah memiliki posisi yang sangat penting.

Keterikatan struktural dalam pengembangan madrasah tidak hanya bergantung pada nilai-nilai yang ada, tetapi juga pada kontribusi madrasah terhadap pengembangan kelembagaannya sendiri. Persepsi ini menunjukkan adanya hubungan yang erat antara norma-norma, orientasi kelembagaan formal, dan struktur pengorganisasian madrasah. Berdasarkan keterkaitan ini, partnership pun terbentuk sebagai hasil dari social capital yang dibangun melalui hubungan yang solid dan kontribusi yang konsisten dari kepala madrasah dan stafnya..

Pola partnership di madrasah didasarkan pada dua prinsip utama: terkendali dan terbuka. Partnership dikendalikan oleh kesepakatan atas falsafah figuritas kepala madrasah, menghasilkan nilai-nilai yang mengikat seluruh staf pengembangan untuk mematuhi standar norma bersama. Ini

menciptakan kerangka kerja yang konsisten dan terarah, memastikan bahwa pengembangan dilakukan sesuai dengan nilai-nilai yang telah disepakati.

Sementara itu, pola ini juga terbuka terhadap perubahan, yang memungkinkan adanya pengembangan inovatif. Nilai-nilai keterbukaan mendorong eksplorasi ide baru dan penerimaan terhadap perubahan, memberikan ruang bagi kreativitas dalam peningkatan kompetensi guru. Dengan demikian, meskipun terdapat kerangka kerja yang terkendali, madrasah tetap fleksibel dalam menghadapi perkembangan terbaru untuk meningkatkan kualitas pendidikan secara berkelanjutan..

Dalam konteks teori kemitraan agensi seperti yang dijelaskan oleh A. Coleman, relasi internal dalam kelembagaan pendidikan madrasah menunjukkan kompleksitas yang signifikan. Coleman menyatakan bahwa kemitraan dapat dibentuk dengan menetapkan standar mutual relation yang berfokus pada kepuasan semua pihak yang terlibat, termasuk staf, guru, dan siswa. Menurutnya, kemitraan yang efektif dalam konteks kelembagaan pendidikan madrasah melibatkan pembentukan standar pelayanan yang saling menguntungkan. Standar ini harus dirancang untuk memastikan bahwa kebutuhan dan harapan semua pihak—dari staf dan guru hingga siswa—terpenuhi dengan baik. Dengan menetapkan standar yang jelas dan mengutamakan kepuasan semua pihak yang terlibat, kemitraan internal di madrasah dapat berfungsi dengan lebih harmonis dan produktif.²⁸

²⁸ A. Coleman, *Collaborative Management*...., 4

Dalam praktiknya, ini berarti bahwa pengembangan kompetensi guru di madrasah tidak hanya bergantung pada kebijakan internal dan norma-norma yang berlaku, tetapi juga pada upaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang memuaskan dan mendukung bagi semua anggota kelembagaan. Melalui pendekatan ini, madrasah dapat memanfaatkan relasi internal yang ada untuk mendorong peningkatan kualitas pendidikan secara lebih efektif dan berkelanjutan.

Dalam kasus kemitraan kolaborasi yang diteliti, situasinya mungkin berbeda dari teori kemitraan agensi Coleman, di mana mutual relation atau relasi saling menguntungkan tidak selalu menjadi fokus utama. Misalnya, dalam kemitraan antara kepengurusan madrasah dengan pendidik dari lembaga formal, kepuasan mutual mungkin bukan prioritas utama. Sebaliknya, fokus utama dari kemitraan ini adalah pada peningkatan kualitas pendidikan di madrasah.

Dalam konteks ini, meskipun mutualitas kepuasan tidak menjadi perhatian utama, kemitraan tetap bertujuan untuk mencapai hasil yang signifikan dalam hal kualitas pendidikan. Ini menunjukkan bahwa meskipun standar mutual relation menurut Coleman bisa menjadi dasar kemitraan di banyak konteks, pada kasus ini, fokus utama adalah pada pencapaian tujuan pendidikan yang lebih tinggi dan lebih terukur. Kemitraan yang ada mungkin lebih terarah pada upaya bersama untuk meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah daripada pada kepuasan individu dari pihak-pihak yang terlibat. Dengan demikian, pendekatan ini menunjukkan bahwa dalam

beberapa kasus, orientasi kemitraan bisa lebih difokuskan pada hasil akhir dan pencapaian tujuan pendidikan, meskipun aspek mutualitas kepuasan mungkin tidak sepenuhnya terakomodasi.

Dalam konteks kemitraan yang diteliti, proses relasi mutual terutama terjadi dalam hubungan personal antara guru-guru madrasah. Relasi ini dikategorikan sebagai proses mutual karena diatur secara formal dalam kontrak kerja pengembangan pendidikan. Kontrak ini mengatur transaksi jasa pengembangan pendidikan di mana madrasah sebagai pihak penerima layanan mendapatkan manfaat untuk mencapai tujuan pendidikan mereka, sementara para guru atau pihak penyedia jasa menerima imbalan atau reward dari layanan yang diberikan.

Dengan demikian, hubungan ini bersifat profesional dan berbasis pada kesepakatan yang jelas, di mana kedua belah pihak terlibat dalam transaksi yang saling menguntungkan. Madrasah memperoleh jasa yang mendukung pengembangan pendidikan, sedangkan guru-guru mendapatkan kompensasi atas kontribusi mereka. Ini menciptakan sebuah sistem kemitraan yang berfungsi secara efisien untuk mencapai tujuan bersama, dengan penekanan pada aspek formal dan profesional dari hubungan tersebut.

Meskipun terdapat proses kemitraan yang bersifat mutual, pengembangan mutu guru di madrasah tidak sepenuhnya dilakukan dalam kerangka aliansi agensi yang formal. Sebagian besar proses pengembangan tersebut dilakukan secara sukarela, didorong oleh semangat gotong royong

dan nilai-nilai bersama. Dasar orientasi utama dalam kemitraan ini adalah pengembangan madrasah sebagai lembaga keagamaan dan pendidikan.

Walaupun terdapat struktur formal dan kontrak kerja yang mengatur relasi mutual, banyak aspek pengembangan mutu guru didorong oleh motivasi kolektif dan kepedulian terhadap kemajuan bersama. Keberhasilan dalam pengembangan pendidikan tidak hanya bergantung pada perjanjian formal, tetapi juga pada keterlibatan aktif dan komitmen bersama dari seluruh pihak yang terlibat. Dengan kata lain, meskipun terdapat elemen formal dalam kemitraan, esensi pengembangan mutu guru di madrasah juga melibatkan elemen informal dan sukarela yang berakar pada nilai-nilai gotong royong serta orientasi bersama terhadap kemajuan pendidikan madrasah.

Secara rinci, partnership di madrasah dilahirkan dari penggabungan tiga elemen kunci, yakni persepsi nilai orientatif pendidikan madrasah, kesadaran akan historitas pendiriannya, dan kesejahteraan para guru. Relasi antara ketiga elemen ini membentuk semangat kolaborasi yang mendasari peningkatan kompetensi profesional guru-guru madrasah. Dengan demikian, ketiga aspek tersebut secara keseluruhan juga merupakan bagian dari social capital partnership di madrasah, yang berfungsi sebagai landasan untuk pengembangan dan keberhasilan kolaborasi.

Terkait dengan bentuk partnership eksternal, situasinya memang lebih kompleks. Madrasah tidak hanya menjalin kerja sama dengan lembaga non-profit seperti lembaga pendidikan lain, pemerintah, dan organisasi

kemasyarakatan, yang bertujuan untuk meningkatkan ragam mutu kinerja guru-guru madrasah. Selain itu, madrasah juga berkolaborasi dengan lembaga profit yang berorientasi pada keuntungan material. Kerja sama dengan lembaga non-profit fokus pada pengembangan kualitas pendidikan dan peningkatan mutu kinerja guru-guru madrasah. Sementara itu, kemitraan dengan lembaga profit bertujuan memberikan dukungan untuk pengembangan ekonomi para guru, khususnya dalam hal pemenuhan kesejahteraan mereka..

Jika dilihat dari sudut pandang Archer dan Cameron. Sebagaimana dipahami bersama bahwa ada lima pola kemitraan yang terjadi antar kelembagaan yakni *private sector partnerships*, *public sector partnerships*, *public-private partnerships*, *not-for-profit collaborations* dan *self-organizing collaborations*.²⁹ Dalam konteks madrasah, kemitraan sering kali melibatkan tiga fitur utama dari lima pola kemitraan yang diidentifikasi oleh Archer dan Cameron, meskipun implementasinya mungkin berbeda dari deskripsi teoritis mereka. *Pertama*, kemitraan dengan sektor swasta

²⁹ erdapat lima pola kemitraan antara kelembagaan, *Private Sector Partnerships* melibatkan kemitraan antara lembaga pendidikan dengan sektor swasta, termasuk dukungan finansial, fasilitas, atau pelatihan dari perusahaan atau organisasi bisnis. *Public Sector Partnerships* mencakup kerja sama dengan lembaga pemerintah atau badan publik yang memberikan dukungan dalam bentuk regulasi, pendanaan, atau program-program pendidikan. *Public-Private Partnerships* yang merupakan kolaborasi antara sektor publik dan swasta, menggabungkan dukungan dari kedua belah pihak untuk mengembangkan program pendidikan yang inovatif dan relevan dengan kebutuhan industri. *Not-for-Profit Collaborations* melibatkan kerja sama dengan lembaga non-profit seperti organisasi kemasyarakatan atau yayasan, yang berfokus pada pengembangan sosial dan pendidikan tanpa tujuan keuntungan finansial. *Self-Organizing Collaborations* adalah kemitraan yang terbentuk secara spontan dan informal antara berbagai lembaga atau individu dengan tujuan bersama, berkomitmen untuk bekerja sama tanpa adanya struktur formal yang ditetapkan. Dalam konteks madrasah, kemitraan internal dan eksternal dapat digolongkan sesuai dengan pola-pola ini tergantung pada jenis lembaga yang terlibat dan tujuan kolaborasi yang diupayakan. David Archer & Alex Cameron, *Collaborative Leadership*;18

memainkan peran penting. Ini melibatkan kolaborasi dengan perusahaan yang menyediakan dukungan finansial, pelatihan, atau sumber daya lainnya untuk meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah. Contohnya termasuk donasi dari perusahaan, sponsor untuk acara pendidikan, atau program pelatihan yang disediakan oleh sektor swasta.

Kedua, kemitraan dengan sektor publik juga merupakan bagian penting dari strategi kolaborasi madrasah. Ini mencakup kerjasama dengan lembaga pemerintah atau badan publik yang dapat memberikan dukungan dalam bentuk pendanaan, kebijakan, atau program-program pemerintah. Dukungan ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan kesejahteraan guru di madrasah.

Ketiga, kolaborasi dengan organisasi non-profit, seperti yayasan atau lembaga kemasyarakatan, merupakan fitur lainnya. Kerjasama ini biasanya berfokus pada aspek sosial dan pendidikan, seperti pemberian beasiswa, pelatihan guru, atau kegiatan pengembangan masyarakat yang mendukung peningkatan mutu pendidikan di madrasah.

Meskipun ketiga fitur ini merupakan bagian dari tipologi kemitraan menurut Archer dan Cameron, penerapannya di madrasah mungkin tidak selalu mengikuti pola teoritis dengan ketat. Dalam praktiknya, kemitraan di madrasah sering kali menggabungkan elemen-elemen dari ketiga fitur ini secara fleksibel. Penyesuaian ini dilakukan agar sesuai dengan kebutuhan spesifik madrasah dan tujuan pengembangan pendidikan yang diinginkan. Hal ini memungkinkan madrasah untuk memanfaatkan berbagai jenis

dukungan dan sumber daya yang tersedia, mengoptimalkan kolaborasi dengan sektor swasta, publik, dan non-profit sesuai dengan konteks dan tujuan mereka.

Dalam rangka lebih terperinci, dapat dilihat sebagiaimana yang disusun penulis berikut ini;

4.4 Bentuk Partnership Kolaborasi Pengembangan Mutu Kinerja Guru Madrasah



Hal yang dimaksud dengan pola *private sector partnerships* adalah bentuk kemitraan yang melibatkan madrasah dengan sektor swasta. Biasanya, kemitraan ini berbentuk usaha bersama dalam bisnis tertentu, di mana setiap lembaga memiliki kepentingan dan standar kepuasan masing-masing. Dalam pola ini, kemitraan terjadi dengan prinsip saling

menguntungkan, di mana kedua belah pihak berusaha mencapai keuntungan bersama.³⁰

Dalam penerapan pola **private sector partnerships** di madrasah, terdapat dua orientasi utama dalam manfaat yang diupayakan. Yang pertama adalah dukungan ekonomi bagi guru, sementara yang kedua bertujuan untuk peningkatan mutu pedagogis. Contoh konkret dari orientasi dukungan ekonomi adalah kemitraan madrasah dengan perusahaan dan unit bisnis mikro. Misalnya, di MTs 03, kemitraan ini melibatkan kerja sama dengan unit bisnis mikro masyarakat, sedangkan di MAN 02, terdapat kerja sama dengan sebuah perusahaan besar.

Untuk orientasi peningkatan mutu pedagogis, kemitraan dilakukan dengan lembaga bisnis yang terkait dengan bidang studi yang diajarkan oleh para guru. Contoh dari hal ini termasuk kerja sama dengan media TV atau percetakan, yang berhubungan dengan materi pembelajaran dan mendukung pengembangan pedagogis para guru.

Adapun *public sector partnerships* madrasah terjadi, nampak ada dalam kemitraan yang dibangun dengan kelembagaan pemerintah. Kedua madrasah yang diteliti juga menjalin kemitraan dengan pemerintah, khususnya dalam sektor layanan publik. Kerja sama ini tidak hanya terbatas pada layanan pendidikan, tetapi juga mencakup berbagai aspek layanan publik lainnya, seperti kesehatan, hukum, pengentasan kemiskinan, dan bidang-bidang penting lainnya.

³⁰ *Ibid*, 11

Sektor ketiga, yaitu *not-for-profit collaborations*, berbeda dari pola lainnya. Archer dan Cameron menjelaskan bahwa kemitraan dalam sektor ini sering kali terjadi karena adanya kesamaan isu atau masalah yang ingin diatasi. Mereka memberikan contoh kemitraan dalam sektor amal, di mana berbagai organisasi bersatu untuk menangani masalah umum yang terjadi dalam masyarakat. Dalam konteks ini, beberapa perusahaan dan lembaga berkolaborasi untuk mendukung tujuan sosial atau amal, tanpa fokus pada keuntungan materi, melainkan pada kontribusi terhadap penyelesaian masalah bersama.³¹

Pada kemitraan madrasah, meskipun tidak ada pola yang persis sama dengan *not-for-profit collaborations* seperti yang dijelaskan oleh Archer dan Cameron, ada kemitraan yang mencerminkan elemen-elemen serupa. Kemitraan ini terjadi dengan lembaga-lembaga yang tidak berorientasi profit, seperti madrasah sekitar dan alumni. Dalam kemitraan ini, fokusnya adalah pada pengembangan pendidikan secara kolektif, di mana peningkatan mutu kerja guru dilakukan bersama oleh lembaga mitra.

Perbedaan mencolok dari kemitraan ini dibandingkan dengan model yang dijelaskan oleh para pakar sebelumnya terletak pada orientasi dasar dari kemitraan tersebut. Madrasah membangun kemitraan ini berdasarkan komitmen untuk memperkuat peran madrasah dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dengan kata lain, meskipun tidak didorong oleh kepentingan profit, kemitraan ini berakar pada semangat nilai budaya dan

³¹ Ibid, 14-15.

komitmen sosial yang menjadi dasar dari internal madrasah. Ini menunjukkan bahwa kemitraan tersebut tidak hanya didorong oleh aspek ekonomi, tetapi juga oleh nilai-nilai budaya dan tujuan sosial yang lebih luas.

Gambar 4.4 menjelaskan bentuk kemitraan yang dilakukan oleh madrasah dalam mengembangkan mutu kinerja guru di lembaga formalnya. Konsep kemitraan ini terkait erat dengan proses pembudayaan yang dibahas sebelumnya, khususnya mengenai kematangan kelompok struktural madrasah. Artinya, bentuk-bentuk kemitraan ini tidak hanya dipengaruhi oleh struktur organisasi madrasah, tetapi juga oleh nilai-nilai budaya yang dibangun sejak pendirian lembaga pendidikan formal tersebut.

Proses pembudayaan kolaborasi ini berakar dari nilai-nilai yang diwariskan oleh pendiri madrasah dan rekam jejak pendirian kelembagaan. Kedua elemen ini berperan penting dalam membentuk orientasi kemitraan madrasah, yang tidak hanya fokus pada aspek pendidikan agama tetapi juga pendidikan umum. Dengan kata lain, kemitraan ini berkembang berdasarkan tujuan utama pendidikan madrasah dan mencerminkan integrasi nilai-nilai historis dan kultural yang mendasari pembentukan madrasah.

Kematangan budaya kolaborasi di madrasah, yang berlandaskan pada perpaduan persepsi staf mengenai rekam jejak kepala madrasah dan historitas kelembagaan, tidak hanya memacu semangat kerja profesional para guru tetapi juga membentuk dedikasi tanpa henti untuk

mengembangkan pendidikan madrasah agar lebih bermanfaat bagi masyarakat. Dengan demikian, pola kemitraan internal yang terjalin tidak hanya mencakup kemitraan dengan sektor swasta (*private sector partnerships*), tetapi juga mencakup pola kemitraan tanpa profit (*not-for-profit partnerships*).

Kemitraan yang dilakukan di madrasah tidak hanya berorientasi pada keuntungan, baik dari sisi publik maupun privat, tetapi juga mencerminkan komitmen terhadap tujuan-tujuan yang lebih luas. Dalam konteks ini, bentuk kemitraan yang diterapkan dapat dikatakan berbasis pada *maturity group* madrasah, yang menunjukkan bahwa kematangan organisasi madrasah mendorong pola kemitraan yang berfokus pada pengembangan nilai dan manfaat bersama, bukan hanya pada aspek keuntungan semata..

B. Implikasi

1. Teoretik

Secara teoretik, temuan penelitian mempunyai kontribusi besar dalam upaya pengembangan mutu kinerja guru madrasah. Artinya, posisinya temuan secara teoretis dalam membangun kontekstualisasi berbeda dari *normative-form of scientific process* pada dikursus ilmu manajemen pendidikan. Berdasarkan selururuh temuan yang ada, holistikasi novelty temuan penelitian ini dapat diistilahkan sebagai “*Collaborative Management of Madrasah Teacher Quality (CM2TQ)*”.

Disamping itu, ada beberapa signifikan yang memosisikan kerangka unik varian temuan dalam penelitian dalam dinamika pengembangan studi manajemen kolaborasi dan pengembangan mutu guru dalam konteks kelembagaan pendidikan agama Islam, utamanya Madrasah. Adapun beberapa hal tersebut dapat diurai berdasarkan temua penting masing-masing sub kajian yang telah disusun di atas.

a. Sistem Kolaborasi Pengembangan Manajemen Mutu Berbasis Budaya

Secara keseluruhan sistem kaborasi madrasah tidak dapat dilepaskan dari budaya sivitasnya yang terbentu. Temuan dalam penelitian ini, megkonfirmasi, *pertama*, budaya menjadi hal terpenting dalam pengembangan kolaborasi kerja. Temuan ini sejalan dengan pandangan Schein dan G. Stewart mengenai pentingnya pembudayaan dalam menjaga stabilitas kolaborasi organisasi. Menurut penulis, gagasan mereka tentang fitur pembudayaan sebagai dasar untuk kematangan kerja organisasi selaras dengan proses yang terjadi di madrasah. Proses pembudayaan kerja kolaboratif di madrasah mencapai puncaknya ketika budaya kolaboratif sudah matang. Ini berarti bahwa ketika budaya kolaborasi telah terbangun dengan baik, kerjasama yang integratif dan inklusif dalam peningkatan kompetensi kerja guru madrasah dapat berjalan secara efektif dan berkelanjutan.

Kedua, terkait dengan unsur budaya yang dikembangkan. Temuan penelitian ini selaras dengan pendapat sejumlah ahli budaya organisasi yang menekankan pentingnya sejarah dan peran pemimpin lembaga. Namun,

perbedaannya terletak pada penekanan temuan ini yang tidak berlandaskan pada kepuasan pelanggan atau masyarakat sebagaimana yang sering diutamakan dalam teori organisasi umum. Dalam konteks kebudayaan pendidikan di madrasah, pengembangan didasarkan pada penjabaran nilai, visi, dan misi bersama yang bersumber dari sejarah para pendiri dan aktivitas keagamaan. Nilai-nilai ini kemudian diinternalisasi dan dijadikan pedoman yang mengikat seluruh pihak dalam pengembangan madrasah. Dari refleksi nilai sejarah tersebut, lahirlah pandangan dan orientasi dalam meningkatkan mutu kerja guru madrasah, yang mengutamakan kesinambungan dengan tujuan awal.

Ketiga, ada sisi kepemimpinan yang tampak transformasional. Penulis juga menekankan bahwa kolaborasi akan lebih mudah terwujud apabila kepemimpinan lembaga pendidikan dipegang oleh sosok yang memiliki pengaruh psikologis, sumber daya sosial, dan kepemimpinan politik yang bersifat kolaboratif. Dalam konteks ini, temuan penelitian ini sejalan dengan pendapat Burns tentang pentingnya sifat kepemimpinan dalam mengembangkan manajemen kolaborasi organisasi. Kepemimpinan yang kuat dan mampu membangun hubungan yang baik dengan berbagai pihak menjadi faktor kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi kolaborasi dan peningkatan kinerja pendidikan.

Keempat, ruang lingkup sistem kolaborasi dilakukan. Pada aspek ini, kolaborasi pengembangan madrasah tidak hanya didasarkan dari asumsi umum tentang mutu, namun mempertimbangkan kepentingan budaya

organisasi madrasah dikembangkan. Dalam hal ini, temuan penelitian ini mengkonfirmasi bahwa ruang lingkup pengembangan dapat ditentukan dengan mengembangkan ide Archer dan Cameroon, yakni melakukan pemaduan tujuan internal dan eksternal pengembangan mutu kinerja guru. Pada aspek internal yang dipentingkan adalah terciptanya nilai luhur sikap atau kemampuan khas yang dapat semakin menguatkan komitmen para guru. Sedangkan untuk eksternal diupayakan untuk mencapai standar mutu yang sesuai dengan kontestasi dan perubahan globalisasi. Dengan demikian teoretis dari temuan penelitian ini, juga berhubungan upaya pengembangan arah mutu yang berbeda dari sebelumnya.

b. Struktur Kerja Kolaboratif Pengembangan Mutu Kinerja Guru Madrasah

Kerangka temuan riset ini juga memberikan sudut pandang yang lebih kompleks dan terpadu. *Pertama*, Temuan penelitian ini merupakan pengembangan dari konsep manajemen kolaborasi peningkatan kompetensi guru yang sebelumnya dijabarkan oleh Kerry Vincent, Belinda Harris, Pat Thomson, dan Richard Toalster. Mereka menjelaskan bahwa proses pembacaan dan penguatan kolaborasi internal yang baik dapat membuat lembaga lebih siap dalam mengadopsi manajemen yang efektif serta melakukan transformasi berkelanjutan untuk menjadi lebih baik. Penulis sepakat dengan pandangan tersebut karena dalam temuan penelitian ini, kolaborasi pengembangan mutu kinerja guru madrasah juga dilakukan melalui mekanisme serupa. Proses ini menunjukkan bahwa kolaborasi yang kuat dan didukung oleh pemahaman internal yang mendalam

memungkinkan lembaga untuk lebih siap dalam menghadapi tantangan pendidikan dan terus bertransformasi menuju peningkatan kualitas yang berkelanjutan.

Kedua, terkait dengan fitur perencanaan. temuan ini merupakan pengembangan dari proses perencanaan manajemen kolaborasi yang menggabungkan asumsi dari fitur perencanaan manajemen murni dengan gagasan Schein tentang pembudayaan efektif dalam organisasi. Dalam konteks ini, temuan ini memiliki kemiripan dengan ide yang disampaikan oleh Dewey dan kemudian dikembangkan oleh Tipton. Gagasan tersebut menekankan pentingnya memadukan aspek perencanaan peningkatan mutu pendidikan dengan analisis budaya yang mendalam sebagai langkah awal dalam merencanakan manajemen kolaborasi untuk pengembangan mutu guru madrasah. Pendekatan ini menekankan bahwa keberhasilan perencanaan tidak hanya bergantung pada strategi manajemen yang solid, tetapi juga pada pemahaman dan integrasi nilai-nilai budaya yang sudah ada dalam lembaga pendidikan tersebut.

Ketiga, fitur pelaksanaan. Temuan penelitian ini mendukung penjelasan Yamina Bouchamma, yang menyatakan bahwa proses pelaksanaan yang paling mendasar dalam pengembangan pendidikan adalah mentoring, berbagi pengalaman, dan peran kepemimpinan principalship. Ketiga elemen ini juga ditemukan dalam pola kolaborasi peningkatan mutu kinerja guru madrasah formal. Menariknya, penelitian ini menunjukkan bahwa proses tersebut tidak hanya terjadi di antara unsur internal guru di

lembaga pesantren, tetapi juga melibatkan kolaborasi dengan pihak luar, yang oleh Kam Kaner disebut sebagai *external consultant*. Kolaborasi dengan pihak eksternal ini memperkaya proses mentoring dan berbagi pengalaman, serta memperkuat upaya peningkatan kualitas pendidikan di madrasah melalui perspektif dan sumber daya tambahan.

Keempat, sistem evaluasi efektif dapat dilakukan tanpa teknologi. Penelitian ini mengembangkan sudut pandang baru dari berbagai pakar, seperti Roberts, Zheng, Salam, Farooq, dan Goggins, yang berfokus pada model sistem kontrol profesional. Mereka menekankan pentingnya memperkuat sistem kontrol melalui pengembangan teknologi. Namun, temuan penelitian ini menawarkan alternatif yang dapat ditempuh jika pengembangan teknologi belum memungkinkan. Pendekatan yang diusulkan adalah menguatkan proses pembudayaan nilai kolaboratif hingga mencapai kondisi *maturity*, yang kemudian memungkinkan terjadinya kolaborasi yang efektif. Dengan demikian, pembudayaan nilai ini berfungsi sebagai fondasi yang mengisi kekosongan ketika teknologi belum dapat diimplementasikan, memastikan bahwa kolaborasi tetap berjalan dengan baik melalui penguatan nilai dan komitmen bersama.

c. Bentuk Partnership Kolaboratif Pengembangan Mutu Kinerja Guru Madrasah

Pada sisi bentuk kemitraan yang dilakukan, tampak juga dapat dianggap sebagai pengembangan dari banyak teori yang ada. *Pertama*, bentuk konsepsi kolaborasi pengembangan. Berdasarkan temuan konseptual

tentang kemitraan yang ditemukan dalam penelitian ini, penulis sependapat dengan beberapa pakar seperti Coleman, Field, Moore, Sheldon, dan Epstein. Mereka berpendapat bahwa modal sosial organisasi adalah sumber dasar dari terbentuknya kemitraan. Penelitian ini juga memperkuat pandangan tersebut dengan merekonstruksi modal sosial sebagai fondasi utama dalam pengembangan kerja kolaborasi untuk meningkatkan mutu kinerja guru di madrasah. Modal sosial ini mencakup jaringan relasi, kepercayaan, dan norma-norma yang mendukung kolaborasi, sehingga menjadi elemen penting dalam memperkuat kemitraan yang bertujuan untuk memajukan pendidikan madrasah..

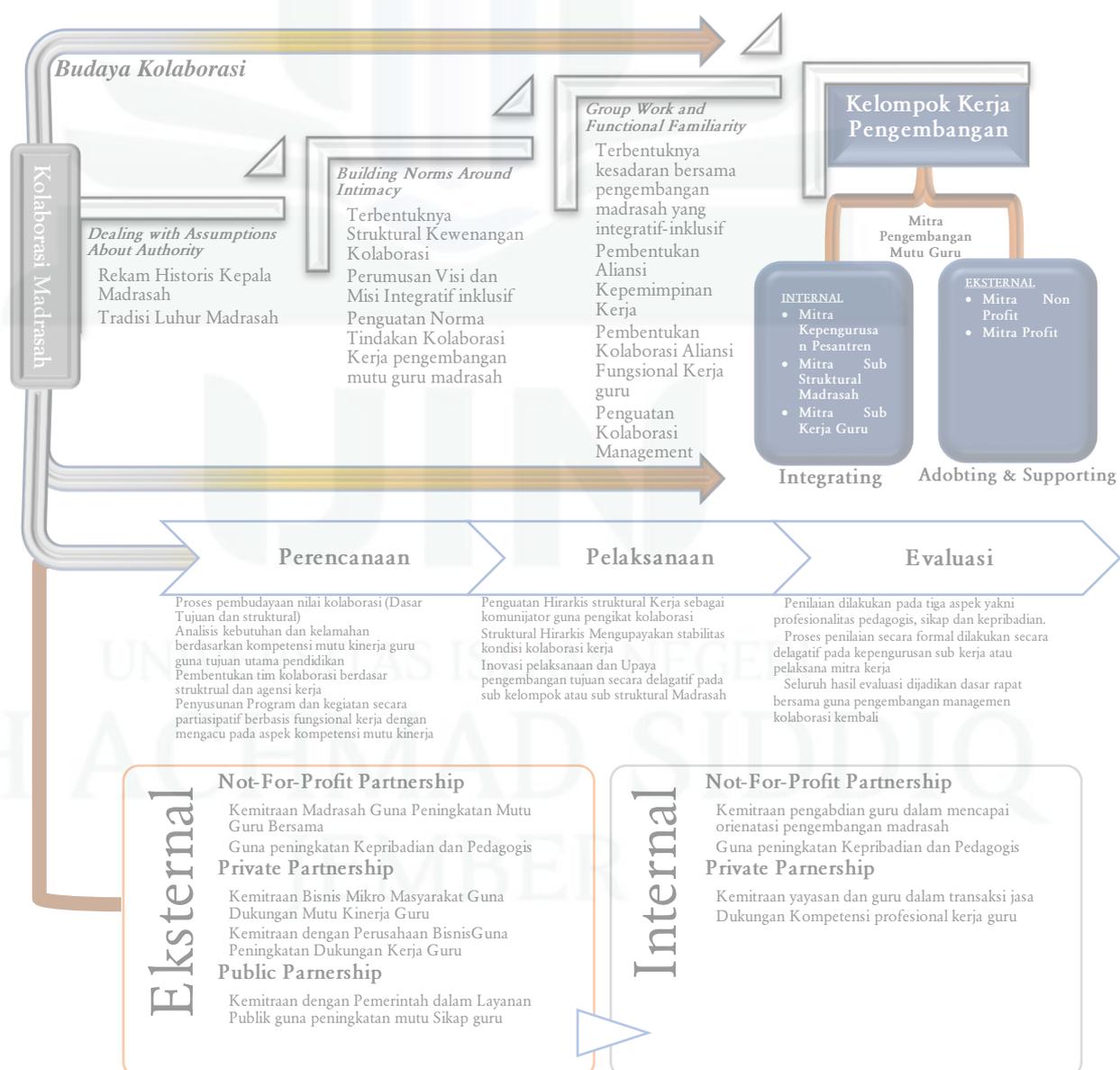
Kedua, bentuk relasi kolaborasi. Temuan penelitian ini melanjutkan kontekstualisasi ide Archer dan Cameron terkait tipologi kemitraan mereka, khususnya dalam konteks peningkatan kompetensi guru di madrasah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa di madrasah hanya terdapat tiga bentuk kemitraan yang relevan, yaitu *private sector partnerships*, *public sector partnerships*, dan *not-for-profit partnerships*.

Ketiga bentuk kemitraan ini memiliki karakteristik yang berbeda dari yang dijelaskan oleh Archer dan Cameron. Secara khusus, perbedaan mencolok terletak pada *not-for-profit partnerships*. Dalam konteks pesantren, kemitraan *non-profit* didasarkan pada nilai-nilai internal yang melekat dalam madrasah, bukan pada krisis atau masalah eksternal seperti yang dijelaskan oleh Archer dan Cameron. Dengan kata lain, semangat non-profit di pesantren bersumber dari nilai-nilai budaya dan orientasi internal

yang mendorong pengembangan pendidikan, sementara Archer dan Cameron menjelaskan kemitraan non-profit sebagai respons terhadap krisis atau isu tertentu.

Secara garis besar, *novelty* kerangka temuan peneliti inia merupakan pengembangan dan pemaduan dari beberapa perspektif teoretis. Untuk rincinya, peneliti menyusun kerang konsepsinya sebagaimana berikut ini;

Gambar 5.4 Collaborative Management of Madrasah Teacher Quality (CM2TQ)



Gambar di atas menggambarkan inti dari manajemen kolaborasi yang terjadi di madrasah. Pola kolaborasi yang diterapkan berkaitan erat dengan rekam jejak dan sejarah panjang madrasah tersebut. Pola ini mencerminkan bagaimana madrasah bertransformasi dalam merespons perubahan kondisi masyarakat. Proses ini tidak terlepas dari keberhasilan pola pembudayaan nilai kolaboratif yang telah lama ditanamkan di madrasah, hingga mencapai tahap kematangan kelompok. Pada titik inilah madrasah menyusun seluruh langkah-langkah kolaboratif untuk meningkatkan mutu kinerja guru-gurunya. Dengan dasar nilai dan orientasi yang kuat, madrasah mampu membangun kolaborasi yang efektif dalam pengembangan pendidikan.

Berdasarkan kondisi pembudayaan kolaborasi yang matang, manajemen kerjasama di madrasah menjadi lebih mudah dilakukan. Madrasah dapat merencanakan dan mengevaluasi kolaborasi dalam peningkatan mutu guru-gurunya dengan pendekatan yang integratif dan inklusif. Pendekatan integratif mengacu pada pengikatan persepsi holistik yang menggabungkan norma, visi, dan misi yang bersumber dari nilai-nilai objektif. Ini memastikan bahwa semua aspek kerja sama terjalin dengan baik, berdasarkan pemahaman bersama yang mendalam.

Sementara itu, pendekatan inklusif mencerminkan kemampuan madrasah sebagai lembaga keagamaan untuk merespons kebutuhan masyarakat secara simultan. Hal ini memungkinkan madrasah untuk

mengadopsi ide-ide modern dan praktik manajemen profesional, sekaligus menjaga relevansi dan efektivitasnya dalam konteks lokal. Proses kolaborasi yang dilakukan juga menunjukkan sifat partisipatif, di mana berbagai pihak terlibat aktif dalam perencanaan dan pelaksanaan, mencerminkan komitmen bersama terhadap tujuan pengembangan pendidikan.

2. Praktis

Berdasar kerangka teoretis dan pembahasan sebelumnya, ada beberapa hal yang dapat menjadi kerangka praksis implikasi temuan ini. Adapun yang demikian adalah sebagaimana berikut ini;

Bahasan temuan penelitian di atas memberikan implikasi praksis tertentu. Berdasarkan penamaan temuan di atas, maka bisa dilakukan generalisasi praktis manajemen kolaborasi integratif-inklusif yakni dengan beberapa langkah sebagaimana berikut:

1. Sistem kolaborasi pengembangan mutu kinerja guru dilekukan melalui -proses Pembudayaan madrasah dengan

beberapa langkah praksis berikut;

- a. Analasi potensi luhur budaya berupa nilai objektifitas yang berhubungan dengan peran pendidikan madrasah sebagai kelembagaan keagamaan dan pendidikan masyarakat

- b. Merumuskan nilai objektif kolaboratif sebagai dasar norma, visi dan misi objektif pengembangan madrasah, utamanya berkaitan dengan mutu kerja guru-gurunya.
 - c. Memastikan seluruh staff pendidik dan tenaga pendidikan tidak memiliki perbedaan pandangan yang menghambat kolaborasi kerja pengembangan pendidikan madrasah
2. Menagaemen kolaborasi pengembangan mutu kinerja guru madrasah dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut;
- a. Melakukan perencanaan dengan langkah sebagai berikut ini;
 - 1) Kondisi kematangan budaya kolaborasi staff dengan pertimbangan iklim dan budaya organisasi
 - 2) Proses analisis kebutuhan dan masalah peningkatan mutu guru
 - 3) Perumusan program kemitraan berdasarkan fungsional kerja dan sub struktural yang ada di madrasah
 - b. Melakukan pelaksanaan kerja dengan pertimbangan sebagaimana di bawah ini;
 - 1) Memerankan kepala madrasah dan adminitrasi sebagai pengikat dan komunikator kolaborasi kerja
 - 2) Stakeholder Kemitraan Kemimpinan berpeasan sebagai pengendali iklim dan budaya oranisasi

- 3) Memandirikan proses inovasi secara delegatif dan partisipatif
- c. Melakukan evaluasi dengan pertimbangan sebagaimana di bawah ini;
- 1) Penilaian dilakukan secara formal dan terukur pada aspek pedagogis
 - 2) Penilaian dilakukan secara kultural observasional pada aspek sikap dan kepribadian
 - 3) Proses penilaian dilegatif pada stakeholder kemitraan kerja baik internal dan eksternal, baik kemitraan kerja fungsional ataupun struktural
 - 4) Seluruh penilaian dikaji secara partisipatif dalam rapat madrasah.
3. Mengembangkan bentuk-bentuk kemitraan dengan beberapa langkah praxis sebagaimana berikut;
- a. Menjalankan kemitraan berdasarkan nilai dan orientasi pengembangan madrasah guna melakukan kerja *not-for-profit partnership*. Hal ini dilakukan guna penguatan kompetensi kepribadian kerja para guru.
 - b. Menjalan kemitraan berdasarkan orientasi kepuasan kesejahteraan guru dengan melakukan pola *private partnership*.

- c. Menjalan kemitraan berdasarkan orientasi kepuasaan publik dalam melatih pengembangan kompetensi sikap sosial kerja guru-guru madrasah.
- d. Proses kemitraan dilakukan dengan terintegrasi dan partisipatif.



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

BAB VI

PENUTUP

Pembahasan pada bab terakhir ini merupakan *closing statements* dari sejumlah sub fokus yang dikaji pada bab sebelumnya. Ada dua hal yang digambarkan secara ringkas yakni kesimpulan yang berisi konsepsi temuan dan saran sebagai upaya memberikan masukan pengembangan lanjutan.

A. KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan-pembahasan sebelumnya, temuan penelitian ini merekonstruksi *Collaborative Management of Madrasah Teacher Quality* (CM2TQ). Adapun inti penjelasan adalah sebagaimana berikut;

1. Sistem Kolaborasi Pengembangan Mutu Kinerja Guru Madrasah

Sistem kolaborasi di madrasah dilakukan melalui proses pembudayaan yang melibatkan empat langkah utama. Pertama, pembentukan kesepakatan mengenai persepsi dan otoritas. Langkah ini didasarkan pada rekam jejak kepemimpinan dan kegiatan keagamaan madrasah. Kedua, pembentukan norma, visi, dan misi pendidikan yang berakar pada nilai-nilai yang berkembang dari budaya madrasah. Ketiga, pembentukan kemitraan yang didasarkan pada fungsionalitas kerja dan struktur organisasi. Keempat,

pencapaian kematangan kolaborasi kerja yang menunjukkan tingkat perkembangan dan efektivitas kerjasama.

Mitra dalam sistem kolaborasi terdiri dari dua kategori utama: mitra internal dan eksternal. Mitra internal mencakup kelompok kerja dan struktural sub kelembagaan pesantren, sedangkan mitra eksternal terdiri dari lembaga *non-profit* dan *profit*. Dua jenis mitra ini menunjukkan bahwa pesantren memperkuat kerjasama dalam dua aspek: integrasi kerja internal dan adopsi serta dukungan eksternal untuk peningkatan manajemen profesional.

2. Struktur Kerja Kolaboratif Pengembangan Mutu Kinerja Guru Madrasah

Struktur kerja manajemen kolaborasi di madrasah dilaksanakan dengan pendekatan integratif dan inklusif. Langkah-langkah variannya adalah sebagai berikut: *Pertama*, perencanaan dilakukan dengan mengacu pada kematangan budaya kolaborasi yang telah terbentuk. Langkah ini mencakup analisis kebutuhan, identifikasi masalah, serta pembentukan kemitraan dan program kolaborasi yang akan dilaksanakan. *Kedua*, pelaksanaan mengatur posisi hirarkis sebagai pengikat dan komunikator utama, sambil mendelegasikan tugas kepada kelompok kerja dan struktural. Struktur ini memastikan bahwa semua pihak terlibat secara efektif dalam proses kolaborasi. *Ketiga*, evaluasi dilakukan dengan menilai hubungan antara output kompetensi pedagogik, sikap, dan kepribadian. Evaluasi ini menjadi dasar untuk pengembangan kembali rencana

strategis kolaborasi, memastikan bahwa perbaikan dan penyesuaian dilakukan secara berkelanjutan.

3. Bentuk Partnership Kolaborasi Pengembangan Mutu Kinerja Guru Madrasah

Dalam upaya meningkatkan mutu kinerja guru di madrasah, terdapat tiga jenis kemitraan utama yang diterapkan, baik dalam sektor internal maupun eksternal. Pertama, kemitraan not-for-profit berfokus pada penguatan kompetensi kepribadian guru. Kerjasama ini dilakukan secara sukarela, didorong oleh ikatan nilai kepesantrenan yang mengutamakan kepentingan bersama tanpa mengejar keuntungan finansial. Kedua, kemitraan private bertujuan untuk mendukung kesejahteraan para guru dan bersifat transaksional, dengan setiap pihak terlibat berdasarkan kesepakatan yang saling menguntungkan dan sering kali melibatkan aspek ekonomi. Ketiga, kemitraan public digunakan untuk kolaborasi dalam meningkatkan kompetensi sikap sosial guru. Pola ini melibatkan lembaga pemerintah atau publik dalam proses yang mendukung pengembangan sikap sosial dan keterampilan sosial para guru.

B. SARAN

Beberapa temuan dan kesimpulan di atas, dapat dijadikan dasar penyusunan rekomendasi dan saran sebagai tindak lanjut pengembangan temuan. Adapun yang demikian sebagaimana berikut ini;

1. *Collaborative Management of Madrasah Teacher Quality (CM2TQ)* dapat dijadikan bahan diskusi penting pada dikursus pengembangan manajemen kolaborasi dalam konteks pengembangan mutu kinerja guru madrasah.
2. Temuan ini tentu masih perlu pengembangan penelitian. Artinya, diperlukan riset lanjutan terkait dengan temuan manajemen kolaborasi madrasah dalam hal menjamin pengembangan mutu guru. Masih ada ruang pengembangan penelitian di situs yang berbeda atau situs yang sama dalam waktu yang berbeda.
3. Bagi MTs 03 dan MAN 02 Banyuwangi, temuan penelitian dapat membantu untuk melihat secara jelas konsepsi sukses manajemen kolaborasi yang selama ini diupayakan. Elemen temuan yang ditampilkan dapat membantu untuk menguatkan pengembangan mutu guru-gurunya.
4. Bagi pemerintah, utamanya pihak yang bertanggung jawab pada pengembangan pendidikan madrasah, hendaknya mendorong terjadinya pengembangan mutu kinerja guru yang menghubungkan kontribusi budaya dan sesuai dengan perkembangan global.

DAFTAR PUSTAKA

Afrizal. *Metode penelitian kualitatif: sebuah upaya mendukung penggunaan penelitian dalam berbagai disiplin ilmu*. Jakarta: Rajawali pers, 2016.

Al Ghozali, Imam. *Ihya' Ulumuddin*,. Juz II. Lebanon: Dar Kitab Al Ilmiah, 1971.

Ambruso, Paul. *Identifying Cause and Effect Using Ishikawa Diagrams*. Disunting oleh Pamoga LLC. USA: Pamoga LLC, 2014.

Archer, David, dan Alex Cameron. *Collaborative Leadership: How to Succeed in an Interconnected World*. 1st edition. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2009.

Arikunto, Suharsimi. *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Aditya Media, 2008.

Armstrong, P. "School Partnerships and Collaboration: A Review of the Evidence," Oktober 2015.

Azmi, Facruddin, Syaukani Syaukani, dan Maraya Monang Hasibuan. "The Management Quality of Education at Madrasah Ibtidaiyah al Yusufiah Sub-District of Rantau Selatan." *INTERNATIONAL JOURNAL ON LANGUAGE, RESEARCH AND EDUCATION STUDIES* 4, no. 2 (21 Agustus 2020): 249–60.

Azwardi, Usiono. "Evaluasi Peningkatan Mutu Sekolah Melalui Pengembangan Profesionalisme Guru." *Cybernetics: Journal Educational Research and Social Studies*, 28 Juli 2021, 55–65. <https://doi.org/10.51178/cjerss.v2i3.227>.

Baharun, Hasan. "Manajemen mutu Madrasah dalam perspektif Balanced Scorecard: Studi Multi Situs di Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo dan Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong Probolinggo." Doctoral, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2015.

Bateman, Thomas S., Scott A. Snell, dan Robert Konopaske. *Management: Leading & Collaborating in a Competitive World*. USA: McGraw-Hill Education, 2019.

Bogdan, Robert, dan Sari Knopp Biklen. *Qualitative research for education: an introduction to theory and methods*. 3rd ed. Boston: Allyn and Bacon, 1998.

Bouchamma, Yamina, Andrea A. Savoie, dan Marc Basque. "The Impact of Teacher Collaboration on School Management in Canada," 2012.

Burns, J.M. *Leadership*. New York: Harper & Row, 1987.

Bush, Tony, dan David Middlewood. *Leading and Managing People in Education*. USA: SAGE, 2013.

Chaikoed, Wisithsak, Chaiyuth Sirisuthi, dan Kochaporn Numnaphol. "Collaborative Network Management for Enhancing Quality Education of Primary Schools." *Educational Research Review*, 2017.

Christenson, Sandra L., dan Jane Close Conoley. *Home-School Collaboration: Enhancing Children's Academic and Social Competence*. National Association of School Psychologists, 8455 Colesville Rd, 1992.

Clift, Renee Tipton. *Collaborative Leadership and Shared Decision Making: Teachers, Principals, and University Profs*. US: TCP, 1995.

Coccia, Mario. "The Fishbone diagram to identify, systematize and analyze the sources of general purpose technologies" 4 (1 Desember 2017): 291–303.

Coleman, A. *Collaborative Management; Lesson Learned from Pioneer*. London: Evolving Ltd, 2015.

Coleman, James S. *Foundations of Social Theory*. US: Belknap Press of Harvard University Press, 1990.

Conen, Wolfram, dan Gustaf Neumann. *Coordination Technology for Collaborative Applications: Organizations, Processes, and Agents*. USA: Springer Science & Business Media, 1998.

Cranston, N. "Collaborative decision-making and school based management: challenges, rhetoric and reality." *The Journal of Educational Enquiry*, 29 Juni 2009.

Cranston, Neil C. "Collaborative Decision-Making and School-Based Management: Challenges, Rhetoric and Reality." *The Journal of Educational Enquiry* 2, no. 2 (2001).

Creswell, John W. *Penelitian Kualitatif & Desain Riset: Memilih di Antara Lima Pendekatan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014.

Dewey, John. *Experience And Education*. US: Cappa Delta, 1997.

Dibble, Rebekah, dan Cristina Gibson. "Collaboration for the common good: An examination of challenges and adjustment processes in multicultural collaborations." *Journal of Organizational Behavior* 34 (1 Agustus 2013).

Fairuza, Mia. "Kolaborasi antar Stakeholder dalam Pembangunan Inklusif pada Sektor Pariwisata (Studi Kasus Wisata Pulau Merah di Kabupaten Banyuwangi)." *Kebijakan dan Manajemen Publik* 5, no. 3 (Maret 2017): 1–13.

Fallon, Gerald, dan John Barnett. "Impacts of School Organizational Restructuring Into a Collaborative Setting on the Nature of Emerging Forms of Collegiality." *International Journal of Education Policy and Leadership* 4, no. 9 (5 Oktober 2009).

Field, John. *Social capital and lifelong learning*. Bristol: Polity Press, 2005.

Fitri, Agus Zaenul. "Achieving Graduate Competency Standards: Impact of the Excellence Program." *Jurnal Pendidikan Islam UIN Sunan Gunung Djati* 4, no. 1 (2018): 51–62.

Gajda, Rebecca. "Utilizing Collaboration Theory to Evaluate Strategic Alliances." *American Journal of Evaluation* 25, no. 1 (1 Maret 2004): 65–77.

Gautier, Rémy, dan Robert Duchamp. "Total quality management: the cement for a collaboration between an engineering school and the French army." *Total Quality Management* 5, no. 6 (1 Januari 1994): 347–54.

Harris, Alma, dan Michelle S. Jones. *Leading Futures: Global Perspectives on Educational Leadership*. USA: SAGE Publications, 2015.

Harris, Cheryl, dan Michael Beyerlein. "Team-Based Organization Creating an Environment for Team Success," 187–209, 2008.

Hitt, Michael A. *Manajemen strategis: daya saing & globalisasi. Konsep. buku 1*. Jakarta: Salemba Empat, 2001.

Huxham, Chris, dan Siv Vangen. *Managing to Collaborate: The Theory and Practice of Collaborative Advantage*. New York: Routledge, 2005.

Ishikawa, Kaoru. *Guide to Quality Control*. Tokyo; Ann Arbor, MI: Asian Productivity Organization ; UNIPUB, 1986.

Kasali, Rhenald. *Change! Manajemen Perubahan dan Harapan*. Jakarta: Gramedia, 2006.

Krech, David. *Individual in society: a textbook of social psychology*. US: McGraw-Hill Bo. Co, 1962.

Kunandar. *Guru profesional: implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan persiapan menghadapi sertifikasi guru*. Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2007.

Kuncoro, Jede. *From Competing to Collaborating*. Jakarta: Gramedia, 2007.

Liu, Wen-I. "Effectiveness of a Collaborative Case Management Education Program for Taiwanese Public Health Nurses." Phd, Queensland University of Technology, 2007.

Luca, Liliana. "A new model of Ishikawa diagram for quality assessment." *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* 161 (1 November 2016): 012099.

Maisaroh, Maisaroh. "Quality of Educational Management at The Elementary School (Case Study on Madrasah Ibtidaiyah Jakarta)." *JMIE (Journal of Madrasah Ibtidaiyah Education)* 2, no. 1 (31 Mei 2018): 144–54.

Michelle, Jones, dan Alma Haris. "Connecting professional learning: leading effective collaborative enquiry across teaching school alliances." *the National College for School Leadership*, 2012.

Miles, Matthew B., A. Michael Huberman, dan Johny Saldana. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. USA: SAGE Publications, 2014.

Moleong, Lexy J. *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: Remadja Karya, 2002.

Moore, Edward H. *School PR Research Primer*. US: NSPRA, 2008.

Mulyadi, Mulyadi. *Kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu*. Malang: UIN-Maliki Press, 2010.

Nulhaqim, Sony A. *Strategi Kolaborasi Stakeholder dalam Kewirausahaan Sosial*. Bandung: Aksara, 2001.

Owen, Robert. *A New View of Society and Other Writings*. New Ed edition. London, England ; New York, N.Y., USA: Penguin Classics, 1991.

Pareek, Udai. *Perilaku Organisasi : Pedoman ke Arah Pemahaman Proses Komunikasi Antar Pribadi dan Motivasi Kerja*. Jakarta: Pustaka Binaman Pessindo, 1996.

Parjaman, Tatang. “KOLABORASI ANTAR INSTITUSI DALAM OPTIMALISASI PROGRAM ‘BANJAR CERDAS’ PADA JENJANG PENDIDIKAN MENENGAH DI KOTA BANJAR.” *Dinamika : Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara* 4, no. 4 (24 Januari 2018): 533–47.

Patton, Michael Quinn. *Qualitative Research & Evaluation Methods*. USA: SAGE, 2002.

““Rencana Strategis Departemen Pendidikan Nasional Tahun 2010-2025.” Departemen Pendidikan Nasional, t.t.

Robertson, David. *Collaborative Ministry: What it is, How it Works and Why*. USA: Bishop Colin, 2007.

Sabri, Wan Noor Adzmin Binti Mohd, dan Suria Baba. “AMALAN KEPEMIMPINAN KOLABORATIF DALAM KALANGAN PEMIMPIN INSTRUKSIONAL DI SEKOLAH RENDAH.” *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan* 4, no. 3 (25 Oktober 2017): 1–19.

Salusu, J. *Pengambilan Keputusan Strategik*. Jakarta: PT Grafindo, 2015.

Sanusi, Hary Priatna. “Madrasah Quality Improvement Evaluation Strategic Management Based.” *International Journal of Nusantara Islam* 8, no. 2 (10 Desember 2020): 137–45.

Satori, Djam’an. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta, 2013.

Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. USA: Jossey Bass, 2010.

———. *Organizational Culture and Leadership Second Edition*. New York: Jossey-Bass Publishers, 1986.

Schuman, Sandy, ed. *Creating a Culture of Collaboration: The International Association of Facilitators Handbook*. USA: Jossey Bass, 2006.

Sheldon, S.B, dan J.L Epstein. “Getting student to school : Using family and community involvement to reduce chronic abstenteeism.” *The School Community Journal*, 2001.

Soebahar, Abd Halim. *Modernisasi Pesantren: Transformasi Kepemimpinan Kiai dan Sistem Pendidikan Pesantren*. Yogyakarta: Lkis Pelangi Aksara, 2013.

Somantri, Gumilar. “Memahami Metode Kualitatif.” *Seri Sosial Humaniora (Social Humanities Series); Vol 9, No 2 (2005): Desember 9 (1 Januari 2010).*

Soosay, Claudine A., Paul W. Hyland, dan Mario Ferrer. “Supply Chain Collaboration: Capabilities for Continuous Innovation.” Dalam *Supply Chain Management: An International Journal*, 13:160–69, 2008.

Stewart, G. *Promoting and Managing Effective Collaborative Group Work*. London: Belfast: Belfast Education and Library Board, 2014.

Sufianti, Ely. “Kepemimpinan dan Perencanaan Kolaboratif pada Masyarakat Non Kolaboratif.” *Jurnal Perencanaan Wilayah dan Kota* 25 (1 April 2014): 78–96.

Sulistiyani, Ambar Teguh, dan Rosyida. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003.

Suryabrata, Sumadi. *Metodologi penelitian*. Jakarta: Rajawali Pers., 1998.

Suyanto, dan Asep Jihad. *Menjadi Guru Profesional: Strategi Meningkatkan Kualifikasi dan Kualitas Guru di Era Global*. Jakarta: Penerbit Erlangga, 2013.

Syafaruddin. “Manajemen mutu terpadu dalam pendidikan: konsep, strategi,” 2002.

Taylor, Steven J., Robert Bogdan, dan Marjorie DeVault. *Introduction to Qualitative Research Methods: A Guidebook and Resource*. New York: John Wiley & Sons, 2015.

Telford, Helen. *Transforming Schools Through Collaborative Leadership*. USA: Psychology Press, 1996.

Thomson, Ann Marie, James L. Perry, dan Theodore K. Miller. “Conceptualizing and Measuring Collaboration.” *Journal of Public Administration Research and Theory* 19, no. 1 (1 Januari 2009): 23–56.

Tilaar, H. A. R. *Pendidikan dalam pembangunan nasional menyongsong abad XXI*. Cet. 1. Jakarta: Balai Pustaka, 1990.

Usmara, A; *IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEJIK: Kebijakan Dan Proses*. Yogyakarta: Amara Books, 2003.

Vangen, Siv, dan Chris Huxham. "Enacting Leadership for Collaborative Advantage: Dilemmas of Ideology and Pragmatism in the Activities of Partnership Managers." *British Journal of Management* 14, no. s1 (2003): S61–76.

Vincent, Kerry, Belinda Harris, Pat Thomson, dan Richard Toalster. "Managed moves: schools collaborating for collective gain." *Emotional and Behavioural Difficulties* 12, no. 4 (1 Desember 2007): 283–98.

———. "Managed moves: Schools collaborating for collective gain." *Emotional and Behavioural Difficulties* 12 (1 Desember 2007): 283–98.

Widiatsih, Asri. "Manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat berbasis kearifan lokal etnis Madura untuk meningkatkan mutu pendidikan (studi multi situs pada tiga SMP di kecamatan Kalisat Kabupaten Jember) / Asri Widiatsih." Doctoral, Universitas Negeri Malang, 2017.

Winardi. *Manajemen Konflik: Konflik Perubahan dan Pengembangan. Ke-2*. Bandung: Mandar Maju, 1994.

Wylie, Cathy. "Opportunities for Teacher Collaborative Practices in a Self Managed School System: the New Zealand Experience." *NZCER & Stout Centre, Universitas Victoria Wellington*, April 2011.

Zakiyyah, Intan. *Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah*. Jakarta: Penerbit NEM, 2023.

UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ

JEMBER



JEMBER



JIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER



