

**SINERGITAS INTERSEKTORAL
DALAM MEMBANGUN CITRA INSTITUSI
DI MADRASAH ALIYAH NEGERI BONDOWOSO
TAHUN AJARAN 2025/2026**



Oleh:

**AINUN RAHMAH
NIM. 243206010005**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UIN KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
DESEMBER 2025**

**SINERGITAS INTERSEKTORAL
DALAM MEMBANGUN CITRA INSTITUSI
DI MADRASAH ALIYAH NEGERI BONDOWOSO
TAHUN AJARAN 2025/2026**

TESIS

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister Pendidikan (M.Pd)



Oleh:

**AINUN RAHMAH
NIM. 243206010005**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UIN KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
DESEMBER 2025**

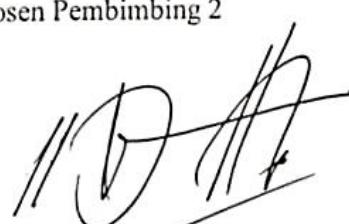


Tesis dengan judul “ Sinergitas Intersektoral Dalam Membangun Citra Institusi Di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso Tahun Ajaran 2025/2026” yang ditulis oleh Ainun Rahmah telah disetujui untuk di uji dan dipertahakankan di depan dewan penguji Ujian Tesis

Jember, 27 November 2025
Dosen Pembimbing 1


**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KARIM ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R**

Jember, 27 November 2025
Dosen Pembimbing 2


**Dr. H. Zainuddin Al Haj Zaini, Lc., M.Pd.I
NIP. 197403202007101004**

PENGESAHAN

Tesis dengan judul " Sinergitas Intersektoral Dalam Membangun Citra Institusi Di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso Tahun Ajaran 2025/2026" yang ditulis oleh Ainun Rahmah telah dipertahankan di depan dewan penguji tesis pascasarjana UINKHAS Jember Pada Hari Rabu, 03 Desember 2025 Dan diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd)

DEWAN PENGUJI

1. Ketua Penguji : Dr. H. Moh. Anwar, S.Pd.,M.Pd
NIP. 196802251987031002

2. Anggota Penguji :

a. Penguji Utama : Prof. Dr.H. Khusnuridlo, M.Pd
NIP. 196507201992031003

b. Penguji I : Dr. H. Abd. Muhibbin S.Ag., M.Pd.I
NIP. 197210161998031003

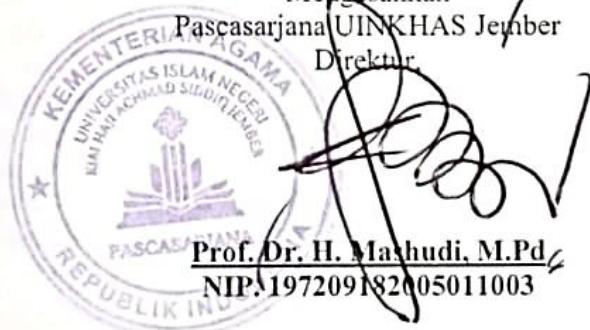
c. Penguji II : Dr.H. Zainuddin Al Haj Zaini; LC.,M.Pd.I
NIP. 197403202007101004

Jember, 03 Desember 2025

Mengesahkan

Pascasarjana UINKHAS Jember

Direktur



Prof. Dr. H. Mashudi, M.Pd.
NIP. 197209182005011003



Ainun Rahmah, 2025. Sinergitas Intersektoral Dalam Membangun Citra Institusi Di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso. Tesis. Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember. Pembimbing I : Dr. H. Abd. Muhib, S.Ag, M.Pd.I. Pembimbing II : Dr. H. Zainuddin Al Haj Zaini, Lc., M.Pd.I

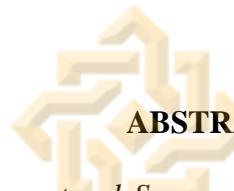
Kata Kunci : Sinergitas Intersektoral, Citra Institusi

Sinergitas intersektoral menjadi kunci strategis dalam membangun citra positif institusi melalui kolaborasi pendidikan, pemerintah, dunia usaha, dan masyarakat. Kerja sama lintas sektor ini memperkuat reputasi melalui integrasi sumber daya dan inovasi berkelanjutan, sehingga tercipta lembaga yang kredibel dan berdaya saing.

Fokus Penelitian : Bagaimana bentuk dan praktik sinergitas intersektoral yang terbangun di MAN Bondowoso dalam mendukung pembangunan citra Madrasah?, Bagaimana proses pelaksanaan sinergitas intersektoral dilakukan antara Madrasah dan pihak eksternal untuk mencapai kerja sama yang efektif?, Bagaimana hasil dan keberlanjutannya sinergitas intersektoral berkontribusi terhadap penguatan citra publik Madrasah?

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi partisipasi pasif, wawancara semi terstruktur, dan kajian dokumen. Keabsahan data menggunakan triangulasi sumber, triangulasi Teknik dan member chek. Analisis data menggunakan kondensasi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Sinergitas terbangun melalui kepercayaan yang kuat dan keselarasan tujuan antara Madrasah dan mitra eksternal, (2) Proses pelaksanaannya diwujudkan melalui komunikasi terbuka, kejelasan peran, serta integrasi sumber daya lintas sektor, dan (3) keberlanjutannya tampak dari harmonisasi kepemimpinan, penyelesaian perbedaan melalui dialog, serta capaian nyata berupa peningkatan mutu pendidikan, prestasi siswa, dan penguatan citra positif Madrasah, dengan temuan baru bahwa praktik sinergitas ini menguatkan partisipasi, inovasi, dan adaptabilitas kolaboratif yang menyempurnakan model-model sebelumnya.



ABSTRACT

Ainun Rahmah, 2025. *Intersectoral Synergy in Building Institutional Image at Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso.* Thesis. Islamic Education Management Study Program, Postgraduate Program, State Islamic University of Kiai Haji Achmad Siddiq Jember. Advisor I: Dr. H. Abd. Muhith, S.Ag., M.Pd.I. Advisor II: Dr. H. Zainuddin Al Haj Zaini, Lc., M.Pd.I.

Keywords: Intersectoral Synergy, Institutional Image

Intersectoral synergy serves as a strategic key in establishing a positive institutional image through collaboration among the education sector, government, business entities, and the community. Cross-sector cooperation strengthens institutional reputation by integrating resources and fostering sustainable innovation, thereby creating a credible and competitive educational institution.

The study focused on: 1) What are the forms and practices of intersectoral synergy established at MAN Bondowoso in supporting the development of the madrasah's image? 2) How is the process of implementing intersectoral synergy carried out between the madrasah and external stakeholders to achieve effective collaboration? 3) How do the results and sustainability of intersectoral synergy contribute to strengthening the public image of the madrasah?

This study employed a qualitative approach using a case study design. Data were collected through passive participant observation, semi-structured interviews, and document analysis. The validity of the data was ensured through source triangulation, technique triangulation, and member checking. Data analysis involved data condensation, data display, and conclusion drawing.

The findings of the study indicate that: 1) Synergy is built through strong mutual trust and alignment of goals between the Madrasah and its external partners. 2) Its implementation is manifested through open communication, clarity of roles, and the integration of cross-sector resources and 3) Its sustainability is reflected in harmonized leadership, resolution of differences through dialogue, and tangible outcomes such as improved educational quality, enhanced student achievement, and strengthened positive institutional image. A new finding reveals that this synergistic practice reinforces participation, innovation, and collaborative adaptability, thereby refining earlier models.

ملخص البحث

عين الرحمة، ٢٠٢٥ . التنسيق بين القطاعات في بناء الصورة المؤسسية في المدرسة الثانوية الإسلامية الحكومية ببوندوسو. رسالة الماجستير بقسم إدارة التربية الإسلامية برنامج الدراسات العليا جامعة كياهي حاج أحمد صديق الإسلامية الحكومية جمبر. تحت الإشراف: (١): الدكتور الحاج عبد الحيط الماجستير، و(٢) الدكتور الحاج زين الدين الحاج زيني الماجستير.

الكلمات الرئيسية: التنسيق بين القطاعات، الصورة المؤسسية.

إن التنسيق بين القطاعات يعد مفتاحاً استراتيجياً لبناء صورة المؤسسية الإيجابية من خلال التعاون بين قطاعات التعليم والحكومة وعالم الأعمال والمجتمع. ويعزز هذا التعاون بين القطاعات السمعة من خلال دمج الموارد والابتكار المستمر، مما يؤدي إلى إنشاء مؤسسة ذات مصداقية وقدرة على المنافسة.

محور هذا البحث هو (١) كيف الشكل وتطبيق التنسيق بين القطاعات التي قد تم بناؤها في المدرسة الثانوية الإسلامية الحكومية ببوندوسو لدعم بناء صورة المدرسة؟، و(٢) كيف عملية تطبيق التنسيق بين القطاعات في المدرسة مع الأطراف الخارجية لتحقيق التعاون الفعال؟، و(٣) كيف تساهم نتائج واستدامة التنسيق بين القطاعات في تعزيز الصورة العامة للمدرسة؟ استخدمت الباحثة في هذا البحث المنهج الكيفي مع دراسة حالة. وطريقة جمع البيانات من خلال الملاحظة بالمشاركة السلبية، والمقابلة شبه المهيكلة، ومراجعة الوثائق. والتحقق من صحة البيانات باستخدام تثليث المصادر والبيانات والتقنيات، والتحقق من الأعضاء. وتحليل البيانات من خلال تكثيف البيانات، وعرض البيانات، والاستنتاج.

أما نتائج البحث التي حصلت عليها الباحثة فهي: (١) أن بناء التآزر من خلال الثقة القوية وتوافق الأهداف بين المدرسة والشركاء الخارجيين، (٢) أن تنفيذ العملية من خلال التواصل المفتوح، ووضوح الأدوار، ودمج الموارد عبر القطاعات، و(٣) تظهر استدامتها من خلال تناغم القيادة، وحل الخلافات عبر الحوار، والإنجازات الملمسة مثل تحسين جودة التعليم، وإنجازات الطلاب، وتعزيز الصورة الإيجابية للمدرسة، مع اكتشاف جديد أن ممارسة هذا التآزر تعزز المشاركة والابتكار والتكييف التعاوني الذي يكمل النماذج السابقة.

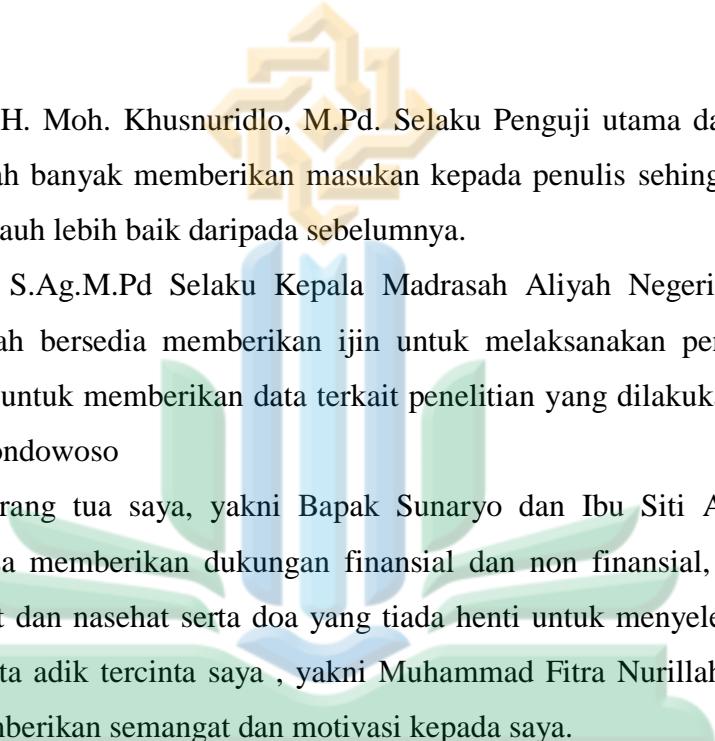
KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Segala puji syukur senantiasa dipanjatkan kehadiran Allah SWT atas karunia dan limpahan nikmat-Nya sehingga tesis dengan judul “Sinergitas Intersektoral Dalam Membangun Citra Institusi Madrasah Di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso Tahun Ajaran 2025/2026” ini dapat terselesaikan. Sholawat dan salam senantiasa tercurahkan kepada Rasulullah SAW yang telah menuntun umatnya menuju agama Allah sehingga tercerahkanlah kehidupan saat ini.

Dalam Penyusunan tesis ini, banyak pihak yang terlibat dalam membantu penyelesaiannya. Oleh karena itu patut diucapkan terima kasih teriring doa jazakumulla ahsanal jaza kepada mereka yang telah banyak membantu, membimbing, dan memberikan dukungan demi penulisan tesis ini.

1. Prof. Dr. Hepni S.Ag.,MM.,CPEM. Selaku Rektor Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, yang telah memberikan izin dan bimbingan yang bermanfaat.
2. Prof.Dr. H. Mashudi, M.Pd. Selaku Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, yang telah memberikan izin dan bimbingan yang bermanfaat.
3. Dr. H. Moh. Anwar, S.Pd., M.Pd. Selaku Ketua program studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, yang telah memberikan banyak ilmu selama bimbingan.
4. Dr. H. Abd. Muhibbin S.Ag., M.Pd.I, Selaku Dosen Pembimbing I yang telah memberikan motivasi, sekaligus banyak ilmu dan bimbingan dengan penuh kesabaran, petunjuk dan arahan dalam penyusunan tesis.
5. Dr.H. Zainuddin Al Haj Zaini, LC.,M.Pd.I. Selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan motivasi, sekaligus banyak ilmu dan bimbingan dengan penuh kesabaran, petunjuk dan arahan dalam penyusunan tesis.

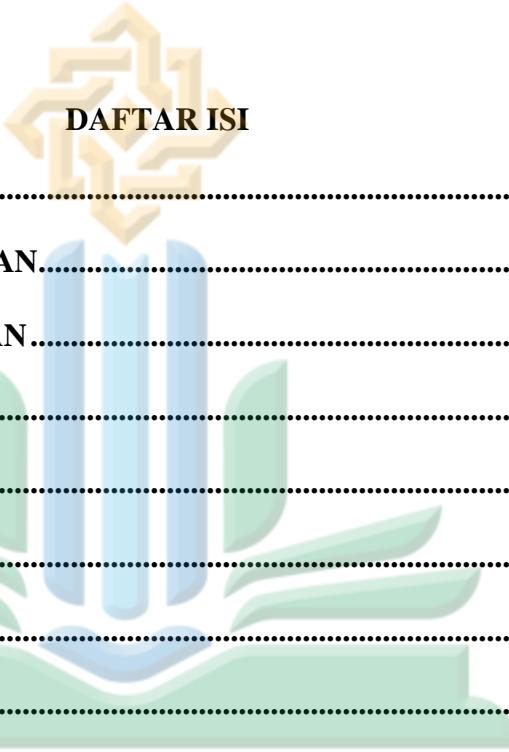
- 
6. Prof. Dr.H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd. Selaku Penguji utama dalam tesis ini yang telah banyak memberikan masukan kepada penulis sehingga penulisan tesis ini jauh lebih baik daripada sebelumnya.
 7. Santoso, S.Ag.M.Pd Selaku Kepala Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso yang telah bersedia memberikan ijin untuk melaksanakan penelitian serta bersedia untuk memberikan data terkait penelitian yang dilakukan peneliti di MAN Bondowoso
 8. Kedua orang tua saya, yakni Bapak Sunaryo dan Ibu Siti Aminah yang senantiasa memberikan dukungan finansial dan non finansial, memberikan semangat dan nasehat serta doa yang tiada henti untuk menyelesaikan tugas akhir serta adik tercinta saya , yakni Muhammad Fitra Nurillah yang selalu ikut memberikan semangat dan motivasi kepada saya.

Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi penulis pada khusunya dan

pembaca pada umumnya.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIO
Jember, Desember 2025
J E M B E R

Ainun Rahmah



DAFTAR ISI

HALAMAN COVER	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian.....	15
C. Tujuan Penelitian	15
D. Manfaat Penelitian	16
E. Definisi Istilah.....	17
F. Sistematika Penulisan.....	19
BAB II KAJIAN PUSTAKA	21
A. Penelitian Terdahulu	21
B. Kajian Teori	40
1. Sinergitas Intersektoral.....	40
2. Image Building.....	71
C. Kerangka Konseptual	79

BAB III METODE PENELITIAN	80
A. Pendekatan Dan Jenis Penelitian.....	80
B. Lokasi Penelitian.....	81
C. Kehadiran Peneliti.....	83
D. Subjek Penelitian.....	84
E. Sumber Data.....	85
F. Teknik Pengumpulan Data.....	87
G. Analisis Data	90
H. Keabsahan Data.....	92
I. Tahapan-Tahapan Penelitian.....	93
BAB IV PAPARAN DATA DAN ANALISIS	95
A. Paparan Data Dan Analisis.....	95
B. Temuan Penelitian.....	130
BAB V PEMBAHASAN	134
A. Bentuk Dan Praktik Sinergitas Intersektoral Yang Terbangun Di MAN Bondowoso Dalam Mendukung Pembangunan Citra Madrasah.....	134
B. Proses Pelaksanaan Sinergitas Intersektoral Dilakukan Antara Madrasah Dan Pihak Eksternal Untuk Mencapai Kerja Sama Yang Efektif	139
C. Hasil Dan Keberlanjutan Sinergitas Intersektoral Berkontribusi Terhadap Penguatan Citra Publik Madrasah.....	146
D. Adaptabilitas dan Inovasi	151

BAB VI PENUTUP	155
A. Kesimpulan	155
B. Saran.....	156
DAFTAR PUSTAKA.....	158



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



DAFTAR TABEL

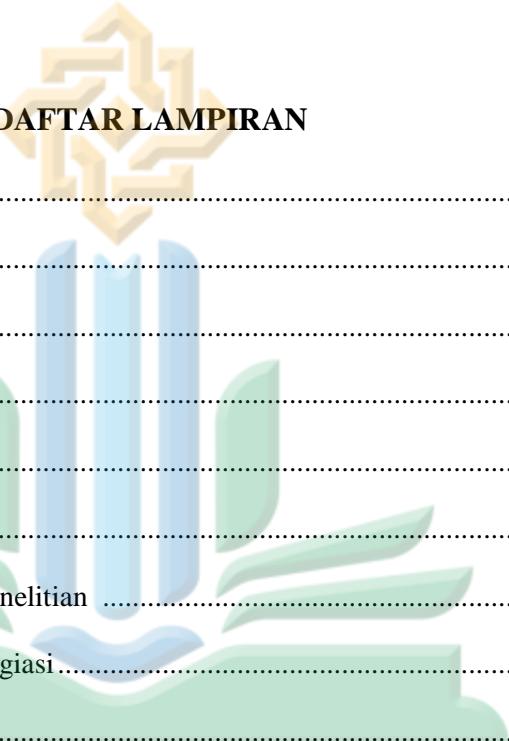
Tabel 2.1 Ringkasan Perbedaan & Persamaan Penelitian	32
Tabel 2.2 Terbentuknya Role Menurut Owen	58
Tabel 2.3 Mekanisme Integrasi Sumber Daya Menurut Henry	62
Tabel 2.4 Strategi Manajemen Konflik Menurut Thomas	65
Tabel 2.5 Dimensi & Indikator Image Building	77
Tabel 2.6 Kerangka Konseptual	79
Tabel 4.1 Hasil Temuan Peneltiian	130

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



DAFTAR GAMBAR

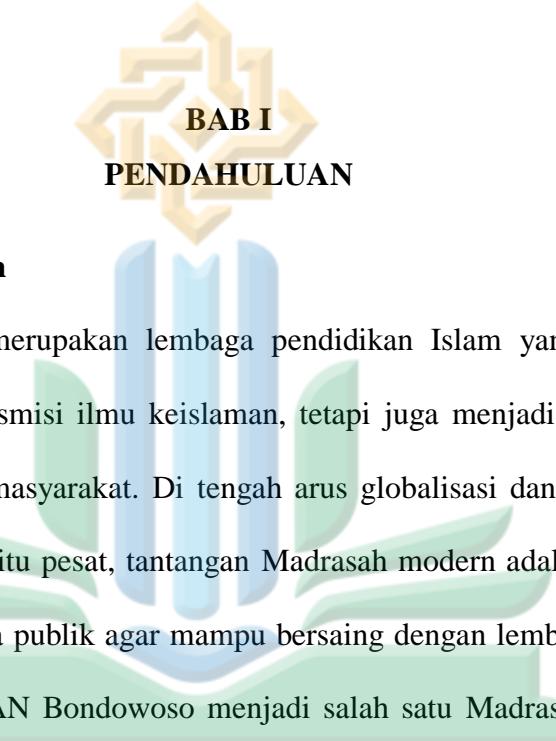
Gambar 2.1 Tingkatan Kepercayaan Menurut Lewicki Bunker	48
Gambar 2.2 Komponen Utama shared goals menurut Locke & Latcham	52
Gambar 2.3 Konsep Kunci Komunikasi menurut Schramm.....	54
Gambar 4.1 Gambar Kegiatan PKLA MAN Bondowoso.....	97
Gambar 4.2 Web Berita PKLK Oleh KPU Kab.Bondowoso.....	99
Gambar 4.3 Penandatangan MoU Perpustakaan Digital.....	101
Gambar 4.4 Kegiatan PKLK di Dinas Sosial & Dinas PMPTSPNaker	102
Gambar 4.5 Undangan Rapat Pleno MAN Bondowoso	106
Gambar 4.6 Absesnsi Rapat Pleno MAN Bondowoso	107
Gambar 4.7 Notulensi Rapat Pleno MAN Bondowoso	108
Gambar 4.8 Dokumentasi Rapat Pleno MAN Bondowoso.....	109
Gambar 4.9 Kumpulan Berkas MOU MAN Bondowoso Bersama Pihak Eksternal	113
Gambar 4.10 Kegiatan PKLK di Lab Komputer	115
Gambar 4.11 Rapat Pimpinan MAN Bondowoso	119
Gambar 4.12 Dokumentasi Prestasi Siswa	122
Gambar 4.13 Dokumentasi Kegiatan KBM secara Digital.....	125
Gambar 4.14 Dokumentasi Kegiatan Tim Olimpiade	127
Gambar 4.15 Dokumentasi Kegiatan Tim Riset.....	128
Gambar 4.16 Dokumentasi Kegiatan Tim Karya Tulis Ilmiah	129



DAFTAR LAMPIRAN

1. Pernyataan Keaslian	162
2. Pedoman Observasi	163
3. Pedoman Interview	164
4. Transkip Interview.....	165
5. Permohonan Ijin Penelitian	174
6. Jurnal Kegiatan Penelitian	175
7. Surat Keterangan Selesai Penelitian	177
8. Surat Keterangan Lulus Plagiasi.....	178
9. Biodata Penulis	189

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



BAB I
PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Madrasah merupakan lembaga pendidikan Islam yang tidak hanya berfokus pada transmisi ilmu keislaman, tetapi juga menjadi benteng moral dan kultural bagi masyarakat. Di tengah arus globalisasi dan perkembangan teknologi yang begitu pesat, tantangan Madrasah modern adalah membangun citra positif di mata publik agar mampu bersaing dengan lembaga pendidikan umum lainnya. MAN Bondowoso menjadi salah satu Madrasah negeri yang terus berupaya membangun citra institusi melalui pendekatan kolaboratif lintas sektor, baik secara internal maupun eksternal.

MAN Bondowoso merupakan salah satu Madrasah aliyah unggulan di Kabupaten Bondowoso yang terus menunjukkan perkembangan signifikan dalam membangun citra institusi melalui sinergi berbagai unsur internal. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti, ditemukan bahwa berbagai unsur pimpinan Madrasah dari waka kurikulum hingga humas, sarpras, dan kepala Madrasah memiliki kontribusi nyata dalam memperkuat citra positif Madrasah, baik secara internal maupun eksternal.

Telah dilakukan observasi di MAN Bondowoso, terlihat bahwa proses pembelajaran telah memanfaatkan fasilitas digital yang terintegrasi dengan sistem sekolah. Guru dan siswa tampak aktif menggunakan perangkat teknologi dalam kegiatan belajar, mulai dari mengakses materi pembelajaran hingga mengikuti ujian berbasis komputer. Upaya ini menunjukkan adanya

langkah nyata dalam penerapan pembelajaran digital di Madrasah.¹ Hal ini dikuatkan dengan hasil wawancara dengan Bapak Mohammad Fathul Ulum, S.Pd.I selaku Waka Kurikulum yang menyatakan

“Kami telah menjalin kerja sama dengan PT Telkom Indonesia melalui platform Pijar Sekolah. Ini adalah bagian dari transformasi digital Madrasah. Dengan aplikasi ini, siswa dapat mengakses bahan ajar digital, ujian online, dan asesmen berbasis literasi teknologi. Harapannya, ini bisa meningkatkan kualitas pembelajaran dan menumbuhkan daya saing siswa Madrasah dalam menghadapi era digital.”²

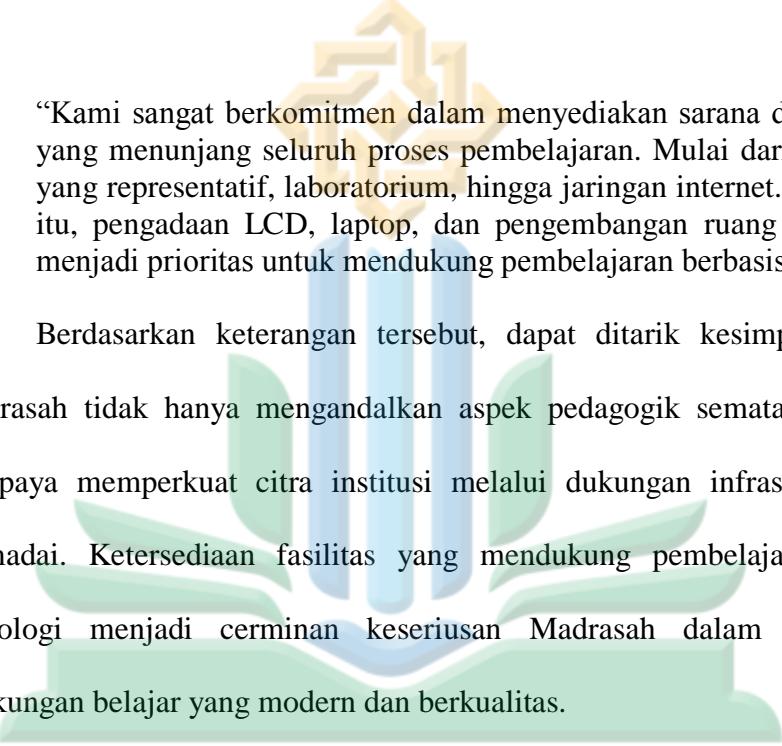
Melihat dari hasil wawancara peneliti dengan Waka Kurikulum tersebut, dapat diketahui bahwa MAN Bondowoso telah melakukan langkah konkret dalam digitalisasi pembelajaran yang berorientasi pada mutu dan daya saing. Kerja sama dengan institusi besar seperti PT Telkom menunjukkan adanya keterlibatan pihak eksternal yang mendukung peningkatan kualitas institusi secara sistemik.

Telah dilakukan observasi di lingkungan MAN Bondowoso, sarana dan prasarana pembelajaran terlihat tertata dengan baik dan berfungsi optimal. Setiap ruang kelas telah dilengkapi fasilitas dasar yang memadai, serta beberapa ruangan memiliki perangkat pendukung seperti LCD proyektor dan koneksi internet. Selain itu, terdapat laboratorium dan ruang praktik yang menunjang kegiatan belajar berbasis teknologi.³ Kondisi ini dikuatkan dengan hasil wawancara dengan Bapak Akh. Faili, S.Pd.I selaku Waka Sarana dan Prasarana yang mengungkapkan:

¹ Telah Dilakukan Observasi di MAN Bondowoso, 7 Juli 2025

² Mohammad Fathul Ulum, Diwawancara oleh peneliti, Bondowoso, 15 Juli 2025

³ Telah Dilakukan Observasi di MAN Bondowoso, 7 Juli 2025

“Kami sangat berkomitmen dalam menyediakan sarana dan prasarana yang menunjang seluruh proses pembelajaran. Mulai dari ruang kelas yang representatif, laboratorium, hingga jaringan internet. Tidak hanya itu, pengadaan LCD, laptop, dan pengembangan ruang praktik juga menjadi prioritas untuk mendukung pembelajaran berbasis teknologi.”⁴

Berdasarkan keterangan tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa Madrasah tidak hanya mengandalkan aspek pedagogik semata, tetapi juga berupaya memperkuat citra institusi melalui dukungan infrastruktur yang memadai. Ketersediaan fasilitas yang mendukung pembelajaran berbasis teknologi menjadi cerminan keseriusan Madrasah dalam menciptakan lingkungan belajar yang modern dan berkualitas.

Setelah dilakukan observasi langsung bahwa kegiatan ekstrakurikuler di MAN Bondowoso terlihat aktif dan terorganisasi dengan baik. Berbagai kegiatan seperti pramuka, paskibra, seni hadrah, basket, hingga robotik berjalan secara rutin, dengan jadwal latihan yang terstruktur. Beberapa ekstrakurikuler bahkan memajang piala dan sertifikat prestasi di ruang khusus, menunjukkan keberhasilan mereka di berbagai ajang lomba.⁵ Kondisi ini dikuatkan dengan hasil wawancara dengan Bapak Drs. Sugi Hairiyanto selaku Waka Kesiswaan yang menyebutkan:

“Kami sangat mendorong seluruh peserta didik untuk mengembangkan minat dan bakat melalui kegiatan ekstrakurikuler. Saat ini kami memiliki lebih dari 10 ekstrakurikuler aktif, mulai dari pramuka, paskibra, seni hadrah, basket, hingga robotik. Kami juga sering mengikuti lomba tingkat kabupaten maupun provinsi. Hal ini tidak hanya membentuk karakter, tapi juga turut mengangkat nama baik Madrasah.”⁶

⁴ Akh. Faili, Diwawancara oleh peneliti, Bondowoso, 15 Juli 2025

⁵ Telah Dilakukan Observasi di MAN Bondowoso, 9 Juli 2025

⁶ Sugi Hairiyanto, Diwawancara oleh peneliti, Bondowoso, 17 Juli 2025

Melihat pernyataan tersebut, dapat dipahami bahwa pengembangan karakter siswa melalui kegiatan non-akademik menjadi salah satu strategi penting dalam membangun citra positif Madrasah. Keberhasilan siswa dalam mengikuti berbagai lomba tidak hanya menjadi prestasi personal, tetapi juga meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap Madrasah sebagai institusi yang mendukung pengembangan potensi siswa secara holistik.

Pada saat dilakukannya observasi di MAN Bondowoso, pemanfaatan teknologi dalam pembelajaran di MAN Bondowoso terlihat nyata melalui penggunaan aplikasi digital dan sarana pembelajaran berbasis internet. Siswa tampak menggunakan perangkat seperti laptop dan ponsel untuk mengakses materi ajar dan mengerjakan ujian secara online.⁷ Kondisi ini dikuatkan dengan hasil wawancara dengan Bapak Mohammad Fathul Ulum, S.Pd.I selaku Waka Kurikulum yang menyatakan:

“Peran humas sangat strategis dalam membangun citra Madrasah. Kami aktif mengelola media sosial resmi Madrasah untuk menyampaikan berbagai kegiatan, prestasi, dan program unggulan. Selain itu, kami juga aktif dalam promosi ke sekolah-sekolah menengah pertama dalam rangka menjaring calon peserta didik baru. Branding Madrasah bukan sekadar promosi, tapi juga bagian dari membangun kepercayaan masyarakat.”⁸

Berdasarkan penuturan tersebut, peran Humas dalam membangun citra Madrasah tampak sangat sentral. Strategi komunikasi yang dilakukan melalui media sosial serta pendekatan langsung ke masyarakat menjadikan Madrasah lebih terbuka, informatif, dan kredibel di mata publik.

⁷ Telah Dilakukan Observasi di MAN Bondowoso, 9 Juli 2025

⁸ Supiyadi, Diwawancara oleh peneliti, Bondowoso, 18 Juli 2025

Dari hasil yang dilakukan peneliti menunjukkan bahwa MAN Bondowoso telah mengimplementasikan berbagai inovasi berbasis teknologi dalam proses pembelajaran. Di lingkungan Madrasah terlihat fasilitas pendukung seperti ruang multimedia, jaringan internet yang stabil, serta perangkat LCD di setiap kelas. Siswa tampak memanfaatkan perangkat digital untuk mengakses bahan ajar, mengikuti ujian berbasis komputer, dan berinteraksi melalui platform pembelajaran daring. Inovasi ini menjadi indikasi nyata bahwa Madrasah telah memulai transformasi menuju pembelajaran berbasis digital.⁹ Hal ini dikuatkan dengan hasil wawancara dengan Bapak Mohammad Fathul Ulum, S.Pd.I selaku Waka Kurikulum yang menyatakan:

KIAI HAI LACHMAD SIDDIQ
“Kami telah menjalin kerja sama dengan perpustakaan perguruan tinggi yakni IAI At-Taqwa Bondowoso. Kerja sama ini memungkinkan akses ke koleksi digital, pelatihan literasi informasi, dan peningkatan kualitas layanan pustaka. Ini penting karena perpustakaan juga menjadi pusat pengembangan literasi akademik yang memperkuat citra Madrasah sebagai lembaga yang literatif dan unggul.”¹⁰

Dari pernyataan tersebut, terlihat bahwa perpustakaan MAN Bondowoso bukan sekadar penyedia buku, melainkan juga sebagai pusat literasi akademik yang berjejaring dengan institusi tinggi. Hal ini mendukung pencitraan Madrasah sebagai lembaga literatif, adaptif, dan progresif dalam penguatan budaya akademik.

Prestasi yang diraih MAN Bondowoso dalam berbagai ajang kompetisi menjadi salah satu indikator kuat citra positif Madrasah di mata masyarakat.

⁹ Telah Dilakukan Observasi di MAN Bondowoso, 11 Juli 2025

¹⁰ Triana Suprihastini, Diwawancarai oleh peneliti, Bondowoso, 18 Juli 2025

Pencapaian ini tidak hanya berasal dari bidang akademik, tetapi juga non-akademik seperti olahraga, seni, dan keagamaan. Keberhasilan tersebut turut memotivasi siswa untuk terus berkompetisi di tingkat yang lebih tinggi. Hal ini diperkuat oleh pernyataan Bapak Santoso, S.Ag., M.Pd.I selaku Kepala Madrasah yang menyampaikan:

“Alhamdulillah, tahun 2024 lalu MAN Bondowoso kembali meraih Juara Umum dalam ajang PORSENI tingkat Kabupaten. Total ada 45 prestasi siswa dari berbagai bidang seperti olahraga, seni, pidato bahasa Arab, dan keagamaan. Beberapa di antaranya bahkan dikirim untuk mengikuti kompetisi tingkat provinsi selain itu, Guru-guru kami juga menunjukkan prestasi luar biasa, berhasil meraih Juara Umum dalam berbagai lomba keagamaan, akademik, dan olahraga. Tahun 2024 tercatat puluhan alumni lolos SNBT dan SPAN-PTKIN, bahkan ada yang diterima di Akademi Militer dan TNI”¹¹

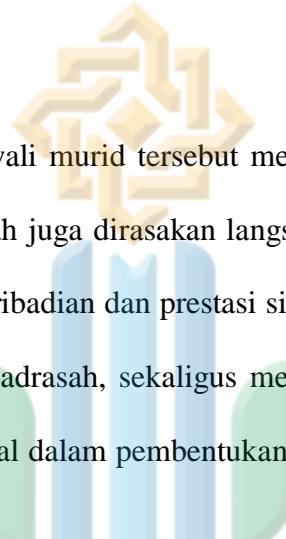
Pernyataan kepala Madrasah memperkuat gambaran bahwa MAN Bondowoso adalah lembaga pendidikan yang konsisten menghasilkan prestasi, baik dari sisi peserta didik maupun tenaga pendidiknya. Capaian-capaian tersebut membuktikan bahwa Madrasah mampu bersaing di berbagai level dan turut memperkuat citra sebagai lembaga yang berkualitas dan berdaya saing tinggi.

Selain pandangan dari pihak internal Madrasah, apresiasi juga datang dari wali murid lulusan tahun 2024. Ibu Mutmainnah, orang tua dari Siti Aisyah, menyampaikan:

“Di Madrasah ini, anak saya berkembang pesat terutama di bidang non-akademik Alhamdulillah, dia aktif sebagai atlet lari dan sudah menembus tingkat provinsi. Saya juga melihat perubahan dari sisi religius terbiasa solat tepat waktu, tertib dalam mengaji, dan lebih santun dalam berbicara”¹²

¹¹ Santoso, Diwawancara oleh peneliti, Bondowoso, 21 Juli 2025

¹² Mutmainnah, Diwawancara oleh peneliti, Bondowoso 20 Juli 2025

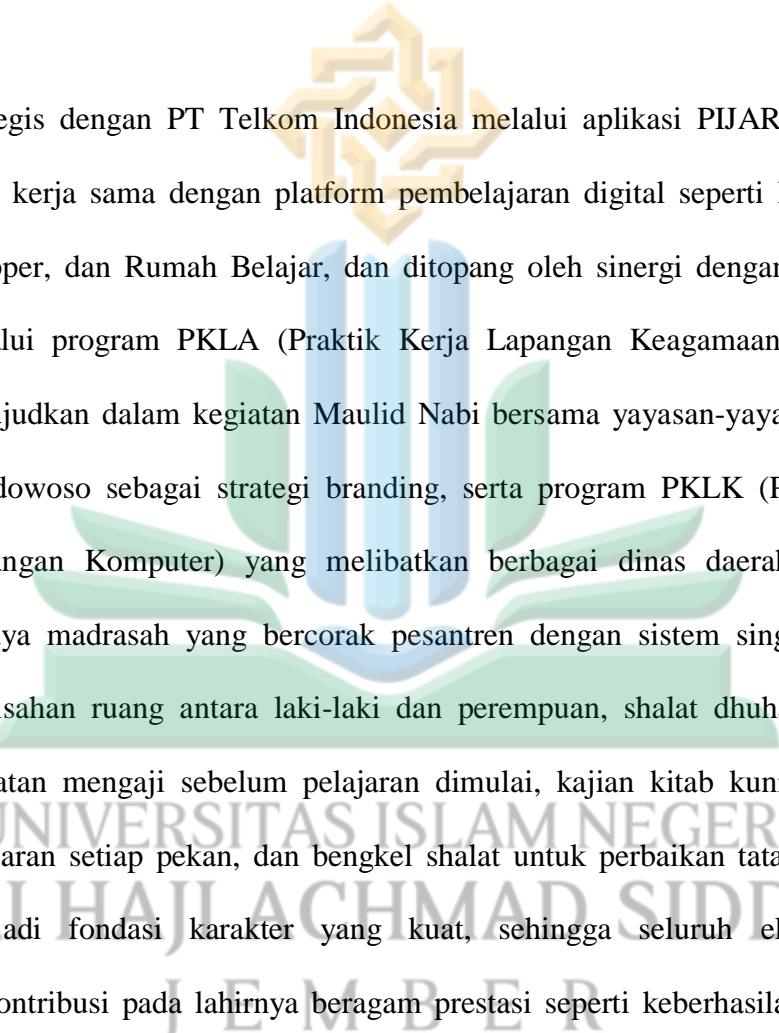


Testimoni dari wali murid tersebut menunjukkan bahwa dampak dari sinergi internal Madrasah juga dirasakan langsung oleh orang tua. Perubahan positif dalam aspek kepribadian dan prestasi siswa menjadi bukti keberhasilan sistem pendidikan di Madrasah, sekaligus memperkuat citra institusionalnya sebagai tempat yang ideal dalam pembentukan karakter dan kompetensi siswa secara menyeluruh.

Selain itu, Berdasarkan hasil observasi awal yang peneliti lakukan di MAN Bondowoso, ditemukan sejumlah indikator keunggulan institusional yang mencerminkan citra positif Madrasah tersebut. Aktivitas ekstrakurikuler tampak berjalan aktif dan konsisten setiap pulang sekolah, dengan berbagai pilihan kegiatan yang diikuti antusias oleh peserta didik. Di sisi lain, proses kegiatan belajar mengajar (KBM) berlangsung secara tertib dan efektif, menunjukkan adanya sistem akademik yang terkelola dengan baik. Lebih dari itu, capaian prestasi siswa dalam berbagai bidang baik akademik maupun non-akademik secara rutin dipublikasikan melalui akun media sosial resmi Madrasah. Hal ini tidak hanya menjadi sarana dokumentasi, tetapi juga berfungsi sebagai bentuk transparansi serta strategi branding digital yang memperkuat citra institusi di mata publik.¹³

MAN Bondowoso memiliki keunikan institusional yang khas melalui keberadaan tiga tim unggulan Tim Bimbingan Olimpiade, Tim Riset, dan Tim Karya Tulis Ilmiah yang dikelola bersama alumni sebagai bentuk kolaborasi antargenerasi, diperkuat oleh implementasi kurikulum berbasis kemitraan

¹³ Telah Dilakukan Observasi di MAN Bondowoso, 11 Juli 2025



strategis dengan PT Telkom Indonesia melalui aplikasi PIJAR untuk ujian serta kerja sama dengan platform pembelajaran digital seperti Ruang Guru, Quipper, dan Rumah Belajar, dan ditopang oleh sinergi dengan masyarakat melalui program PKLA (Praktik Kerja Lapangan Keagamaan) yang rutin diwujudkan dalam kegiatan Maulid Nabi bersama yayasan-yayasan Islam di Bondowoso sebagai strategi branding, serta program PKLK (Praktik Kerja Lapangan Komputer) yang melibatkan berbagai dinas daerah, sementara budaya madrasah yang bercorak pesantren dengan sistem single sex area, pemisahan ruang antara laki-laki dan perempuan, shalat dhuha berjamaah, kegiatan mengaji sebelum pelajaran dimulai, kajian kitab kuning satu jam pelajaran setiap pekan, dan bengkel shalat untuk perbaikan tata cara ibadah menjadi fondasi karakter yang kuat, sehingga seluruh ekosistem ini berkontribusi pada lahirnya beragam prestasi seperti keberhasilan Tim Riset MAN Bondowoso menembus babak nasional dengan inovasi vaksin dengue (demam berdarah), guru-guru yang berprestasi dan inovatif dalam digitalisasi pembelajaran, serta peningkatan mutu layanan pendidikan menuju zona integritas.

Rangkaian keunikan tersebut bukan hanya menunjukkan kekhasan identitas MAN Bondowoso sebagai institusi pendidikan yang dinamis dan progresif, tetapi juga menjadi titik perhatian yang sangat menarik untuk diteliti karena menghadirkan fenomena sinergitas intersektoral yang kompleks, kaya data, dan jarang ditemukan pada madrasah lain, sehingga memberikan peluang besar bagi peneliti untuk menggali bagaimana kolaborasi, budaya

kelembagaan, dan inovasi dapat berkontribusi langsung terhadap penguatan citra publik madrasah.

Dalam kerangka hukum nasional, upaya membangun sinergitas intersektoral dalam institusi pendidikan, khususnya Madrasah, sejatinya telah memperoleh legitimasi dari berbagai regulasi perundang-undangan.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 55 Tahun 2007 tentang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan, pada Pasal 5 ayat (2) mengatur bahwa “Penyelenggaraan pendidikan agama dan keagamaan dapat bekerja sama dengan lembaga lain, baik dari dalam maupun luar negeri, yang relevan dan tidak bertentangan dengan prinsip pendidikan nasional.”¹⁴

Pasal ini menegaskan bahwa penyelenggara pendidikan keagamaan, termasuk Madrasah, diperbolehkan menjalin kerja sama dengan pihak eksternal, baik dari dalam maupun luar negeri, sepanjang tidak bertentangan dengan prinsip dasar pendidikan nasional. Hal ini memberikan dasar hukum yang kuat bagi Madrasah untuk melibatkan berbagai mitra strategis dalam proses peningkatan mutu dan penguatan kelembagaan.

Lebih lanjut, ketentuan teknis mengenai kerja sama kelembagaan juga diatur dalam Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 40 Tahun 2020 tentang Penyelenggaraan Kerja Sama pada Kementerian Agama.¹⁵ Regulasi ini mengatur bahwa kerja sama dapat dilakukan oleh satuan pendidikan di lingkungan Kemenag dengan mengedepankan asas legalitas, efisiensi, dan

¹⁴ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 55 Tahun 2007 tentang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan.

¹⁵ Peraturan Menteri Agama RI Nomor 40 Tahun 2020 tentang Penyelenggaraan Kerja Sama pada Kementerian Agama.

akuntabilitas. Maka dari itu, sinergi yang dilakukan oleh MAN Bondowoso dengan pihak eksternal seperti PT Telkom Indonesia melalui aplikasi Pijar, serta kolaborasi dengan perpustakaan perguruan tinggi, merupakan bentuk konkret pelaksanaan regulasi tersebut di lapangan.

Di sisi lain, Keputusan Menteri Agama (KMA) Nomor 1503 Tahun 2025 tentang Pedoman Implementasi Kurikulum Merdeka pada Madrasah menekankan pentingnya libatkan multi-pihak dalam pembelajaran mendalam, kegiatan kokurikuler, dan asesmen, serta memberikan fleksibilitas bagi madrasah untuk mengembangkan muatan lokal dan program penguatan karakter sesuai nilai *Panca Cinta*.¹⁶ Hal ini tercermin di MAN Bondowoso melalui peran aktif Waka Kurikulum dalam pengembangan platform digital pembelajaran, Waka Kesiswaan dalam penguatan kegiatan ekstrakurikuler dan kokurikuler, Waka Humas dalam strategi branding dan hubungan kelembagaan, serta keterlibatan orang tua dalam membentuk karakter dan prestasi siswa baik akademik maupun non-akademik.

Relevansi regulasi-regulasi tersebut dengan penelitian ini sangat jelas, karena secara yuridis mendukung praktik sinergitas intersektoral sebagai strategi legal, sistemik, dan terarah dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan serta membangun citra institusi Madrasah. MAN Bondowoso telah menunjukkan bahwa dengan memanfaatkan ruang kerja sama yang diatur dalam kebijakan pendidikan, lembaga Madrasah mampu meningkatkan daya saingnya melalui kolaborasi yang berkesinambungan antara internal Madrasah

¹⁶ Kementerian Agama Republik Indonesia. *Keputusan Menteri Agama Nomor 1503 Tahun 2025 tentang Pedoman Implementasi Kurikulum Merdeka pada Madrasah*, Jakarta: Kementerian Agama RI, 2025.

dan berbagai pihak eksternal. Dengan demikian, landasan yuridis ini menjadi pilar penting dalam menjelaskan legitimasi, arah kebijakan, serta urgensi sinergi yang terbangun dalam konteks penguatan citra institusi Madrasah.

Dalam perspektif Islam, prinsip kolaborasi dan kerja sama erat kaitannya dengan pesan persatuan yang ditegaskan dalam Al-Qur'an. Allah berfirman dalam Surah Āli 'Imrān (3:103):

وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا وَإِذْ كُرُونَتُمْ
 أَعْدَاءَ فَالْفَرَقَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَاصْبِرُوهُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْرَانًا وَكُنُوتُمْ عَلَى شَفَا حُرْفَةٍ مِّنَ
 الْنَّارِ فَأَنْقَذَكُمْ مِّنْهَا كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ إِيمَانِهِ لَعَلَّكُمْ تَتَذَكَّرُونَ

Artinya: “Dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai-berai. Ingatlah nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa jahiliyah) bermusuhan, lalu Allah mempersatukan hatimu, sehingga dengan karunia-Nya kamu menjadi bersaudara; dan kamu berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu dari sana. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu agar kamu mendapat petunjuk.”

Ayat ini menegaskan bahwa kolaborasi harus dibangun di atas persatuan dan kesatuan, bukan perpecahan. Dalam konteks manajemen pendidikan, khususnya pembangunan citra institusi Madrasah, pesan ini menjadi landasan penting agar seluruh pihak dapat bergerak dalam harmoni visi dan misi yang sama. Madrasah akan kokoh dan dipercaya masyarakat hanya jika semua unsur bekerja dalam kebersamaan, bukan berjalan sendiri-sendiri.

Prinsip persatuan ini diperkuat dengan ajaran musyawarah sebagaimana ditegaskan dalam QS. Asy-Syūrā (42:38):



Artinya: “Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan salat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah di antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezeki yang Kami berikan kepada mereka.”

Ayat ini memberikan arahan bahwa kolaborasi tidak hanya sebatas menyatukan kekuatan, tetapi juga menuntut adanya dialog, keterbukaan, dan partisipasi dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian, sinergitas intersektoral yang terbangun atas dasar persatuan dan musyawarah menjadi kunci bagi Madrasah dalam menjalankan program pendidikan yang berkelanjutan sekaligus membangun citra positif di mata publik.

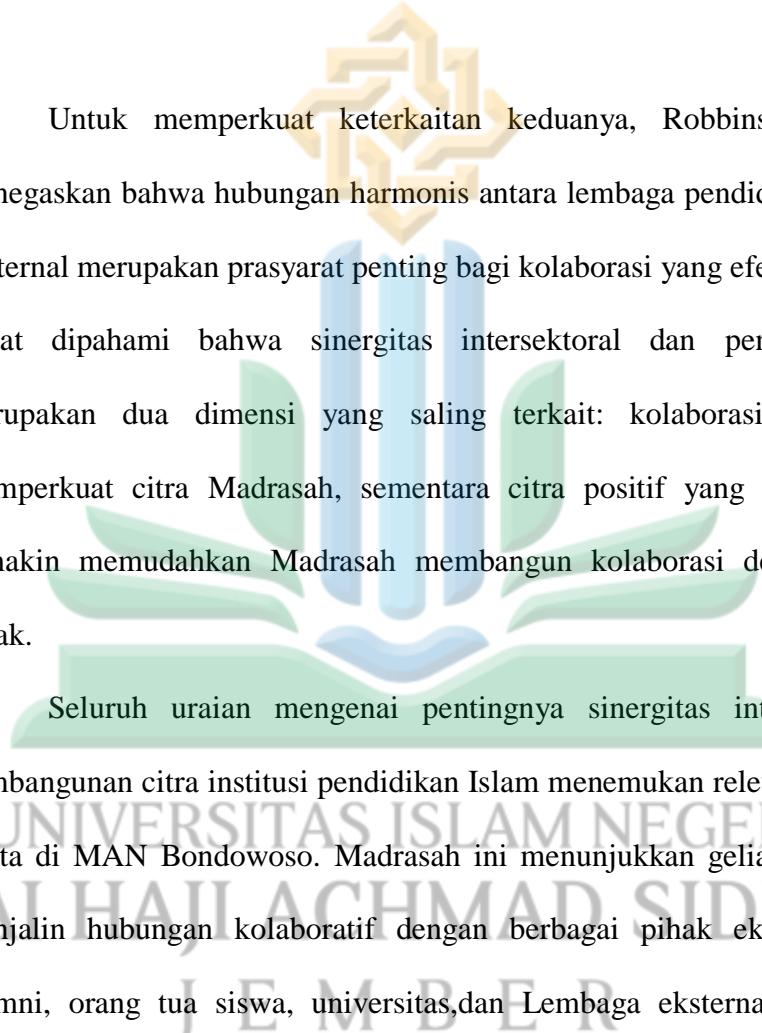
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
Seperti bangunan yang kokoh tidak mungkin berdiri dari batu bata yang tercerai-berai, demikian pula Madrasah tidak akan mampu berdiri tegak tanpa dukungan solid dari kepala Madrasah, guru, tenaga kependidikan, siswa, orang tua, alumni, masyarakat, hingga instansi pemerintah maupun swasta. Ketika semua elemen bersatu dan berkontribusi sesuai perannya, maka citra Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam yang unggul, kredibel, dan terpercaya akan terbentuk secara alami. Oleh karena itu, QS. Al ‘Imrān ayat 103 memberikan inspirasi mendasar agar Madrasah membangun persatuan yang kuat, sementara QS. Asy-Syūrā ayat 38 memperkuatnya dengan prinsip musyawarah sebagai mekanisme kolaborasi strategis untuk mencapai keunggulan bersama.

Dalam membangun sinergitas intersektoral Madrasah, teori manajemen kolaborasi yang dikemukakan oleh Huxham & Vangen menjadi acuan utama. Menurut mereka, sinergitas antar-sektor merupakan kunci untuk mencapai tujuan bersama yang tidak dapat dicapai secara individual oleh masing-masing pihak. Kolaborasi yang efektif membutuhkan *trust* (kepercayaan), *commitment* (komitmen), dan *shared purpose* (tujuan bersama) sehingga hasil yang diperoleh tidak hanya memberikan keuntungan fungsional, tetapi juga mampu membangun reputasi dan citra positif lembaga pendidikan.¹⁷ Hal ini relevan dengan Madrasah, karena keberhasilan Madrasah dalam menjawab kebutuhan masyarakat sangat bergantung pada keterbukaannya menjalin hubungan lintas sektor.

KIAI HAJI LACHMAD SIDDIQ
Lebih lanjut, teori manajemen citra yang dikembangkan oleh Flavián et al. memberikan pemahaman bahwa citra institusi terbentuk melalui faktor-faktor seperti kualitas layanan yang diberikan serta hubungan yang dibangun antara lembaga pendidikan dengan masyarakat.¹⁸ Apabila Madrasah konsisten menjaga mutu pendidikan sekaligus membangun hubungan harmonis dengan orang tua, masyarakat sekitar, dan mitra eksternal, maka citra positif akan terbentuk dan melekat di benak publik. Dengan demikian, Madrasah bukan hanya dipandang sebagai lembaga pendidikan formal, tetapi juga sebagai pusat kepercayaan dan representasi nilai-nilai keagamaan di tengah masyarakat.

¹⁷ Huxham, C., & Vangen, S. (2005). *Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage*. London: Routledge.

¹⁸ Flavián, C., Guinalíu, M., & Torres, E. (2005). The influence of corporate image on consumer trust: A comparative analysis in traditional versus internet banking. *Internet Research*, 15(4), 447–470. <https://doi.org/10.1108/1062240510615191>



Untuk memperkuat keterkaitan keduanya, Robbins dan Coulter menegaskan bahwa hubungan harmonis antara lembaga pendidikan dan pihak eksternal merupakan prasyarat penting bagi kolaborasi yang efektif.¹⁹ Dari sini dapat dipahami bahwa sinergitas intersektoral dan pengelolaan citra merupakan dua dimensi yang saling terkait: kolaborasi lintas sektor memperkuat citra Madrasah, sementara citra positif yang terbentuk akan semakin memudahkan Madrasah membangun kolaborasi dengan berbagai pihak.

Seluruh uraian mengenai pentingnya sinergitas intersektoral dan pembangunan citra institusi pendidikan Islam menemukan relevansinya secara nyata di MAN Bondowoso. Madrasah ini menunjukkan geliat positif dalam menjalin hubungan kolaboratif dengan berbagai pihak eksternal, seperti alumni, orang tua siswa, universitas, dan Lembaga eksternal terkait. Citra institusi Madrasah yang kian meningkat di masyarakat tidak lepas dari pola sinergi yang terbangun secara strategis dan konsisten serta bagaimana hal ini berkontribusi pada peningkatan kualitas pendidikan yang diterima oleh siswa. Namun demikian, bentuk konkret dari sinergi intersektoral yang dilakukan serta strategi apa saja yang diterapkan oleh pihak Madrasah dalam membangun citra institusi tersebut masih menjadi hal yang menarik untuk diteliti lebih dalam.

Berdasarkan landasan empiris, Landasan Yuridis, Landasan Religius dan Landasan Teoritis di atas inilah yang mendorong peneliti untuk

¹⁹ Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). Harlow: Pearson Education.

melakukan kajian akademik dengan judul “Sinergitas Intersektoral dalam Membangun Citra Institusi di MAN Bondowoso” sebagai upaya memahami secara utuh dinamika kolaborasi yang berkontribusi terhadap penguatan institusi pendidikan Islam di era modern.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini dimaksudkan untuk menggali dan memahami bagaimana sinergitas intersektoral yang dibangun oleh berbagai elemen di MAN Bondowoso berkontribusi dalam membentuk citra institusi Madrasah. Berdasarkan konteks penelitian di atas dapat disimpulkan fokus penelitiannya sebagai berikut :

1. Bagaimana bentuk dan praktik sinergitas intersektoral yang terbangun di MAN Bondowoso dalam mendukung pembangunan citra Madrasah?
2. Bagaimana proses pelaksanaan sinergitas intersektoral dilakukan antara Madrasah dan pihak eksternal untuk mencapai kerja sama ?
3. Bagaimana hasil dan keberlanjutan sinergitas intersektoral berkontribusi terhadap penguatan citra publik Madrasah?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengungkap dan menganalisis bagaimana sinergitas intersektoral berperan dalam membangun citra institusi di MAN Bondowoso secara terarah dan sistematis. Berdasarkan fokus penelitian di atas dapat disimpulkan tujuan penelitiannya sebagai berikut :

1. Untuk Menganalisis Bentuk Dan Praktik Sinergitas Intersektoral Yang Terbangun Di MAN Bondowoso Dalam Mendukung Pembangunan Citra Madrasah
2. Untuk Menganalisis Proses Pelaksanaan Sinergitas Intersektoral Dilakukan Antara Madrasah Dan Pihak Eksternal Untuk Mencapai Kerja Sama
3. Untuk Menganalisis Hasil Dan Keberlanjutan Sinergitas Intersektoral Berkontribusi Terhadap Penguatan Citra Publik Madrasah

D. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah memberikan kontribusi teoretis dan praktis bagi pengembangan strategi sinergitas intersektoral dalam memperkuat citra **institusi** Madrasah, khususnya sebagai rujukan bagi pengelola pendidikan Islam dan pengambil kebijakan. Berdasarkan tujuan diatas, maka dapat diperoleh beberapa manfaat yang dapat diambil bagi peneliti maupun lembaga pendidikan lainnya ,yaitu sebagai berikut:

Adapun manfaat penelitian yang dimaksud oleh penulis antara lain:

1. Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangsih bagi para akademisi untuk selalu mengembangkan ilmu pendidikan yang terkait dengan judul yang diangkat dan memberikan manfaat serta menambah pengetahuan terutama mengenai hal-hal yang berhubungan dengan manajemen strategi, Manajemen Kolaborasi dan Manajemen Citra Pendidikan islam.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Lembaga

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan pedoman atau bahan pertimbangan dalam pelaksanaan promosi sekolah khususnya melalui Sinergitas Intersektoral dan Image Building

b. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai cara mengamalkan ilmu pada waktu kuliah dengan melakukan penelitian dalam rangka menyelesaikan pendidikan serta memberikan pengetahuan, wawasan, kajian, dan pengalaman bagi peneliti mengenai Sinergitas Intersektoral dan Image Building.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan acuan maupun rujukan bagi peneliti selanjutnya dalam pengembangan mengenai topik yang dikaji guna menemukan temuan-temuan lainnya.

d. Bagi Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya pustaka serta melengkapi referensi yang berkaitan dengan Sinergitas Intersektoral dan Image Building.

E. Definisi Istilah

Definisi istilah bertujuan untuk menjelaskan secara jelas dan terfokus makna dari konsep-konsep kunci dalam judul penelitian, agar pembaca

memiliki pemahaman yang sama dan tidak terjadi perbedaan penafsiran terhadap istilah yang digunakan dalam kajian ilmiah ini.

Untuk menyamakan persepsi dan menghindari adanya perbedaan pemahaman (mis-understanding), perlu adanya definisi dan batasan istilah sebagaimana berikut:

1. Sinergitas intersektoral

Sinergitas intersektoral adalah bentuk kolaborasi yang terintegrasi dan saling menguatkan antara berbagai sektor atau pihak yang berbeda baik dari dalam (internal) maupun luar (eksternal) Lembaga dalam rangka mencapai tujuan bersama. Dalam konteks pendidikan, sinergitas ini melibatkan peran aktif kepala Madrasah, waka, guru, tenaga kependidikan, wali murid, dunia usaha, pemerintah, dan media yang secara bersama-sama berkontribusi dalam mendukung kemajuan institusi. Sinergi ini dibangun atas dasar komunikasi, kerja sama, dan kesamaan visi dalam pengembangan mutu dan citra Madrasah.

2. Membangun Citra Institusi

Membangun citra institusi adalah proses strategis dan berkelanjutan yang dilakukan oleh lembaga untuk membentuk persepsi positif di mata publik melalui penguatan identitas, peningkatan kualitas layanan, pencapaian prestasi, serta komunikasi yang efektif. Dalam konteks Madrasah, citra institusi terbentuk dari integrasi antara kinerja pendidikan, nilai-nilai keislaman, kedisiplinan siswa, partisipasi masyarakat, dan pencapaian siswa maupun guru. Tujuan akhirnya adalah

menciptakan reputasi yang baik agar Madrasah semakin dipercaya dan diminati oleh masyarakat.

Berdasarkan definisi istilah yang telah dijelaskan, maka Sinergitas intersektoral dalam membangun citra institusi Madrasah adalah proses kolaboratif yang melibatkan berbagai pihak baik dari unsur internal Madrasah (seperti kepala Madrasah, wakil kepala, guru, tenaga kependidikan, dan siswa) maupun eksternal (seperti wali murid, instansi pemerintah, dunia usaha, dan media), yang bekerja sama secara terarah dan terpadu untuk menciptakan, memperkuat, dan mempertahankan citra positif Madrasah di mata masyarakat. Sinergi ini terwujud melalui keterlibatan aktif dalam peningkatan mutu pendidikan, pencapaian prestasi, pelayanan publik, penguatan identitas kelembagaan, serta penyebaran informasi positif yang mendukung reputasi Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam yang unggul, terpercaya, dan relevan dengan kebutuhan zaman.

F. Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan peneliti dalam memecahkan masalah dalam penelitian yang berjudul “Sinergitas Intersektoral Dalam Membangun Citra Institusi Di MAN Bondowoso” Penulisan tesis ini terdiri enam bab, dimana masing-masing bab disusun secara sistematis dan terperinci. Adapun penulisannya sebagai berikut:

Bab satu tentang pendahuluan. Peneliti mengungkap tentang berbagai masalah yang erat kaitannya dengan penyusunan tesis yaitu: konteks penelitian yang menjelaskan latar belakang masalah tentang sinergitas

intersektoral dalam membangun citra institusi Madrasah. Dalam bab ini memaparkan fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi istilah, dan yang terakhir sistematika penulisan sebagai kerangka dalam menyusun dan mengkaji tesis.

Bab kedua kajian pustaka. Dalam bab ini akan mengupas secara teoritis kepustakaan yang meliputi, kajian pustaka tentang sinergitas intersektoral dalam membangun citra institusi Madrasah.

Bab ketiga metode penelitian. Bab ini menjelaskan metode penelitian yang digunakan yakni metode penelitian kualitatif mulai dari pendekatan dan jenis penelitian, kehadiran peneliti, lokasi penelitian, sumber data, prosedur pengumpulan data, analisis data, pengecekan keabsahan temuan dan tahap - tahap penelitian.

Bab empat paparan data dan temuan penelitian. Bab ini memaparkan hasil temuan yang didapatkan dari lapangan yang mencakup tentang sinergitas intersektoral dalam membangun citra institusi di MAN Bondowoso.

Bab lima pembahasan. Bab ini mendiskusikan secara mendalam antara hasil temuan penelitian di lapangan yang terkait fokus penelitian dengan kajian teori, sehingga dapat diketahui penerapannya.

Bab enam penutup. Dalam bab ini memuat temuan pokok atau kesimpulan, implikasi dan tindak lanjut penelitian, serta saran-saran atau rekomendasi yang diajukan.



BAB II
KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Pada bagian penelitian terdahulu ini menjelaskan tentang penelitian sebelumnya, tinjauan teoritis, dan kerangka konseptual. Hal ini diperlukan untuk menunjukkan orisinalitas penelitian yang akan peneliti lakukan.

Adapun beberapa penelitian yang memiliki kesamaan dengan tema yang penulis angkat adalah sebagai berikut:

1. Yoga Budi Bhakti, Melda Rumia R.dkk (2022). Kendala Implementasi Kebijakan Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) di Perguruan Tinggi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi berbagai kendala dalam implementasi kebijakan MBKM di tingkat perguruan tinggi. Penelitian ini memetakan hambatan dari perspektif perguruan tinggi, program studi, dosen, mahasiswa, dan mitra eksternal. Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu penelitian non-riset. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif melalui library research yaitu dengan menggunakan sumber-sumber artikel dari jurnal terkait kendala implementasi program MBKM di Perguruan Tinggi sebagai rujukan primer. Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini dengan mengidentifikasi sumber rujukan sesuai tema penelitian yang dikaji. Penelitian ini memiliki beberapa tahapan yaitu tahapan pengumpulan data, tahapan melakukan analisis data secara kualitatif, tahapan mendeskripsikan hasil riset serta tahapan terakhir yaitu

membuat simpulan terkait kendala implementasi MBKM di Perguruan Tinggi. Penelitian ini memiliki hasil yakni menemukan 16 jenis kendala yang signifikan, antara lain kesulitan rekognisi SKS, kendala kurikulum, keterbatasan mitra, pembelajaran daring, serta kurangnya pemahaman dosen dan mahasiswa terkait program MBKM. Identifikasi ini memberikan dasar evaluatif bagi perbaikan kebijakan MBKM ke depan, agar dapat diimplementasikan lebih optimal dan merata di semua lini pendidikan tinggi.²⁰

2. Paisal Anwar,(2023) : Manajemen Kolaborasi Dalam Implementasi Program Membangun Rumah Rakyat (Membara) Di Kabupaten Mamuju Tengah. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi kebijakan membara melalui pendekatan collaborative advantage. Metode yang digunakan dalam penelitian ini yakni pendekatan kualitatif. Sumber data terdiri dari data primer dan data sekunder. Dengan Teknik pengumpulan data yakni observasi, wawancara mendalam dan studi dokumentasi. Metode analisis data yang digunakan yakni analisis data iteraktif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi program Membara terlaksana secara efektif yang melibatkan organisasi pemerintah, organisasi non pemerintah dan masyarakat. Para pemangku kepentingan menunjukkan kesamaan tujuan dalam kolaborasi. Kepercayaan antar pemangku kepentingan tergolong tinggi karena pengalaman Kerjasama di masa lalu. Keragaman budaya menjadi ciri khas dari pemangku

²⁰ Yoga Budi Bhakti et al., “Kendala Implementasi Kebijakan Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) di Perguruan Tinggi,” *Jurnal Administrasi Pendidikan*, Vol. 29, No. 2 (2022): 101–110.

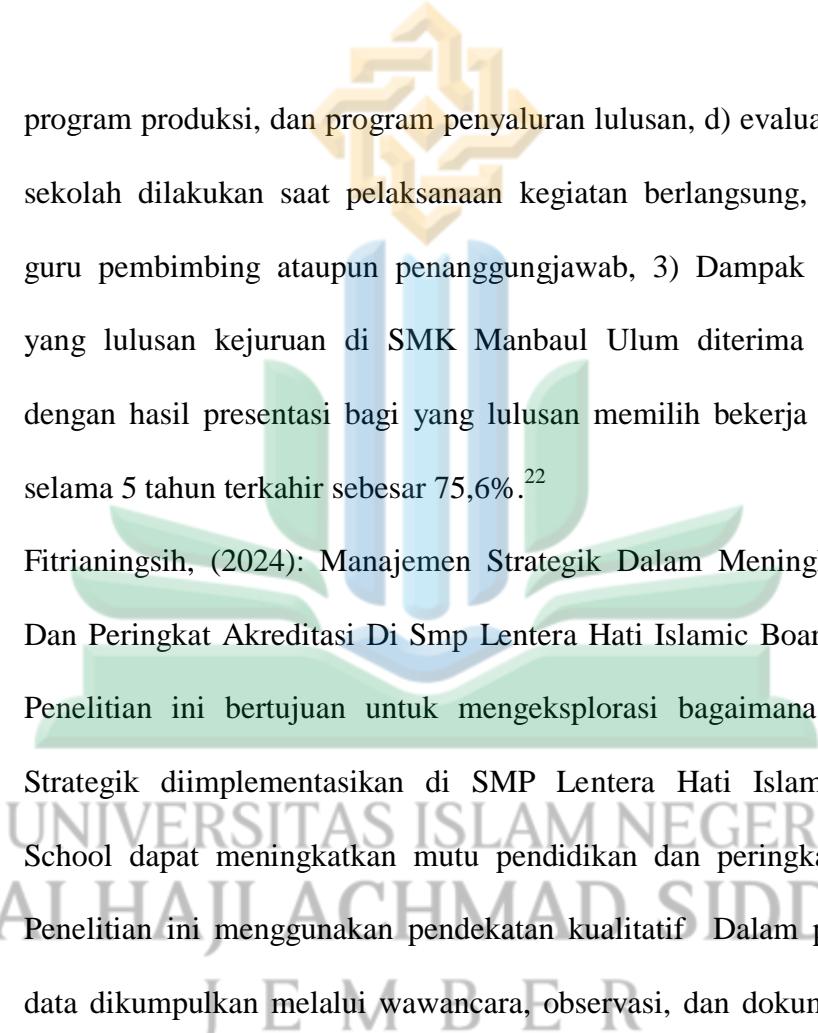
kepentingan yang berbeda latar belakang, namun berhasil disatukan. Pemimpin dalam kolaborasi menunjukkan keberhasilannya dalam memberdayakan dan melibatkan partisipan dalam kebijakan Membara.²¹

3. Lathifatul Khuzmi, (2024): Implementasi Manajemen Kolaborasi Sekolah Dalam Upaya Penguatan Skill Lulusan Di Smk Manbaul Ulum Kabupaten Cirebon. Penelitian ini bertujuan untuk untuk mengetahui strategi manajemen kolaborasi sekolah, implementasi manajemen kolaborasi sekolah, dan dampaknya lulusan bagi pekerja dengan implementasi manajemen kolaborasi sekolah dalam upaya pengatan skill lulusan.

Penelitian menggunakan metode kualitatif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi dan dokumentasi. Hasil penelitian ini menunjukan bahwa implementasi manajemen kolaborasi sekolah dalam upaya penguatan skill lulusan di SMK Manbaul Ulum Cirebon sudah baik. Dilihat dari hasil penelitian sebagai berikut :

- 1) Strategi manajemen kolaborasi sekolah dalam upaya penguatan skill lulusan, strateginya yaitu malalui kurikulum, melalui media, dan melalui komunikasi,
- 2) Implementasi manajemen kolaborasi sekolah terdapat beberapa proses yakni a) perencanaan kolaborasi sekolah adanya anlisis program, penyususan program dan pengembangan program, b) pengorganisasian berupa lembaga Bursa Kerja Khusus yang membagi jabatan sesuai dengan bidang kemampuannya dan kepala hubungan industri, c) pelaksanaan kolaborasi berupa kegiatan Praktik Kerja Lapangan, program pelatihan,

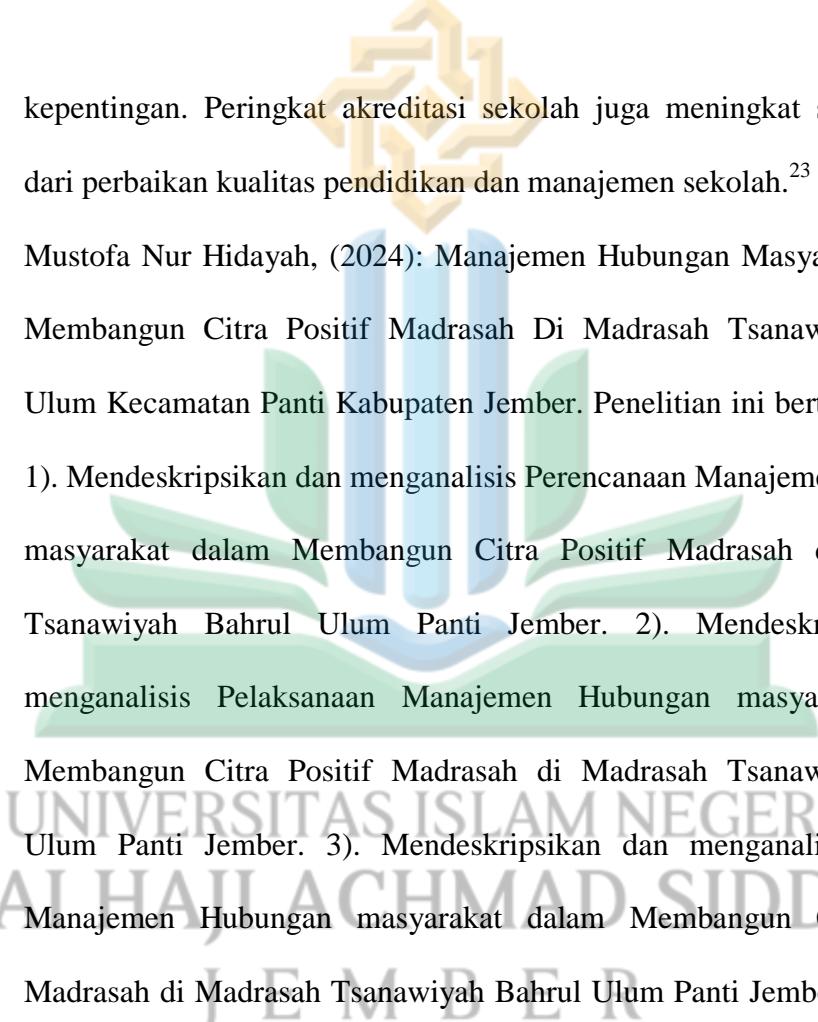
²¹ Paisal Anwar, Manajemen Kolaborasi Dalam Implementasi Program Membangun Rumah Rakyat (Membara) Di Kabupaten Mamuju Tengah.,(Disertasi,Universitas Hasanudin,2023)

- 
- program produksi, dan program penyaluran lulusan, d) evaluasi kolaborasi sekolah dilakukan saat pelaksanaan kegiatan berlangsung, dengan para guru pembimbing ataupun penanggungjawab, 3) Dampak bagi pekerja yang lulusan kejuruan di SMK Manbaul Ulum diterima dengan baik dengan hasil presentasi bagi yang lulusan memilih bekerja dengan hasil selama 5 tahun terakhir sebesar 75,6%.²²
4. Fitrianingsih, (2024): Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Mutu Dan Peringkat Akreditasi Di Smp Lentera Hati Islamic Boarding School. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana Manajemen Strategik diimplementasikan di SMP Lentera Hati Islamic Boarding School dapat meningkatkan mutu pendidikan dan peringkat akreditasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Dalam penelitian ini data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data dikumpulkan kemudian dilakukan kondensasi data, langkah selanjutnya data display, terakhir conclusions drawing. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa, pertama konsep implementasi manajemen strategik di SMP Lentera Hati Islamic Boarding dilakukan melalui beberapa langkah utama, yaitu: (1). Scanning lingkungan internal dan eksternal, scanning di analisis dengan analisis SWOT, scanning lingkungan internal bertujuan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan dari dalam SMP Lentera Hati Islamic Boarding School, kemudian

²² Lathifatul Khuzmi, Implementasi Manajemen Kolaborasi Sekolah Dalam Upaya Penguatan Skill Lulusan Di Smk Manbaul Ulum Kabupaten Cirebon. (Tesis, IAIN Syekh Nurjati Cirebon,2024)



scanning eksternal bertujuan untuk mengetahui peluang dan ancaman yang muncul dari luar SMP Lentera Hati Islamic Boarding School, hasil scanning lingkungan ini akan menjadi acuan dalam penentuan strategi dalam meningkatkan mutu dan peringkat akreditasi. (2) Formulasi strategi di SMP Lentera hati Islamic Boarding School dilakukan dengan perumusan visi, misi, tujuan, dan, perencanaan strategi spesifik, seperti pembelajaran inovatif berbasis teknologi, program ekstrakurikuler yang menarik dan relevan, meningkatkan kualitas pendidikan dan pengajaran melalui manajemen SDM, branding melalui media sosial, serta rencana kerja jangka pendek, menengah, dan panjang, serta kebijakan strategi dalam meningkatkan mutu dan peringkat akreditasi dengan pengembangan kurikulum, peningkatan partisipasi masyarakat, dan perbaikan berkelanjutan. (3). Pengimplementasian strategi dilakukan dengan menjalankan program-program untuk meningkatkan mutu dan peringkat akreditasi. (4). Evaluasi berkala atas pencapaian strategi, evaluasi di SMP LHIBS dilakukan dengan incidental dan berkala, acuan dalam evaluasi menggunakan hasil rapot ANBK, dan berdasarkan kinerja guru dan staff yang dilihat memalui aplikasi “molah gati”. Kedua, Dampak manajemen strategik memberikan peningkatan mutu pendidikan, peningkatan kualitas akreditasi, peningkatan kepuasan stakeholder, dan peningkatan berdaya saing. Implementasi strategi ini berhasil meningkatkan mutu pendidikan yang ditandai dengan peningkatan prestasi siswa dan kepuasan pemangku

- 
- kepentingan. Peringkat akreditasi sekolah juga meningkat sebagai hasil dari perbaikan kualitas pendidikan dan manajemen sekolah.²³
5. Mustofa Nur Hidayah, (2024): Manajemen Hubungan Masyarakat Dalam Membangun Citra Positif Madrasah Di Madrasah Tsanawiyah Bahrul Ulum Kecamatan Panti Kabupaten Jember. Penelitian ini bertujuan untuk:
 - 1). Mendeskripsikan dan menganalisis Perencanaan Manajemen Hubungan masyarakat dalam Membangun Citra Positif Madrasah di Madrasah Tsanawiyah Bahrul Ulum Panti Jember.
 - 2). Mendeskripsikan dan menganalisis Pelaksanaan Manajemen Hubungan masyarakat dalam Membangun Citra Positif Madrasah di Madrasah Tsanawiyah Bahrul Ulum Panti Jember.
 - 3). Mendeskripsikan dan menganalisis Evaluasi Manajemen Hubungan masyarakat dalam Membangun Citra Positif Madrasah di Madrasah Tsanawiyah Bahrul Ulum Panti Jember.
- Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dan jenis penelitian adalah penelitian lapangan. Teknik pengumpulan data yang dipakai dalam tesis ini adalah metode observasi, wawancara mendalam dan study dokumentasi. Data yang terkumpul selanjutnya dianalisis dengan menggunakan teknik analisis interaktif yang meliputi pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan serta selanjutnya data dianalisis dengan teknik triangulasi sumber, triangulasi teknik dan member check. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1). Perencanaan hubungan masyarakat dalam membangun citra positif

²³ Fitrianingsih, Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu dan Peringkat Akreditasi di SMP Lentera Hati Islamic Boarding School.(Tesis, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta,2024)

Madrasah di Madrasah Tsanawiyah Bahrul Ulum adalah: ada dua macam, yaitu perencanaan program kerja rutin (mengundang wali murid, halal bihalal, memperingati hari-hari besar Islam, memfasilitasi acara wisuda, koordinasi dan komunikasi). dan perencanaan program kerja insidentil (home visit, koordinasi dan komunikasi dengan tokoh masyarakat). 2). Pelaksanaan hubungan masyarakat dalam membangun citra positif Madrasah di Madrasah Tsanawiyah Bahrul Ulum terdiri dari berbagai macam kegiatan, semua kegiatan dilaksanakan dengan melibatkan masyarakat internal dan eksternal. 3). Evaluasi hubungan masyarakat yang ada di Madrasah Tsanawiyah Bahrul Ulum dilakukan setiap selesai program dilaksanakan, evaluasi dilakukan di akhir program atau setiap kali program selesai dilaksanakan.²⁴

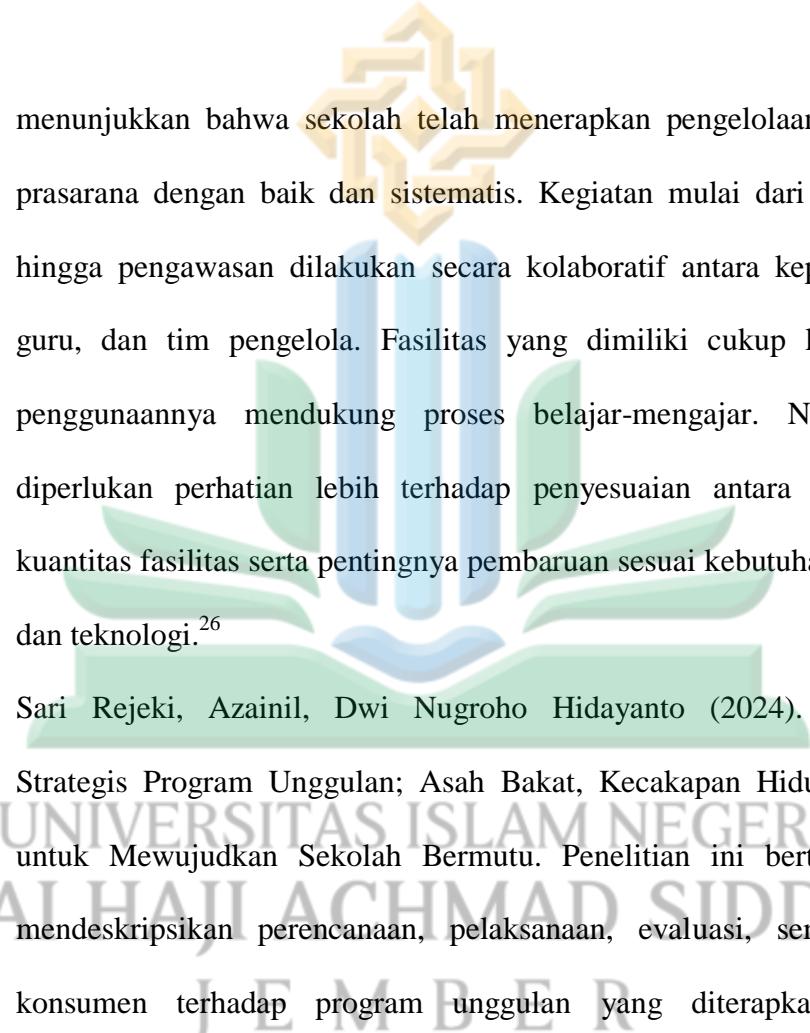
6. Paula Tjatoerwidya Anggarina, (2024). Manajemen Reputasi Di Perguruan Tinggi Swasta (Pts) Melalui Pemberdayaan Humas. Penelitian ini bertujuan membangun sistem manajemen reputasi PTS dengan pemberdayaan Humas. Metode penelitian adalah penelitian kombinasi (Mixed Methods) dengan model Sequential Explanatory Design, yaitu metode yang menggabungkan metode penelitian kuantitatif dan kualitatif secara berurutan, dimana tahap pertama penelitian dilakukan dengan menggunakan metode kuantitatif dan tahap kedua dengan metode kualitatif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui survei kuesioner, wawancara mendalam, dan Focus Group Discussion (FGD). Hasil

²⁴ Mustafa Nur Hidayah, Manajemen Hubungan Masyarakat Dalam Membangun Citra Positif Madrasah Di Madrasah Tsanawiyah Bahrul Ulum Kecamatan Panti Kabupaten Jember. (Tesis, UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember,2024)

penelitian adalah diperolehnya sistem manajemen reputasi bagi PTS melalui pemberdayaan Humas, dengan memenuhi 5 (lima) faktor pendukung reputasi meliputi akreditasi, kualitas lulusan, SDM, peringkat (ranking), dan kepemimpinan. Humas sebagai elemen penghubung ke dan dari para pemangku kepentingan harus memahami peran dan tugasnya, serta didukung saluran komunikasi dan perangkat Humas yang tepat, agar komunikasi efektif serta mendukung reputasi. Keberhasilan sistem manajemen reputasi harus memperhatikan dan mengantisipasi faktor-faktor negatif yang berdampak pada penurunan reputasi bagi PTS.²⁵

7. Faning Maulida Fitria, Sulfiani, dkk (2024). Strategi Pengelolaan Sarana dan Prasarana di Lembaga Pendidikan Sekolah Dasar. Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan secara mendalam strategi pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan di SD Negeri 1 Lempuyangan. Peneliti ingin mengetahui bagaimana proses perencanaan, pengadaan, inventarisasi, pemanfaatan, pemeliharaan, dan pengawasan sarana-prasarana dilakukan serta bagaimana pengaruhnya terhadap efektivitas pembelajaran. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif, pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara semi terstruktur, dan dokumentasi Untuk memastikan validitas data, digunakan triangulasi teknik, dan menggunakan model analisis data interaktif Miles dan Huberman, yang mencakup reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil Penelitian menunjukkan Hasil

²⁵ Paula Tjatoerwidya Anggarina, Manajemen Reputasi Di Perguruan Tinggi Swasta (Pts) Melalui Pemberdayaan Humas. (Disertasi, Universitas Tarumanagara, 2024).

- 
- menunjukkan bahwa sekolah telah menerapkan pengelolaan sarana dan prasarana dengan baik dan sistematis. Kegiatan mulai dari perencanaan hingga pengawasan dilakukan secara kolaboratif antara kepala sekolah, guru, dan tim pengelola. Fasilitas yang dimiliki cukup lengkap, dan penggunaannya mendukung proses belajar-mengajar. Namun, tetap diperlukan perhatian lebih terhadap penyesuaian antara kualitas dan kuantitas fasilitas serta pentingnya pembaruan sesuai kebutuhan kurikulum dan teknologi.²⁶
8. Sari Rejeki, Azainil, Dwi Nugroho Hidayanto (2024). Manajemen Strategis Program Unggulan; Asah Bakat, Kecakapan Hidup dan Riset untuk Mewujudkan Sekolah Bermutu. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, serta kepuasan konsumen terhadap program unggulan yang diterapkan di SDIT Balikpapan Islamic School. Program unggulan yang diteliti meliputi pembelajaran asah bakat, kecakapan hidup, dan riset. Penelitian ini juga hendak menggambarkan bagaimana strategi manajemen strategis diimplementasikan dalam konteks sekolah dasar untuk mewujudkan sekolah bermutu. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, jenis studi kasus. Teknik pengumpulan data menggunakan teknik wawancara, observasi dan studi dokumen. Analisis data menggunakan model interaktif Milles and Huberman yang terdiri dari pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Uji keabsahan data

²⁶ Faning Maulida Fitria et al., “Strategi Pengelolaan Sarana dan Prasarana di Lembaga Pendidikan Sekolah Dasar,” *Jurnal Education and Development*, Vol. 12, No. 2 (2024): 143–155.

menggunakan triangulasi sumber dan teknik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa program unggulan tersebut direncanakan secara matang melalui analisis lingkungan dan perumusan visi. Pelaksanaannya terorganisir dengan pembagian peran guru, penyediaan sarana, dan jadwal pelaksanaan. Evaluasi dilakukan secara sistematis dan diikuti dengan tindak lanjut perbaikan. Konsumen (orang tua dan siswa) merasa puas karena program memberikan dampak positif terhadap mutu pendidikan, keterampilan hidup, dan karakter siswa secara menyeluruh.²⁷

9. M. Shoffa Saifillah Al Faruq, Ahmad Sunoko,dkk (2024). Enhancing Educational Quality through Principals' Human Resources Management Strategies. Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi strategi kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui manajemen sumber daya manusia di MTs Al Anwar Sarang. Fokusnya adalah pada bagaimana kepala Madrasah mengatasi berbagai tantangan, seperti kedisiplinan guru, ketidaksesuaian kualifikasi akademik, dan penguasaan metode serta media pembelajaran. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif, pengambilan informan melalui purposive sampling, teknik pengumpulan data berupa survei awal, wawancara mendalam, dan analisis dokumen, serta analisis data menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldana yakni kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Dan Hasil menunjukkan bahwa kepala Madrasah menerapkan beberapa strategi

²⁷ Sari Rejeki, Azainil, dan Dwi Nugroho Hidayanto, "Manajemen Strategis Program Unggulan: Asah Bakat, Kecakapan Hidup dan Riset untuk Mewujudkan Sekolah Bermutu," *Jurnal Education and Development*, Vol. 12, No. 2 (2024): 156–166.

efektif, seperti memberikan otonomi profesional kepada pendidik, menyediakan pelatihan dan insentif, serta menciptakan lingkungan kerja kolaboratif yang supportif. Strategi ini berdampak signifikan pada peningkatan kualitas pengajaran, motivasi kerja, serta menciptakan budaya sekolah yang dinamis dan berorientasi pada penghargaan. Temuan ini menyarankan bahwa manajemen SDM strategis merupakan kunci dalam meningkatkan kualitas pendidikan secara berkelanjutan²⁸

10. Rina Widyawati, Mega Novita, dkk (2024). Tantangan dan Peluang dalam Pendidikan Kimia Hijau Berorientasi ESD di Sekolah Menengah Atas.

Penelitian ini bertujuan untuk menilai pemahaman dan implementasi prinsip Education for Sustainable Development (ESD) dalam pendidikan kimia hijau di sekolah menengah, khususnya di Kabupaten Sragen. Fokus utamanya adalah pada persepsi guru, hambatan pelaksanaan, dan potensi integrasi prinsip ESD dalam proses pembelajaran. Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif survey, pengumpulan data melalui kuesioner yang dilakukan secara daring dengan membagikan angket berupa google form dengan survei daring + wawancara kepada 26 guru kimia sebagai responden. Teknik analisis data menggunakan teknik deskripsi analisis, Penelitian ini memiliki Hasil bahwa 57,7% guru sudah mengenal konsep ESD, namun hanya 53,8% yang mengintegrasikannya dalam pengajaran. Mayoritas (80,8%) menyatakan bahwa ESD penting untuk pembelajaran kimia, tetapi menghadapi kendala seperti keterbatasan

²⁸ M. Shoffa Saifillah Al Faruq et al., “Enhancing Educational Quality through Principals’ Human Resources Management Strategies,” *At-Tadbir: Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan*, Vol. 8, No. 1 (2024): 24–36.

pelatihan, waktu tambahan untuk perencanaan, dan kurangnya pemahaman mendalam. Kesimpulannya, implementasi ESD berpotensi tinggi dalam membentuk siswa yang sadar lingkungan, namun dibutuhkan dukungan pelatihan dan revisi kurikulum.²⁹

Tabel 2.1
Ringkasan Perbedaan dan Persamaan Penelitian Sebelumnya

No	Nama, Tahun, Judul	Hasil Penelitian	Perbedaan	Persamaan
1	2	3	4	5
1	Yoga Budi Bhakti, Melda Rumia R.dkk (2022). Kendala Implementasi Kebijakan Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) di Perguruan Tinggi.	Penelitian ini memiliki hasil yakni menemukan 16 jenis kendala yang signifikan, antara lain kesulitan rekognisi SKS, kendala kurikulum, keterbatasan mitra, pembelajaran daring, serta kurangnya pemahaman dosen dan mahasiswa terkait program MBKM. Identifikasi ini memberikan dasar evaluatif bagi perbaikan kebijakan MBKM ke depan, agar dapat diimplementasikan lebih optimal dan merata di semua lini pendidikan tinggi.	Penelitian ini berfokus pada kendala, sedangkan penelitian yang akan dilakukan peneliti lebih fokus pada pencitraan institusi	Menyentuh aspek kolaborasi antara internal dan mitra eksternal dan Menyorot pentingnya sinergi lintas lembaga

²⁹ Rina Widyawati et al., “Tantangan dan Peluang dalam Pendidikan Kimia Hijau Berorientasi ESD di Sekolah Menengah Atas,” *Jurnal Riset Pendidikan Kimia*, Vol. 5, No. 1 (2024): 20–28.

No	Nama, Tahun, Judul	Hasil Penelitian	Perbedaan	Persamaan
1	2	3	4	5
2	Paisal Anwar,(2023): Manajemen Kolaborasi Dalam Implementasi Program Membangun Rumah Rakyat (Membara) Di Kabupaten Mamuju Tengah.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi program Membara berjalan efektif melalui kolaborasi antara pemerintah, organisasi non-pemerintah, dan masyarakat, dengan tujuan yang selaras, tingkat kepercayaan tinggi antar pemangku kepentingan, serta keberagaman budaya yang berhasil disatukan oleh kepemimpinan yang mampu memberdayakan dan melibatkan seluruh partisipan dalam kebijakan.	Penelitian ini berfokus pada implementasi program membangun rumah rakyat (Membara) , sedangkan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti yakni untuk membangun citra institusi Madrasah	Berkaitan dengan manajemen kolaborasi yang dilakukan oleh semua intersektoral Lembaga
3	Lathifatul Khuzmi, (2024): Implementasi Manajemen Kolaborasi Sekolah Dalam Upaya Penguatan Skill Lulusan Di Smk Manbaul Ulum Kabupaten Cirebon	Implementasi manajemen kolaborasi di SMK Manbaul Ulum Cirebon berjalan baik dalam memperkuat keterampilan lulusan. Strateginya dilakukan melalui kurikulum, media, dan komunikasi. Proses kolaborasi mencakup perencanaan program,	Pada penelitian ini digunakan dalam upaya penguatan skill lulusan sedangkan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti yakni dalam membangun citra institusi Madrasah	Berkaitan dengan manajemen kolaborasi yang di gunakan oleh kepala Madrasah

No	Nama, Tahun, Judul	Hasil Penelitian	Perbedaan	Persamaan
1	2	3	4	5
		pembentukan Bursa Kerja Khusus dan kepala hubungan industri, pelaksanaan PKL, pelatihan, produksi, serta penyaluran lulusan, dan dievaluasi saat kegiatan berlangsung oleh guru pembimbing. Dampaknya, 75,6% lulusan terserap di dunia kerja dalam lima tahun terakhir.		
4	Fitrianingsih, (2024): Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Mutu Dan Peringkat Akreditasi Di Smp Lentera Hati Islamic Boarding School.	Implementasi manajemen strategik di SMP Lentera Hati Islamic Boarding School dilakukan melalui empat langkah utama: analisis SWOT terhadap lingkungan internal dan eksternal sebagai dasar penentuan strategi peningkatan mutu dan akreditasi; formulasi strategi melalui visi, misi, tujuan, program pembelajaran inovatif, manajemen SDM, branding, serta rencana kerja jangka pendek hingga panjang;	Penelitian ini berfokus pada peningkatan mutu dan peringkat akreditasi , sedangkan penelitian yang kaan dilakukan oleh peneliti lebih berfokus pada sinergitss intersektoral dalam membangun citra institusi Madrasah	Berkaitan dengan manajemen strategi yang dilakukan oleh kepala Madrasah

No	Nama, Tahun, Judul	Hasil Penelitian	Perbedaan	Persamaan
1	2	3	4	5
		<p>pelaksanaan strategi melalui program-program peningkatan mutu; dan evaluasi berkala berdasarkan hasil ANBK serta kinerja guru dan staf melalui aplikasi “Molah Gati”. Dampaknya, terjadi peningkatan mutu pendidikan, kualitas akreditasi, kepuasan stakeholder, dan daya saing sekolah.</p>		
5	Mustofa Nur Hidayah, (2024): Manajemen Hubungan Masyarakat Dalam Membangun Citra Positif Madrasah Di Madrasah Tsanawiyah Bahrul Ulum terdiri dari program rutin (seperti mengundang wali murid, halal bihalal, memperingati hari besar Islam, dan memfasilitasi wisuda) dan program insidental (home visit, koordinasi dengan tokoh masyarakat); (2) Pelaksanaan hubungan	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Perencanaan hubungan masyarakat untuk membangun citra positif Madrasah Tsanawiyah Bahrul Ulum terdiri dari program rutin (seperti mengundang wali murid, halal bihalal, memperingati hari besar Islam, dan memfasilitasi wisuda) dan program insidental (home visit, koordinasi dengan tokoh masyarakat); (2) Pelaksanaan hubungan</p>	<p>Penelitian ini berfokus pada manajemen hubungan masyarakat , sedangkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti yakni sinergitas intersektoral institusi</p>	Berkaitan dengan citra institusi Madrasah

No	Nama, Tahun, Judul	Hasil Penelitian	Perbedaan	Persamaan
1	2	3	4	5
		masyarakat melibatkan kegiatan yang melibatkan masyarakat internal dan eksternal; (3) Evaluasi dilakukan setelah setiap program selesai dilaksanakan.		
6	Paula Tjatoerwidya Anggarina, (2024). Manajemen Reputasi Di Perguruan Tinggi Swasta (Pts) Melalui Pemberdayaan Humas.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem manajemen reputasi bagi PTS melalui pemberdayaan Humas berhasil dengan memenuhi lima faktor pendukung reputasi: akreditasi, kualitas lulusan, SDM, peringkat, dan kepemimpinan. Humas sebagai penghubung antara pemangku kepentingan harus memahami peran dan tugasnya, serta didukung saluran komunikasi dan perangkat yang tepat untuk mendukung komunikasi efektif dan reputasi. Keberhasilan sistem ini bergantung pada	Penelitian ini berfokus pada Manajemen Reputasi Melalui Pemberdayaan Humas sedangkan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti lebih kepada sinergitas intersektoral dalam membangun citra institusi Madrasah	Berkaitan dengan manajemen citra Lembaga / reputasi

No	Nama, Tahun, Judul	Hasil Penelitian	Perbedaan	Persamaan
1	2	3	4	5
		perhatian dan antisipasi terhadap faktor-faktor negatif yang dapat menurunkan reputasi PTS.		
7	Faning Maulida Fitria, Sulfiani, dkk (2024). Strategi Pengelolaan Sarana dan Prasarana di Lembaga Pendidikan Sekolah Dasar.	Hasil menunjukkan bahwa sekolah telah menerapkan pengelolaan sarana dan prasarana dengan baik dan sistematis. Kegiatan mulai dari perencanaan hingga pengawasan dilakukan secara kolaboratif antara kepala sekolah, guru, dan tim pengelola. Fasilitas yang dimiliki cukup lengkap, dan penggunaannya mendukung proses belajar-mengajar. Namun, tetap diperlukan perhatian lebih terhadap penyesuaian antara kualitas dan kuantitas fasilitas serta pentingnya pembaruan sesuai kebutuhan kurikulum dan teknologi	Penelitian ini memiliki objek penelitian tentang sarana dan prasarana , sedangkan penelitian yang akan dilakukan peneliti yakni memiliki objek pada citra Lembaga	Berkaitan dengan manajemen strategi sekolah, Ada kolaborasi antar unsur sekolah (kepala, guru, staf)
8	Sari Rejeki, Azainil, Dwi Nugroho Hidayanto	Hasil penelitian menunjukkan bahwa program unggulan tersebut	Penelitian ini memiliki Fokus pada program unggulan	Berkaitan dengan manajemen strategi sekolah membangun

No	Nama, Tahun, Judul	Hasil Penelitian	Perbedaan	Persamaan
1	2	3	4	5
	(2024). Manajemen Strategis Program Unggulan; Asah Bakat, Kecakapan Hidup dan Riset untuk Mewujudkan Sekolah Bermutu.	<p>direncanakan secara matang melalui analisis lingkungan dan perumusan visi. Pelaksanaannya terorganisir dengan pembagian peran guru, penyediaan sarana, dan jadwal pelaksanaan.</p> <p>Evaluasi dilakukan secara sistematis dan diikuti dengan tindak lanjut perbaikan.</p> <p>Konsumen (orang tua dan siswa) merasa puas karena program memberikan dampak positif terhadap mutu pendidikan, keterampilan hidup, dan karakter siswa secara menyeluruh</p>	internal sekolah, sedangkan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti akan fokus pada citra Lembaga	keunggulan
9	M. Shoffa Saifillah Al Faruq, Ahmad Sunoko,dkk (2024). Enhancing Educational Quality through Principals' Human Resources Management Strategies.	Hasil menunjukkan bahwa kepala Madrasah menerapkan beberapa strategi efektif, seperti memberikan otonomi profesional kepada pendidik, menyediakan pelatihan dan insentif, serta menciptakan lingkungan kerja	Penelitian ini memiliki fokus pada SDM , sedangkan penelitian yang akan dilakukan peneliti lebih fokus pada citra Lembaga	Berkaitan dengan manajemen strategi

No	Nama, Tahun, Judul	Hasil Penelitian	Perbedaan	Persamaan
1	2	3	4	5
		<p>kolaboratif yang suportif. Strategi ini berdampak signifikan pada peningkatan kualitas pengajaran, motivasi kerja, serta menciptakan budaya sekolah yang dinamis dan berorientasi pada penghargaan.</p> <p>Temuan ini menyarankan bahwa manajemen SDM strategis merupakan kunci dalam meningkatkan kualitas pendidikan secara berkelanjutan</p>		
10	Rina Widyawati, Mega Novita, dkk (2024). Tantangan dan Peluang dalam Pendidikan Kimia Hijau Berorientasi ESD di Sekolah Menengah Atas	<p>Penelitian ini memiliki Hasil bahwa 57,7% guru sudah mengenal konsep ESD, namun hanya 53,8% yang mengintegrasikannya dalam pengajaran. Mayoritas (80,8%) menyatakan bahwa ESD penting untuk pembelajaran kimia, tetapi menghadapi kendala seperti keterbatasan pelatihan, waktu tambahan untuk</p>	<p>Penelitian ini berfokus pada guru dan kurikulum sedangkan penelitian yang dilakukan peneliti lebih fokus pada citra lembaga</p>	<p>Ada kesadaran membangun persepsi positif melalui pendidikan berkelanjutan</p>

No	Nama, Tahun, Judul	Hasil Penelitian	Perbedaan	Persamaan
1	2	3	4	5
		perencanaan, dan kurangnya pemahaman mendalam. Kesimpulannya, implementasi ESD berpotensi tinggi dalam membentuk siswa yang sadar lingkungan, namun dibutuhkan dukungan pelatihan dan revisi kurikulum		

Berdasarkan uraian tabel tersebut posisi penelitian ini adalah menindak lanjuti penelitian sebelumnya mengenai strategi kepala Madrasah namun penelitian ini lebih dikembangkan juga mengenai manajemen kolaborasi untuk membangun citra insitusi Madrasah.

B. Kajian Teori

1. Sinergitas Intersektoral

a. Definisi Sinergitas Intersektoral

Secara etimologis, istilah *sinergi* dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) diartikan sebagai kegiatan atau operasi gabungan yang menghasilkan efek lebih besar daripada jika dilakukan sendiri-sendiri, sedangkan sinergitas menunjuk pada keadaan bersinergi atau kondisi kerja sama yang terpadu dan optimal.³⁰ Dalam perspektif para ahli, Stephen Covey menegaskan bahwa sinergi adalah hasil dari kerja

³⁰ Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa. (2024). *Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)*. Jakarta: Kemendikbudristek.

sama yang kreatif, di mana kontribusi setiap pihak menyatu dan menghasilkan pencapaian lebih besar daripada jumlah bagian-bagiannya secara terpisah.³¹ Hal senada dikemukakan oleh Klaus Jaffe yang menjelaskan bahwa sinergi merupakan interaksi antar unsur yang menghasilkan manfaat tambahan yang tidak mungkin muncul bila unsur-unsur tersebut bekerja sendiri.³²

Sementara itu, istilah intersektoral dalam KBBI dipahami sebagai sesuatu yang melibatkan berbagai sektor atau lintas sektor.³³

Sullivan dan Skelcher menjelaskan konsep ini dalam ranah pelayanan publik sebagai praktik kolaborasi yang menghubungkan sektor pemerintah, swasta, dan masyarakat sipil untuk menghasilkan layanan yang lebih efektif.³⁴ Emerson, Nabatchi, dan Balogh memperluas definisi tersebut dengan menyatakan bahwa kerja sama intersektoral adalah proses dan struktur pengambilan keputusan yang melibatkan aktor publik, privat, dan omunitas secara konstruktif untuk mencapai tujuan bersama yang tidak dapat diraih secara individual.³⁵

Secara konseptual, sinergitas intersektoral tidak hanya menggambarkan kerja sama lintas sektor, tetapi juga mencerminkan bagaimana hubungan tersebut dikelola agar menghasilkan integrasi

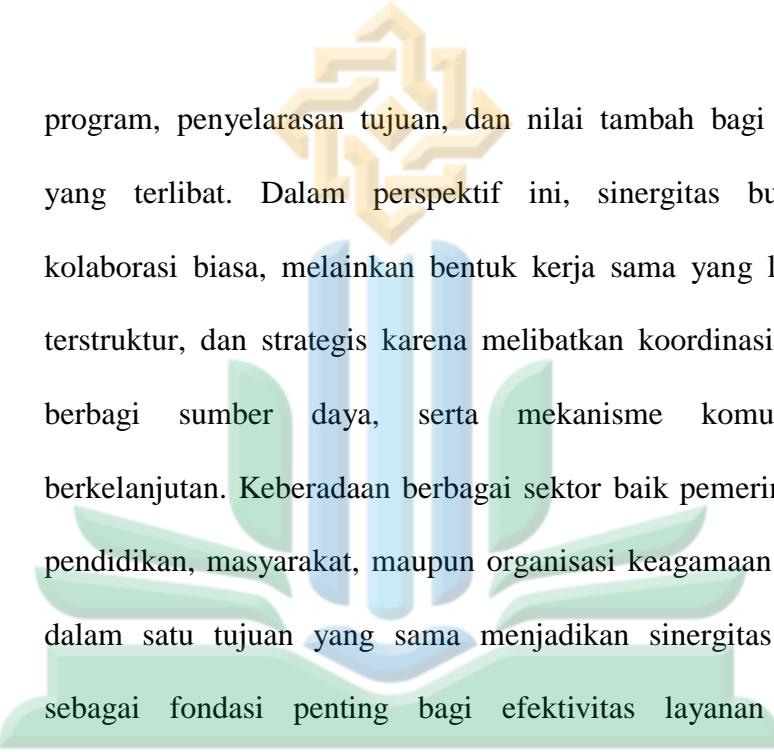
³¹ Covey, S. R. (2004). *The 7 Habits of Highly Effective People*. New York: Free Press

³² Jaffe, K. (2017). *The thermodynamic roots of synergy and its impact on society*. arXiv:1707.06662.

³³ Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa. (2024). *Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)*. Jakarta: Kemendikbudristek.

³⁴ Sullivan, H., & Skelcher, C. (2002). *Working Across Boundaries: Collaboration in Public Services*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

³⁵ Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1–29.



program, penyelarasan tujuan, dan nilai tambah bagi semua pihak yang terlibat. Dalam perspektif ini, sinergitas bukan sekadar kolaborasi biasa, melainkan bentuk kerja sama yang lebih intensif, terstruktur, dan strategis karena melibatkan koordinasi lintas peran, berbagi sumber daya, serta mekanisme komunikasi yang berkelanjutan. Keberadaan berbagai sektor baik pemerintah, lembaga pendidikan, masyarakat, maupun organisasi keagamaan yang bekerja dalam satu tujuan yang sama menjadikan sinergitas intersektoral sebagai fondasi penting bagi efektivitas layanan publik dan peningkatan mutu pendidikan.

Lebih jauh, sinergitas intersektoral memiliki karakteristik yang menuntut adanya kepercayaan timbal balik, komitmen bersama, dan kesediaan untuk menyatukan kepentingan demi tercapainya tujuan yang lebih besar. Di sinilah sinergitas memiliki keterkaitan dengan praktik koordinasi dan pengelolaan hubungan antar-pihak, namun tetap berdiri sebagai konsep yang lebih luas dan lebih dinamis. Sinergitas menekankan terciptanya hubungan kerja yang saling melengkapi, sehingga setiap sektor dapat memberikan kontribusi unik yang tidak dapat dihasilkan bila bekerja secara terpisah. Oleh karena itu, dalam konteks lembaga pendidikan seperti madrasah, sinergitas intersektoral menjadi elemen strategis yang memungkinkan terjadinya integrasi sumber daya, peningkatan kualitas layanan, dan penguatan

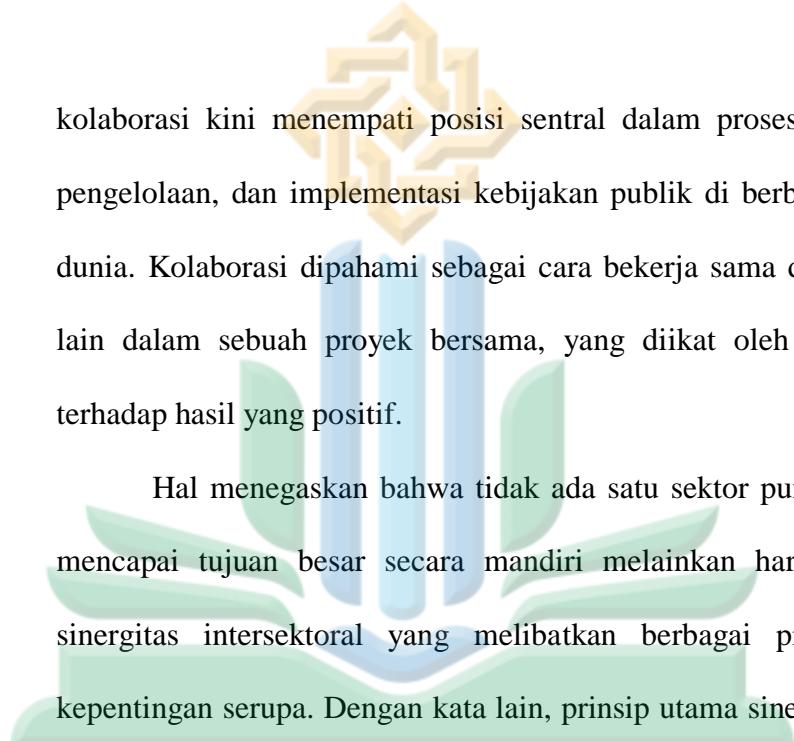
citra institusi melalui hubungan harmonis dengan berbagai pemangku kepentingan.

Berdasarkan pemahaman dari sisi bahasa maupun teori para ahli, dapat disimpulkan bahwa sinergitas intersektoral adalah proses kerja sama lintas sektor yang dilakukan secara terpadu, saling melengkapi, dan berorientasi pada tujuan bersama, di mana integrasi sumber daya, komunikasi, partisipasi, kepercayaan, serta evaluasi berkelanjutan menjadi elemen penting untuk menghasilkan nilai tambah (collaborative advantage) yang tidak mungkin dicapai bila masing-masing sektor bekerja sendiri.

b. Prinsip-Prinsip Sinergitas Intersektoral

Dalam pengembangan konsep sinergitas intersektoral, kolaborasi dipahami sebagai fondasi utama yang memungkinkan berbagai pihak bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama. Sinergitas tidak mungkin terwujud tanpa adanya kerja sama yang sistematis, terarah, dan saling menguatkan antarpihak yang memiliki kepentingan yang sama. Kerangka pemikiran ini menjadi dasar logis bagi pandangan Sullivan dan Skelcher yang menegaskan bahwa “*collaboration is now central to the way in which public policy is made, managed and delivered throughout the world. It is a way of working with others on a joint project where there is a shared interest in positive outcomes*”.³⁶ Pernyataan ini menunjukkan bahwa

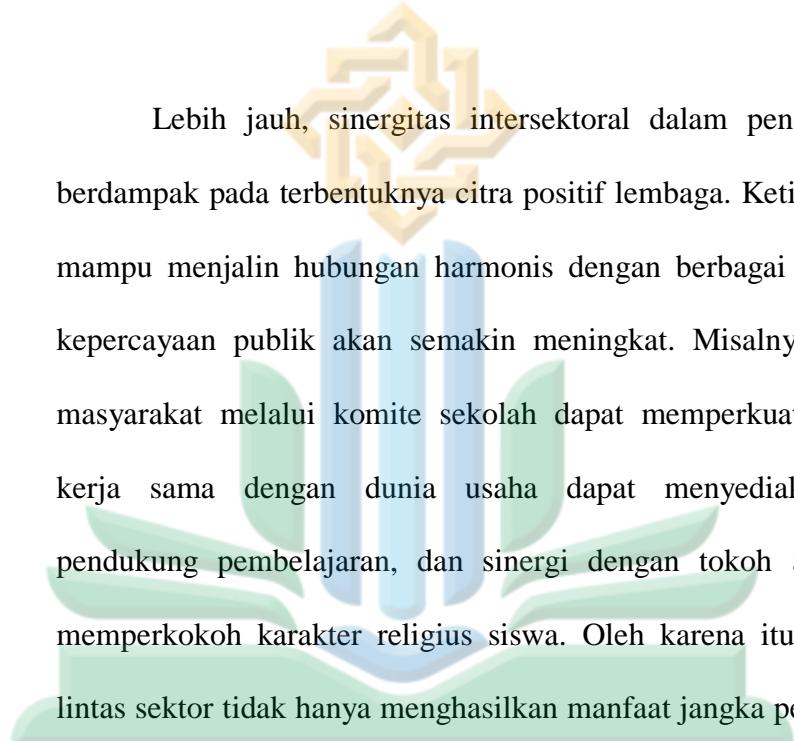
³⁶ Sullivan, H., & Skelcher,C.,9



kolaborasi kini menempati posisi sentral dalam proses pembuatan, pengelolaan, dan implementasi kebijakan publik di berbagai belahan dunia. Kolaborasi dipahami sebagai cara bekerja sama dengan pihak lain dalam sebuah proyek bersama, yang diikat oleh kepentingan terhadap hasil yang positif.

Hal menegaskan bahwa tidak ada satu sektor pun yang dapat mencapai tujuan besar secara mandiri melainkan harus dibangun sinergitas intersektoral yang melibatkan berbagai pihak dengan kepentingan serupa. Dengan kata lain, prinsip utama sinergitas adalah menyadari bahwa kerja sama lintas sektor merupakan syarat mutlak bagi terwujudnya tujuan bersama.

Dalam konteks pendidikan, sinergitas intersektoral menjadi semakin penting karena sekolah atau Madrasah tidak dapat berdiri sendiri dalam mencapai tujuan mutu pendidikan. Pencapaian visi lembaga pendidikan membutuhkan dukungan dari berbagai pihak, seperti pemerintah, orang tua, masyarakat, dunia usaha, hingga organisasi keagamaan. Kolaborasi lintas sektor ini memungkinkan terjadinya integrasi sumber daya, penyelarasan program, serta peningkatan kualitas layanan pendidikan. Dengan demikian, sinergitas bukan hanya menjadi strategi manajerial, tetapi juga sebuah kebutuhan strategis agar sekolah mampu menjawab tantangan global dan memenuhi tuntutan stakeholders.



Lebih jauh, sinergitas intersektoral dalam pendidikan juga berdampak pada terbentuknya citra positif lembaga. Ketika Madrasah mampu menjalin hubungan harmonis dengan berbagai pihak, maka kepercayaan publik akan semakin meningkat. Misalnya, dukungan masyarakat melalui komite sekolah dapat memperkuat pendanaan, kerja sama dengan dunia usaha dapat menyediakan fasilitas pendukung pembelajaran, dan sinergi dengan tokoh agama dapat memperkokoh karakter religius siswa. Oleh karena itu, kerja sama lintas sektor tidak hanya menghasilkan manfaat jangka pendek berupa kelancaran program, tetapi juga manfaat jangka panjang berupa penguatan reputasi dan keberlanjutan lembaga pendidikan.

Berdasarkan hal tersebut, Sullivan & Skelcher kemudian menguraikan tujuh prinsip utama yang dapat dijadikan tolok ukur keberhasilan sinergitas intersektoral, yaitu: trust, shared goals, communication, roles, resource integration, conflict management, dan outcomes. Ketujuh prinsip ini bukan hanya kerangka analisis, tetapi juga pedoman praktis untuk memahami bagaimana kerja sama lintas sektor dapat berjalan efektif, khususnya dalam bidang pendidikan.

1) Kepercayaan (*Trust*)

Menurut Lewicki & Bunker, kepercayaan (trust) adalah keyakinan atau ekspektasi yang dimiliki seseorang terhadap pihak lain, yang memungkinkan individu untuk bersikap rentan (*vulnerable*) terhadap tindakan pihak lain, dengan harapan bahwa

pihak tersebut akan bertindak sesuai dengan niat, tujuan, dan kepentingan bersama.³⁷ Kepercayaan bersifat dinamis dan berkembang melalui interaksi, pengalaman bersama, serta kesamaan nilai atau tujuan dalam konteks hubungan interpersonal atau organisasi.

Lewicki & Bunker membagi kepercayaan dalam hubungan organisasi menjadi tiga tingkat utama, yang berkembang dari kontrol formal menuju hubungan yang lebih erat dan berbasis identifikasi:

a) *Deterrence-based Trust* (Kepercayaan Berbasis Pencegahan)

Kepercayaan ini muncul karena adanya aturan, kontrak, atau hukuman yang jelas jika pihak lain melanggar kesepakatan.³⁸ Individu mempercayai pihak lain bukan semata-mata karena yakin pada niat atau kompetensi mereka, melainkan karena adanya kontrol eksternal yang menahan pihak tersebut dari melakukan tindakan merugikan. Kepercayaan jenis ini bersifat sementara dan formal, biasanya muncul pada hubungan baru atau situasi kerja dengan interaksi sosial yang minim. Contohnya, seorang manajer mempercayai bawahan akan menyelesaikan tugas tepat waktu karena adanya sanksi jika terlambat.

³⁷ Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). *Developing and maintaining trust in work relationships*. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. 120

³⁸ Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. 123

b) *Knowledge-based Trust* (Kepercayaan Berbasis Pengetahuan)

Kepercayaan ini terbentuk melalui pemahaman terhadap perilaku pihak lain berdasarkan pengalaman, interaksi, dan sejarah kolaborasi sebelumnya.³⁹ Individu dapat memperkirakan tindakan pihak lain karena riwayat perilaku, kemampuan, dan kebiasaan mereka. Kepercayaan jenis ini lebih stabil dibanding deterrence-based trust dan muncul dalam hubungan kerja yang sudah berlangsung lama, di mana pihak-pihak saling mengenal pola perilaku masing-masing.

Contohnya, seorang kepala tim mempercayai anggota timnya dalam menyelesaikan proyek karena pengalaman sebelumnya menunjukkan mereka selalu tepat waktu dan berkualitas.

c) *Identification-based Trust* (Kepercayaan Berbasis Identifikasi)

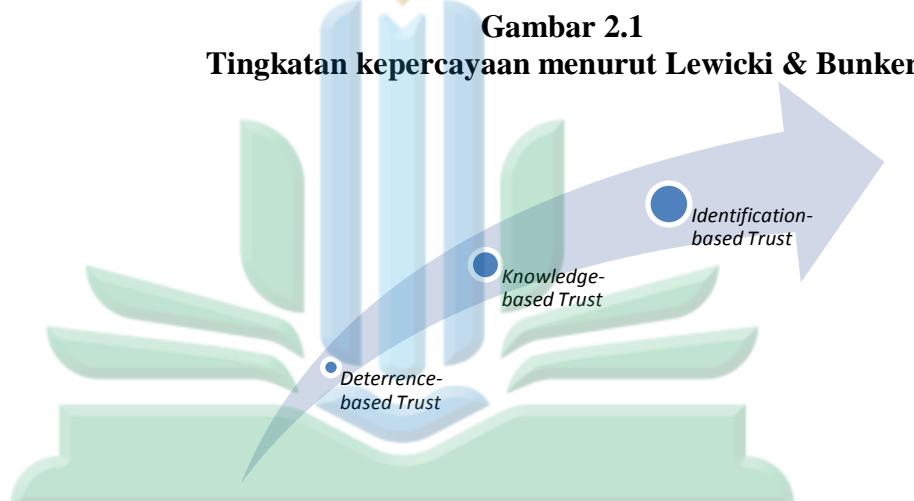
Kepercayaan ini muncul karena adanya kesamaan nilai, tujuan, dan identitas antara pihak-pihak yang terlibat.⁴⁰ Individu tidak hanya mengandalkan kontrol atau pengalaman, tetapi memahami niat, kepentingan, dan tujuan pihak lain secara mendalam. Kepercayaan jenis ini paling kuat dan mendalam, mendorong kolaborasi yang erat dan spontan karena pihak-pihak memiliki visi dan nilai yang sama.

Contohnya, anggota tim proyek startup mempercayai satu

³⁹ Lewicki, R. J., & Bunker, B. B.124

⁴⁰ Lewicki, R. J., & Bunker, B. B.126

sama lain sepenuhnya karena memiliki visi, nilai, dan komitmen yang sama terhadap keberhasilan proyek.



Kepercayaan berkembang secara bertahap dari Deterrence →

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHIMAD SIDDIQ JEMBER**
Knowledge → Identification, dari bentuk formal dan sementara, menuju hubungan interpersonal yang kuat dan berbasis nilai bersama. Semakin tinggi tingkat trust, semakin efektif komunikasi, kolaborasi, dan kinerja organisasi.

Kepercayaan ini tidak hadir secara instan, melainkan hasil dari pengalaman interaksi yang berulang dan konsistensi dalam komitmen. Oleh karena itu, trust menjadi fondasi utama sinergitas intersektoral, sebab tanpa adanya keyakinan pada niat baik mitra, segala bentuk kerja sama mudah rapuh dan sulit berkelanjutan.

2) Tujuan Bersama (*Shared Goals*)

Shared Goals atau tujuan bersama merupakan fondasi utama dalam kolaborasi tim atau organisasi. Menurut Locke & Latham, tujuan bersama bukan hanya sekadar target, tetapi

“specific and challenging goals that members of a team commit to achieving together”, yang mendorong anggota tim untuk berkontribusi secara aktif dan selaras.⁴¹ Katzenbach & Smith menekankan bahwa tujuan bersama membangun pemahaman kolektif, *“a collective understanding of what the team aims to achieve together, which aligns individual efforts toward common objectives”*, sehingga setiap individu menyadari perannya dalam mencapai hasil bersama.⁴²

Huxham & Vangen menambahkan bahwa tujuan bersama

adalah *“agreed-upon objectives that bring multiple stakeholders together to work collectively, balancing individual and collective interests”*, yang memastikan keseimbangan antara kepentingan pribadi dan tujuan kelompok.⁴³ Sedangkan menurut Sullivan dan Skelcher, *“collaboration is a way of working with others on a joint project where there is a shared interest in positive outcomes”*.⁴⁴ Kutipan ini menunjukkan bahwa kolaborasi lahir dari adanya tujuan bersama yang dipandang bermanfaat oleh semua pihak.

Berdasarkan pemikiran ini, tujuan bersama tidak hanya menjadi pedoman, tetapi juga pengikat dan motivator yang

⁴¹ Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705

⁴² Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Harvard Business School Press. 45

⁴³ Huxham, C., & Vangen, S. 30

⁴⁴ Sullivan, H., & Skelcher, C. 9

mengintegrasikan kepentingan individu dan kolektif. Tujuan bersama ini bukan sekadar slogan, tetapi kesepakatan mendasar yang memotivasi semua sektor untuk mengarahkan energi mereka pada pencapaian hasil positif. Dengan demikian, *shared goals* berfungsi sebagai perekat sinergitas, yang menjadikan setiap aktor merasa memiliki kepentingan langsung terhadap keberhasilan kerja sama. Komponen Utama *Shared Goals*, yakni :

a) Kejelasan Tujuan (*Clarity of Goals*)

Tujuan bersama harus jelas dan spesifik agar semua

anggota tim memahami arah yang ingin dicapai. seperti Locke & Latham menekankan, kejelasan dan spesifikasi tujuan memungkinkan setiap anggota menyesuaikan perilaku dan strategi mereka secara tepat, sehingga mengurangi kebingungan dan meningkatkan efektivitas tim.⁴⁵

b) Kesepakatan Bersama (*Consensus / Agreement*)

Tujuan bersama hanya efektif jika disepakati oleh seluruh anggota, sehingga muncul rasa kepemilikan. Katzenbach & Smith menekankan bahwa kesepakatan kolektif memperkuat komitmen anggota terhadap pencapaian tujuan, sehingga tujuan tidak lagi sekadar instruksi, melainkan hasil musyawarah dan kesepahaman.⁴⁶

⁴⁵ Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). 707

⁴⁶ Katzenbach, J. R., & Smith, D. K.46

c) Relevansi dan Kepentingan Bersama (*Relevance & Shared Interest*) Tujuan harus bermanfaat bagi semua pihak,

mengintegrasikan kepentingan individu dan kelompok.

Huxham & Vangen menegaskan bahwa tujuan yang relevan dan memperhatikan kepentingan kolektif akan mendorong partisipasi aktif dan keberlanjutan kolaborasi, karena setiap pihak merasa terlibat dan diuntungkan.⁴⁷

d) Komitmen dan Partisipasi Aktif (*Commitment & Participation*)

Keberhasilan tujuan bersama sangat bergantung pada

keterlibatan anggota dalam merumuskan, melaksanakan, dan mengevaluasi tujuan. Katzenbach & Smith menekankan bahwa partisipasi aktif meningkatkan tanggung jawab individu sekaligus memperkuat solidaritas kelompok.⁴⁸

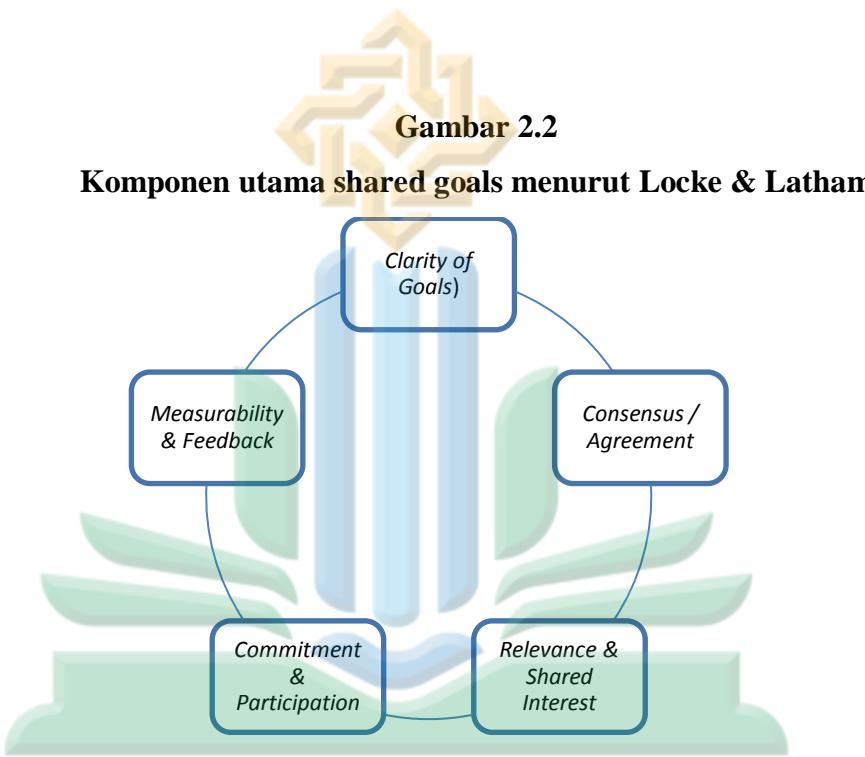
e) Pengukuran dan Evaluasi (*Measurability & Feedback*)

Tujuan bersama perlu dapat diukur dan dievaluasi agar progres dapat dipantau dan disesuaikan jika diperlukan. Locke & Latham menekankan bahwa indikator kinerja dan umpan balik yang teratur memungkinkan tim menilai pencapaian dan melakukan perbaikan secara berkelanjutan, sehingga tujuan tetap realistik dan relevan.⁴⁹

⁴⁷ Huxham, C., & Vangen, S. 31

⁴⁸ Katzenbach, J. R., & Smith, D. K.47

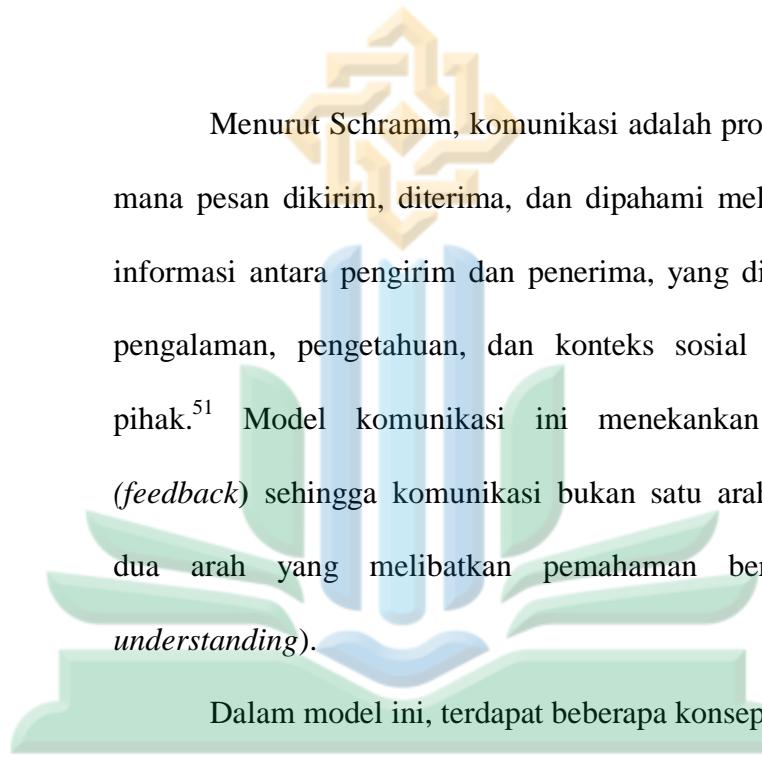
⁴⁹ Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). 708



3) Komunikasi (*Communication*)

Dalam bukunya, Sullivan dan Skelcher menyatakan bahwa “*effective collaboration requires mechanisms of communication that allow different professional and organizational perspectives to be articulated and understood*”.⁵⁰ Pernyataan ini menegaskan bahwa kolaborasi yang efektif membutuhkan sistem komunikasi yang mampu mengakomodasi dan menjembatani perbedaan perspektif. Terjemahan tersebut menggarisbawahi pentingnya komunikasi bukan hanya sebagai saluran informasi, tetapi juga sebagai wadah negosiasi dan pembentukan pemahaman bersama. Tanpa komunikasi yang terbuka, potensi sinergi bisa berubah menjadi sumber konflik.

⁵⁰ Sullivan, H., & Skelcher, C.52



Menurut Schramm, komunikasi adalah proses interaktif di mana pesan dikirim, diterima, dan dipahami melalui pertukaran informasi antara pengirim dan penerima, yang dipengaruhi oleh pengalaman, pengetahuan, dan konteks sosial masing-masing pihak.⁵¹ Model komunikasi ini menekankan timbal balik (*feedback*) sehingga komunikasi bukan satu arah, tetapi proses dua arah yang melibatkan pemahaman bersama (*shared understanding*).

Dalam model ini, terdapat beberapa konsep kunci:

a) *Encoding* (Pengkodean)

Pengirim pesan melakukan *encoding* dengan mengubah ide, gagasan, atau informasi menjadi simbol, kata, bahasa, atau bentuk lain yang dapat dimengerti oleh penerima; misalnya, seorang kepala madrasah menyusun surat resmi untuk menjalin kerja sama dengan stakeholder eksternal.

b) *Decoding* (Pemaknaan)

Penerima kemudian melakukan *decoding*, yaitu menafsirkan pesan yang diterima berdasarkan pengalaman, pengetahuan, dan konteksnya sendiri, seperti stakeholder yang memahami maksud dan tujuan kerja sama dari surat tersebut.

⁵¹ Schramm, W. (1954). *How communication works*. In W. Schramm (Ed.), *The process and effects of mass communication*, University of Illinois Press. 6–9

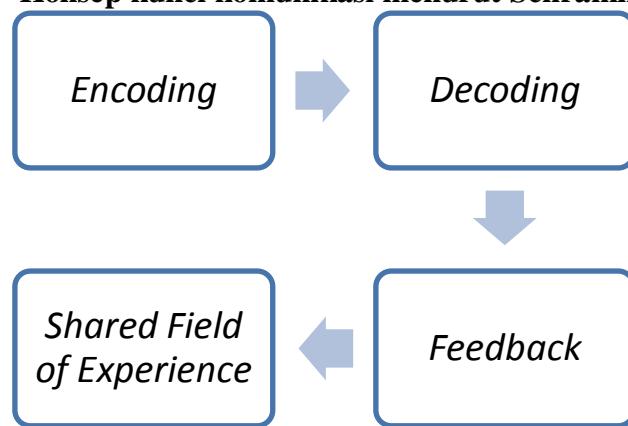
c) *Feedback* (Umpan Balik)

Proses komunikasi menjadi lebih efektif jika ada *feedback* atau umpan balik dari penerima, yang memungkinkan pengirim menyesuaikan, memperbaiki, atau memperkuat pesan selanjutnya; contohnya, stakeholder memberikan tanggapan, saran, atau pertanyaan yang memungkinkan kepala madrasah menyesuaikan strategi kolaborasi.

d) *Shared Field of Experience* (Latar Belakang Bersama)

Keberhasilan komunikasi juga bergantung pada *shared field of experience* atau latar belakang bersama antara pengirim dan penerima, yakni kesamaan pengetahuan, budaya, atau nilai yang dimiliki sehingga pesan dapat dipahami dengan akurat; semakin besar kesamaan pengalaman, semakin lancar interaksi komunikasi dan tercipta pemahaman yang lebih efektif.

Gambar 2.3
Konsep kunci komunikasi menurut Schramm



Dalam konteks sinergitas intersektoral, model Schramm menekankan bahwa komunikasi yang efektif antar berbagai pihak seperti madrasah, universitas, perusahaan, dan masyarakat memerlukan pengkodean pesan yang tepat, kemampuan penerima menafsirkan pesan dengan benar, adanya umpan balik yang konstruktif, dan latar belakang bersama yang memadai agar tujuan bersama dapat dicapai melalui kolaborasi yang harmonis dan produktif.

4) Peran (*Roles*)

Sullivan dan Skelcher menulis bahwa “*clarification of roles and responsibilities is necessary to avoid ambiguity and duplication in collaborative work*”.⁵² Kutipan ini menekankan bahwa kejelasan peran dan tanggung jawab merupakan syarat penting dalam kerja kolaboratif. Artinya, setiap pihak harus memahami kontribusi spesifiknya agar tidak terjadi tumpang tindih atau kekosongan tugas. Dengan terjemahan ini, dapat disimpulkan bahwa penegasan peran memperkuat efektivitas sinergitas intersektoral karena setiap aktor mengetahui batas kewenangan sekaligus kewajiban yang harus dijalankan.

Owen memandang peran sebagai seperangkat perilaku yang diharapkan dari seseorang berdasarkan posisinya dalam suatu kelompok atau organisasi, yang kemudian dibedakan

⁵² Sullivan, H., & Skelcher, C.83

menjadi dua bentuk, yaitu *manifest role* dan *latent role*; *manifest role* merupakan peran yang bersifat formal, resmi, dan secara jelas diharapkan sesuai dengan jabatan atau kedudukan seseorang dalam struktur organisasi, sedangkan *latent role* adalah peran yang tidak tertulis, tidak resmi, dan sering kali tidak disadari, namun tetap dijalankan serta berpengaruh melalui interaksi sosial, relasi personal, dan dinamika informal dalam organisasi.⁵³

Konsep Peran dalam organisasi menurut Owen dipahami sebagai seperangkat perilaku, fungsi, dan ekspektasi sosial yang dilekatkan pada suatu posisi tertentu dalam struktur organisasi. Owen menegaskan bahwa peran tidak hanya berisi tugas fungsional yang harus dijalankan oleh pemangku jabatan, tetapi juga mencakup seperangkat harapan sosial yang dibentuk oleh budaya, norma, dan dinamika interaksi antarindividu dalam organisasi. Dengan demikian, peran mencerminkan gabungan antara “*what a person does dan what others expect them to do*” dalam konteks posisinya.⁵⁴

Lebih lanjut, Owen menjelaskan bahwa peran bersifat dinamis karena dibentuk melalui interaksi berkelanjutan antara individu dan lingkungannya. Perubahan struktur, budaya organisasi, atau relasi sosial dapat menggeser bentuk-bentuk

⁵³ Owen, H. (2021). *Role dynamics in organizational leadership*. Oxford University Press.

13

⁵⁴ Owen, H. 14

peran yang dimainkan seseorang.⁵⁵ Pandangan ini menunjukkan bahwa role bukan konsep statis, melainkan konstruksi sosial yang berkembang mengikuti konteks tugas dan dinamika hubungan dalam organisasi.

Owen menguraikan bahwa role terbentuk melalui empat sumber utama, yaitu:

a) Ekspektasi Organisasi

Ekspektasi formal yang dituangkan dalam struktur organisasi membentuk manifest role.⁵⁶ Sistem kepegawaian, peraturan kerja, maupun hierarki jabatan menegaskan tanggung jawab fungsional seseorang

b) Ekspektasi Sosial,

Norma kelompok, budaya kerja, dan nilai-nilai sosial membentuk latent role.⁵⁷ Peran ini bersifat moral, emosional, atau relasional.

c) Interaksi Antar individu

Relasi informal, pengalaman kerja bersama, serta persepsi interpersonal membuat peran informal semakin kuat.⁵⁸ Peran ini sering muncul secara spontan, namun kemudian melembaga melalui kebiasaan organisasi.

⁵⁵ Owen, H.18

⁵⁶ Owen, H.53

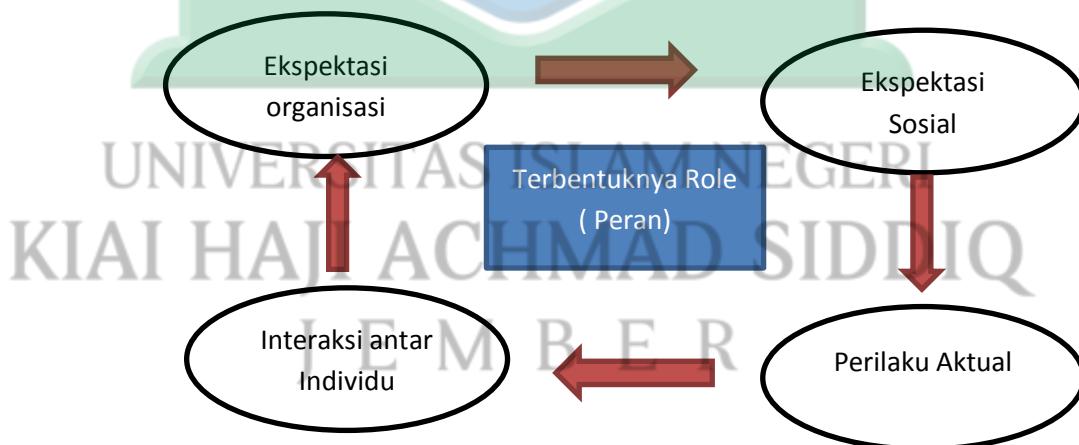
⁵⁷ Owen, H.57

⁵⁸ Owen, H.60

d) Perilaku Aktual

Pemangku Peran Owen menekankan bahwa role dapat terbentuk karena perilaku nyata yang dilakukan seseorang secara konsisten.⁵⁹ Ketika seseorang melakukan tindakan di luar tugas formal secara berulang dan diapresiasi, tindakan itu dapat dianggap sebagai peran baru.

Tabel 2.2
Terbentuknya Role menurut Owen



5) Integrasi Sumber Daya (*Resource Integration*)

Menurut Henry Mintzberg, integrasi sumber daya adalah proses penyatuan dan pengkoordinasian berbagai elemen organisasi seperti manusia, informasi, proses, dan aktivitas melalui mekanisme koordinasi tertentu agar seluruh bagian organisasi dapat bekerja secara selaras dan efektif. Dalam pandangan Mintzberg, integrasi tidak hanya dilakukan dengan menggabungkan sumber daya yang berbeda, tetapi dengan

⁵⁹ Owen, H.63

memastikan bahwa seluruh komponen organisasi terkoordinasi melalui supervisi langsung, standarisasi, atau penyesuaian mutual, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai secara optimal.⁶⁰

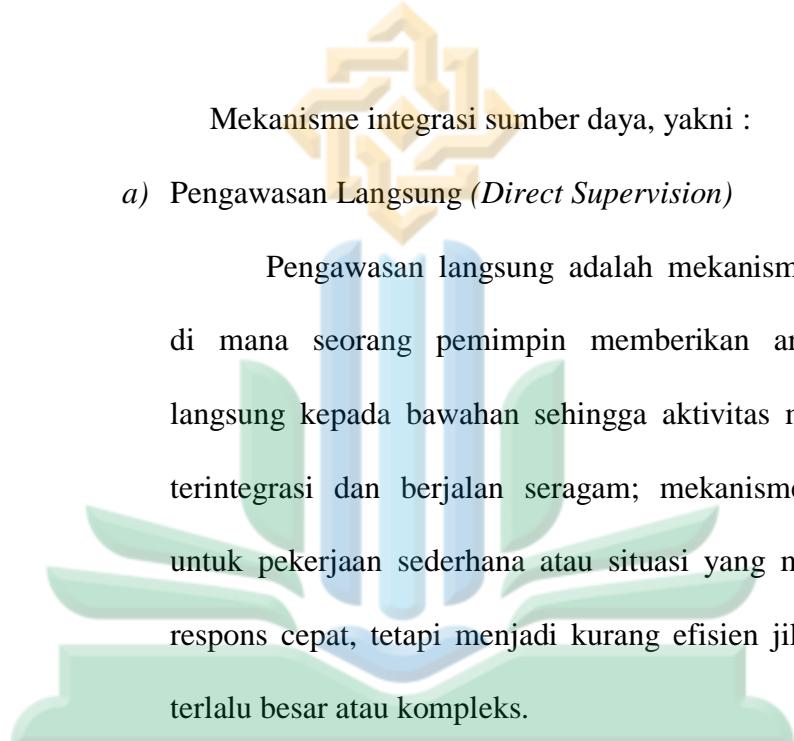
Sebagaimana dikuatkan Kembali oleh Zainuddin Al Haj Zaini yakni kepala sekolah dituntut mampu menggerakkan potensi sumber daya guru secara optimal.⁶¹ sebab efektivitas integrasi sumber daya tidak hanya ditentukan oleh kelengkapan elemen yang dimiliki organisasi, tetapi oleh kemampuan pemimpin dalam menyatukan, mengarahkan, dan mengkoordinasikan seluruh potensi tersebut agar bergerak dalam irama yang sama menuju pencapaian tujuan pendidikan.

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ**
Sullivan dan Skelcher menyatakan bahwa “*the underlying purpose of public policy collaboration is to add value to activities ... through the pooling of resources and expertise*”.⁶² Hal ini dapat diterjemahkan bahwa tujuan mendasar dari kolaborasi adalah menambah nilai kegiatan melalui penggabungan sumber daya dan keahlian. Integrasi sumber daya memungkinkan setiap pihak menyumbangkan kekuatan uniknya, sehingga hasil yang dicapai melebihi kemampuan individu organisasi. Dengan demikian, sinergitas intersektoral memperoleh nilai tambah yang signifikan melalui proses ini.

⁶⁰ Mintzberg, Henry. *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979.

⁶¹ Zainuddin AL Haj Zaini, Gaya Kepemimpinan Dan Peningkatan Mutu Sekolah. STAIN Jember, Jurnal AL ‘Adalah Vol15 No 2 Desember 2011, 9

⁶² Sullivan, H., & Skelcher, C.87



Mekanisme integrasi sumber daya, yakni :

a) Pengawasan Langsung (*Direct Supervision*)

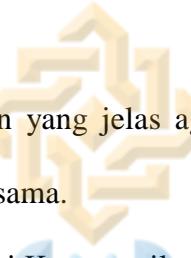
Pengawasan langsung adalah mekanisme koordinasi di mana seorang pemimpin memberikan arahan secara langsung kepada bawahan sehingga aktivitas mereka dapat terintegrasi dan berjalan seragam; mekanisme ini efektif untuk pekerjaan sederhana atau situasi yang membutuhkan respons cepat, tetapi menjadi kurang efisien jika organisasi terlalu besar atau kompleks.

b) Standarisasi Proses Kerja (*Standardization of Work Processes*)

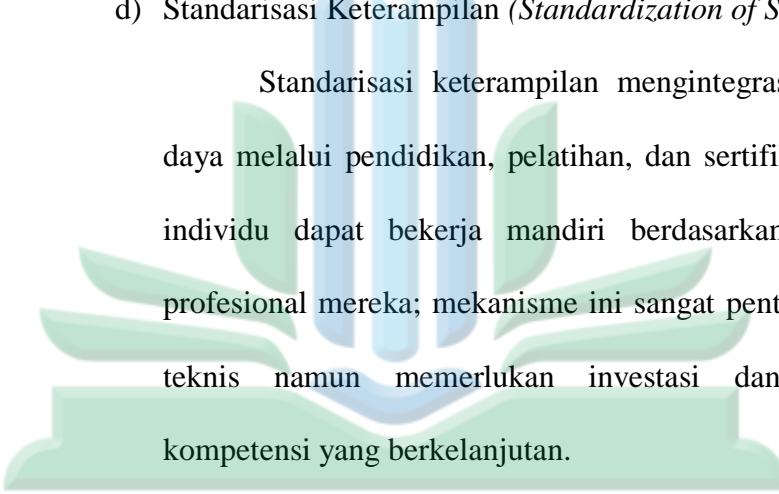
Standarisasi proses kerja mengintegrasikan sumber daya melalui prosedur baku (SOP) yang membuat aktivitas menjadi konsisten dan dapat diprediksi; mekanisme ini mampu meningkatkan efisiensi dan kualitas, namun bisa menjadi hambatan ketika organisasi memerlukan fleksibilitas atau inovasi lebih besar.

c) Standarisasi Output (*Standardization of Outputs*)

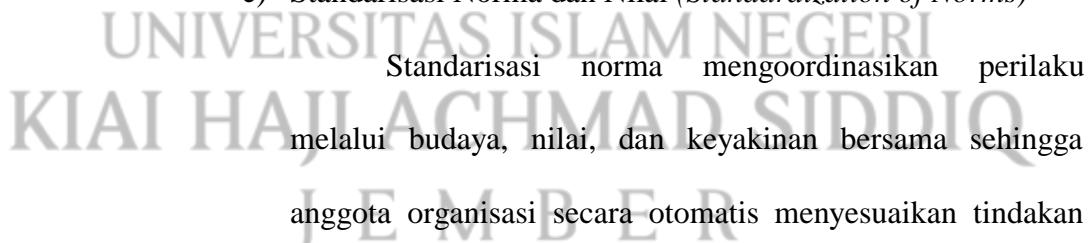
Standarisasi output mengoordinasikan sumber daya dengan menentukan hasil atau target yang harus dicapai, sementara metode kerja dibiarkan fleksibel; mekanisme ini mendorong kreativitas namun membutuhkan sistem

 pengukuran yang jelas agar semua pihak tetap bergerak ke arah yang sama.

d) Standarisasi Keterampilan (*Standardization of Skills*)

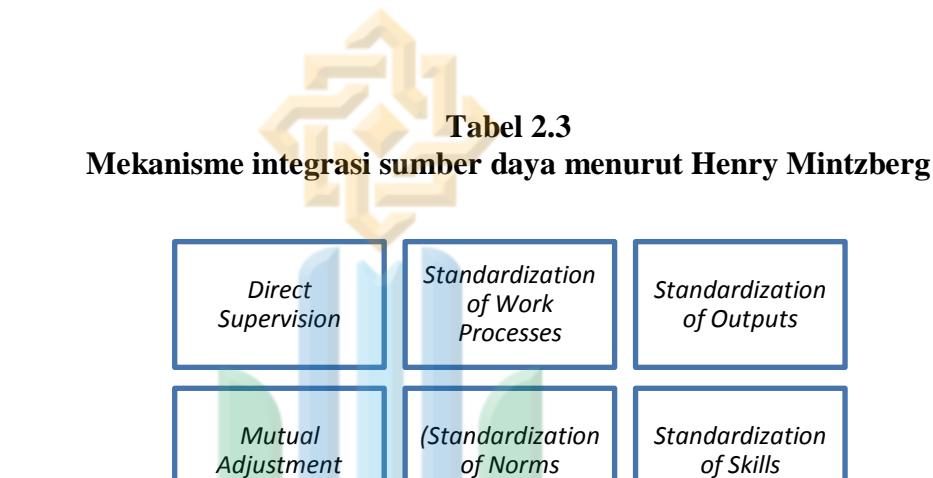
 Standarisasi keterampilan mengintegrasikan sumber daya melalui pendidikan, pelatihan, dan sertifikasi sehingga individu dapat bekerja mandiri berdasarkan kompetensi profesional mereka; mekanisme ini sangat penting di bidang teknis namun memerlukan investasi dan pembaruan kompetensi yang berkelanjutan.

e) Standarisasi Norma dan Nilai (*Standardization of Norms*)

 Standarisasi norma mengoordinasikan perilaku melalui budaya, nilai, dan keyakinan bersama sehingga anggota organisasi secara otomatis menyesuaikan tindakan tanpa arahan langsung; mekanisme ini sangat kuat untuk menciptakan kohesi, namun dapat menghambat adaptasi jika normanya terlalu kaku.

f) Penyesuaian Mutual (*Mutual Adjustment*)

Penyesuaian mutual merupakan mekanisme koordinasi yang terjadi melalui komunikasi informal langsung antara individu atau tim, membuat organisasi lebih fleksibel dan responsif terhadap perubahan, namun menjadi kurang efektif jika ukuran tim terlalu besar atau komunikasi tidak berjalan baik.



Tabel 2.3
Mekanisme integrasi sumber daya menurut Henry Mintzberg

Melalui pemahaman terhadap mekanisme integrasi sumber daya menurut Mintzberg, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan koordinasi dalam suatu organisasi tidak hanya bergantung pada struktur internal, tetapi juga pada kemampuan untuk membangun sinergitas intersektoral. Kolaborasi lintas sektor baik pemerintah, swasta, maupun masyarakat menuntut harmonisasi proses, standar, nilai, dan komunikasi yang selaras agar seluruh aktor dapat bergerak dalam arah yang sama. Dengan demikian, integrasi internal organisasi menjadi fondasi penting bagi terbentuknya sinergi eksternal yang lebih luas, sehingga upaya bersama dalam menyelesaikan isu publik dapat berjalan efektif, adaptif, dan berkelanjutan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
 MEMBER

6) Manajemen Konflik (*Conflict Management*)

Menurut Kenneth W. Thomas, manajemen konflik adalah proses ketika individu memilih pola perilaku tertentu dalam merespons konflik yang muncul, dengan mempertimbangkan dua dimensi utama yaitu ketegasan (*assertiveness*) dan kerja sama

(cooperativeness). Thomas menekankan bahwa konflik tidak selalu bersifat negatif, melainkan dapat diarahkan menjadi konstruktif melalui pemilihan strategi penanganan yang tepat sesuai situasi dan tujuan hubungan antar pihak.⁶³

Sedangkan menurut Haya Dan Khusuridho, Konflik dalam organisasi pada dasarnya merupakan kondisi pertentangan yang muncul akibat adanya perbedaan nilai, pendapat, persepsi, maupun kepentingan antar individu atau kelompok, terutama ketika suatu keadaan tidak sesuai dengan yang diharapkan.⁶⁴

Konflik sendiri tidak selalu bersifat merusak, karena menurut literatur dibedakan menjadi dua jenis. Pertama, konflik fungsional, yaitu konflik yang memberikan dampak positif bagi organisasi seperti peningkatan kreativitas, energi, dan peluang perbaikan. Kedua, konflik disfungsional, yaitu konflik yang berdampak negatif karena menimbulkan ketegangan, merusak hubungan, serta menghambat pencapaian tujuan organisasi.⁶⁵

Dengan demikian, pemahaman mengenai definisi dan jenis konflik menjadi penting sebagai dasar dalam menentukan strategi manajemen konflik yang efektif.

Sullivan dan Skelcher menyebut bahwa “*differences in organisational interests ... contribute to barriers to collaborative*

⁶³ Kilmann, Ralph H., and Kenneth W. Thomas. *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. Tuxedo, NY: Xicom, 1974.

⁶⁴ Haya Dan Khusnuridho *Kepemimpinan dan Manajemen Konflik Edisi 1*, El -Rumi Press 2020.64.

⁶⁵ Haya Dan Khusnuridho 68

*activity, hence mechanisms of conflict resolution are critical”.*⁶⁶

Pernyataan ini menunjukkan bahwa perbedaan kepentingan organisasi sering menjadi hambatan serius dalam kolaborasi, sehingga diperlukan mekanisme resolusi konflik yang efektif. Terjemahannya menegaskan bahwa manajemen konflik bukan sekadar penyelesaian masalah, tetapi juga alat untuk menjaga keberlanjutan kerja sama. Oleh karena itu, manajemen konflik adalah aspek vital agar sinergitas intersektoral tidak terhenti di tengah jalan.

Thomas dan Kilmann mengembangkan lima strategi

utama dalam merespons konflik melalui *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI)*. Strategi tersebut didasarkan pada kombinasi tingkat ketegasan dan kerja sama dalam perilaku individu.⁶⁷

a) *Competing* (Bersaing)

Strategi ini menekankan ketegasan tinggi dan kerja sama rendah, di mana pihak berupaya memenangkan konflik dengan menekankan kepentingannya sendiri.

b) *Accommodating* (Mengakomodasi)

Memiliki ketegasan rendah dan kerja sama tinggi, yaitu pihak bersedia mengalah demi menjaga hubungan atau karena isu tidak terlalu penting.

⁶⁶ Sullivan, H., & Skelcher, C.41

⁶⁷ Kilmann, Ralph H., and Kenneth W. Thomas.

c) *Avoiding* (Menghindar)

Ditandai dengan ketegasan dan kerja sama yang sama-sama rendah; pihak cenderung menunda, menjauh, atau tidak terlibat dalam konflik.

d) *Compromising* (Kompromi)

Berada di titik tengah ketegasan dan kerja sama; kedua pihak mendapatkan sebagian keinginannya melalui kesepakatan bersama.

e) *Collaborating* (Kolaborasi)

Memiliki ketegasan dan kerja sama tinggi,

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ**

J E M B E R **Tabel 2.4**
Stratgei manajemen konflik menurut Thomas

Competing

Accommodating

Avoiding

Compromising

Collaborating

Manajemen konflik menurut Thomas dan Kilmann menegaskan bahwa konflik bukanlah sesuatu yang harus dihindari sepenuhnya, melainkan dikelola melalui pemilihan strategi yang tepat sesuai situasi dan hubungan antar pihak. Dengan memahami lima mode konflik bersaing, mengakomodasi, menghindar, kompromi, dan kolaborasi organisasi maupun individu dapat

merespons perbedaan secara lebih efektif. Pengelolaan konflik yang dilakukan secara sadar dan strategis bukan hanya mencegah dampak negatif, tetapi juga membuka peluang untuk menciptakan solusi yang inovatif, memperkuat hubungan interpersonal, dan meningkatkan kinerja kolektif.

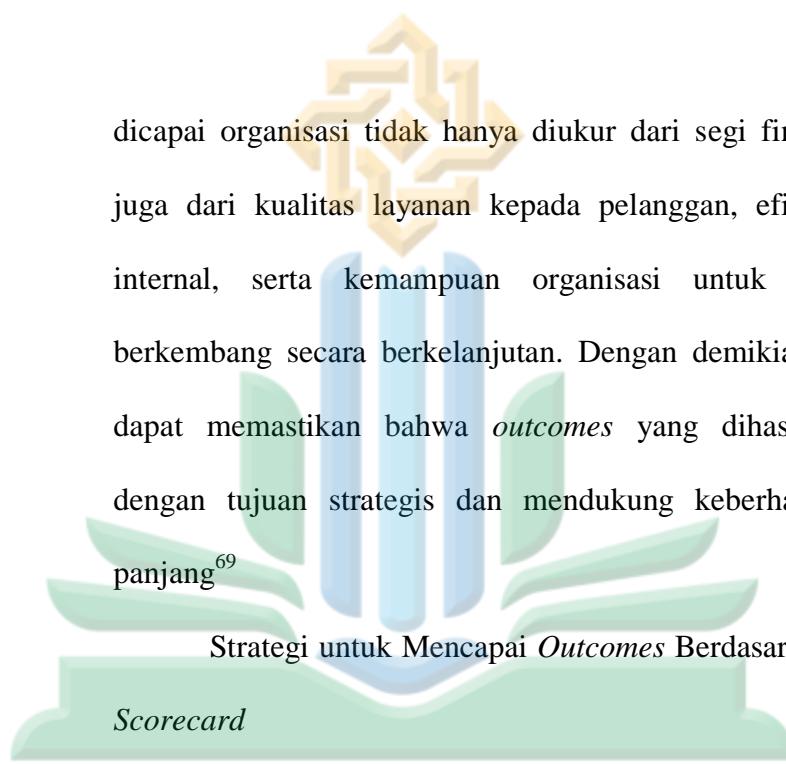
7) Hasil (*Outcomes*)

Akhirnya, Sullivan dan Skelcher menyatakan bahwa “*the effectiveness of collaboration should be judged in terms of the outcomes achieved for citizens and communities*”.⁶⁸ Artinya,

efektivitas kolaborasi diukur berdasarkan hasil yang bermanfaat bagi warga dan komunitas, bukan sekadar keberhasilan administratif. Terjemahan ini mengingatkan bahwa outcome merupakan indikator paling nyata dari keberhasilan sinergitas. Oleh karena itu, setiap bentuk kerja sama lintas sektor harus dievaluasi pada kontribusinya terhadap kepentingan publik, karena di situlah legitimasi kolaborasi dibangun.

Outcomes atau hasil organisasi menurut Kaplan & Norton dapat diukur secara holistik melalui *Balanced Scorecard Approach*. *Balanced Scorecard* adalah kerangka manajemen strategis yang melihat kinerja organisasi dari empat perspektif utama: finansial, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran & pertumbuhan. Pendekatan ini menekankan bahwa hasil yang

⁶⁸ Sullivan, H., & Skelcher, C. 98



dicapai organisasi tidak hanya diukur dari segi finansial, tetapi juga dari kualitas layanan kepada pelanggan, efisiensi proses internal, serta kemampuan organisasi untuk belajar dan berkembang secara berkelanjutan. Dengan demikian, organisasi dapat memastikan bahwa *outcomes* yang dihasilkan selaras dengan tujuan strategis dan mendukung keberhasilan jangka panjang⁶⁹

Strategi untuk Mencapai *Outcomes* Berdasarkan *Balanced Scorecard*

a) Perspektif Finansial

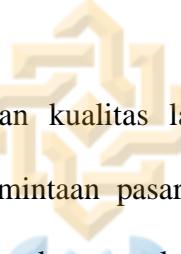
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ J E M B E R
Perspektif ini menekankan pencapaian hasil finansial sebagai indikator utama keberhasilan strategi organisasi.

Organisasi perlu memastikan penggunaan anggaran secara efektif, pengendalian biaya, dan peningkatan efisiensi operasional. Strategi ini bertujuan agar seluruh keputusan dan aktivitas organisasi mendukung stabilitas dan pertumbuhan finansial jangka panjang.

b) Perspektif Pelanggan

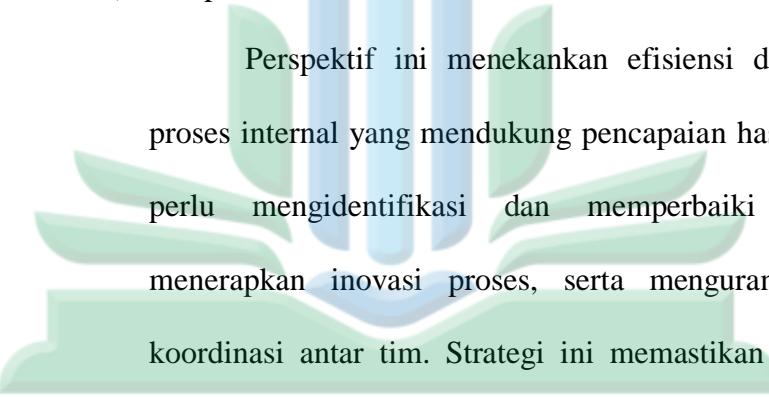
Perspektif pelanggan fokus pada kepuasan, loyalitas, dan pengalaman pelanggan. Hasil organisasi dilihat dari seberapa baik produk atau layanan memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Strategi yang diterapkan antara lain

⁶⁹ Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.



meningkatkan kualitas layanan, menyesuaikan produk/jasa dengan permintaan pasar, dan membangun hubungan yang berkelanjutan dengan pelanggan.

c) Perspektif Proses Internal



Perspektif ini menekankan efisiensi dan efektivitas proses internal yang mendukung pencapaian hasil. Organisasi perlu mengidentifikasi dan memperbaiki alur kerja, menerapkan inovasi proses, serta mengurangi hambatan koordinasi antar tim. Strategi ini memastikan setiap proses internal berjalan lancar dan memberikan kontribusi maksimal terhadap outcomes.

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ**

d) Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan



Perspektif ini berfokus pada kapasitas organisasi untuk belajar, beradaptasi, dan mengembangkan sumber daya manusianya. Strategi yang diterapkan meliputi peningkatan kompetensi karyawan, membangun budaya kerja kolaboratif, serta mendorong inovasi dan kreativitas berkelanjutan. Tujuannya agar organisasi mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan meningkatkan kinerja jangka panjang.

c. Aspek-Aspek Sinergitas Intersektoral

1) Keterlibatan Berprinsip

Emerson, Nabatchi, dan Balogh menjelaskan bahwa “*principled engagement occurs through iterative processes of discovery, definition, deliberation, and determination*”.⁷⁰ Artinya, keterlibatan berprinsip terjadi melalui proses berulang yang mencakup penemuan, pendefinisian, deliberasi, dan penentuan. Dalam konteks sinergitas intersektoral, hal ini menunjukkan bahwa setiap pihak harus berpartisipasi aktif dalam mengidentifikasi masalah, merumuskan tujuan, dan menyepakati langkah bersama.

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ**

Unsur dari Keterlibatan berpinsip yakni :

- a) Keselarasan tujuan antar sektor (*shared interests*) yang muncul dari proses penemuan Bersama
- b) Komunikasi deliberatif melalui forum lintas sektor untuk mendefinisikan masalah dan solusi
- c) Partisipasi inklusif dari semua pihak dalam proses pengambilan keputusan

2) Motivasi Bersama

Menurut Emerson, Nabatchi, dan Balogh “*shared motivation includes mutual trust, mutual understanding, internal*

⁷⁰ Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). *An integrative framework for collaborative governance*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), Hal.8 <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>

legitimacy, and shared commitment".⁷¹ Terjemahannya, motivasi bersama mencakup kepercayaan timbal balik, pemahaman bersama, legitimasi internal, dan komitmen kolektif. Dalam kerangka sinergitas intersektoral, motivasi bersama menjadi modal sosial yang mendorong sektor-sektor berbeda untuk tetap terikat dalam kerja sama jangka Panjang

Unsur dari Motivasi Bersama yakni :

- a) Terbangunnya kepercayaan antar aktor lintas sektor (*mutual trust*).
- b) Saling pengertian mengenai peran dan kontribusi masing-masing pihak (*mutual understanding*).
- c) Legitimasi internal atas setiap keputusan kolaboratif (*internal legitimacy*).
- d) Komitmen kolektif untuk mempertahankan sinergitas (*shared commitment*).

3) Kapasitas Tindakan Bersama

Emerson, Nabatchi, dan Balogh menegaskan bahwa "capacity for joint action is supported by institutional arrangements, leadership, knowledge, and resources".⁷² Artinya, kapasitas untuk bertindak bersama didukung oleh pengaturan kelembagaan, kepemimpinan, pengetahuan, dan sumber daya. Dalam sinergitas intersektoral, kapasitas ini penting agar kerja

⁷¹ Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. 12

⁷² Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). *An integrative framework* Hal.14

sama tidak berhenti pada kesepakatan, tetapi benar-benar dapat dijalankan.

Unsur dari Kapasitas Tindakan Bersama yakni :

- a) Struktur kelembagaan dan mekanisme formal yang mengatur kerja sama lintas sektor.
- b) Kepemimpinan kolaboratif yang mampu menjembatani perbedaan kepentingan.
- c) Pengetahuan bersama dan data yang mendukung pengambilan keputusan.
- d) Ketersediaan sumber daya manusia, finansial, dan material untuk pelaksanaan program

2. Image Building

J E M B E R

Citra lembaga pendidikan merupakan salah satu harta yang bernilai tinggi bagi lembaga manapun. Karena citra merupakan cara pandang atau persepsi masyarakat terhadap lembaga tersebut.⁷³ Sekolah memerlukan suatu penilaian citra yang baik dari pandangan orang tua serta peserta didik. Karena dengan adanya citra yang baik maka akan menjadi salah satu pertimbangan orangtua dalam memilih lembaga pendidikan yang layak dan professional.⁷⁴ Dengan semakin meluasnya lembaga pendidikan yang beraneka kelebihan, serta

⁷³ Sandyakala, M. C. (2020). Peran public relations dalam meningkatkan citra lembaga pendidikan. *Jurnal at-Tadbir: Media Hukum dan Pendidikan*, 30(2), hal 185 <https://doi.org/10.52030/attadbir.v30i2.63>

⁷⁴ Supramono, S. M. (2016). Strategi peningkatan mutu dan citra (image) sekolah dasar negeri di Ungaran, Semarang. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(1), 118.

hadirnya lembaga pendidikan swasta yang menawarkan beragam fasilitas, hingga dengan biaya bersaing makin menambah maraknya daya saing pendidikan, maka strategi pemasaran jasa pendidikan penting dilaksanakan oleh kepala sekolah demi meningkatkan kualitas serta minat masyarakat terhadap lembaga.⁷⁵

David A. Aaker menyatakan bahwa citra terbentuk dari seperangkat asosiasi yang ada dalam pikiran konsumen, baik yang berhubungan dengan atribut, simbol, maupun pengalaman yang pernah dirasakan.⁷⁶ Definisi serupa dikemukakan Philip Kotler dan Kevin Lane Keller yang menjelaskan bahwa citra merupakan persepsi serta keyakinan konsumen yang tercermin dalam asosiasi yang terjadi di dalam ingatan mereka.⁷⁷ Lebih lanjut, Ludvík Eger, dkk, secara khusus mendefinisikan citra sekolah (*school image*) sebagai kesan menyeluruh yang merupakan sintesis dari berbagai impresi individu yang berasal dari publik sekolah, seperti peserta didik, guru, kepala sekolah, orang tua, dan pemangku kepentingan lainnya.⁷⁸

Sebuah lembaga pendidikan sangat memerlukan citra yang dapat memengaruhi persepsi masyarakat. Konsep "pembangunan citra" atau "image building" terkait erat dengan tampilan, kesan,

⁷⁵ Fathorrozi, Abd Muhith. Peran Kepala Sekolah Dalam Pelaksanaan Manajemen Pemasaran Sekolah Dasar Di Jember Jawa Timur. *JIEMAN: Journal of Islamic Educational Management* Vol. 3, No. 2, Desember 2021 207

⁷⁶ Keller, Kevin Lane. *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Edisi ke-3. Prentice Hall, 2008.

⁷⁷ Kotler, Philip dan Keller, Kevin Lane. *Marketing Management*. Edisi ke-14. Pearson, 2014.

⁷⁸ Eger, Ludvík; Egerová, Dana; Pisoňová, Mária. "Assessment of School Image." *Center for Educational Policy Studies Journal*, Vol. XX, DOI:10.26529/cepsj.546.

popularitas, dan reputasi lembaga tersebut. Citra positif dapat dibentuk dengan melalui penyampaian informasi yang jelas, mudah dipahami, rasional, dan dapat dipercaya oleh masyarakat, sehingga membangun kepercayaan dan reputasi yang baik.⁷⁹ Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa *image building* merupakan suatu proses membangun, mempertahankan, dan memperkuat persepsi positif publik terhadap lembaga. Dalam ranah pendidikan, citra lembaga pendidikan tidak hanya ditentukan oleh identitas formal dan tampilan luar seperti nama, logo, atau fasilitas fisik, melainkan juga oleh mutu layanan pembelajaran, prestasi peserta didik, komunikasi dengan masyarakat, serta reputasi yang dibangun secara konsisten. Dengan demikian, pembangunan citra yang baik akan menumbuhkan kepercayaan orang tua, peserta didik, dan masyarakat, serta menjadi faktor penting dalam keberlangsungan dan daya saing lembaga pendidikan.

b. Manfaat Image Building

Pembangunan citra atau *image building* bertujuan untuk membentuk sikap, pendapat, dan respons masyarakat terhadap lembaga pendidikan. Citra menjadi elemen penting bagi lembaga pendidikan di mata publik, karena citra memiliki pengaruh signifikan terhadap persepsi masyarakat serta operasional organisasi di berbagai aspek. Menurut Firsan Nova, citra yang baik dan kuat dalam suatu

⁷⁹ Yadnya, I. G. A. O. (2020). Peran strategis pengawas sekolah menjawab globalisasi pendidikan. Depok: Guepedia.Hal.127

perusahaan atau lembaga pendidikan memiliki berbagai manfaat, antara lain:

- 1) Meningkatkan daya saing dalam jangka menengah dan panjang (sustainable competitive position),
- 2) Berfungsi sebagai perisai selama masa krisis (insurance for adverse times).
- 3) Menarik eksekutif handal (attraction of the best executives),
- 4) Meningkatkan efektivitas strategi pemasaran (increasing effectiveness of marketing strategies)
- 5) Menghasilkan penghematan biaya operasional (cost savings).⁸⁰

Sebagai lembaga yang bergerak di bidang jasa pendidikan, lembaga pendidikan Islam perlu meyakinkan masyarakat dan pelanggan termasuk peserta didik, orang tua, dan pihak-pihak terkait lainnya bahwa lembaga yang mereka kelola memenuhi harapan dan kebutuhan yang diinginkan. Oleh karena itu, pendidikan Islam perlu dan wajib meyakinkan masyarakat serta pelanggan bahwa layanan pendidikan yang ditawarkan benar-benar relevan dan sesuai dengan kebutuhan mereka. Dengan demikian, masyarakat akan memberikan kepercayaan kepada pengelola lembaga pendidikan Islam untuk melaksanakan tugas pendidikan dan pengajaran bagi anak-anak mereka. Kepercayaan ini diharapkan dapat berimplikasi positif

⁸⁰ Mukhlison Effendi, S. (2021). Pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan citra lembaga di lembaga pendidikan Islam. Southeast Asian Journal of Islamic Education Management, 2(1), Hal 46 <https://doi.org/10.21154/sajiem.v2i1.40>

terhadap perkembangan dan kemajuan lembaga pendidikan yang dikelola.⁸¹

c. Strategi Image Building

Menurut Widodo Muktiyo, membangun citra (image building) secara sederhana diartikan bahwa dalam proses kehidupan kita selalu mempunyai cita-cita atau tujuan agar hal yang kita inginkan bisa terwujud. Salah satunya kita harus mencoba memahami bahwa kita ini sebenarnya mau dicitrakan seperti apa dan itu akan bergulir seiring berkembangnya waktu. Sehingga kalau kita lihat dalam organisasi, sumber daya kita terbatas karena sudah kita pakai atau tidak relevan. Sedangkan lingkungan di sekitar kita akan selalu mengalami perubahan. Saat kondisi sumber daya kita terbatas, kita perlu melakukan pengembangan lingkungan yang cepat. Akhirnya banyak perusahaan yang mengambil strategi yang disebut dengan image building.

Masih menurut Widodo Muktiyo, image building yaitu mencoba membuat satu dinamika yang lebih tinggi agar hal yang didambakan bisa terwujud melalui kegiatan yang didukung oleh semua sumber dan lingkungan yang adaptable. Membicarakan image

⁸¹ Supandi, & Abdul Khobir, K. A. (2024). Membangun citra dan reputasi pendidikan Islam melalui strategi marketing lembaga pendidikan Islam. Al-Mafazi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 2(1), Hal.26. Retrieved from <https://ejournal.stai-mas.ac.id/index.php/mpl/article/view/228>

building sama halnya dengan membicarakan tentang kita itu mau direpositori seperti apa sehingga citra kita baik.⁸²

Menurut Anwar, Hermawan, dan Taufiqurrahman, Digitalisasi layanan menjadi salah satu strategi yang secara langsung memperkuat citra institusi, karena menunjukkan bahwa lembaga mampu menyediakan pelayanan yang modern, cepat, transparan, dan mudah diakses sehingga menghasilkan pelayanan yang lebih efisien dan responsif.⁸³ yang pada gilirannya meningkatkan kepercayaan publik terhadap madrasah.²

Strategi dasar dalam membangun citra menurut Siswanto Sutojo dalam buku Membangun Citra Perusahaan seperti yang dikutip oleh Widodo Muktiyo:

- 1) Menentukan kelompok sasaran
- 2) Keberhasilan membangun citra dipengaruhi oleh beberapa faktor:
- 3) Citra dibangun berdasarkan orientasi terhadap manfaat yang dibutuhkan dan diinginkan kelompok sasaran
- 4) Manfaat yang ditonjolkan cukup realistik
- 5) Citra yang ditonjolkan sesuai dengan kemampuan perusahaan
- 6) Citra mudah dimengerti kelompok sasaran
- 7) Citra merupakan sarana, bukan tujuan usaha
- 8) Koordinasi di dalam

⁸² Widodo Muktiyo, *Membangun Usaha dengan Kekuatan Image*, Penerbit Pinus, Yogyakarta, 2006,

hal 37

⁸³ Moh. Anwar, Dani Hermawan, & Habib Taufiqurrahman, *Digital-Based Services in Admitting New Students at Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Jember*, hlm. 59–60.

9) Merger dan Franchising sebagai sarana penunjang membangun citra.⁸⁴

d. Dimensi dan Indikator Image Building

Dalam mengukur pembangunan citra (*image building*) lembaga pendidikan, diperlukan seperangkat indikator yang jelas dan terukur. Menurut Nguyen dan Leblanc, citra organisasi dibangun melalui tiga dimensi utama, yaitu *cognitive image*, *affective image*, dan *overall image*. Dimensi *cognitive* berkaitan dengan atribut rasional lembaga seperti kualitas layanan, fasilitas, reputasi, dan program yang ditawarkan. Sementara itu, dimensi *affective* menekankan pada respon emosional publik seperti rasa bangga, percaya, dan puas terhadap lembaga. Adapun dimensi *overall* merefleksikan kesan umum yang terbentuk di benak masyarakat mengenai kredibilitas dan keunggulan lembaga secara menyeluruh.⁸⁵

Dengan demikian, pemahaman atas dimensi dan indikator ini menjadi penting sebagai dasar dalam membangun, mengelola, serta mengevaluasi citra lembaga pendidikan di mata publik.

Tabel 2.5
Dimensi dan Indikator Image Building

DIMENSI	INDIKATOR
Cognitive Image	1) Kualitas layanan pendidikan (<i>service quality</i>) 2) Fasilitas fisik lembaga (gedung, kelas, sarana prasarana) 3) Kurikulum/program yang ditawarkan

⁸⁴ Widodo Muktiyo, 52

⁸⁵ Nguyen, N., & Leblanc, G. (2001). Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8(4), 227–236. [https://doi.org/10.1016/S0969-6989\(00\)00029-1](https://doi.org/10.1016/S0969-6989(00)00029-1)

	4) Reputasi lembaga di mata masyarakat 5) Hubungan dengan pihak eksternal (orang tua, mitra, dunia usaha)
Affective Image	1) Rasa bangga menjadi bagian dari Lembaga 2) Rasa percaya (<i>trust</i>) kepada Lembaga 3) Perasaan nyaman dan aman di lingkungan lembaga 4) Perasaan puas terhadap pelayanan dan proses pembelajaran
Overall Image	1) Citra umum positif atau negatif yang melekat pada lembaga 2) Persepsi publik tentang kredibilitas dan keunggulan lembaga dibanding yang lain

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

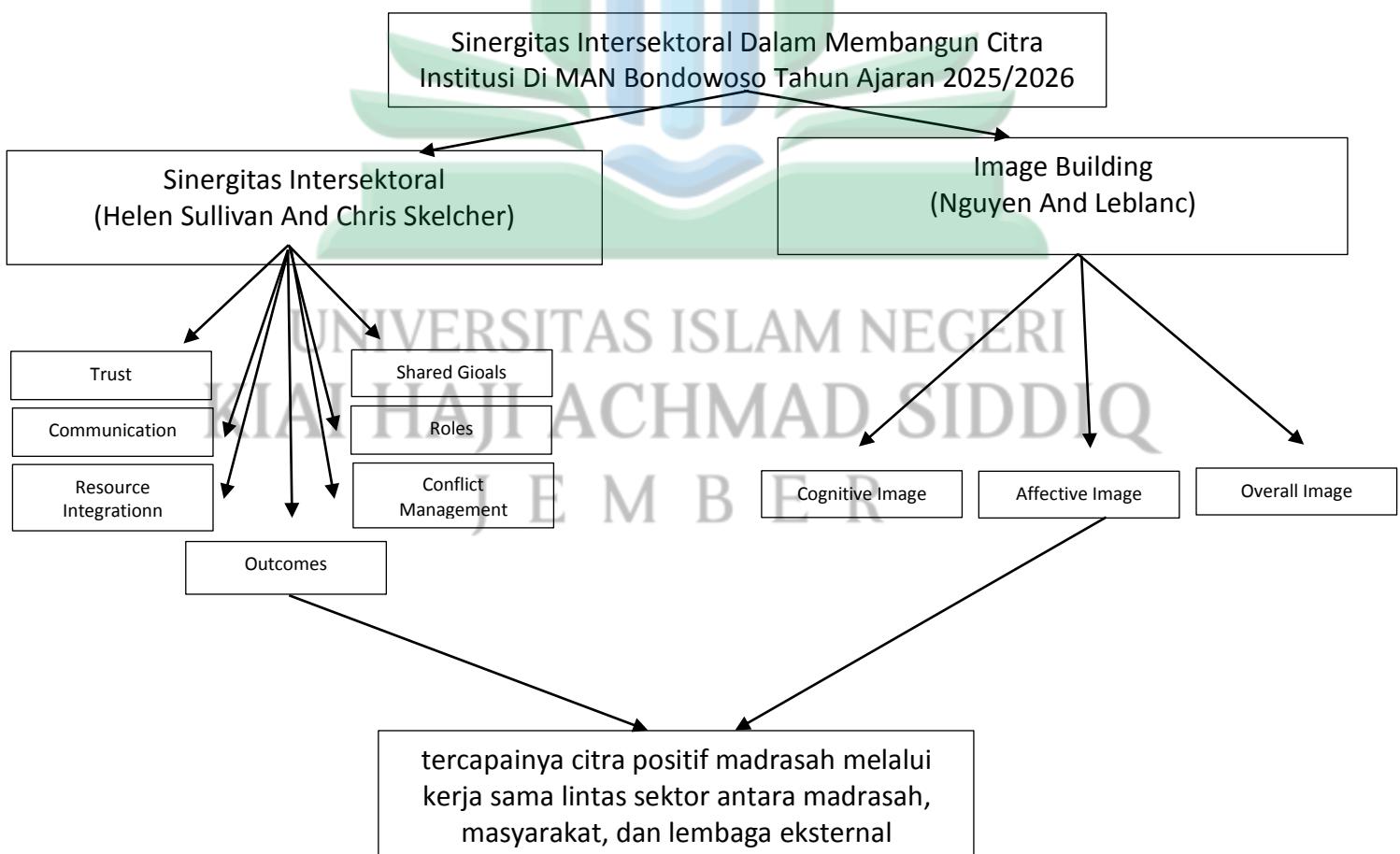
C. Kerangka Konseptual

Kerangka Konseptual Sinergitas Intersektoral Dalam Membangun Citra

Institusi Madrasah Melalui Kolaborasi Multidimensional Di MAN Bondowoso

adalah sebagai berikut :

Tabel 2.6
Kerangka Konseptual





BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang bertujuan memahami fenomena secara mendalam dalam konteks alami. Pendekatan ini dipilih karena mampu menggambarkan realitas sosial secara utuh berdasarkan pengalaman dan pandangan partisipan. Menurut Prof. Mundir, pendekatan kualitatif berorientasi pada makna, nilai, dan konteks sosial yang melekat pada objek penelitian, sehingga dapat memberikan pemahaman menyeluruh terhadap fenomena pendidikan Islam dalam latar alamiah.⁸⁶ Sejalan dengan itu, Lexy J. Moleong menjelaskan bahwa penelitian kualitatif dimaksudkan untuk memahami fenomena yang dialami subjek penelitian seperti perilaku, persepsi, motivasi, dan tindakan secara holistik, serta dengan cara deskriptif dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada konteks khusus yang alamiah.⁸⁷

Adapun jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus, dengan fokus pada MAN Bondowoso sebagai satuan analisis utama. Studi kasus digunakan untuk menelaah strategi kepala Madrasah dalam membangun sinergitas intersektoral sebagai upaya memperkuat citra institusi Madrasah secara kontekstual dan mendalam. Robert K. Yin menyatakan bahwa studi kasus merupakan strategi penelitian yang cocok digunakan ketika peneliti ingin memahami fenomena kontemporer dalam konteks kehidupan nyata,

⁸⁶ Mundir, *Metodologi Penelitian Kualitatif: Analisis dan Desain Penelitian Pendidikan Islam* (Jember: IAIN Jember Press, 2013), hlm. 45.

⁸⁷ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2017), hlm. 6.

terutama ketika batas antara fenomena dan konteksnya tidak tampak jelas.⁸⁸

Pandangan ini sejalan dengan Prof Mundir, yang menegaskan bahwa studi kasus meneliti secara intensif terhadap suatu unit tertentu (individu, lembaga, atau peristiwa) guna memperoleh pemahaman yang utuh dan mendalam tentang fenomena yang dikaji.⁸⁹ Dengan demikian, pendekatan ini relevan untuk menggali strategi kolaboratif kepala Madrasah dalam menjalin kerja sama lintas sektor dengan lembaga pemerintah, dunia usaha, dan masyarakat.

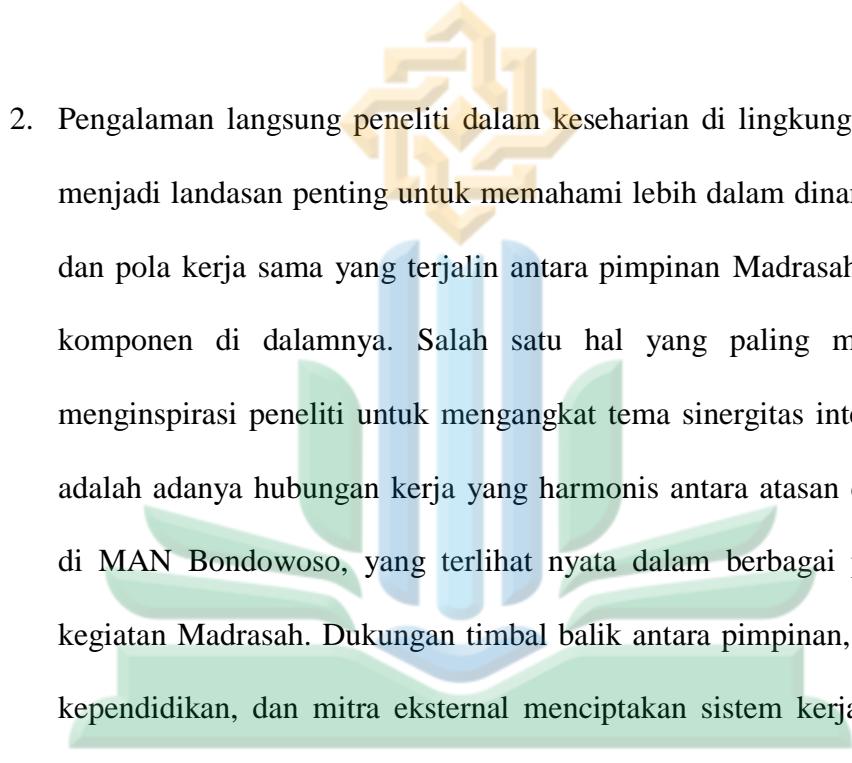
B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di MAN Bondowoso Jl. Khairil Anwar No.278, Badean Kecamatan Bondowoso Kabupaten Bondowoso. Lokasi tersebut dipilih oleh peneliti dengan pertimbangan sebagai berikut:

1. Pemilihan lokasi ini bukan didasarkan pada hasil survei atau perbandingan dengan Madrasah lain, melainkan merupakan pilihan yang disadari secara penuh oleh peneliti karena adanya keterikatan emosional dan profesional dengan lembaga tersebut. Peneliti merupakan alumni dari MAN Bondowoso dan saat ini juga aktif mengajar di Madrasah ini. Kedekatan tersebut memberikan peneliti kesempatan untuk mengamati secara langsung dinamika internal, hubungan kerja antar elemen Madrasah, serta bagaimana strategi sinergitas dibangun oleh pimpinan dan seluruh warga Madrasah dalam upaya membentuk citra positif lembaga di mata masyarakat.

⁸⁸ Robert K. Yin, *Case Study Research: Design and Methods* (California: Sage Publications, 2018), hlm. 15.

⁸⁹ Mundir, 112.



2. Pengalaman langsung peneliti dalam keseharian di lingkungan Madrasah menjadi landasan penting untuk memahami lebih dalam dinamika internal dan pola kerja sama yang terjalin antara pimpinan Madrasah dan seluruh komponen di dalamnya. Salah satu hal yang paling menonjol dan menginspirasi peneliti untuk mengangkat tema sinergitas intersektoral ini adalah adanya hubungan kerja yang harmonis antara atasan dan bawahan di MAN Bondowoso, yang terlihat nyata dalam berbagai program dan kegiatan Madrasah. Dukungan timbal balik antara pimpinan, guru, tenaga kependidikan, dan mitra eksternal menciptakan sistem kerja yang solid, efisien, dan berdaya saing.

3. Lebih dari itu, citra MAN Bondowoso yang begitu baik di mata masyarakat menjadi daya tarik tersendiri. Hal ini terlihat dari semakin meningkatnya jumlah pendaftar dari tahun ke tahun, serta banyaknya masyarakat yang dengan sadar dan antusias memilih Madrasah ini sebagai tempat pendidikan bagi anak-anak mereka. Dalam pandangan peneliti, kuatnya minat masyarakat ini tidak lepas dari citra positif yang berhasil dibangun oleh lembaga melalui berbagai strategi komunikasi, kolaborasi eksternal, dan output peserta didik yang berprestasi. Oleh sebab itu, penelitian ini bertujuan untuk menggali lebih dalam strategi sinergitas intersektoral yang dijalankan oleh MAN Bondowoso sebagai bagian dari upaya membangun dan memperkuat citra institusi Madrasah.

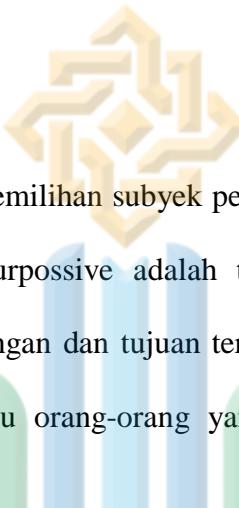
C. Kehadiran Peneliti

Dalam penelitian kualitatif peneliti sebagai human instrument dan dengan teknik pengumpulan *data participant observation* (observasi berperan serta) dan *indepth interview* (wawancara mendalam), maka peneliti harus berinteraksi dengan sumber data. Pernyataan tersebut memberikan suatu pemahaman bahwa instrumen utama dalam penelitian kualitatif adalah peneliti, oleh karenanya seorang peneliti harus berinteraksi langsung dengan sumber data. Proses interaksi ini dapat berupa partisipasi aktif, partisipasi pasif, partisipasi moderat, dan partisipasi lengkap.⁹⁰

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka kehadiran peneliti di lokasi penelitian dalam penelitian ini adalah berperan sebagai partisipasi aktif artinya peneliti hadir langsung di lokasi penelitian atau tempat kegiatan subyek yang diamati, tetapi tidak ikut terlibat secara langsung dalam kegiatan tersebut. Peneliti hanya mengamati dan bersifat netral terhadap semua kejadian/peristiwa yang sedang berlangsung di lokasi penelitian.

Fungsi dan peran peneliti yang strategis, maka hubungan antara peneliti dan informan di lokasi penelitian harus dibina dengan baik, disamping itu untuk menghindari persepsi negatif dan mematuhi peraturan yang ada peneliti memberikan informasi kepada pihak Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso, seperti identitas dan surat izin penelitian, hal ini dimaksudkan agar peneliti dapat memperoleh data yang diperlukan secara utuh dan mendalam.

⁹⁰ Sugiyono, 55-56.



D. Subjek Penelitian

Pada tahap ini, Pemilihan subyek penelitian dalam penelitian ini yakni menggunakan teknik purposive adalah teknik penentuan informan yang dipilih dengan pertimbangan dan tujuan tertentu.⁹¹ peneliti akan menentukan beberapa informan, yaitu orang-orang yang memberikan informasi terkait masalah penelitian.

Penentuan subyek penelitian yang dipilih oleh peneliti merupakan orang- orang yang diyakini memahami tentang data-data yang diperlukan oleh peneliti. Berdasarkan uraian diatas maka yang dijadikan informan antara lain:

1. Bapak Santoso,S.Ag.M.Pd selaku kepala MAN Bondowoso, dipilih karena memiliki otoritas tertinggi dan memahami keseluruhan kebijakan serta arah strategis MAN Bondowoso. Beliau mengetahui secara langsung proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi seluruh kerja sama lintas sektor.
2. Bapak Samsul Arifin,S.Kom Selaku Kepala Tata Usaha MAN Bondowoso, dipilih karena berperan penting dalam administrasi, legalitas dokumen, dan pengelolaan fasilitas yang mendukung program kolaborasi. Beliau memahami alur teknis penyusunan MoU, penyediaan sarana, serta dokumentasi kegiatan sinergitas.
3. Bapak Sunaryadi, Ketua Komite MAN Bondowoso, dipilih karena berperan sebagai penghubung utama antara madrasah dan orang tua dalam setiap program kolaborasi. Beliau juga menjadi representasi

⁹¹ Sugiyono, Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D (Bandung: Alfabeta, 2011),

masyarakat yang sering terlibat dalam komunikasi awal maupun persetujuan kerja sama dengan pihak eksternal.

4. Bapak Fathul Ulum, S.Pd.I, WAKA Kurikulum MAN Bondowoso, dipilih karena ikut andil dan bersentuhan langsung terutama terhadap kegiatan sinergitas intersektoral dalam membangun citra institusi di bidang kurikulum yakni pada proses KBM, Aplikasi Pengembangan dan juga Pembagian peran Guru
5. Bapak Supiyadi,S.Pd, Selaku WAKA Humas MAN Bondowoso, dipilih karena ikut andil dan bersentuhan langsung terutama terhadap kegiatan sinergitas intersektoral dalam membangun citra institusi di bidang Kehumasan tyakni pada tahapan branding sekolah untuk membangun hubungan baik ke masyarakat melalui berbagai platfrom digital
6. Bapak Sugi Hairianto S.Pd, Selaku WAKA Kesiswaan MAN Bondowoso, dipilih karena ikut andil dan bersentuhan langsung terutama terhadap kegiatan sinergitas intersektoral dalam membangun citra institusi di bidang kesiswaan yakni terkait prestasi siswa, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.
7. Bapak Akh. Faili,S.Pd.I, Selaku WAKA Sarpras MAN Bondowoso, dipilih karena ikut andil dan bersentuhan langsung terutama terhadap kegiatan sinergitas intersektoral dalam membangun citra institusi di bidang sarana dan prasarana yakni penyediaan dan support pada proses KBM di kelas dan perbaikan serta perawatan berkelanjutan untuk ruang belajar LAB dan juga fasilitas pendukung madrasah lainnya.

8. Ustad dan ustadzah MAN Bondowoso, yakni ustadzah Hartik,S.Pd, Ustadzah Elok,S.Pd, Ustadzah Azizah Nur Aini,S.Pd, Ustadzah Retno Wahyu Wardani,S.Pd, Ustadzah Titi Maya S.Pd. dilibatkan karena mereka adalah pelaksana langsung berbagai program yang dihasilkan dari kerja sama eksternal. Mereka yang mengimplementasikan kegiatan di kelas, membimbing siswa, serta mengintegrasikan hasil kerja sama ke dalam pembelajaran.. Dengan kriteria yang menggunakan media pembelajaran berbasis digital, penanggung jawab Tim Riset, PenanggungTim Olimpiade , dan Penanggung Jawab Tim Karya Tulis Ilmiah dan Guru BK

9. Ibu Mutmainnah,Wali Murid MAN Bondowoso, menjadi bagian yang sangat penting karena mereka memberikan dukungan sosial, moral, dan sering kali juga kontribusi partisipatif terhadap program madrasah. Dan merupakan orang tua yang anaknya aktif dan berprestasi di MAN bondowoso

E. Sumber Data

Data dalam penelitian diperoleh dari hasil wawancara dan observasi, Wawancara yang dilakukan dengan informan pihak Madrasah yaitu kepala Madrasah, Kepala TU, waka Madrasah, Ustad dan Ustadzah Beberapa Wali Murid MAN Bondowoso dan juga Pihak Eksternal yang bekerjsama dengan MAN Bondowoso dengan di perkuat oleh kajian dokumen terhadap sumber tertulis, dan foto-foto di lokasi peneltian yang terkait dengan sinergitas intersektoral dalam membangun citra institusi Madrasah.



F. Teknik Pengumpulan Data

Proses mengumpulkan data, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

1. Observasi

Teknik observasi yang digunakan yaitu partisipasi pasif. Pengamatan dilakukan terhadap peristiwa yang ada kaitannya dengan sinergitas intersektoral dalam membangun citra institusi Madrasah

Adapun data yang diperoleh dengan teknik observasi yakni:

- a. Bentuk dan praktik sinergitas intersektoral yang terbangun di MAN Bondowoso dalam mendukung pembangunan citra Madrasah : 1) peneliti melihat langsung kegiatan PKLA dan PKLK yang diselenggarakan oleh MAN Bondowoso 2) peneliti melihat web dan juga akun media social MAN Bondowoso terkait kegiatan yang dilakukan tersebut. 3) melihat langsung layanan digitalisasi perpustakaan sebagai bentuk hasil dari MoU yang dilakukan oleh pihak MAN Bondowoso dengan IAI At Taqwa Bondowoso.
- b. Proses pelaksanaan sinergitas intersektoral dilakukan antara Madrasah dan pihak eksternal untuk mencapai kerja sama : 1) peneliti melihat langsung kegiatan Rapat pleno yang dilakukan oleh MAN Bondowoso 2) peneliti juga mendatangi langsung beberapa ruangan dan fasilitas madrasah sebagai bentuk sinergitas yang dilakukan oleh Waka MAN Bondowoso

c. Hasil dan keberlanjutan sinergitas intersektoral berkontribusi terhadap penguatan citra publik Madrasah : 1) peneliti melihat langsung piala yang diperoleh oleh siswa dan siwi MAN Bondowoso 2) peneliti mendapatkan data berupa peningkatan siswa dan siswi MAN Bondowoso yang diterima di PTN atau PTKIN dari tahun ke tahun

2. Wawancara

Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara semi terstruktur. Tujuan dari teknik wawancara ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, sehingga berorientasi kepada perolehan data dan keterangan dari individu tertentu untuk keperluan informasi. Adapun teknik wawancara ini digunakan untuk meraih data.

Adapun data yang diperoleh peneliti dengan menggunakan teknik wawancara adalah:

- a. Bentuk dan praktik sinergitas intersektoral yang terbangun di MAN Bondowoso dalam mendukung pembangunan citra Madrasah yakni :
 - 1) peneliti mendapatkan informasi bahwa tingkat kepercayaan masyarakat kepada MAN Bondowoso menjadi faktor utama dalam membentuk citra Lembaga 2) peneliti mendapatkan informasi bahwa MAN Bondowoso menjalin Kerjasama yang baik dengan pihak eksternal
- b. Proses pelaksanaan sinergitas intersektoral dilakukan antara Madrasah dan pihak eksternal untuk mencapai kerja sama : 1) peneliti mendapat

informasi dari narasumber bahwa MAN Bondowoso rutin melaksanakan koordinasi, konsultasi dan komunikasi dengan rapat pleno 2) peneliti mendapat informasi dari narasumber bahwa peran pada masing-masing individu telah ditentukan sejak awal.

- c. Hasil dan keberlanjutan sinergitas intersektoral berkontribusi terhadap penguatan citra publik Madrasah : 1) peneliti mendapatkan informasi dari narasumber bahwa prestasi siswa dan siswi MAN Bondowoso meningkat dari tahun ke tahun 2) peneliti mendapatkan informasi bahwa MAN Bondowoso memiliki tim riset, tim karya tulis ilmiah dan tim olimpiade

3. Kajian Dokumen

Penelitian ini dilakukan dengan mengkaji dokumen-dokumen resmi Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso yang terkait dengan Sinergitas Intersektoral Dalam Membangun Citra Institusi

- a. Dokumen tentang bentuk sinergitas intersektoral yang dilakukan yakni
 - 1) foto kegiatan PKLA dan PKLA, 2) Screenshot berita PKLK oleh KPU Kab Bondowoso, 3) Foto Penandatangan MoU perpustakaan digital, 4) foto kegiatan PKLK
- b. Dokumen tentang Proses pelaksanaan sinergitas intersektoral dilakukan antara Madrasah dan pihak eksternal untuk mencapai kerja sama yakni :
 - 1) foto 2) undangan rapat pleno, 3) foto absensi rapat pleno 4) foto kegiatan rapat pleno 5) foto kumpulan berkas MOU Kerjasama

- c. Dokumen tentang Hasil dan keberlanjutan sinergitas intersektoral berkontribusi terhadap penguatan citra publik Madrasah : 1) foto rapat Pimpinan MAN Bondowoso 2) pamflet kejuaraan yang diraih oleh siswa dan siswi MAN Bondowoso

G. Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teori dari Miles, Huberman dan Saldana sebagai berikut :⁹²

1. Kondensasi Data (*Data Condensation*)

a. Seleksi data (*Data Selecting*)

Pada tahapan ini Peneliti bertindak secara berhati-hati dalam menentukan dimensi-dimensi data mana yang lebih penting, format data mana yang lebih bermakna dan memikirkan hasil dari data yang diperoleh. Informasi tersebut kemudian dianalisis sesuai dengan tujuan penelitian karena informasi ini dapat memperkuat data dalam penelitian.

b. Pengerucutan (*Fokusizing*)

Pada tahapan ini peneliti peneliti memfokuskan data yang berhubungan dengan fokus penelitian. Tahap ini merupakan keberlanjutan dari tahap seleksi hanya membatasi data yang berdasarkan fokus penelitian.

Fokus data pada penelitian ini, pertama yaitu , Bagaimana bentuk dan praktik sinergitas intersektoral yang terbangun di MAN

⁹² Methew B.Miles, A. Michael Huberman, Jhony Saldana, *Qualitative Data Abalysis A Methods Sourcebook* (America : Arizona State University, 2014),13

Bondowoso dalam mendukung pembangunan citra Madrasah, Bagaimana proses pelaksanaan sinergitas intersektoral dilakukan antara Madrasah dan pihak eksternal untuk mencapai kerjasama yang efektif, Bagaimana hasil dan keberlanjutan sinergitas intersektoral berkontribusi terhadap penguatan citra publik Madrasah.

c. Peringkasan (*Abstraksi*)

Pada tahap ini, data yang sudah terkumpul dipertimbangkan dengan lebih khusus yang berkaitan dengan masalah penelitian.

d. Penyederhanaan dan transformasi (*Simplifying And Transforming*)

Pada tahap ini selanjutnya data hasil ringkasan disederhanakan dan di transformasikan melalui seleksi data yang tepat, diringkas dengan singkat digolongkan dalam pola yang lebih luas dan sebagainya dengan tujuan untuk menyederhanakan data yang terkumpul disesuaikan dengan konteks penelitian.

2. Penyajian Data (*Data Display*)

Dalam proses ini, penelitian akan terbantu dalam memahami data dan apa yang terjadi pada data tersebut dengan tujuan menganalisis sampai ke akar data hingga mengambil aksi berdasarkan pemahaman. Peneliti menyajikan data dalam bentuk uraian singkat kemudian dianalisis sesuai dengan strategi.

3. Kesimpulan, Penarikan/Verifikasi (*Conclusin, Drawing/Verification*)

Langkah selanjutnya dari analisis data yaitu membuat kesimpulan dan verifikasi data. Awal mula data dikumpulkan, kemudian

menganalisis dan menentukan penjelasan, lebih memahami alur sebab akibat dan proporsi. Penelitian ini menyimpulkan data sesuai dengan fokus penelitian yang telah di temukan. Data-data yang telah dideskripsikan disimpulkan secara umum. Simpulan tersebut meliputi unsur transitivitas, hubungan unsur dalam konteks social. Setelah disimpulkan, analisi data Kembali pada tahap awal sampai semua data kompleks.

H. Keabsahan Data

Pengecekan keabsahan data sangat perlu dilakukan agar data yang dihasilkan dapat dipercaya dan dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Untuk memeriksa keabsahan data, maka peneliti menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi teknik dan member chek. Triangulasi sumber yakni membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui informan yang berbeda. Triangulasi teknik yaitu peneliti membandingkan data sesuai dengan yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara dan kajian dokumen dan yang terakhir yakni member chek, memastikan Kembali hasil yang di peroleh peneliti kepada narasumber

Hal ini dilakukan dengan cara :

1. Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara.
2. Membandingkan apa yang dikatakan orang didepan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi.
3. Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu.

4. Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.⁹³

I. Tahapan-Tahapan Penelitian

Terdapat beberapa tahapan dalam penelitian, sebagai berikut adalah:

1. Tahap Pra Lapangan (Januari 2025 - Mei 2025)

- Tahap pra-lapangan yaitu tahap yang dilakukan sebelum penelitian dilaksanakan. Kegiatan dalam tahap pra lapangan meliputi:
- Memilih lokasi penelitian
 - Mengidentifikasi masalah di lokasi penelitian
 - Menyusun rencana penelitian (proposal)
 - Pengurusan surat ijin penelitian
 - Menilai keadaan lapangan
 - Memilih dan memanfaatkan informasi
 - Menyiapkan perlengkapan penelitian Tahap Lapangan.

2. Tahap Penelitian Lapangan (Agustus- Oktober 2025)

Tahap ini peneliti melakukan pengurusan surat izin penelitian, melakukan kunjungan ke lokasi, menentukan teknik observasi, menyusun instrumen penelitian, wawancara, dokumentasi, mengumpulkan dan menganalisis data kemudian menarik kesimpulan dari data yang sudah diperoleh dari penelitian yaitu:

- Memahami latar belakang dan tujuan penelitian
- Memasuki lokasi

⁹³ Lexy Moleng, Metodologi Penelitian Kualitatif (Bandung :PT Remaja Rosdakarya,2007).190

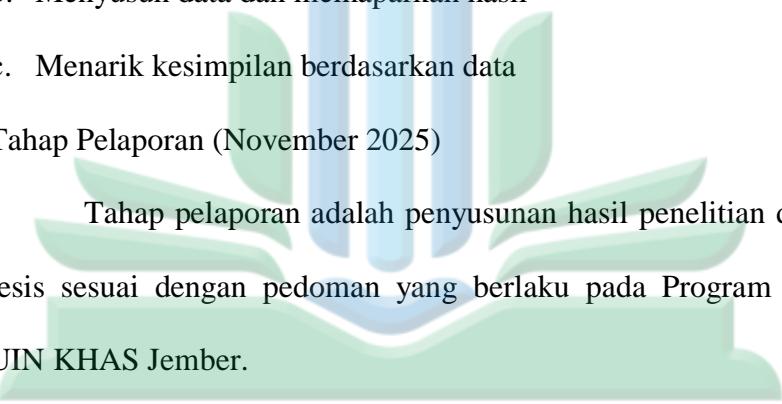
- 
- c. Mengumpulkan data dan informasi

- 3. Tahap Analisis Data (Oktober 2025)

- a. Menyiapkan, membuat dan menyusun laporan hasil penelitian
- b. Menyusun data dan memaparkan hasil
- c. Menarik kesimpilan berdasarkan data

- 4. Tahap Pelaporan (November 2025)

Tahap pelaporan adalah penyusunan hasil penelitian dalam bentuk tesis sesuai dengan pedoman yang berlaku pada Program Pascasarjana UIN KHAS Jember.



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



BAB IV

PAPARAN DATA DAN ANALISIS

A. Paparan Data Dan Analisis

Dalam bab ini berisi deskripsi tentang data-data hasil penelitian yang menggunakan metode dan prosedur yang sudah dijelaskan pada bab sebelumnya. Sesuai dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti di lapangan maka dibawah ini adalah pemaparan data yang peneliti temukan baik melalui observasi, wawancara dan dokumen terkait Sinergitas Intersektoral Dalam Membangun Citra Institusi Di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso.

1. Bentuk Dan Praktik Sinergitas Intersektoral Yang Terbangun Di MAN Bondowoso Dalam Mendukung Pembangunan Citra Madrasah

1. Kepercayaan (*Trust*)

Berdasarkan hasil observasi, terlihat bahwa partisipasi masyarakat dan mitra eksternal dalam program seperti Praktek Kerja Lapangan Keagamaan (PKLA) dan Praktek Kerja Lapangan Komputer (PKLK) menunjukkan adanya kepercayaan yang tinggi terhadap manajemen Madrasah. Kepercayaan ini diwujudkan melalui dukungan aktif, mulai dari fasilitas, pendampingan, hingga keterlibatan dalam evaluasi program.⁹⁴

Dari hal tersebut dapat dipahami bahwa tingkat kepercayaan antar aktor menjadi faktor kunci yang menentukan keberhasilan praktik sinergitas intersektoral di MAN Bondowoso. Tanpa adanya

⁹⁴ Observasi di Tempat PKLA MAN Bondowoso, 1 September 2025

rasa saling percaya, setiap kerja sama antara Madrasah, masyarakat, dan mitra eksternal berisiko tidak berjalan efektif. Oleh karena itu, Madrasah senantiasa membangun mekanisme transparansi dan keterbukaan untuk memastikan setiap pihak merasa yakin terhadap profesionalitas pengelolaan program. Hal ini sejalan dengan hasil wawancara peneliti dengan komite yang sekaligus menjadi orang tua siswa yakni Bapak Sunaryadi memperkuat temuan observasi:

“Kepercayaan sangat menentukan keberhasilan program. Masyarakat merasa yakin Madrasah mengelola program dengan baik, sehingga mereka mau mendukung kegiatan seperti PKLA dan PKLK dan Madrasah selalu transparan dalam pelaksanaan program, memberi laporan hasil kegiatan, dan melibatkan masyarakat dalam evaluasi. Hal ini membuat orang tua dan masyarakat tetap percaya dan mendukung.”⁹⁵

Diperkuat Kembali oleh kepala MAN Bondowoso yakni Bapak Santoso, S.Ag, M.Pd bahwa :

“ Kalau menurut saya, kepercayaan itu jadi faktor paling penting dalam kerja sama. Tanpa saling percaya, ya susah bergerak bareng, bisa-bisa malah nggak jalan. Karena itu kami selalu juga keterbukaan, terutama di dalam madrasah sendiri. Semua pelaporan kegiatan dan program pasti disampaikan secara transparan ke guru, staf, dan pihak internal lainnya. Kalau ada hal yang menyangkut siswa, kami juga selalu libatkan wali murid, kami undang untuk musyawarah supaya keputusan itu diambil bareng-bareng. Dengan cara seperti itu, semua pihak merasa dihargai dan yakin kalau madrasah ini dikelola dengan jujur dan profesional. Dari situ kepercayaan itu tumbuh, dan kerja sama dengan mitra luar juga jadi lebih lancar.”⁹⁶

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa tingkat kepercayaan antar aktor merupakan pondasi utama keberhasilan sinergitas di MAN

⁹⁵ Sunaryadi, diwawancara oleh peneliti, Bondowoso 10 September 2025

⁹⁶ Santoso, diwawancara oleh peneliti, Bondowoso 10 September 2025

Bondowoso. Kepala Madrasah menekankan pentingnya transparansi dan keterlibatan semua pihak, baik internal maupun eksternal, sebagai bentuk nyata penguatan trust.

Jika dibandingkan dengan hasil wawancara sebelumnya, tampak bahwa kedua informan memiliki pandangan yang selaras. Keduanya menegaskan bahwa keberhasilan kolaborasi antar sektor tidak hanya ditentukan oleh perencanaan atau sumber daya, tetapi terutama oleh rasa saling percaya yang dibangun melalui komunikasi terbuka dan tanggung jawab bersama. Keselarasan pandangan ini memperkuat temuan bahwa *trust* merupakan faktor kunci dalam menjaga efektivitas dan keberlanjutan sinergitas intersektoral di MAN Bondowoso.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ



4.1 Gambar kegiatan PKLA MAN Bondowoso

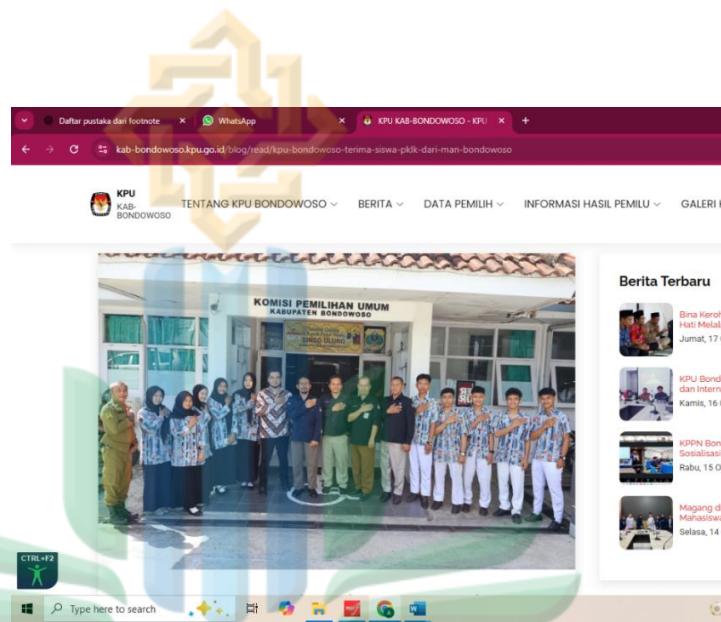
Dokumen Praktik Kerja Lapangan Keagamaan (PKLA) ini merupakan bentuk dari kajian dokumen tentang kegiatan yang

berkolaborasi dengan masyarakat. Kegiatan ini dikemas melalui kegiatan melaksanakan maulid nabi Muhammad SAW di organisasi kemasyarakatan seperti musholla/masjid, Lembaga TPQ, Lembaga Pesantren yang tidak memiliki jenjang sekolah SMA/SMK/MA, dan Lembaga keagamaan/ sosial lainnya.

Selain itu dilansir dari berita yang di berikan oleh KPU Berikut Mohamad Makhsun, Divisi Sosialisasi Pendidikan Pemilih, Partisipasi Masyarakat, dan SDM KPU Bondowoso, berharap kehadiran siswa PKLK ini dapat memberikan pengalaman berharga dan mendorong pengembangan diri dan berharap para siswa dapat mengembangkan diri dan belajar bagaimana menjadi pekerja yang baik melalui pengalaman langsung di lingkungan kerja, khususnya di KPU⁹⁷

Dari hasil observasi dan juga wawancara yang di peroleh, diperkuat Kembali dengan bukti dokumen yang dilakukan oleh MAN Bondowoso dan juga pihak KPU Kabupaten Bondowoso.

⁹⁷ Makhsun, Berita KPU Bondowoso Terima Siswa PKLK Dari MAN Bondowoso, di akses 20 Oktober 2025 <https://kab-bondowoso.kpu.go.id/blog/read/kpu-bondowoso-terima-siswa-pklk-dari-man-bondowoso>



**Gambar 4.2
Web Berita PKLK Oleh KPU Kab. Bondowoso**

Dokumen tersebut memperkuat tentang tingkat kepercayaan antar aktor. Berita PKLK menunjukkan kepercayaan yang sangat tinggi partisipasi aktif masyarakat dan mitra eksternal, Dokumentasi ini menunjukkan keterlibatan langsung pihak eksternal dan masyarakat sebagai bukti nyata tingkat kepercayaan yang tinggi.

Berdasarkan hasil observasi, wawancara, Kajian dokumen tentang Sinergitas intersektoral dalam membangun citra institusi di MAN Bondowoso, hal tersebut menunjukkan bahwa MAN Bondowoso berhasil membangun tingkat kepercayaan yang tinggi antar aktor dalam setiap program kolaboratif. Kepercayaan ini mendukung kelancaran pelaksanaan kegiatan, meningkatkan profesionalitas program, dan memperkuat keberlanjutan kerja sama antara Madrasah, masyarakat, dan mitra eksternal.

2. Tujuan Bersama (*Shared Goals*)

Berdasarkan observasi, setiap program kolaboratif yang dijalankan Madrasah selalu diawali dengan komunikasi dan penyamaan persepsi dengan lembaga mitra. Kegiatan seperti rapat koordinasi, forum penyamaan visi, dan sosialisasi program menjadi langkah strategis untuk memastikan kesesuaian arah program dengan visi dan misi Madrasah, sehingga tujuan peningkatan mutu pendidikan dapat tercapai secara efektif.⁹⁸

Hal tersebut sejalan dengan Hasil wawancara peneliti dengan

Kepala MAN Bondowoso yakni Bapak Santoso, S.Ag, M.Pd memperkuat temuan ini. Beliau menyampaikan:

“Kami selalu berupaya agar setiap kerja sama yang dilakukan tetap sejalan dengan visi MAN Bondowoso, yaitu ‘Terkujudnya Madrasah unggul dalam prestasi, siap berkompetisi, berjiwa Islami, dan berwawasan lingkungan.’ Karena itu, sebelum menjalin kemitraan, kami pastikan bahwa tujuan lembaga mitra juga mendukung nilai-nilai pendidikan dan pembentukan karakter siswa. Misalnya, kerja sama dengan PT Telkom melalui aplikasi PIJAR bertujuan untuk meningkatkan mutu ujian berbasis digital tanpa menghilangkan nilai kejujuran dan tanggung jawab siswa.”⁹⁹

Beliau juga menjelaskan mekanisme penyamaan visi dengan mitra formal maupun nonformal:

“Iya, sebagian besar kerja sama kami dituangkan dalam bentuk MoU atau surat perjanjian. Biasanya dilakukan setelah ada diskusi awal antara pihak Madrasah dan pihak mitra. Misalnya, kerja sama dengan UIN KHAS Jember diawali dengan forum penyamaan visi tentang magang mahasiswa dan penguatan literasi keagamaan. dan dengan IAI At-Taqwa Bondowoso

⁹⁸ Observasi di MAN Bondowoso, 1 September 2025

⁹⁹ Santoso, diwawancarai oleh peneliti, Bondowoso 03 September 2025

selain magang rutin , kami bekerjasama terkait perpustakaan digital juga Sedangkan untuk kerja sama non formal seperti dengan Quipper dan Toko ATK King, biasanya dilakukan berdasarkan kesepahaman dan komunikasi langsung yang intensif.”¹⁰⁰



Gambar 4.3
Penandatangan MoU Perpustakaan Digital

Dokumentasi tersebut merupakan salah satu bentuk dokumentasi yang peneliti dapatkan terkait Mou atau kerjasama yang terjalin antara MAN Bondowoso dengan pihak eksternal pada penguatan literasi perpustakaan, dalam hal ini IAI At Taqwa memberikan akses kepada siswa dan siswi MAN Bondowoso untuk dapat membaca,meminjam buku di perpustakaan IAI At Taqwa dengan jarak dekat maupun jauh yang terhubung dalam web yang telah tertanam di dua tempat yakni di MAN Bondowoso dan juga di IAI At TAqwa Bondowoso.

Dikuatkan Kembali dengan hasil observasi di lapangan menunjukkan bahwa keselarasan tujuan ini juga tercermin dalam praktik pembelajaran. Guru di MAN Bondowoso menyesuaikan materi dan metode ajar dengan kebutuhan program eksternal agar siswa mendapatkan pengalaman yang relevan.¹⁰¹ Salah satu guru yakni Ibu Hartik S.Pd menyampaikan:

¹⁰⁰ Santoso, diwawancara oleh peneliti, Bondowoso 03 September 2025

¹⁰¹ Observasi di MAN Bondowoso, 1 September 2025

“Kami menyesuaikan materi dan metode pembelajaran dengan kebutuhan program eksternal. Misalnya, saat PKLK, pembelajaran komputer disesuaikan dengan materi praktikum yang akan dilakukan siswa bersama mitra.”¹⁰²

Dampak positif dari penyesuaian ini diakui oleh guru yang sama:

“Sangat membantu. Siswa mendapatkan pengalaman langsung dan praktis, sehingga pemahaman konsep lebih baik dan pembelajaran lebih menarik.”¹⁰³



Gambar 4.4

Kegiatan PKLK di Dinas Sosial dan Dinas PMPTSPNAKER

Didukung oleh hasil dokumentasi mendukung temuan tersebut.

laporan kegiatan PKLK tahun 2025 yang menampilkan foto-foto siswa saat praktik di berbagai instansi pemerintahan dan lembaga mitra, menunjukkan implementasi nyata keselarasan tujuan antara program Madrasah dan kebutuhan mitra.

Berdasarkan hasil observasi, wawancara, Kajian dokumen tentang Sinergitas intersektoral dalam membangun citra institusi di MAN Bondowoso, temuan ini menunjukkan bahwa MAN Bondowoso telah membangun keselarasan tujuan yang kuat antara Madrasah dan

¹⁰² Hartik, diwawancara oleh peneliti, Bondowoso 17 September 2025

¹⁰³ Hartik, diwawancara oleh peneliti, Bondowoso 17 September 2025

mitra eksternal. Keselarasan ini tercapai melalui kombinasi penyamaan visi formal dan nonformal, penyesuaian kurikulum dengan program kolaboratif, serta pengawasan dan evaluasi yang terus menerus, sehingga praktik kolaboratif di Madrasah berjalan efektif dan mendukung peningkatan mutu pendidikan serta pembangunan citra positif Madrasah di masyarakat.

2. Proses Pelaksanaan Sinergitas Intersektoral Dilakukan Antara Madrasah Dan Pihak Eksternal Untuk Mencapai Kerja Sama Yang Efektif

Di MAN Bondowoso, proses pelaksanaan sinergitas intersektoral terlihat nyata melalui berbagai kegiatan kolaboratif antara Madrasah dan pihak eksternal. Setiap program, mulai dari Praktek Kerja Lapangan Keagamaan (PKLA) hingga Praktek Kerja Lapangan Komputer (PKLK), selalu diawali dengan interaksi aktif antara guru, siswa, dan mitra. Aktivitas harian Madrasah memperlihatkan bagaimana komunikasi yang terbuka menjadi fondasi penting agar kerja sama dapat berjalan lancar. Dalam praktiknya, pihak Madrasah tidak hanya menyampaikan informasi secara satu arah, tetapi juga menerima masukan, saran, dan pertimbangan dari mitra eksternal, sehingga tercipta pemahaman bersama yang jelas mengenai tujuan, peran, dan tanggung jawab masing-masing pihak.¹⁰⁴ Kondisi inilah yang menjadi titik awal untuk menganalisis proses

¹⁰⁴ Observasi di MAN Bondowoso, 3 September 2025

sinergitas intersektoral di Madrasah, dimulai dari indikator yakni keterbukaan komunikasi antar aktor

a. Komunikasi (Communication)

Berdasarkan hasil observasi, rapat koordinasi bulanan, forum diskusi, serta update rutin melalui grup WhatsApp atau email resmi menjadi media utama yang digunakan Madrasah untuk menjaga koordinasi dengan pihak eksternal. Hal ini memperlihatkan adanya mekanisme komunikasi yang sistematis dan berkelanjutan.¹⁰⁵

Dari hasil tersebut proses sinergitas intersektoral di MAN

Bondowoso sangat bergantung pada keterbukaan komunikasi antara Madrasah dan pihak eksternal. Dalam praktik sehari-hari, komunikasi yang efektif menjadi fondasi agar program kolaboratif dapat berjalan lancar, tepat sasaran, dan sesuai dengan tujuan bersama. Aktivitas harian Madrasah memperlihatkan bagaimana informasi disampaikan secara terbuka dan diterima secara interaktif, baik dari guru, siswa, maupun mitra, sehingga tercipta pemahaman bersama mengenai arah dan pelaksanaan program.

Dikuatkan oleh Hasil wawancara peneliti dengan Wakil Kepala Humas yakni Bapak Supiyadi S,Pd menegaskan temuan observasi tersebut:

“Kami menggunakan berbagai media, mulai dari rapat rutin, grup WhatsApp, hingga email resmi untuk memastikan informasi tersampaikan dengan baik.”. dilanjutnya “Ya, rapat

¹⁰⁵ Observasi di MAN Bondowoso, 3 September 2025

koordinasi bulanan dengan guru dan perwakilan mitra, serta update di grup resmi untuk semua program yang berjalan.”¹⁰⁶

Selain hasil wawancara tersebut, hal tersebut di perkuat oleh hasil wawancara peneliti dengan Guru Seni yakni Ibu Elok yang memang sependapat terkait sistem komunikasi di MAN Bondowoso :

“Kalau di madrasah sini, komunikasi itu biasanya lewat grup WhatsApp aja. Jadi setiap ada kegiatan baru atau info dari kepala madrasah, pasti langsung dibagikan di grup. Kadang kalau ada hal penting banget, ya dibahas waktu rapat koordinasi atau pas rapat pleno bulanan. Jadi semuanya jelas, semua guru tahu apa yang lagi dikerjakan dan bisa ikut kasih masukan juga. Menurut saya itu yang bikin kerja sama dengan pihak luar bisa lancar, karena kita selalu update dan saling terbuka.”¹⁰⁷

Pernyataan guru tersebut menunjukkan bahwa sistem komunikasi di MAN Bondowoso berjalan efektif melalui pola komunikasi informal dan formal yang saling melengkapi. Grup WhatsApp menjadi media cepat dalam penyebaran informasi, sementara rapat koordinasi dan pleno bulanan berfungsi sebagai ruang klarifikasi, diskusi, dan pengambilan keputusan bersama. Pola komunikasi yang terbuka dan konsisten ini memperkuat sinergitas antar aktor, menjaga kejelasan arah kerja sama, serta menciptakan iklim kolaboratif yang kondusif di lingkungan Madrasah.

Selain hal tersebut peneliti juga menemukan dokumen berupa kegiatan rapat pleno yang rutin dilakukan di setiap bulannya dimana

¹⁰⁶ Supiyadi, diwawancara oleh peneliti, Bondowoso 24 September 2025

¹⁰⁷ Elok, diwawancara oleh peneliti, Bondowoso 24 September 2025

rapat tersebut dipimpin oleh Kepala Madrasah, Kepala TU dan juga para Waka. Berikut merupakan kajian dpkumen kegiatannya :



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ Gambar 4.5 Undangan Rapat pleno MAN Bondowoso

Dapat diketahui dengan jelas dokumen tersebut merupakan undangan Rpaat Pleno yang rutin dilaksanakan setiap bulan guna menjadi wadah komunikasi aktif dari semua elemen baik Kepala Madrasah, WAKA, guru bahkan cleaning service. Undangan tersebut dikirim menggunakan format PDF dan juga gambar lalu dikirimkan di grup resmi MAN Bondowoso. Selain itu juga terdapat absensi kehadiran di semua rapat guna untuk mengetahui keaktfian guru dan juga banyaknya kuantitas guru yang terlibat dalam kegiatan rapat tersebut.

DAFTAR HADIR RAPAT PEKANAN DAN BULANAN MADRASAH ALIYAH NEGERI BONDOWOSO									
Hari / Tanggal			Agenda Rapat						
	NAMA	TANDA TANGAN	NO	NAMA	TANDA TANGAN	NO	NAMA	TANDA TA	
1	Heri, S.Ag.M.Pd.I	1	34	Mohammed Fathul Ulum, S.Pd.I	34	67	Mu'arrifah Imamah, S.Kom.	67	
2	Tomi Djauhar, S.Pd	2	35	Sugiyadi, S.Pd	35	68	Nurus Sofiah	68	
3	Buya Utomo, S.Pd.	3	36	Hartik S.Pd	36	69	Dr.Miftahus Salam, M.Pd.I	69	
4	Rugi Hariyanto	4	37	Akh. Falli, S.Pd.I	37	70	Abdus Syakur	71	
5	Muhammadin, S.Pd.	5	38	Moh. Anwar Zaenori, S.Pd.I	38	71	Ryza Apriyadi	73	
6	Imena Suprihatini, S.Ag.	6	39	Ruslani, S.Pd.I	39	72	Wawa Sugiono	72	
7	Amra Sulis Herawati, S.Pd.	7	40	Jama' Bafadal	40	73			
8	Aisyiyahwa, M.Pd.I	8	41	Fita Nurdiana, S.Pd.	41	74	Achmad Sofyan Hadiwijono	74	
9	Suratman, S.Pd	9	42	Widya Fitriyani, S.Fil	42	75	Imamul Ehsan	75	
10	Yuda Hidayat, S.Pd	10	43	Azizah Nur'aini, S.Pd	43	76	Fitman Hidayat	76	
11	Wahyu Wardani, M.Pd	11	44	Ilima Maisyaroh Mulyati, S.Pd.	44	77	Zainul Rosi	77	
12	Ahmed Hadirati	12	45	Wardah Fitriyati, S.Pd	45	78	Deska Krisna	78	
13	I. Farhatik, S.Pd	13	46	Nikmah Achmad S.H.I	46	79	Abd Kholiq	79	
14	Surachim, M.Pd.I	14	47	Susiatil S.Pd.	47	80	Moh. Yanto	80	
15	Suratman Nurmahmudah, S.Pd	15	48	Titi Maya Nur Sa'edah	48	81	Budi Andri	81	
16	Wahyudi, S.Pd	16	49	Julia Nur Fatimah, S.Pd.	49	82	Nawardi s.pd.	82	
17	Arifin, S.Kom	17	50	Sutrisno	50	83	Dedy Yogaswara	83	
18	Mustaphah, S.Pd	18	51	zulfah, S.S	51	84	Abdul Aziz	84	
19	Fitri Hidayati, S.Ag	19	52	Moh. Mahmudi, S.Ag	52	85	Imam Mubarok Faesi Affi	85	
20	Fitri Hidayati, S.Pd	20	53	Gita Amin Hidayat, S. Pd	53	86	Arifun Rahmawati	86	
21	Fitri Hidayati, S.Pd	21	54	Ahmed Faizi, S.Pd.I	54	87	Asep	87	
22	Fitri Hidayati, S.Pd	22	55	Erik Hawis Firdaus, S.Pd.I	55	88	Dicky Zaini	88	
23	Fitri Hidayati, S.Pd	23	56	Edy Purwanto, S.Kom	56	89	Vidya Shofiq	89	
24	Fitri Hidayati, S.Pd	24	57	Ikromi Habibi, S.Si, S.Pd.	57	90	Fauzi Atifin	90	
25	Fitri Hidayati, S.Pd	25	58	Zainullah, S.Pd.I	58	91	Moh. Abituluk	91	
26	Fitri Hidayati, S.Pd	26	59	Vivin Lutfiah, SS	59	92	Abdul Hanafi Ansor	92	
27	Fitri Hidayati, S.Pd	27	60	Badrin S. HI	60	93	Shamimahul Muqowarah	93	
28	Fitri Hidayati, S.Pd	28	61	Rahmatno, S.Pd.I	61	94	Eka Triya A	94	
29	Fitri Hidayati, S.Pd	29	62	Iradatul Hasanah S.Pd	62	95	Maryam Sholihah	95	
30	Fitri Hidayati, S.Pd	30	63	Reni Ekowati, S.Pd	63	96	Ayu Aini	96	
31	Fitri Hidayati, S.Pd	31	64	Moch Yusuf Adi Cahyono, S.Pd.I	64	97	Pipengontul T.	97	
32	Fitri Hidayati, S.Pd	32	65	Haqiqatul Karimah,Spd	65	98	Cintya Tri	98	
33	Fitri Hidayati, S.Pd	33	66	Dwi Yanti Ningah, S.Pd.	66	99	Eloah Cah	99	

Gambar 4.6
Absensi Rapat Pleno MAN Bondowoso

Dari hasil dokumentasi tersebut dapat diketahui jumlah guru dan tenaga kependidikan yang hadir. MAN Bondowoso memiliki total 95 orang, 74 orang guru dan 21 orang tenaga kependidikan dengan uraian 58 guru ASN, 16 guru Non ASN, 16 Tendik ASN, 5 Tendik Non ASN. Dari total keseluruhan tersebut jika melihat daftar hadir , hampir keseluruhan hadir hal ini menunjukkan bahwa kegiatan pleno dapat menjadi ruang komunikasi yang aktif dalam menyampaikan gagasan dan juga saran tanpa batas kepada pihak manapun. Selain itu juga di dukung oleh bukti notulensi yang direkap oleh Kepala TU setelah kegiatan Rapat Pleno selesai dilaksanakan.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ

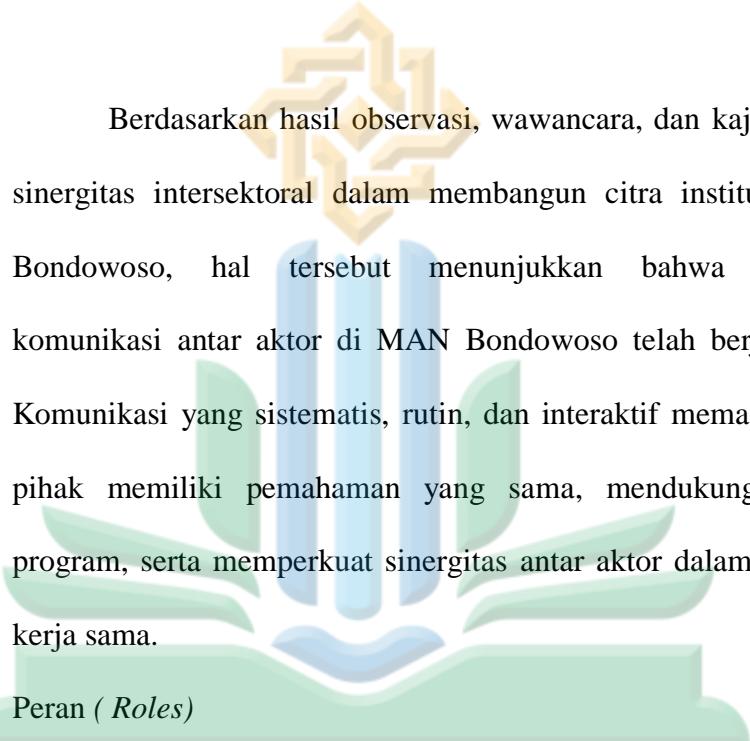
Gambar 4.7
Hasil notulensi rapat pleno MAN Bondowoso

Dokumen diatas merupakan hal yang selalu dilakukan dan selalu ada setelah rapat pleno berlangsung guna untuk menjadi arsip untuk kegiatan yang akan dilakukan pada waktu selanjutnya, karena dapat dipastikan rapat pleno akan membahas hal-hal yang *urgent* atau mendesak. Kegiatan yang harus dilakukan selanjutnya dan evaluasi yang telah dilakukan sebelumnya. Selain itu peneliti juga mendapatkan dokumentasi berupa foto kegiatan rapat guna memastikan rpaat tersebut dihadiri oleh seluruh guru dan juga tendik sesuai dengan absen yang telah di isi.



Gambar 4.8
Dokumentasi Rapat Pleno MAN Bondowoso

Dokumentasi tersebut sangat menguatkan hasil kajian dokumen sebelumnya dimana terlihat jelas sekali para pimpinan , guru dan juga tendik ikut dalam rapat pleno yang dilaksanakan rutin tiap bulan nya. Dari hal tersebut sangat menunjukkan bahwa guru dan juga tendik ikut terlibat dalam memberikan gagasan dan inovasinya untuk madrasah yang lebih baik kedepannya. Keterbukaan komunikasi. Yakni rapat Pleno yang rutin dilakukan oleh MAN Bondowoso sebagai bentuk usaha Madrasah yang menunjukkan pertukaran informasi dan koordinasi antar aktor secara real-time. Dokumentasi ini menjadi bukti nyata bahwa sistem komunikasi di Madrasah terstruktur dan dapat diandalkan.



Berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan kajian dokumen sinergitas intersektoral dalam membangun citra institusi di MAN Bondowoso, hal tersebut menunjukkan bahwa keterbukaan komunikasi antar aktor di MAN Bondowoso telah berjalan efektif. Komunikasi yang sistematis, rutin, dan interaktif memastikan semua pihak memiliki pemahaman yang sama, mendukung kelancaran program, serta memperkuat sinergitas antar aktor dalam pelaksanaan kerja sama.

b. Peran (Roles)

Berdasarkan hasil observasi, setiap kegiatan kolaboratif, baik tertulis maupun tidak tertulis, selalu diawali dengan penetapan peran. Guru bertanggung jawab membimbing siswa, pihak eksternal menyediakan fasilitas atau materi pendukung, dan kepala Madrasah mengawasi jalannya program. Proses ini memastikan adanya distribusi tanggung jawab yang seimbang dan mendukung keberhasilan pelaksanaan kegiatan.¹⁰⁸

Terkait hasil tersebut Pelaksanaan sinergitas intersektoral di MAN Bondowoso menekankan pentingnya kejelasan peran dan tanggung jawab setiap pihak. Tanpa pembagian tugas yang jelas, program kolaboratif berisiko tidak berjalan efektif dan berpotensi menimbulkan tumpang tindih atau ketidakpahaman antar aktor. Di lapangan, Madrasah secara konsisten menetapkan peran guru, siswa,

¹⁰⁸ Observasi di MAN Bondowoso, 3 September 2025

kepala Madrasah, dan mitra eksternal sejak tahap perencanaan, sehingga setiap pihak memahami kontribusi yang diharapkan dalam mendukung kelancaran program.

Hal tersebut dikuatkan oleh Hasil wawancara peneliti dengan Wakil Kepala Kurikulum yakni Bapak Fathul Ulum, S.Pd.I menegaskan temuan observasi:

“Peran ditetapkan sejak awal. Misalnya, guru bertanggung jawab membimbing siswa, pihak eksternal menyediakan fasilitas, dan kepala sekolah mengawasi jalannya program. Untuk mitra yang tertulis, ya tercantum dalam MoU. Untuk kerja sama tidak tertulis, kami membuat kesepakatan informal dan mendokumentasikan hasil koordinasi.”¹⁰⁹

Kepala Tata Usaha Yakni Bapak Samsul Arifin, S.Kom juga menambahkan:

“Setiap kerja sama selalu memiliki pembagian tugas yang jelas. Misalnya, pihak Madrasah bertanggung jawab atas pelaksanaan kegiatan, sementara mitra menyediakan fasilitas atau materi pendukung dan untuk kerja sama tertulis, peran masing-masing pihak tercantum dalam MoU atau nota kesepahaman. Untuk kerja sama tidak tertulis, kami mendokumentasikan hasil kesepakatan dalam catatan internal.”¹¹⁰

Selain dari kedua hasil wawancara tersebut, Peneliti juga mengafirmasi kepada Kepala Madrasah yakni Bapak Santoso, S.Ag.M.Pd dengan hasil yakni :

“Dalam setiap kegiatan kerja sama, kami selalu memastikan pembagian tugas sudah jelas sejak awal. Guru bertanggung jawab dalam pembimbingan siswa, mitra eksternal berperan menyediakan fasilitas atau materi pendukung, dan pihak Madrasah mengoordinasikan seluruh pelaksanaan program

¹⁰⁹ Fathul Ulum, diwawancara oleh peneliti, Bondowoso 25 September 2025

¹¹⁰ Samsul Arifin, diwawancara oleh peneliti, Bondowoso 04 September 2025

agar berjalan sesuai rencana. Dengan sistem seperti ini, semua pihak tahu apa yang menjadi tanggung jawabnya.”¹¹¹

Dari ketiga hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa MAN Bondowoso secara konsisten menerapkan prinsip kejelasan peran dan tanggung jawab dalam setiap kegiatan sinergitas intersektoral, baik yang bersifat formal melalui *Memorandum of Understanding* (MoU) maupun non-formal melalui kesepakatan internal. Kejelasan pembagian peran ini tidak hanya menjadi pedoman teknis dalam pelaksanaan program, tetapi juga menjadi landasan moral yang menumbuhkan rasa tanggung jawab dan saling menghormati antaraktor yang terlibat. Praktik tersebut menunjukkan adanya profesionalitas dan sistem koordinasi yang matang, di mana setiap pihak memahami posisi, kewenangan, serta kontribusinya dalam mencapai tujuan bersama.

Dengan demikian, pola kerja sama yang diterapkan MAN Bondowoso tidak hanya berorientasi pada keberhasilan program jangka pendek, tetapi juga pada pembangunan budaya kolaboratif yang berkelanjutan. Hal ini pada akhirnya memperkuat keberhasilan implementasi kerja sama lintas sektor dan mendukung citra positif madrasah sebagai lembaga yang transparan, akuntabel, dan kolaboratif dalam menjalankan fungsi pendidikan, sosial, dan keagamaan.

¹¹¹ Santoso, diwawancara oleh peneliti, Bondowoso 04 September 2025

Selain hasil observasi dan wawancara tersebut , peneliti juga mendapatkan dokumentasi berupa berkas MOU yang dilakukan oleh MAN Bondowoso dengan Pihak Eksternal, yakni sebagai berikut :



Gambar 4.9
Kumpulan Berkas MOU MAN Bondowoso Bersama Pihak Eskternal

Dari hasil dokumentasi terkait kejelasan peran dan tanggung jawab antar aktor. Dokumen MoU menunjukkan pembagian peran yang jelas antara Madrasah dan mitra eksternal, misalnya tanggung jawab pengelolaan peserta, penyediaan fasilitas, dan evaluasi kegiatan. Selain itu, catatan internal Madrasah mendokumentasikan pembagian peran pada kerja sama informal, sehingga semua pihak tetap memiliki pedoman yang jelas.

Berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan Kajian dokumen tentang Sinergitas intersektoral dalam membangun citra institusi di MAN Bondowoso, hal tersebut menunjukkan bahwa MAN Bondowoso telah berhasil menerapkan kejelasan peran dan tanggung

jawab antar aktor. Penetapan peran sejak awal, baik secara tertulis maupun informal, memastikan setiap pihak memahami tanggung jawabnya, mendukung kelancaran pelaksanaan program, serta memperkuat efektivitas sinergitas intersektoral.

c. Integrasi sumber daya (*Resource Integration*)

Berdasarkan hasil observasi, peralatan Madrasah seperti komputer, ruang laboratorium, dan jaringan internet dipadukan dengan fasilitas yang disediakan oleh mitra eksternal, termasuk dinas terkait dan perusahaan swasta. Pendekatan ini memastikan siswa dapat mengakses sumber daya secara maksimal untuk mendukung aktivitas belajar dan praktik di lapangan.¹¹²

Dari hasil tersebut Di MAN Bondowoso, keberhasilan pelaksanaan sinergitas intersektoral sangat bergantung pada kemampuan Madrasah dan mitra dalam mengintegrasikan berbagai sumber daya yang tersedia. Di lapangan, integrasi ini tidak hanya meliputi sarana fisik dan perangkat teknologi, tetapi juga tenaga ahli dan material pendukung yang berasal dari berbagai sektor. Kegiatan seperti Praktek Kerja Lapangan Komputer (PKLK) dan PKLA menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya dilakukan secara terpadu agar proses pembelajaran praktikum dapat berjalan lancar, efisien, dan tepat sasaran.

¹¹² Observasi di MAN Bondowoso, 3 September 2025

Di perkuat kembali pada Hasil wawancara peneliti dengan Wakil Kepala Sarana dan Prasarana yakni bapak Ahmad Faili, S.Pd.I menguatkan temuan observasi:

“Sumber daya fisik dan material dikelola sedemikian rupa. Misalnya saat PKLK, komputer dan ruang lab yang disediakan Madrasah digabungkan dengan perangkat dari dinas komputer.”

“Peralatan, jaringan internet, dan tenaga ahli dari mitra eksternal adalah yang paling krusial, karena memengaruhi kelancaran pembelajaran praktikum.”¹¹³

Kepala Tata Usaha , Yakni Bapak Samsul Arifin S.Kom menambahkan:

“Semua sumber daya dicatat secara rapi, mulai dari alat, fasilitas, hingga tenaga ahli yang diberikan mitra. Setiap kegiatan memiliki laporan penggunaan sumber daya agar semua pihak bisa memantau.”

“Ya, kami membuat laporan tertulis dan dokumentasi foto kegiatan. Untuk program berskala besar, kami juga melampirkan laporan keuangan yang diaudit internal.”¹¹⁴



Gambar 4.10
Kegiatan PKLK di Lab Komputer

Berdasarkan hasil dokumentasi terkait integrasi sumber daya. Yakni kegiatan PKLK tahun 2025 menunjukkan penggunaan komputer, perangkat lab, dan dukungan tenaga ahli dari mitra

¹¹³ Faili, diwawancara oleh peneliti, Bondowoso 23 September 2025

¹¹⁴ Samsul Arifin, diwawancara oleh peneliti, Bondowoso 26 September 2025

eksternal. Foto dokumentasi menampilkan siswa sedang menggunakan perangkat yang dipinjam dari mitra, guru mendampingi praktik, dan operator Madrasah mengelola sistem secara teknis. Dokumen laporan penggunaan fasilitas dan laporan keuangan internal memastikan akuntabilitas dan transparansi pemanfaatan sumber daya.

Berdasarkan hasil observasi, wawancara, Kajian dokumen tentang Sinergitas intersektoral dalam membangun citra institusi di MAN Bondowoso, hal tersebut menunjukkan bahwa MAN Bondowoso berhasil mengintegrasikan sumber daya dari berbagai sektor secara efektif. Integrasi ini tidak hanya mendukung kelancaran pelaksanaan program, tetapi juga meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas dalam setiap kegiatan kolaboratif.

3. Hasil Dan Keberlanjutan Sinergitas Intersektoral Berkontribusi Terhadap Penguatan Citra Publik Madrasah

Pelaksanaan sinergitas intersektoral di MAN Bondowoso tidak hanya menghasilkan kerja sama yang lancar, tetapi juga menimbulkan dampak nyata bagi Madrasah, peserta didik, dan masyarakat luas. Di lapangan, kerja sama lintas sektor menghadirkan berbagai tantangan, mulai dari perbedaan persepsi hingga kendala teknis. Namun, Madrasah dan mitra mampu menanganinya melalui mekanisme penyelesaian konflik yang jelas, sehingga program kolaboratif tetap berjalan efektif. Selain itu, sinergitas ini menghasilkan capaian nyata berupa peningkatan mutu pendidikan, prestasi siswa, serta kepercayaan publik terhadap Madrasah.

Keberlanjutan program kolaborasi juga menjadi perhatian utama, dengan strategi penguatan hubungan, evaluasi berkala, dan dokumentasi yang mendukung kontinuitas kerja sama antar aktor.¹¹⁵

a. Manajemen konflik (*Conflict Management*)

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti di MAN Bondowoso, pelaksanaan program kolaboratif antar aktor terkadang menghadapi perbedaan kepentingan atau konflik, baik terkait jadwal kegiatan, pembagian tugas, maupun sumber daya. Namun, Madrasah memiliki mekanisme penyelesaian konflik yang terstruktur sehingga kerja sama tetap berjalan efektif. Di lapangan, setiap masalah dibahas secara terbuka melalui rapat pimpinan sebelum diambil keputusan.¹¹⁶

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Madrasah yakni Bapak Santoso S.A.g. M.Pd :

“Jika terjadi perbedaan kepentingan atau konflik, kami menyelesaiakannya melalui rapat pimpinan terlebih dahulu. Semua permasalahan dibahas untuk menemukan solusi yang saling menguntungkan dan tetap menjaga kelancaran kerja sama. Dan Proses mediasi biasanya dipimpin oleh Kepala Madrasah dan wakil kepala bidang terkait. Mereka bertanggung jawab memfasilitasi diskusi, menengahi perbedaan, dan memastikan solusi yang disepakati dapat diterapkan oleh semua pihak.”¹¹⁷

Selain hasil wawancara tersebut , Peneliti juga melakukan wawancara dengan WAKA Humas yakni Bapak Supiyadi S.Pd dan

¹¹⁵ Observasi di MAN Bondowoso, 5 September 2025

¹¹⁶ Observasi di MAN Bondowoso, 5 September 2025

¹¹⁷ Santoso, diwawancarai oleh peneliti, Bondowoso 29 September 2025

juga Guru BK yakni Ibu Azizah Nur Aini , S.Pd , dengan hasil berikut:

“Namanya kerja bareng banyak pihak pasti kadang ada beda pendapat, entah soal waktu kegiatan atau pembagian peran. Tapi biasanya langsung kami bahas bareng di rapat, jadi nggak sampai jadi masalah besar. Yang penting semua terbuka dan fokusnya tetap ke tujuan program, bukan kepentingan pribadi.”¹¹⁸

Sementara itu Ibu Azizah Nur Aini, S.Pd, juga mengungkapkan hal serupa:

“Kalau ada kendala atau beda pandangan sama mitra, ya kami bicarakan baik-baik. Biasanya lewat rapat kecil dulu, kadang juga lewat grup WA kalau urusannya mendesak. Kepala Madrasah selalu terbuka buat dengar masukan dari guru, jadi suasana tetap kondusif dan kerja sama bisa jalan terus.”¹¹⁹

Dari ketiga hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa MAN Bondowoso memiliki mekanisme penyelesaian konflik yang efektif dan transparan. Baik Kepala Madrasah, Waka Humas, maupun guru sepakat bahwa setiap perbedaan pendapat atau kendala dalam pelaksanaan kerja sama lintas sektor dibahas secara terbuka melalui rapat atau komunikasi internal, sehingga solusi yang diambil menguntungkan semua pihak. Kesepakatan ini menunjukkan adanya profesionalitas, keterbukaan, dan koordinasi yang baik, sehingga sinergitas intersektoral tetap berjalan lancar dan mendukung keberhasilan program kolaboratif serta penguatan citra positif madrasah.

¹¹⁸ Supiyadi, diwawancara oleh peneliti, Bondowoso 29 September 2025

¹¹⁹ Azizah Nur Aini, diwawancara oleh peneliti, Bondowoso 29 September 2025

Diperkuat Kembali oleh hasil dokumentasi yang ditemukan peneliti terkait Rapat Pimpinan dimana anggota rapatnya yakni Bapak Kepala Madrasah, Kepala TU, dan Para Waka. Biasanya Rapat Pimpinan tersebut dilaksanakan sebelum Rapat Pleno atau pada saat situasi situasi yang memang penting untuk di musyawarahkan. Berikut merupakan hasil dokumentasinya :



**Gambar 4.11
Rapat Pimpinan MAN Bondowoso**

Hasil dokumentasi mendukung temuan ini merupakan Foto rapat pimpinan terkait evaluasi dan beberapa hal urgent menunjukkan keterlibatan Kepala Madrasah, Kepala TU, dan wakil kepala bidang dalam membahas kendala pelaksanaan program. Selain itu, notulen rapat mencatat solusi yang disepakati serta tindak lanjut yang harus dilakukan oleh masing-masing pihak, sehingga transparansi dan akuntabilitas terjaga.

Berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan Kajian dokumen tentang Sinergitas intersektoral dalam membangun citra institusi di MAN Bondowoso, hal tersebut menunjukkan bahwa MAN Bondowoso memiliki mekanisme penyelesaian konflik yang efektif.

Rapat pimpinan dan peran aktif Kepala Madrasah serta wakil kepala memastikan setiap perbedaan kepentingan dapat ditangani secara profesional dan kerja sama antar aktor tetap harmonis.

b. Hasil (*Outcomes*)

Berdasarkan hasil observasi peneliti, pelaksanaan sinergitas intersektoral di MAN Bondowoso telah memberikan dampak nyata bagi Madrasah, siswa, dan masyarakat. Di lapangan, kerja sama lintas sektor tidak hanya membantu kelancaran program, tetapi juga memperkuat citra Madrasah sebagai lembaga pendidikan yang adaptif, profesional, dan berprestasi. Hasil nyata ini tampak pada peningkatan mutu pembelajaran, prestasi siswa, serta penilaian positif dari masyarakat terhadap Madrasah.¹²⁰

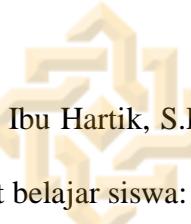
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R**

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Madrasah yakni Bapak Santoso, S.Ag.M.Pd :

“Alhamdulillah, sinergitas ini sangat berdampak positif bagi citra MAN Bondowoso. Masyarakat melihat Madrasah bukan hanya sebagai lembaga pendidikan agama, tetapi juga sebagai lembaga yang terbuka, maju, dan adaptif terhadap perubahan zaman. Beberapa penghargaan dan prestasi siswa di tingkat provinsi dan nasional juga menjadi bukti nyata dari hasil kerja sama yang baik dan Masyarakat menilai Madrasah semakin progresif. Mereka melihat banyak kegiatan yang melibatkan masyarakat dan dunia kerja. Ketika siswa kami praktik di instansi atau lembaga keagamaan, mereka tidak hanya membawa nama Madrasah, tetapi juga menunjukkan akhlak dan kompetensi yang baik. Itu yang kemudian membangun reputasi positif Madrasah di mata publik.”¹²¹

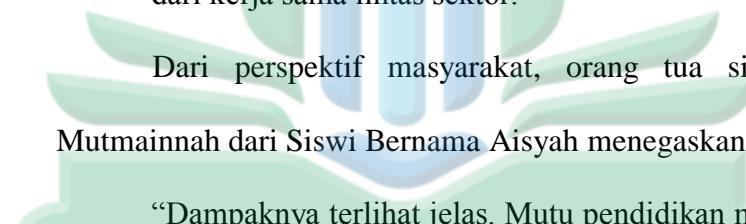
¹²⁰ Observasi di MAN Bondowoso, 5 September 2025

¹²¹ Santoso, diwawancarai oleh peneliti, Bondowoso 07 Oktober 2025



Guru yakni Ibu Hartik, S.Pd juga menambahkan dampak pada mutu dan semangat belajar siswa:

“Tentu, semangat belajar siswa meningkat karena mereka merasakan manfaat langsung dari kegiatan praktis. dan Contohnya, siswa yang mengikuti PKLK dapat mengoperasikan aplikasi komputer untuk ujian atau proyek, dan siswa PKLA mampu mengorganisir kegiatan keagamaan di musholla dengan baik. Hal ini menunjukkan hasil konkret dari kerja sama lintas sektor.”¹²²



Dari perspektif masyarakat, orang tua siswa yakni Ibu Mutmainnah dari Siswi Bernama Aisyah menegaskan:

“Dampaknya terlihat jelas. Mutu pendidikan meningkat karena siswa mendapat pengalaman praktik langsung dari mitra eksternal, dan citra Madrasah di masyarakat menjadi lebih positif karena terlihat aktif dan profesional. dan Ya, masyarakat merasa terbantu, misalnya kegiatan keagamaan di musholla atau peningkatan keterampilan siswa dalam PKLK yang bisa digunakan di masyarakat. Selain itu, anak saya merupakan siswa berprestasi di MAN Bondowoso, saya merasakan betul dukungan secara penuh dari pihak Madrasah kepada anak saya.”¹²³

Prestasi siswa MAN Bondowoso menjadi bukti nyata keberhasilan pelaksanaan sinergitas intersektoral yang dijalankan Madrasah. Melalui berbagai kerja sama lintas sektor dengan lembaga pemerintah, dunia usaha, dan masyarakat, siswa memperoleh pengalaman belajar kontekstual yang mendorong tumbuhnya kompetensi, kreativitas, dan semangat berprestasi. Program seperti PKLK dan PKLA menjadi wadah pengembangan keterampilan nyata yang memperkuat kemampuan akademik sekaligus karakter siswa.

¹²² Hartik, diwawancara oleh peneliti, Bondowoso 14 Oktober 2025

¹²³ Mutmainnah, diwawancara oleh peneliti, Bondowoso 09 Oktober 2025

Keberhasilan mereka meraih penghargaan di tingkat provinsi hingga nasional mencerminkan efektivitas kolaborasi yang dibangun. Dengan demikian, prestasi siswa tidak hanya menjadi cerminan mutu pendidikan, tetapi juga menjadi simbol keberhasilan MAN Bondowoso dalam membangun citra institusi yang unggul melalui sinergitas intersektoral yang terarah dan berkelanjutan. Selain hal tersebut di perkuat oleh beberapa pafmlet kejuaraan yang telah diraih oleh siswa dan siswi MAN Bodowoso sebagai berikut :



Gambar 4.12
Dokumentasi prestasi siswa

Hasil dokumentasi mendukung temuan ini yakni sertifikat prestasi siswa dan penghargaan Madrasah menjadi bukti capaian nyata

dari kolaborasi hal ini menunjukkan data peningkatan prestasi akademik dan non-akademik siswa yang melibatkan mitra eksternal.

Berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan Kajian dokumen tentang Sinergitas intersektoral dalam membangun citra institusi di MAN Bondowoso, hal ini menunjukkan bahwa sinergitas intersektoral di MAN Bondowoso menghasilkan dampak nyata berupa peningkatan mutu pendidikan, prestasi siswa, dan citra Madrasah di mata masyarakat. Keterlibatan aktif mitra eksternal serta pengelolaan program yang sistematis menjadi faktor kunci tercapainya hasil tersebut.

4. Adaptabilitas dan Inovasi

Selain sepuluh indikator utama yang telah dibahas, hasil penelitian di MAN Bondowoso menunjukkan adanya temuan tambahan yang memperkuat keberhasilan sinergitas lintas sektor, yaitu adaptabilitas dan inovasi. Temuan ini muncul dari kemampuan guru, siswa, dan pihak Madrasah untuk beradaptasi terhadap perkembangan teknologi digital serta menghasilkan inovasi pembelajaran dan kegiatan siswa yang kreatif. Unsur adaptabilitas dan inovasi ini menjadi bukti bahwa Madrasah tidak hanya menjalin kolaborasi lintas sektor, tetapi juga mampu mengoptimalkan hasil kolaborasi tersebut menjadi ide-ide baru yang bernilai positif bagi mutu pendidikan dan citra Madrasah, terlihat dari penggunaan platform digital sederhana oleh guru untuk menyampaikan materi pembelajaran, pengembangan aplikasi oleh siswa untuk mendukung

kedisiplinan, serta keterlibatan siswa dalam kegiatan riset dan penelitian di ekstrakurikuler guna mengembangkan kompetensi secara kreatif.

Berdasarkan observasi di lingkungan MAN Bondowoso, ditemukan bahwa beberapa guru telah mengembangkan platform pembelajaran digital secara mandiri menggunakan berbagai media seperti YouTube, Google Scholar, Google Form, dan Quizizz. Guru tidak hanya mengandalkan sistem pembelajaran yang sudah tersedia, tetapi juga berinisiatif menciptakan tautan terpadu (linktree sederhana) yang menghubungkan berbagai sumber belajar daring, video pembelajaran, serta lembar evaluasi interaktif. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan inovasi ini meningkatkan motivasi siswa dan kreativitas guru. Siswa lebih antusias karena belajar menggunakan media digital yang familiar dan relevan dengan kebutuhan mereka. Guru juga lebih adaptif dalam menyesuaikan metode pengajaran dengan karakteristik peserta didik dan tuntutan teknologi saat ini. Adaptabilitas dan inovasi ini semakin memperkuat sinergitas intersektoral, karena guru dan siswa mampu berkolaborasi dengan pihak eksternal melalui proyek dan kompetisi yang nyata.

Selain itu, di bidang kesiswaan, ditemukan pula adanya inovasi digital oleh peserta didik, di mana beberapa siswa membuat aplikasi kedisiplinan siswa berbasis Android. Aplikasi ini dirancang untuk membantu guru dalam memantau keterlambatan, kehadiran, serta penegakan tata tertib siswa. Aplikasi tersebut bahkan telah diikutsertakan

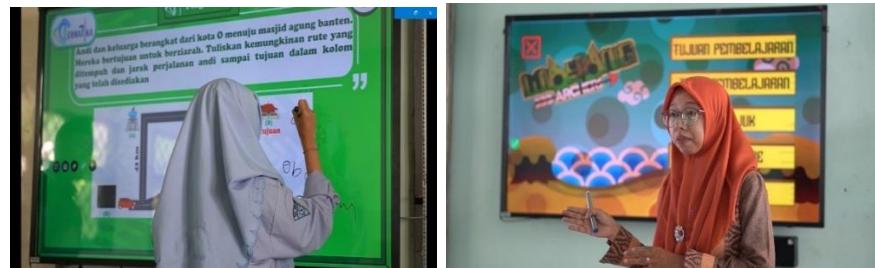
dalam lomba inovasi tingkat provinsi, yang turut mengharumkan nama Madrasah.¹²⁴

Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah yakni Bapak Santoso, S.Ag, M.Pd menegaskan bahwa Madrasah memberi ruang bagi inovasi guru dan siswa:

“Kami mendorong guru untuk memanfaatkan media digital sederhana yang bisa terhubung ke berbagai sumber belajar, seperti YouTube, Google Scholar, atau kuis interaktif, agar pembelajaran lebih menarik dan fleksibel. Selain itu, kami mendukung siswa yang membuat aplikasi terkait kedisiplinan atau mengikuti kegiatan riset dan penelitian. Beberapa inovasi siswa bahkan sudah dilombakan hingga tingkat provinsi, dan kami bangga karena hal ini menunjukkan kreativitas mereka.”¹²⁵

Dukungan guru yakni Ibu Retno Wahyu Wardani,S.Ag.M.Pd.I terhadap inovasi ini juga terlihat dalam wawancara dengan salah satu guru yang menggunakan platform digital:

“Saya membuat tautan sederhana yang mengintegrasikan berbagai sumber belajar online, seperti video, artikel ilmiah, dan kuis interaktif. Platform ini memudahkan siswa mengakses materi tambahan di luar kelas.”¹²⁶



Gambar 4.13
Dokumentasi kegiatan KBM Secara Digital

¹²⁴ Observasi di MAN Bondowoso, 8 September 2025

¹²⁵ Santoso, diwawancara oleh peneliti, Bondowoso 15 Oktober 2025

¹²⁶ Retno Wahyu Wardani, diwawancara oleh peneliti 17 Oktober 2025

Dapat dilihat bahwa dokumentasi kegiatan KBM di MAN bondowoso telah menggunakan media digital dimana hal tersebut sangat memberikan kemudahan kepada Guru untuk berinovasi agar Kegiatan Belajar Mengajar tidak kaku dan menjemuhan. Tentunya siswa juga sangat antusias dalam belajarnya dan menularkan inovasi inovasi cemerlang mereka sehingga Pembelajaran yang dilakukan dapat menghasilkan hasil yang sesuai dengan yang diinginkan oleh seluruh pihak.

Selain hal tersebut terkait adaptabilitas dan inovasi, MAN Bondowoso memiliki 3 Tim dalam mengembangkan inovasi dan semangat siswa dan siswi , yakni Tim Olimpiade, Tim Riset dan Tim Karya Tulis Ilmiah dimana memang sangat terkenal sering membawa penghargaan di bidang olimpiade dan riset yang tentunya didalamnya terdapat banyak anak anak yang memang berinovasi dan memiliki semangat serta kemauan tinggi dalam belajar. peneliti mewawancarai guru penanggung jawab kelas olimpiade yakni Ibu Titi Maya S.Pd dengan hasil wawancara sebagai berikut :

“Untuk olimpiade, kami punya jadwal bimbingan yang teratur. Misalnya, siswa yang minat biologi datang ke alumni pembimbing pada hari Senin, yang fisika pada hari Rabu, begitu seterusnya. Sistem ini membuat anak-anak dapat bimbingan yang tepat dan konsisten. Alhamdulillah, banyak siswa kami yang kemarin berhasil menembus tingkat nasional, terutama di bidang biologi. Semua ini tidak lepas dari dukungan penuh pimpinan, guru, dan pihak eksternal. Siswa sendiri juga sangat antusias mendukung program ini, sehingga adaptabilitas dan inovasi mereka bisa berkembang maksimal.”¹²⁷

¹²⁷ Titi Maya, diwawancarai oleh peneliti 17 Oktober 2025

Sebagai bukti pendukung kegiatan tersebut Peneliti memiliki Dokumentasi Kegiatan dari Tim Olimpiade , yakni sebagai berikut :



**Gambar 4.14
Dokumentasi Kegiatan Bimbingan Tim Olimpiade**

Selanjutnya Peneliti mewawancarai Penanggung jawab tim Riset di MAN Bondowoso yakni Ibu Naely Syafiratul Ummah S.Pd dengan hasil sebagai berikut:

“Anak-anak tim riset memang terbiasa merencanakan penelitian secara mandiri dan kami sebagai penanggung jawab selalu mensuport inovasi-inovasi yang anak-anak buat bahkan saat ini mereka sedang menyiapkan inovasi vaksin demam berdarah, yang sudah lolos tingkat nasional dan insyaAllah akan dipresentasikan di Banten. Semua penelitian dilakukan oleh siswa sendiri dengan pendampingan pembimbing yang juga alumni MAN Bondowoso. Dukungan dari pimpinan dan guru membuat program riset ini berjalan lancar, sekaligus membuktikan bahwa adaptabilitas dan inovasi benar-benar didorong dari semua unsur, mulai pimpinan, guru, hingga siswa.”¹²⁸

Sebagai bukti pendukung kegiatan tersebut Peneliti memiliki Dokumentasi Kegiatan dari Tim Riset , yakni sebagai berikut :

¹²⁸ Retno Wahyu Wardani, diwawancarai oleh peneliti 17 Oktober 2025



**Gambar 4.15
Dokumentasi Kegiatan Bimbingan Tim Riset**

Dan yang terakhir peneliti mewawancara Penanggung Jawab Tim Karya Tulis Ilmiah yakni Ibu Fita Nurdiana, S.Pd dengan hasil sebagai berikut :

“Di KTI ini, anak-anak biasanya melakukan riset di berbagai bidang, mulai dari teknologi hingga isu-isu sosial yang relevan. Selain itu, kami juga mewadahi siswa yang memiliki minat dan semangat di bidang kebahasaan, karena saya sendiri guru bahasa. Siswa-siswi ini aktif mengikuti lomba sastra seperti puisi, pidato, membaca berita, dan berbagai kompetisi sejenis. Alhamdulillah, prestasinya cukup banyak, dan hal ini menunjukkan bahwa program KTI mampu menampung berbagai potensi, baik di bidang riset maupun kebahasaan. Dukungan dari guru dan pimpinan madrasah membuat mereka semakin termotivasi untuk berinovasi dan berkreasi.¹²⁹

Sebagai bukti pendukung kegiatan tersebut Peneliti memiliki Dokumentasi Kegiatan dari Tim Karya Tulis Ilmiah, yakni sebagai berikut:

¹²⁹ Fita Nurdiana, diwawancara oleh peneliti 17 Oktober 2025



Gambar 4.16
Dokumentasi Kegiatan Bimbingan Tim Karya Tulis Ilmiah

Berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan kajian dokumen tentang sinergitas intersektoral dalam membangun citra institusi di MAN Bondowoso, hal tersebut menunjukkan bahwa MAN Bondowoso secara konsisten menciptakan ekosistem kolaboratif yang mendukung inovasi dan adaptabilitas seluruh unsur civitas akademika. Kepala Madrasah, guru, siswa, serta mitra eksternal secara aktif bersinergi untuk mengembangkan kegiatan yang produktif dan berdaya saing, baik melalui program akademik seperti Olimpiade dan tim riset, maupun melalui Karya Ilmiah Remaja (KIR) yang membina riset, teknologi, dan kebahasaan.



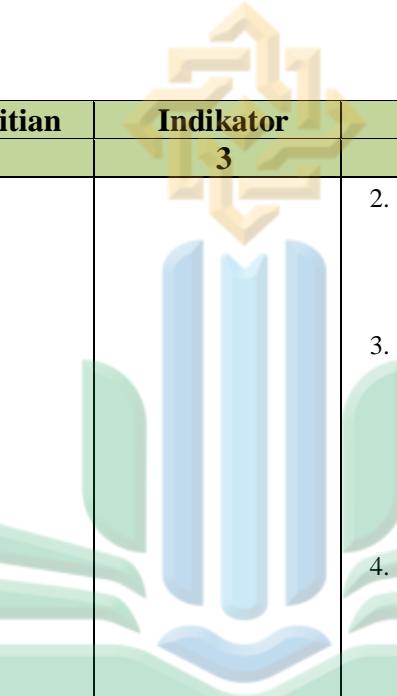
B. Temuan Penelitian

Tabel 4.1
Hasil Temuan Penelitian

No	Fokus Penelitian	Indikator	Temuan Penelitian
1	2	3	4
1	Bentuk dan praktik sinergitas intersektoral di MAN Bondowoso dalam mendukung pembangunan citra Madrasah	Kepercayaan (<i>Trust</i>)	<ul style="list-style-type: none"> 1. Tingkat kepercayaan masyarakat dan orang tua siswa terhadap Madrasah sangat tinggi, terlihat dari dukungan aktif terhadap program PKLA dan PKLK. 2. Transparansi pelaksanaan program, laporan kegiatan, dan keterlibatan masyarakat dalam evaluasi memperkuat kepercayaan tersebut. 3. Mitra eksternal menunjukkan tingkat kepercayaan yang tinggi berdasarkan profesionalitas guru dan siswa, serta hasil nyata dari program kolaboratif.
		Tujuan Bersama (<i>Shared Goals</i>)	<ul style="list-style-type: none"> 1. Penyamaan visi dan misi antara Madrasah dan mitra sebelum pelaksanaan kerja sama, baik melalui forum formal maupun komunikasi nonformal. 2. Penyesuaian materi dan metode pembelajaran oleh guru agar sesuai dengan kebutuhan program eksternal, sehingga siswa mendapatkan pengalaman praktik yang relevan.
2	Proses pelaksanaan sinergitas intersektoral antara Madrasah dan pihak eksternal untuk mencapai Kerjasama yang	Komunikasi (Communication)	<ul style="list-style-type: none"> 1. Madrasah menggunakan berbagai media komunikasi (rapat bulanan, WhatsApp, email) untuk menjaga koordinasi dengan pihak eksternal. 2. Rapat koordinasi bulanan

No	Fokus Penelitian	Indikator	Temuan Penelitian
1	2	3	4
	efektif		<p>dan forum diskusi rutin menjadi sarana penyamaan persepsi dan informasi.</p>
			<ol style="list-style-type: none"> Peran dan tanggung jawab antar aktor ditetapkan sejak awal, baik untuk guru, siswa, kepala Madrasah, maupun mitra eksternal. Dokumen resmi seperti MoU dan nota kesepahaman mencantumkan peran masing-masing pihak dalam kerja sama tertulis. Kesepakatan informal juga didokumentasikan dalam catatan internal, memastikan kejelasan peran pada kerja sama tidak tertulis.
			<ol style="list-style-type: none"> Sumber daya Madrasah dan mitra eksternal diintegrasikan secara terpadu, termasuk peralatan, ruang laboratorium, jaringan internet, dan tenaga ahli. Pengelolaan dan pencatatan sumber daya dilakukan secara rapi dan akuntabel melalui laporan tertulis dan dokumentasi kegiatan. Integrasi sumber daya memungkinkan pelaksanaan program praktikum berjalan lancar dan mendukung peningkatan mutu pembelajaran.
3	Hasil dan keberlanjutan sinergitas	Manajemen konflik (<i>Conflict Management</i>)	<ol style="list-style-type: none"> Perbedaan kepentingan atau konflik diselesaikan melalui rapat pimpinan yang

No	Fokus Penelitian	Indikator	Temuan Penelitian
1	2	3	4
	intersektoral dalam penguatan citra publik Madrasah		<p>membahas semua permasalahan secara terbuka.</p> <p>2. Kepala Madrasah dan wakil kepala bidang menjadi mediator utama dalam proses penyelesaian konflik.</p> <p>3. Dokumentasi rapat mencatat keputusan dan tindak lanjut, mendukung transparansi dan akuntabilitas.</p> <p>4. Mekanisme ini memastikan konflik tidak menghambat jalannya program kolaboratif dan sinergitas antar aktor tetap terjaga.</p>
		Hasil (Outcomes)	<p>1. Sinergitas antar aktor meningkatkan mutu pembelajaran melalui pengalaman praktik langsung siswa.</p> <p>2. Prestasi siswa meningkat di tingkat provinsi dan nasional sebagai hasil nyata dari kolaborasi lintas sektor.</p> <p>3. Citra Madrasah di masyarakat menjadi lebih positif karena terlihat profesional, progresif, dan adaptif.</p> <p>4. Kegiatan yang melibatkan masyarakat secara langsung, seperti PKLA dan PKLK, memperkuat kepercayaan publik terhadap Madrasah.</p>
4		Adaptabilitas dan Inovasi	<p>1. Guru memanfaatkan media digital sederhana untuk pembelajaran interaktif dan integrasi sumber belajar online.</p>

No	Fokus Penelitian	Indikator	Temuan Penelitian
1	2	3	4
			<ul style="list-style-type: none"> 2. Siswa mengembangkan aplikasi terkait kedisiplinan dan mengikuti lomba inovasi tingkat provinsi. 3. Siswa dan siswi aktif dalam ekstrakurikuler riset dan penelitian, menghasilkan karya nyata yang mendukung peningkatan kompetensi. 4. Sinergi antara inovasi guru, proyek siswa, dan kolaborasi dengan pihak eksternal memperkuat citra Madrasah sebagai lembaga yang adaptif dan inovatif.

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



BAB V
PEMBAHASAN

A. Bentuk Dan Praktik Sinergitas Intersektoral Yang Terbangun Di MAN Bondowoso Dalam Mendukung Pembangunan Citra Madrasah

1. kepercayaan (*Trust*)

Tingkat kepercayaan dan komitmen bersama antar aktor menjadi fondasi utama sinergitas intersektoral di MAN Bondowoso. Setiap program kolaboratif, seperti PKLA dan PKLK, diawali dengan koordinasi yang melibatkan guru, siswa, pihak eksternal, dan masyarakat. Observasi menunjukkan bahwa keterlibatan aktif semua pihak, pembagian peran yang jelas, serta dukungan fasilitas dan bimbingan teknis dari mitra eksternal memastikan program berjalan lancar dan efektif. Orang tua dan komite Madrasah turut serta dalam evaluasi dan dukungan moral, memperkuat keterikatan serta keyakinan bahwa tujuan program dapat tercapai bersama.

Temuan ini sejalan dengan teori Sullivan & Skelcher yang menyatakan bahwa keberhasilan kolaborasi lintas sektor sangat bergantung pada trust dan shared goals.¹³⁰ Trust atau tingkat kepercayaan mencakup keyakinan antar aktor terhadap kompetensi, integritas, dan niat baik pihak lain, sedangkan shared goals menekankan komitmen bersama untuk mencapai tujuan yang sama. Praktik yang dilakukan di MAN Bondowoso menunjukkan implementasi nyata prinsip ini, dimana transparansi,

¹³⁰ Sullivan, H., & Skelcher, C. (2002). 47

profesionalitas, dan keterlibatan aktif semua pihak menjadi penopang utama.

Dukungan teori lain dari Bryson, Crosby, & Stone menegaskan bahwa mutual trust dan kesepakatan peran yang jelas adalah fondasi keberhasilan kolaborasi.¹³¹ Hal ini semakin diperkuat dari perspektif Islam, yang menekankan prinsip kepercayaan dan kesepakatan dalam interaksi sosial. Dalam QS. An-Nisa: 29 disebutkan:

يَأَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَطْلِ إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِحْرَةً عَنْ تَرَاضٍ مِّنْكُمْ ...

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu saling memakan harta sesamamu dengan jalan yang batil, kecuali dengan jalan perniagaan yang berlaku suka sama-sama antara kamu...”¹³²

Ayat ini menekankan transparansi, kepercayaan, dan kesepakatan, yang selaras dengan praktik MAN Bondowoso dalam menjaga komitmen dan kepercayaan antar aktor. Dari temuan lapangan, teori, dan perspektif Islam tersebut, dapat disimpulkan bahwa MAN Bondowoso berhasil membangun kepercayaan dan komitmen bersama yang kokoh. Hal ini tidak hanya memastikan kelancaran pelaksanaan program kolaboratif, tetapi juga memperkuat sinergitas jangka panjang, meningkatkan profesionalitas, dan membangun citra positif Madrasah di mata masyarakat.

¹³¹ Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. 44–55.

¹³² Departemen Agama RI. (2005). QS. An-Nisa:29.

2. Keselarasan tujuan (*Shared Goals*)

Keselarasan tujuan antar aktor menjadi salah satu pilar penting dalam praktik sinergitas intersektoral di MAN Bondowoso. Setiap program kolaboratif, seperti Praktek Kerja Lapangan Keagamaan (PKLA) dan Praktek Kerja Lapangan Komputer (PKLK), dirancang dengan tujuan yang jelas dan dipahami bersama oleh guru, siswa, mitra eksternal, serta masyarakat. Berdasarkan hasil observasi, sebelum pelaksanaan kegiatan, Madrasah selalu mengadakan rapat koordinasi untuk menyamakan persepsi mengenai tujuan program. Semua pihak menyepakati peran, tanggung jawab, serta target yang ingin dicapai, sehingga pelaksanaan program dapat berjalan fokus, efektif, dan berorientasi pada hasil.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER Semua pihak memahami target pembelajaran, kontribusi yang diharapkan, serta hasil yang ingin dicapai, baik dari sisi akademik maupun pengembangan karakter siswa. Hal ini memastikan partisipasi guru dan siswa bukan hanya formalitas, tetapi untuk mencapai tujuan bersama, yaitu peningkatan mutu pendidikan dan pembentukan citra positif Madrasah.

Temuan lapangan ini selaras dengan teori Sullivan & Skelcher, yang menekankan bahwa shared goals merupakan faktor kunci keberhasilan sinergitas intersektoral. Shared goals memastikan setiap aktor memiliki pemahaman yang sama mengenai arah dan tujuan kolaborasi, sehingga mengurangi potensi konflik dan meningkatkan efektivitas program.¹³³ Teori pendukung dari Bryson, Crosby, & Stone juga

¹³³ Sullivan, H., & Skelcher, C. 9

menegaskan bahwa kesepakatan mengenai tujuan dan peran masing-masing aktor merupakan fondasi yang memperkuat kolaborasi lintas sektor.¹³⁴

Dari perspektif Islam, keselarasan tujuan sejalan dengan prinsip musyawarah dan niat baik. QS. Al-Maidah: 2 menegaskan pentingnya saling tolong-menolong dalam kebaikan:

... وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالْتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدُونَ وَاتَّقُوا
اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ

Artinya: "Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebaikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran..."¹³⁵

Ayat ini menegaskan bahwa tujuan bersama harus selaras dengan kebaikan dan maslahat, yang menjadi pedoman setiap aktor dalam melaksanakan kolaborasi di MAN Bondowoso.

Berdasarkan temuan lapangan, praktik keselarasan tujuan terlihat dari perencanaan bersama, komunikasi yang terbuka, dokumentasi program, dan koordinasi rutin antar aktor. Semua mekanisme ini memastikan bahwa setiap pihak memahami dan berkomitmen pada tujuan program, sehingga mendukung kelancaran kegiatan, mengurangi potensi konflik, serta memperkuat sinergitas yang berkelanjutan dan citra positif Madrasah.

¹³⁴ Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). 44–55.

¹³⁵ Departemen Agama RI. (2005). QS. Al-Maidah: 2

Berdasarkan hasil penelitian di MAN Bondowoso, praktik sinergitas intersektoral menekankan kepercayaan antar aktor, keselarasan tujuan, serta pembagian peran yang jelas. Program kolaboratif seperti PKLA dan PKLK melibatkan guru, siswa, orang tua, dan mitra eksternal, dengan koordinasi intensif dan evaluasi rutin. Hasil ini menyempurnakan temuan Paisal Anwar, yang menekankan kesamaan tujuan dan kepercayaan antar pemangku kepentingan, dengan menambahkan keterlibatan aktif seluruh pihak, termasuk siswa.¹³⁶

Selain itu, strategi kolaborasi di MAN Bondowoso menekankan perencanaan, pelaksanaan partisipatif, dan evaluasi, sehingga kolaborasi tidak hanya meningkatkan keterampilan individu, tetapi juga memperkuat citra madrasah. Temuan ini juga menyempurnakan penelitian Lathifatul Khuzmi, dengan menambahkan partisipasi siswa dan integrasi masyarakat sebagai unsur penting.¹³⁷

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan sinergitas intersektoral di MAN Bondowoso bergantung pada kombinasi kepercayaan, tujuan yang selaras, komunikasi sistematis, dan keterlibatan aktif semua pihak, yang sekaligus memperkuat citra madrasah sebagai lembaga profesional dan kolaboratif.

¹³⁶ Paisal Anwar, Disertasi,Universitas Hasanudin,2023

¹³⁷ Lathifatul Khuzmi, Tesis, IAIN Syekh Nurjati Cirebon,2024

B. Proses Pelaksanaan Sinergitas Intersektoral Dilakukan Antara Madrasah Dan Pihak Eksternal Untuk Mencapai Kerja Sama Yang Efektif

1. komunikasi (*Communication*)

Keterbukaan komunikasi antar aktor menjadi faktor penting dalam keberhasilan sinergitas intersektoral di MAN Bondowoso. Observasi menunjukkan bahwa Madrasah secara aktif memfasilitasi aliran informasi melalui berbagai media, mulai dari rapat koordinasi bulanan, grup WhatsApp resmi, hingga email internal. Setiap pihak guru, siswa, mitra eksternal, dan masyarakat mendapatkan informasi yang lengkap mengenai jadwal kegiatan, tujuan program, peran masing-masing, dan evaluasi hasil kegiatan. Dengan komunikasi terbuka, setiap pihak dapat menyesuaikan kontribusi dan tindakannya agar selaras dengan tujuan bersama.

Tingkat kepercayaan dan komitmen bersama antar aktor menjadi fondasi utama sinergitas intersektoral di MAN Bondowoso. Observasi menunjukkan bahwa setiap program kolaboratif, seperti PKLA dan PKLK, diawali dengan koordinasi yang melibatkan guru, siswa, pihak eksternal, dan masyarakat. Kepala Madrasah menyampaikan bahwa komitmen ini diwujudkan melalui pembagian peran yang jelas, transparansi, serta prinsip win-win solution. Guru turut aktif mendampingi siswa, menyiapkan materi, dan berkoordinasi dengan pihak eksternal, sementara mitra menyediakan fasilitas, tenaga ahli, dan pendampingan sesuai kebutuhan. Orang tua dan komite Madrasah juga berperan dalam evaluasi dan dukungan moral, memperkuat keyakinan bahwa tujuan program dapat

tercapai bersama. Dokumentasi berupa foto, laporan kegiatan, dan MoU menjadi bukti nyata komitmen dan tingkat kepercayaan yang tinggi antar aktor.

Temuan ini sejalan dengan teori Sullivan & Skelcher, yang menekankan bahwa komunikasi yang terbuka merupakan salah satu prinsip utama keberhasilan kolaborasi lintas sektor. Komunikasi efektif membantu menyamakan persepsi antar aktor, meminimalkan miskomunikasi, dan mendukung koordinasi program.¹³⁸ Teori pendukung dari Bryson, Crosby, & Stone juga menekankan pentingnya komunikasi terbuka dan transparan sebagai sarana untuk memperkuat hubungan antar aktor dan memastikan keberhasilan tujuan kolaborasi.¹³⁹

Dari perspektif Islam, keterbukaan komunikasi selaras dengan prinsip musyawarah (syura) dan penyampaian informasi yang jujur. QS. Al-Hujurat: 6 menekankan pentingnya verifikasi informasi sebelum bertindak:

يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِنْ جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَإٍ فَتَبَيَّنُوا أَنْ تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهَلٍ
فَتُصْبِحُوا عَلَىٰ مَا فَعَلْتُمْ نَذِيرٌ

Artinya: "Hai orang-orang yang beriman, jika datang kepadamu orang fasik membawa suatu berita, maka periksalah dengan teliti, agar kamu tidak menimpa suatu musibah kepada suatu kaum tanpa mengetahui keadaannya..."¹⁴⁰

¹³⁸ Sullivan, H., & Skelcher, C. (2002). 52

¹³⁹ Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). 44–55.

¹⁴⁰ Departemen Agama RI. (2005). QS. Al-Hujurat: 6

Ayat ini menegaskan perlunya komunikasi yang jelas, transparan, dan teliti, yang diterapkan MAN Bondowoso dalam menjaga koordinasi antar aktor.

Berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi program, komunikasi terbuka terbukti mendukung kelancaran setiap kegiatan kolaboratif. Informasi yang lengkap dan tepat waktu membuat semua pihak memahami tujuan dan peran masing-masing, meminimalkan konflik, dan memperkuat sinergitas jangka panjang.

2. Peran (*Roles*)

Tingkat kejelasan peran dan tanggung jawab antar aktor menjadi salah satu fondasi penting bagi kelancaran sinergitas intersektoral di MAN Bondowoso. Setiap kerja sama, baik tertulis maupun tidak tertulis, dijalankan dengan pembagian tugas yang jelas, sehingga setiap pihak mengetahui tanggung jawabnya dan kontribusinya terhadap keberhasilan program. Kejelasan peran ini membantu meminimalkan tumpang tindih, konflik, dan kebingungan dalam pelaksanaan kegiatan kolaboratif.

Laporan kegiatan PKLA dan PKLK menunjukkan pembagian peran secara rinci, mulai dari penyediaan fasilitas, pendampingan siswa, hingga evaluasi hasil. Foto-foto dokumentasi memperlihatkan interaksi aktif antara guru, siswa, dan mitra eksternal, yang menunjukkan koordinasi peran yang efektif dan nyata di lapangan.

Analisis temuan ini menunjukkan bahwa MAN Bondowoso berhasil menerapkan prinsip Roles dari teori Sullivan & Skelcher, yang

menekankan pentingnya kejelasan tanggung jawab antar aktor dalam sinergitas intersektoral.¹⁴¹ Teori ini diperkuat oleh Bryson, Crosby, & Stone, yang menekankan bahwa kesepakatan peran yang jelas menjadi fondasi keberhasilan kolaborasi lintas sektor.¹⁴²

Dari perspektif Islam, prinsip kejelasan peran selaras dengan QS. Al-Maidah: 2 yang menekankan kerja sama dalam kebaikan dan keteraturan, agar setiap pihak mengetahui hak dan tanggung jawabnya.¹⁴³

... وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالْتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَىٰ آلاٰثٍ مِّوْالِدُونَ وَاتَّقُوا

الله إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ

Artinya: "Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebaikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran..."¹⁴⁴

Secara keseluruhan, kejelasan peran dan tanggung jawab yang diterapkan di MAN Bondowoso memastikan kelancaran pelaksanaan program kolaboratif. Praktik ini memperkuat koordinasi antar aktor, mengurangi potensi konflik, meningkatkan efektivitas kegiatan, dan mendukung keberhasilan sinergitas intersektoral secara berkelanjutan.

3. Integrasi sumber daya (*Resource Integration*)

Integrasi sumber daya menjadi salah satu indikator penting dalam sinergitas intersektoral di MAN Bondowoso. Keberhasilan program kolaboratif sangat tergantung pada kemampuan Madrasah dan mitra eksternal untuk menggabungkan berbagai sumber daya, baik fisik,

¹⁴¹ Sullivan, H., & Skelcher, C. 83

¹⁴² Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). 44–55.

¹⁴³ Departemen Agama RI. (2005). QS. Al-Maidah: 2

¹⁴⁴ Departemen Agama RI. (2005). QS. Al-Maidah: 2

material, maupun manusia, sehingga mendukung pelaksanaan kegiatan secara efektif. Pengelolaan yang terkoordinasi memastikan bahwa seluruh aset yang tersedia dimanfaatkan secara optimal dan transparan.

sumber daya fisik dan material Madrasah, seperti ruang laboratorium, komputer, dan jaringan internet, secara terstruktur dikombinasikan dengan fasilitas dan tenaga ahli yang disediakan oleh mitra eksternal, misalnya dinas komputer, perguruan tinggi, dan perusahaan. Proses ini terlihat nyata pada kegiatan PKLK, di mana siswa menggunakan perangkat Madrasah yang terhubung dengan dukungan teknis dari mitra eksternal untuk menjalankan praktik komputer.

Analisis temuan ini menunjukkan kesesuaian dengan teori Sullivan & Skelcher, yang menyebutkan bahwa integrasi sumber daya merupakan salah satu prinsip utama sinergitas intersektoral, di mana koordinasi sumber daya memaksimalkan efektivitas kolaborasi.¹⁴⁵ Teori ini diperkuat oleh Bryson, Crosby, & Stone yang menekankan pentingnya pemanfaatan bersama aset dan kemampuan dari berbagai pihak untuk mencapai tujuan kolaboratif.¹⁴⁶ Perspektif Islam juga menekankan pengelolaan sumber daya dengan adil dan bertanggung jawab, sebagaimana disebutkan dalam QS. Al-Baqarah: 286, yang menegaskan tanggung jawab individu dalam pemanfaatan amanah dan kemampuan yang dimiliki.¹⁴⁷

¹⁴⁵ Sullivan, H., & Skelcher, C. (2002). 87

¹⁴⁶ Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. 44–55.

¹⁴⁷ Departemen Agama RI. QS Al-Baqarah: 286

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا أَكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا
 تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْنَا عَلَيْنَا إِصْرًا كَمَا حَمَلْتُهُ
 عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا
 وَأَغْفِرْ لَنَا وَأَرْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا فَانْصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ ﴿٢١﴾

Artinya : Allah tidak membebani seseorang, kecuali menurut kesanggupannya. Baginya ada sesuatu (pahala) dari (kebijakan) yang diusahakannya dan terhadapnya ada (pula) sesuatu (siksa) atas (kejahanatan) yang diperbuatnya. (Mereka berdoa,) “Wahai Tuhan kami, janganlah Engkau hukum kami jika kami lupa atau kami salah. Wahai Tuhan kami, janganlah Engkau bebani kami dengan beban yang berat sebagaimana Engkau bebankan kepada orang-orang sebelum kami. Wahai Tuhan kami, janganlah Engkau pikulkan kepada kami apa yang tidak sanggup kami memikulnya. Maafkanlah kami, ampunilah kami, dan rahmatilah kami. Engkaulah pelindung kami. Maka, tolonglah kami dalam menghadapi kaum kafir.”

Dengan integrasi sumber daya yang terencana, MAN Bondowoso mampu menjalankan program kolaboratif dengan lebih efisien dan efektif. Kolaborasi ini tidak hanya memperlancar pelaksanaan kegiatan, tetapi juga meningkatkan kualitas pembelajaran, memperkuat profesionalitas guru dan siswa, serta memastikan keberlanjutan sinergitas intersektoral yang optimal.

Berdasarkan temuan penelitian di MAN Bondowoso, proses sinergitas intersektoral sangat menekankan keterbukaan komunikasi dan kejelasan peran antar aktor. Setiap kegiatan kolaboratif, baik tertulis maupun tidak tertulis, dilakukan dengan koordinasi yang sistematis melalui rapat, grup WhatsApp, dan dokumentasi, serta melibatkan guru, siswa, pihak eksternal, dan masyarakat. Pembagian peran yang jelas dan

dukungan dari semua pihak, termasuk orang tua dan komite madrasah, memastikan program berjalan efektif, meminimalkan konflik, serta memperkuat kepercayaan dan komitmen bersama.

Jika dikomparasikan dengan penelitian terdahulu: Fitrianingsih menekankan bahwa manajemen strategik di SMP Lentera Hati menekankan perencanaan strategis, implementasi program, dan evaluasi berkala untuk meningkatkan mutu dan akreditasi.¹⁴⁸ Mustofa Nur Hidayah menemukan bahwa manajemen hubungan masyarakat di MTs Bahrul Ulum menggunakan perencanaan dan pelaksanaan kegiatan yang melibatkan internal dan eksternal, dengan evaluasi rutin setelah program selesai.¹⁴⁹

Dari komparasi ini, temuan di MAN Bondowoso menyempurnakan penelitian terdahulu, karena selain menekankan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi, praktik sinergitas intersektoral di MAN Bondowoso juga menonjolkan partisipasi aktif siswa, dukungan orang tua, serta mekanisme dokumentasi dan komunikasi digital yang membuat kolaborasi lebih transparan, adaptif, dan berkelanjutan. Dengan kata lain, penelitian ini menambahkan dimensi kepercayaan dan koordinasi real-time yang lebih kompleks dibandingkan temuan sebelumnya.

¹⁴⁸ Fitrianingsih, Tesis, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta,2024

¹⁴⁹ Mustofa Nur Hidayah, Tesis, UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember,2024

C. Hasil Dan Keberlanjutan Sinergitas Intersektoral Berkontribusi Terhadap Penguatan Citra Publik Madrasah

i. Manajemen konflik (*Conflict Management*)

Manajemen konflik menjadi salah satu aspek penting dalam memastikan sinergitas intersektoral di MAN Bondowoso berjalan lancar dan berkelanjutan. Setiap kerja sama lintas sektor berpotensi menimbulkan perbedaan kepentingan, baik antara guru, siswa, kepala Madrasah, maupun mitra eksternal. Observasi di lapangan menunjukkan bahwa Madrasah menyiapkan mekanisme penyelesaian konflik sejak tahap perencanaan hingga evaluasi program. Pendekatan ini memungkinkan setiap perbedaan pendapat atau kendala dalam pelaksanaan program diselesaikan secara cepat dan konstruktif.

mekanisme utama dalam manajemen konflik adalah rapat pimpinan, di mana kepala Madrasah dan para waka yang relevan berperan sebagai mediator. Mereka bersama-sama mendiskusikan permasalahan yang muncul, menimbang kepentingan semua pihak, dan merumuskan solusi yang saling menguntungkan. Pendekatan ini tidak hanya menyelesaikan masalah, tetapi juga memperkuat koordinasi dan kepercayaan antar aktor. Kepala Madrasah menegaskan bahwa Setiap perbedaan pendapat atau kendala selalu kami diskusikan terlebih dahulu dalam rapat pimpinan. Kepala Madrasah dan waka-waka sebagai mediator memastikan solusi yang diambil adil dan semua pihak tetap berkomitmen pada tujuan bersama.

Analisis temuan menunjukkan bahwa penerapan mekanisme manajemen konflik yang terstruktur menjadi fondasi penting bagi keberhasilan sinergitas intersektoral di MAN Bondowoso. Dengan adanya rapat pimpinan sebagai forum mediasi, semua pihak memiliki kesempatan untuk menyampaikan pandangan dan mencari solusi bersama. Hal ini sejalan dengan teori Sullivan & Skelcher yang menekankan bahwa *conflict management* merupakan salah satu prinsip utama dalam kolaborasi lintas sektor, di mana penyelesaian perbedaan kepentingan secara efektif memperkuat kepercayaan, komitmen, dan kelancaran program.¹⁵⁰

Dari perspektif Islam, penyelesaian konflik melalui musyawarah dan mufakat juga mendapat dukungan. QS. Asy-Syura: 38 menyatakan:

وَالَّذِينَ آسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ

Artinya: “Dan (bagi) orang-orang yang menerima (perintah) Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah di antara mereka...”¹⁵¹

Ayat ini menekankan pentingnya musyawarah dan diskusi terbuka sebagai landasan penyelesaian masalah, yang selaras dengan praktik MAN Bondowoso dalam mengelola konflik antar aktor.

Dengan demikian, manajemen konflik yang terstruktur di MAN Bondowoso tidak hanya menyelesaikan perbedaan kepentingan, tetapi juga

¹⁵⁰ Sullivan, H., & Skelcher, C. 41

¹⁵¹ Departemen Agama RI. QS Asy Syura : 38

memperkuat koordinasi, kepercayaan, dan keberlanjutan kerja sama lintas sektor, memastikan program kolaboratif berjalan efektif dan berkelanjutan.

ii. Hasil (Outcomes)

Hasil nyata dari sinergitas intersektoral menjadi indikator penting keberhasilan program kolaboratif di MAN Bondowoso. Observasi di lapangan menunjukkan bahwa berbagai program, seperti PKLA, PKLK, dan kegiatan ekstrakurikuler riset serta pengembangan inovasi, memberikan dampak langsung bagi mutu pendidikan, prestasi siswa, dan citra Madrasah di mata masyarakat. Siswa yang mengikuti program praktik dan kolaborasi mampu menerapkan keterampilan yang diperoleh secara nyata, baik dalam bidang akademik maupun pengembangan karakter. Dokumen pendukung berupa laporan kegiatan, foto pelaksanaan program, sertifikat prestasi siswa tingkat provinsi dan nasional, serta catatan evaluasi kegiatan menunjukkan bukti nyata dari keberhasilan sinergitas. Semua dokumen ini mencatat partisipasi aktif guru, siswa, dan mitra eksternal, serta menegaskan pencapaian tujuan program.

Analisis temuan ini sejalan dengan prinsip outcomes menurut Sullivan & Skelcher, yang menekankan bahwa hasil nyata dari kolaborasi lintas sektor dapat berupa peningkatan kapasitas, prestasi, dan reputasi organisasi.¹⁵² Di MAN Bondowoso, hasil nyata terlihat dalam peningkatan mutu pendidikan, prestasi siswa yang diakui secara luas, serta kepercayaan masyarakat terhadap profesionalitas Madrasah. Dukungan teori lain dari

¹⁵² Sullivan, H., & Skelcher, C. 98

Bryson, Crosby, & Stone menegaskan bahwa pencapaian outcomes yang jelas menjadi salah satu tolok ukur keberhasilan kolaborasi, karena mencerminkan manfaat yang dirasakan semua pihak.¹⁵³ Dari perspektif Islam, prinsip ini juga tercermin dalam QS. Al-Mujadilah: 11 yang menekankan penghargaan terhadap ilmu, kompetensi, dan hasil usaha:

يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسُحُوا يَفْسَحِ
 اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ أَنْشُرُوا فَانْشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ
 أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَتٌ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ حَبِيرٌ

Artinya:"Hai orang-orang beriman apabila kamu dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majlis", Maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", Maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan."

Ayat ini selaras dengan praktik di MAN Bondowoso, di mana kerja sama lintas sektor tidak hanya meningkatkan prestasi akademik, tetapi juga membangun karakter dan profesionalitas siswa, guru, dan Madrasah secara keseluruhan.¹⁵⁴

Berdasarkan temuan penelitian di MAN Bondowoso, manajemen konflik menjadi aspek penting dalam memastikan sinergitas intersektoral berjalan lancar dan berkelanjutan. Setiap kerja sama lintas sektor, baik dengan guru, siswa, kepala Madrasah, maupun mitra eksternal, berpotensi menimbulkan perbedaan kepentingan. Observasi menunjukkan bahwa

¹⁵³ Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. 44–55.

¹⁵⁴ Departemen Agama RI QS Al- Mujadilah : 11

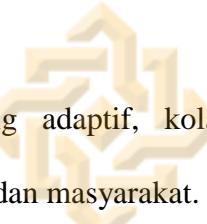
Madrasah menyiapkan mekanisme penyelesaian konflik sejak tahap perencanaan hingga evaluasi program, dengan pembahasan yang terbuka dan konstruktif melalui rapat pimpinan maupun koordinasi internal. Selain itu, hasil nyata dari sinergitas intersektoral, seperti PKLA, PKLK, kegiatan riset, dan inovasi, memberikan dampak langsung bagi mutu pendidikan, prestasi siswa, dan citra Madrasah di mata masyarakat.

Jika dibandingkan dengan penelitian terdahulu, Paula Tjatoerwidya Anggarina menekankan bahwa manajemen reputasi PTS melalui pemberdayaan Humas berhasil meningkatkan citra institusi dengan memperhatikan faktor-faktor seperti akreditasi, kualitas lulusan, SDM, peringkat, dan kepemimpinan. Humas berperan sebagai penghubung antara institusi dan pemangku kepentingan melalui komunikasi yang efektif.¹⁵⁵ sedangkan Sari Rejeki dkk. menemukan bahwa perencanaan matang, pembagian peran guru, penyediaan sarana, dan evaluasi sistematis program unggulan berkontribusi pada mutu pendidikan dan kepuasan orang tua serta siswa.¹⁵⁶

Dari komparasi ini, temuan di MAN Bondowoso menyempurnakan penelitian terdahulu, karena selain perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program, MAN Bondowoso menekankan manajemen konflik yang terstruktur, partisipasi aktif siswa, dukungan orang tua, dan keterlibatan mitra eksternal. Pendekatan ini tidak hanya memastikan keberhasilan pelaksanaan program, tetapi juga memperkuat citra positif Madrasah

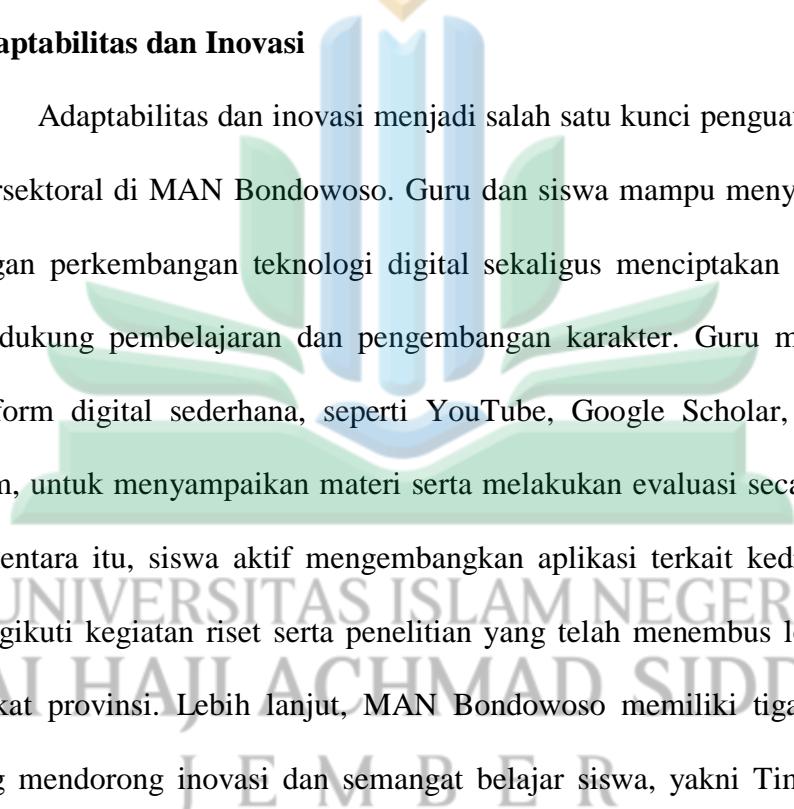
¹⁵⁵ Paula Tjatoerwidya Anggarina. Disertasi, Universitas Tarumanagara, 2024

¹⁵⁶ Sari Rejeki, Azainil, dan Dwi Nugroho Hidayanto, "Manajemen Strategis *Jurnal Education and Development*, Vol. 12, No. 2 (2024): 156–166.



sebagai lembaga yang adaptif, kolaboratif, dan responsif terhadap kebutuhan pendidikan dan masyarakat.

D. Adaptabilitas dan Inovasi



Adaptabilitas dan inovasi menjadi salah satu kunci penguatan sinergitas intersektoral di MAN Bondowoso. Guru dan siswa mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi digital sekaligus menciptakan inovasi yang mendukung pembelajaran dan pengembangan karakter. Guru memanfaatkan platform digital sederhana, seperti YouTube, Google Scholar, dan Google Form, untuk menyampaikan materi serta melakukan evaluasi secara interaktif. Sementara itu, siswa aktif mengembangkan aplikasi terkait kedisiplinan dan mengikuti kegiatan riset serta penelitian yang telah menembus lomba hingga tingkat provinsi. Lebih lanjut, MAN Bondowoso memiliki tiga tim khusus yang mendorong inovasi dan semangat belajar siswa, yakni Tim Olimpiade, Tim Riset, dan Tim Karya Ilmiah Remaja (KIR). Tim-tim ini secara konsisten meraih prestasi, menampilkan kreativitas, dan melibatkan banyak siswa yang bersemangat serta berdedikasi tinggi dalam belajar dan berinovasi.

Dokumen pendukung menunjukkan implementasi nyata inovasi dan adaptabilitas ini. Laporan kegiatan inovasi digital guru, tangkapan layar platform pembelajaran, sertifikat lomba aplikasi siswa, serta foto-foto kegiatan ekstrakurikuler riset menjadi bukti konkret bahwa inovasi dan adaptabilitas diterapkan secara konsisten. Semua pihak guru, siswa, dan pihak Madrasah terlibat aktif sehingga kolaborasi lintas sektor menghasilkan output kreatif dan relevan.

Analisis temuan ini sejalan dengan teori Sullivan & Skelcher, yang menekankan pentingnya resource integration dan shared goals untuk mendorong inovasi dan adaptasi dalam kolaborasi lintas sektor.¹⁵⁷ Integrasi sumber daya digital dan keterlibatan siswa serta guru mencerminkan penerapan prinsip ini karena semua pihak memanfaatkan potensi yang ada untuk menciptakan inovasi yang bermanfaat. Teori tambahan dari Bryson, Crosby, & Stone juga menegaskan bahwa kolaborasi yang efektif membutuhkan fleksibilitas dan inovasi agar program dapat disesuaikan dengan konteks dan kebutuhan.¹⁵⁸

Dari perspektif Islam, prinsip adaptabilitas dan inovasi tercermin dalam QS. Al-Baqarah: 2 yang menekankan pentingnya ilmu pengetahuan dan berpikir kritis: “Kitab (Al-Qur'an) ini tidak ada keraguan padanya; petunjuk bagi mereka yang bertakwa.”¹⁵⁹

دَلِكَ الْكِتَبُ لَا رَيْبٌ فِيهِ هُدًى لِّلْمُتَّقِينَ

Artinya : Kitab (Al-Qur'an) ini tidak ada keraguan di dalamnya; (ia merupakan) petunjuk bagi orang-orang yang bertakwa,

Ayat ini mendukung praktik MAN Bondowoso dalam mendorong guru dan siswa belajar, berinovasi, dan beradaptasi dengan perkembangan zaman. Dengan demikian, indikator adaptabilitas dan inovasi menunjukkan bahwa Madrasah berhasil memanfaatkan teknologi, kreativitas, dan partisipasi semua

¹⁵⁷ Sullivan, H., & Skelcher, C.

¹⁵⁸ Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. 44–55.

¹⁵⁹ Departemen Agama RI. (2005). QS Al- Baqarah : 2

pihak untuk memperkuat sinergitas intersektoral, menghasilkan output yang relevan, dan mendukung keberhasilan program kolaboratif jangka panjang.

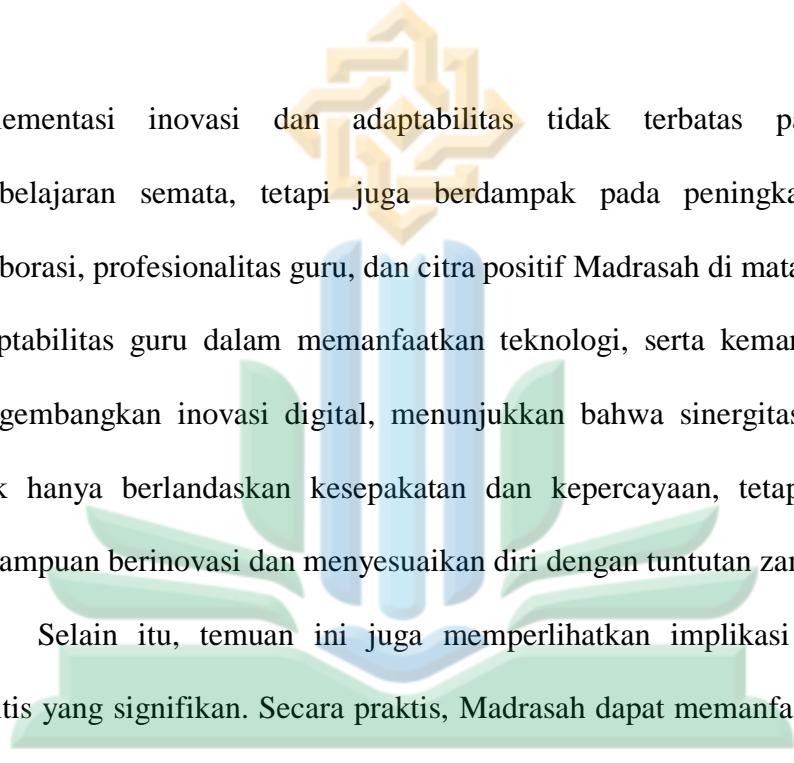
Jika dibandingkan dengan penelitian terdahulu, temuan ini merekonstruksi dan menyempurnakan beberapa aspek yang sebelumnya kurang dieksplorasi. Misalnya, penelitian Paisal Anwar menekankan pentingnya kepercayaan (trust) dan keselarasan tujuan (shared goals) sebagai fondasi kolaborasi lintas sektor. Namun, penelitian tersebut belum menekankan bagaimana adaptabilitas digital dan inovasi kreatif dapat menjadi mekanisme nyata untuk meningkatkan efektivitas kolaborasi dan membangun citra institusi.¹⁶⁰ Selanjutnya, penelitian Lathifatul Khuzmi menyoroti kolaborasi dengan dunia industri untuk meningkatkan kompetensi siswa, tetapi adaptasi digital guru maupun kreativitas siswa sebagai strategi penguatan sinergitas intersektoral belum ditampilkan secara mendalam.¹⁶¹ Sementara penelitian Fitrianingsih menekankan manajemen strategik, perencanaan, dan evaluasi program, namun kurang menekankan implementasi inovasi berbasis teknologi dan peran aktif peserta didik dalam menciptakan solusi kreatif yang mendukung kolaborasi lintas sektor.¹⁶²

Dengan demikian, temuan di MAN Bondowoso tidak hanya menegaskan pentingnya adaptabilitas dan inovasi, tetapi juga menyempurnakan temuan-temuan sebelumnya dengan menghadirkan bukti empiris bahwa inovasi digital dan kreativitas siswa dapat menjadi pendorong utama keberhasilan sinergitas intersektoral. Penelitian ini menunjukkan bahwa

¹⁶⁰ Paisal Anwar, Disertasi, Universitas Hasanudin, 2023

¹⁶¹ Lathifatul Khuzmi, Tesis, IAIN Syekh Nurjati Cirebon, 2024

¹⁶² Fitrianingsih, Tesis, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2024



implementasi inovasi dan adaptabilitas tidak terbatas pada strategi pembelajaran semata, tetapi juga berdampak pada peningkatan kualitas kolaborasi, profesionalitas guru, dan citra positif Madrasah di mata masyarakat. Adaptabilitas guru dalam memanfaatkan teknologi, serta kemampuan siswa mengembangkan inovasi digital, menunjukkan bahwa sinergitas antar aktor tidak hanya berlandaskan kesepakatan dan kepercayaan, tetapi juga pada kemampuan berinovasi dan menyesuaikan diri dengan tuntutan zaman.

Selain itu, temuan ini juga memperlihatkan implikasi praktis dan teoritis yang signifikan. Secara praktis, Madrasah dapat memanfaatkan potensi teknologi dan kreativitas siswa secara lebih optimal untuk program kolaboratif, meningkatkan kualitas pembelajaran, serta menguatkan reputasi institusi. Secara teoritis, temuan ini menambahkan dimensi baru pada kajian sinergitas intersektoral, yaitu bahwa adaptabilitas dan inovasi menjadi komponen strategis yang mampu menyempurnakan prinsip trust, shared goals, roles, dan resource integration yang sebelumnya menjadi fokus penelitian terdahulu. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mengonfirmasi prinsip-prinsip kolaborasi lintas sektor yang telah ada, tetapi juga merekonstruksi dan memperluas pemahaman mengenai bagaimana inovasi digital dan kreativitas peserta didik berkontribusi terhadap keberhasilan kolaborasi lintas sektor serta penguatan citra Madrasah secara berkelanjutan.



BAB VI
PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis data dan pembahasan tentang Sinergitas Intersektoral Dalam Membangun Citra Institusi Di MAN Bondowoso dapat disimpulkan sebagai berikut:

Pertama, Bentuk dan praktik sinergitas intersektoral yang terbangun di MAN Bondowoso dalam mendukung pembangunan citra Madrasah , yakni :

a) Tingkat kepercayaan antarakor terbentuk kuat sehingga program kolaboratif dapat berjalan lancar dan berkelanjutan. b) Tujuan bersama berhasil diselaraskan melalui penyamaan visi, penyesuaian kurikulum, serta evaluasi rutin.

Kedua, Proses pelaksanaan sinergitas intersektoral dilakukan antara

Madrasah dan pihak eksternal untuk mencapai kerja sama dilakukan melalui a) Komunikasi berlangsung terbuka, sistematis, dan interaktif sehingga semua pihak memahami perannya dalam setiap kegiatan. b) Kejelasan peran baik tertulis maupun informal membuat pelaksanaan program lebih terarah dan efisien. c) Integrasi sumber daya dari berbagai sektor untuk meningkatkan transparansi dan efektivitas kegiatan kolaboratif.

Ketiga, Hasil dan keberlanjutan sinergitas intersektoral berkontribusi terhadap penguatan citra publik Madrasah ini terlihat dari a) Keharmonisan pimpinan dan pendekatan persuasif menjadi dasar, sementara dialog dan koordinasi dilakukan saat muncul perbedaan pandangan agar kegiatan tetap

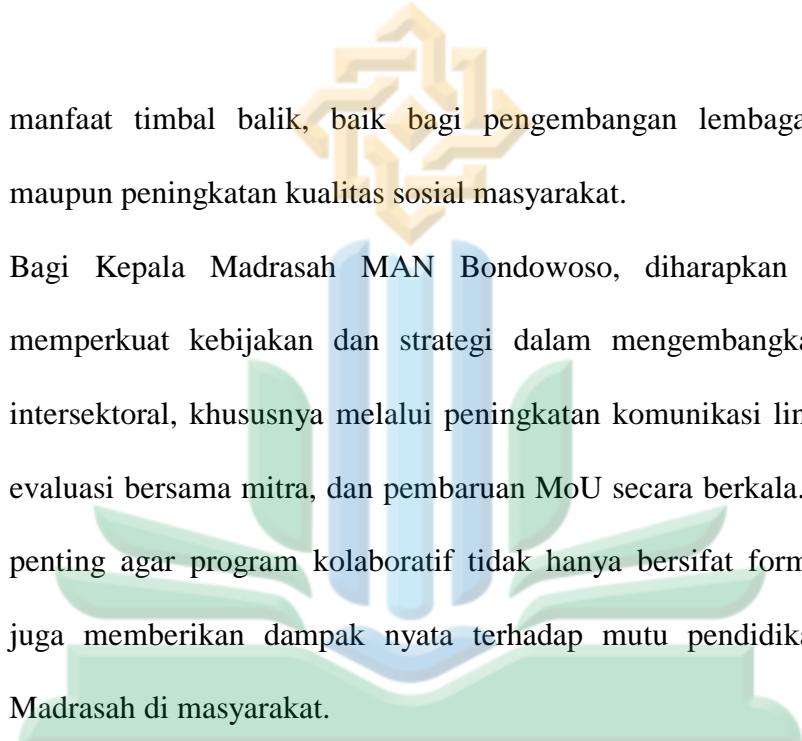
berjalan sesuai tujuan bersama. b) Hasil nyata, ditandai dengan meningkatnya mutu layanan pendidikan, bertambahnya prestasi siswa, dan semakin kuatnya citra positif madrasah di mata masyarakat sebagai institusi yang adaptif, terpercaya, dan berjejaring luas.

Secara keseluruhan, praktik sinergitas di MAN Bondowoso merekonstruksi dan menyempurnakan temuan penelitian terdahulu dengan menekankan kepercayaan, partisipasi aktif, integrasi sumber daya, inovasi, dan adaptabilitas. Hal ini menunjukkan bahwa kolaborasi lintas sektor dapat mendorong kemajuan pendidikan Islam secara inovatif, berdaya saing, dan berkelanjutan, sekaligus memperkuat citra positif Madrasah.

B. Saran

Berdasarkan hasil temuan di lapangan, akan kekurangan- kekurangan untuk perbaikan maka saran yang dapat disampaikan adalah sebagai berikut:

1. Bagi Kementerian Agama dan Pemerintah Daerah, diharapkan dapat memberikan dukungan kebijakan dan pendanaan untuk memperluas program kolaboratif Madrasah, terutama yang berbasis pengembangan masyarakat dan digitalisasi pendidikan. Dukungan regulatif dan fasilitatif sangat dibutuhkan agar sinergitas lintas sektor semakin kokoh dan mampu menjadi model pengembangan pendidikan Islam di daerah lain.
2. Bagi Pihak Eksternal dan Mitra Kerja Sama, diharapkan agar terus menjalin hubungan kemitraan yang berkelanjutan dengan Madrasah melalui dukungan sumber daya, bimbingan teknis, dan partisipasi aktif dalam kegiatan pendidikan. Kolaborasi yang sinergis akan memberikan



manfaat timbal balik, baik bagi pengembangan lembaga pendidikan maupun peningkatan kualitas sosial masyarakat.

3. Bagi Kepala Madrasah MAN Bondowoso, diharapkan untuk terus memperkuat kebijakan dan strategi dalam mengembangkan sinergitas intersektoral, khususnya melalui peningkatan komunikasi lintas lembaga, evaluasi bersama mitra, dan pembaruan MoU secara berkala. Langkah ini penting agar program kolaboratif tidak hanya bersifat formalitas, tetapi juga memberikan dampak nyata terhadap mutu pendidikan dan citra Madrasah di masyarakat.
4. Bagi Guru dan Tenaga Kependidikan, disarankan untuk terus meningkatkan kompetensi kolaboratif dan adaptabilitas terhadap perkembangan teknologi serta dinamika mitra eksternal. Guru dapat menjadi motor penggerak dalam mengimplementasikan hasil kerja sama di dalam kelas dan kegiatan siswa, sehingga nilai-nilai kolaborasi dapat terinternalisasi dalam proses pembelajaran dan pembentukan karakter peserta didik.
5. Bagi Peneliti Selanjutnya, diharapkan dapat melakukan penelitian lanjutan mengenai praktik sinergitas intersektoral di lembaga pendidikan lain, baik Madrasah maupun sekolah umum, dengan pendekatan yang berbeda seperti *mixed methods* atau studi komparatif. Hal ini akan memperkaya kajian teoritis tentang manajemen kolaborasi dan citra lembaga pendidikan Islam serta memperkuat generalisasi hasil penelitian di berbagai konteks kelembagaan.



DAFTAR PUSTAKA

Abd Muhib, Fathorrozi, Peran Kepala Sekolah Dalam Pelaksanaan Manajemen Pemasaran Sekolah Dasar Di Jember Jawa Timur. *JIEMAN: Journal of Islamic Educational Management* Vol. 3, No. 2, Desember 2021 207

Anwar, M., Hermawan, D., & Taufiqurrahman, H. (2023). *Digital-Based Services in Admitting New Students at Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Jember*. Proceedings of the 2nd Annual Conference of Islamic Education (ACIE), 59–63.

Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa. (2024). Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI). Jakarta: Kemendikbudristek.

Balogh, S. Emerson, K., Nabatchi, T., (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1–29.

Bhakti, Yoga Budi et al., “Kendala Implementasi Kebijakan Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) di Perguruan Tinggi,” *Jurnal Administrasi Pendidikan*, Vol. 29, No. 2 (2022): 101–110.

Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature. *Public Administration Review*, 66(s1), 44–55, 2006.

Bunker, B. B., Lewicki, R. J., & (1996). *Developing and maintaining trust in work relationships*. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. 120

Coulter, M. Robbins, S. P., Management (14th ed.). Harlow: Pearson Education, 2018.

Covey, S. R. *The 7 Habits of Highly Effective People*. New York: Free Press, 2004.

Departemen Agama RI. (2005). *Al-Qur'an dan Terjemahannya*. Jakarta: Kementerian Agama.

Effendi, Mukhlison S. (2021). Pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan citra lembaga di lembaga pendidikan Islam. *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, 2(1), Hal 46
<https://doi.org/10.21154/sajiem.v2i1.40>

Emzir.metodologi Penelitian Kualitatif Analisis data, Jakarta: Rajawali Pers.Cet.3.2012.

Faruq, M. Shoffa Saifillah Al et al., “Enhancing Educational Quality through Principals’ Human Resources Management Strategies,” At-Tadbir: Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan, Vol. 8, No. 1 (2024): 24–36.

Fitria, Faning Maulida et al., “Strategi Pengelolaan Sarana dan Prasarana di Lembaga Pendidikan Sekolah Dasar,” Jurnal Education and Development, Vol. 12, No. 2 (2024): 143–155.

Fitrianingsih, Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu dan Peringkat Akreditasi di SMP Lentera Hati Islamic Boarding School.Tesis, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta,2024.

Hidayanto, Sari Rejeki, Azainil, dan Dwi Nugroho “Manajemen Strategis Program Unggulan: Asah Bakat, Kecakapan Hidup dan Riset untuk Mewujudkan Sekolah Bermutu,” Jurnal Education and Development, Vol. 12, No. 2 (2024): 156–166.

Ibrahim Bafadhal, Dasar – Dasar Manajemen & Supervisi Taman Kanak – Kanak, Jakarta: Bumi Akasara, 2006.

Jaffe, K. The thermodynamic roots of synergy and its impact on society. arXiv:1707.06662. 2017.

Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Harvard Business School Press. 45

Keller, Kevin Lane. Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity. Edisi ke-3. Prentice Hall, 2008.

Kementerian Agama Republik Indonesia. *Keputusan Menteri Agama Nomor 1503 Tahun 2025 tentang Pedoman Implementasi Kurikulum Merdeka pada Madrasah*, Jakarta: Kementerian Agama RI, 2025.

Khobir, Supandi, & Abdul K. A. (2024). Membangun citra dan reputasi pendidikan Islam melalui strategi marketing lembaga pendidikan Islam. Al-Mafazi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 2(1), Hal.26. Retrieved from <https://ejournal.stai-mas.ac.id/index.php/mpi/article/view/228>

Khusnuridho, Haya *Kepemimpinan dan Manajemen Konflik* Edisi 1, El -Rumi Press 2020.64–66.

Kilmann, Ralph H., and Kenneth W. Thomas. *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. Tuxedo, NY: Xicom, 1974.

Kotler, Philip dan Keller, Kevin Lane. Marketing Management. Edisi ke-14. Pearson, 2014.

Lathifatul Khuzmi, Implementasi Manajemen Kolaborasi Sekolah Dalam Upaya Penguatan Skill Lulusan Di Smk Manbaul Ulum Kabupaten Cirebon. Tesis, IAIN Syekh Nurjati Cirebon,2024.

Leblanc, G. Nguyen, N., & (2001). Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8(4), 227–236. [https://doi.org/10.1016/S0969-6989\(00\)00029-1](https://doi.org/10.1016/S0969-6989(00)00029-1)

Lexy Moleong J. Metode Penelitian Kualitatif. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, Cet.30, 2012,

Lincoln, Y.S & Guba, E.G.L. Naturalistic Inquiry, 89.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705

Mária. Eger, Ludvík; Egerová, Dana; Pisoňová, "Assessment of School Image." Center for Educational Policy Studies Journal, Vol. XX, DOI:10.26529/cepsj.546.

Methew B.Miles, A. Michael Huberman, Jhony Saldana, Qualitative Data Abalysis A Methods Sourcebook , America : Arizona State University, 2014

Miles, A. Michael Huberman, Johnny Saldaña, Qualitative data analysis: a methods sourcebook, Arizona State University-Third edition. 2014.

Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2017.

Mundir. *Metodologi Penelitian Kualitatif: Analisis dan Desain Penelitian Pendidikan Islam*. Jember: IAIN Jember Press, 2013.

Mustofa Nur Hidayah, Manajemen Hubungan Masyarakat Dalam Membangun Citra Positif Madrasah Di Madrasah Tsanawiyah Bahrul Ulum Kecamatan Panti Kabupaten Jember. Tesis, UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember,2024.

Owen, H. (2021). *Role dynamics in organizational leadership*. Oxford University Press. 14

Paisal Anwar, Manajemen Kolaborasi Dalam Implementasi Program Membangun Rumah Rakyat (Membara) Di Kabupaten Mamuju Tengah.,Disertasi,Universitas Hasanudin,2023.

Paula Tjatoerwidya Anggarina, Manajemen Reputasi Di Perguruan Tinggi Swasta (Pts) Melalui Pemberdayaan Humas. Disertasi, Universitas Tarumanagara, 2024.

Peraturan Menteri Agama RI Nomor 40 Tahun 2020 tentang Penyelenggaraan Kerja Sama pada Kementerian Agama.

Sandyakala, M. C. (2020). Peran public relations dalam meningkatkan citra lembaga pendidikan. *Jurnal at-Tadbir: Media Hukum dan Pendidikan*, 30(2), hal 185 <https://doi.org/10.52030/attadbir.v30i2.63>

Sugiyono, Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D Bandung: Alfabeta, 2011.

Sullivan, H., & Skelcher, C. *Working Across Boundaries: Collaboration in Public Services*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2002.

Supramono, S. M. Strategi peningkatan mutu dan citra (image) sekolah dasar negeri di Ungaran, Semarang. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3 (1) (2016).

Torres, E ,Flavián, C., Guinalíu, M., (2005). The influence of corporate image on consumer trust: A comparative analysis in traditional versus internet banking. *Internet Research*, 15(4), 447–470<https://doi.org/10.1108/10662240510615191>

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 55 Tahun 2007 tentang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan.

Vangen, S. Huxham, C., *Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage*. London: Routledge, 2005.

Widodo Muktiyo, *Membangun Usaha dengan Kekuatan Image*, Penerbit Pinus, Yogyakarta, 2006.

Widyawati, Rina et al., “Tantangan dan Peluang dalam Pendidikan Kimia Hijau Berorientasi ESD di Sekolah Menengah Atas,” *Jurnal Riset Pendidikan Kimia*, Vol. 5, No. 1 (2024): 20–28.

Yadnya, I. G. A. O. Peran strategis pengawas sekolah menjawab globalisasi pendidikan. Depok: Guepedia, 2020.

Yin, Robert K. *Case Study Research: Design and Methods*. California: Sage Publications, 2018.

Zainuddin AL Haj Zaini, *Gaya Kepemimpinan Dan Peningkatan Mutu Sekolah*. STAIN Jember , Jurnal AL ‘Adalah Vol15 No 2 Desember 2011, 9



PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertanda tangan di bawah ini saya :

Nama : Ainun Rahmah
 NIM : 243206010005
 Program : Magister
 Institusi : Pascasarjana UINKHAS Jember

Dengan sunguh-sunguh menyatakan bahwa tesis yang berjudul “ **Sinergitas Intersektoral Dalam Membangun Citra Institusi Di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso Tahun Ajaran 2025/2026**” Secara keseluruhan adalah hasil penelitian karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang di rujuk sumbernya.

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

Jember, 03 November 2025
 Saya yang Menyatakan ,

 NIM 243206010005

Lampiran 2

Observasi merupakan kegiatan yang dilakukan peneliti dalam rangka mencocokkan hasil wawancara dan dokumentasi dengan ekadaan yang sebenarnya untuk menguatkan data guna menjawab fokus penelitian. Berikut adalah pedoman observasi yang peneliti gunakan.

1. Mengamati kondisi lingkungan Madrasah dan fasilitas pendukung yang mencerminkan kemitraan dengan pihak eksternal.
2. Mengamati koordinasi dan komunikasi kepala Madrasah serta pimpinan dengan mitra eksternal (pemerintah, perguruan tinggi, dunia usaha, masyarakat).
3. Mengamati pelaksanaan kegiatan kolaboratif seperti PKLA, PKLK, magang mahasiswa, dan pemanfaatan aplikasi PIJAR dari mitra.
4. Mengamati partisipasi aktif guru, tenaga kependidikan, dan siswa dalam kegiatan yang melibatkan pihak luar.
5. Mengamati pembagian peran, tanggung jawab, dan dukungan sumber daya antara Madrasah dan mitra dalam pelaksanaan kegiatan.
6. Mengamati suasana kerja sama, tingkat kepercayaan, dan komitmen antar aktor selama kegiatan berlangsung.
7. Mengamati hasil nyata dan keberlanjutan sinergitas intersektoral terhadap citra Madrasah, termasuk prestasi siswa, reputasi, dan dokumentasi kerja sama.

Lampiran 3



Kegiatan wawancara ini merupakan wawancara semi struktur sehingga lebih fleksibel dalam menggali data dengan mengajukan pertanyaan tertulis kepada informan kemudian dilanjutkan dengan pertanyaan-pertanyaan tidak tertulis guna menggali data lebih dalam untuk menjawab terkait sinergitas intersektoral dalam membangun citra institusi

Berikut adalah pedoman wawancara yang peneliti gunakan :

1. Mendapat informasi tentang bentuk dan praktik sinergitas intersektoral yang terbangun di MAN Bondowoso dalam mendukung pembangunan citra Madrasah.
2. Mendapat informasi tentang proses pelaksanaan sinergitas intersektoral dilakukan antara Madrasah dan pihak eksternal untuk mencapai Kerjasama yang efektif.
3. Mendapat informasi tentang hasil dan keberlanjutan sinergitas intersektoral berkontribusi terhadap penguatan citra publik Madrasah.

Lampiran 4



**SINERGITAS INTERSEKTORAL DALAM MEMBANGUN CITRA
INSTITUSI DI MADRASAH ALIYAH NEGERI BONDOWOSO TAHUN
AJARAN 2025/2026**

Informan : Kepala Madrasah, Kepala TU, Ketua Komite, Guru, Orang Tua

Fokus : Bentuk dan praktik sinergitas intersektoral yang terbangun di MAN Bondowoso dalam mendukung pembangunan citra Madrasah.

Tempat : MAN Bondowoso, Rumah Kediaman Ketua Komite, Dan Rumah Kediaman Orang Tua Siswa

No	Hari, Tanggal	Peneliti	Informan
1.	Rabu, 03 September 2025	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana keserasian visi dan tujuan antara Madrasah dan pihak eksternal dalam menjalankan program kolaboratif? • Apakah ada kesepakatan tertulis atau forum penyamaan visi sebelum kerja sama dilakukan? 	<ul style="list-style-type: none"> • Kami selalu berupaya agar setiap kerja sama yang dilakukan tetap sejalan dengan visi MAN Bondowoso, yaitu "<i>Terwujudnya Madrasah unggul dalam prestasi, siap berkompetisi, berjiwa islami, dan berwawasan lingkungan.</i>" Karena itu, sebelum menjalin kemitraan, kami pastikan bahwa tujuan lembaga mitra juga mendukung nilai-nilai pendidikan dan pembentukan karakter siswa. Misalnya, kerja sama dengan PT Telkom melalui aplikasi PIJAR bertujuan untuk meningkatkan mutu ujian berbasis digital tanpa menghilangkan nilai kejujuran dan tanggung jawab siswa. • Iya, sebagian besar kerja sama kami dituangkan dalam bentuk MoU atau surat perjanjian. Biasanya dilakukan setelah ada diskusi awal antara pihak Madrasah dan pihak mitra. Misalnya, kerja sama dengan UIN KHAS Jember dan IAI At-

No	Hari, Tanggal	Peneliti	Informan
			Taqwa Bondowoso diawali dengan forum penyamaan visi tentang magang mahasiswa dan penguatan literasi keagamaan. Sedangkan untuk kerja sama non formal seperti dengan Quipper dan toko ATK King, biasanya dilakukan berdasarkan kesepahaman dan komunikasi langsung yang intensif.
2.	Rabu, 10 September 2025	<ul style="list-style-type: none"> Sejauh mana rasa saling percaya antara pihak Madrasah dan masyarakat memengaruhi efektivitas kerja sama? Apa langkah Madrasah untuk menjaga kepercayaan tersebut? 	<ul style="list-style-type: none"> Kepercayaan sangat menentukan keberhasilan program. Masyarakat merasa yakin Madrasah mengelola program dengan baik, sehingga mereka mau mendukung kegiatan seperti PKLA dan PKLK. Madrasah selalu transparan dalam pelaksanaan program, memberi laporan hasil kegiatan, dan melibatkan masyarakat dalam evaluasi. Hal ini membuat orang tua dan masyarakat tetap percaya dan mendukung.
3.	Rabu, 17 September 2025	<ul style="list-style-type: none"> Bagaimana guru memahami dan menyesuaikan kegiatan pembelajaran dengan visi kerja sama eksternal Madrasah? Apakah kolaborasi ini membantu dalam peningkatan mutu pembelajaran? 	<ul style="list-style-type: none"> Kami menyesuaikan materi dan metode pembelajaran dengan kebutuhan program eksternal. Misalnya, saat PKLK, pembelajaran komputer disesuaikan dengan materi praktikum yang akan dilakukan siswa bersama mitra. Sangat membantu. Siswa mendapatkan pengalaman langsung dan praktis, sehingga pemahaman konsep lebih baik dan pembelajaran lebih menarik

TRANSKIP INTERVIEW

SINERGITAS INTERSEKTORAL DALAM MEMBANGUN CITRA INSTITUSI DI MADRASAH ALIYAH NEGERI BONDOWOSO TAHUN AJARAN 2025/2026

Informan	: Kepala Madrasah, Kepala TU, Ketua Komite, Guru, Orang Tua
Fokus	: Proses pelaksanaan sinergitas intersektoral dilakukan antara Madrasah dan pihak eksternal untuk mencapai Kerjasama yang efektif.
Tempat	: MAN Bondowoso, Rumah Kediaman Ketua Komite, Dan Rumah Kediaman Orang Tua Siswa

No	Hari, Tanggal	Peneliti	Informan
1.	Kamis, 04 September 2025	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana pembagian peran dan tanggung jawab antara Madrasah dan mitra kerja ditetapkan? • Apakah peran tersebut tercantum dalam dokumen resmi seperti MoU, SK, atau nota kesepahaman? 	<ul style="list-style-type: none"> • Setiap kerja sama selalu memiliki pembagian tugas yang jelas. Misalnya, pihak Madrasah bertanggung jawab atas pelaksanaan kegiatan, sementara mitra menyediakan fasilitas atau materi pendukung. • Ya, untuk kerja sama tertulis, peran masing-masing pihak tercantum dalam MoU atau nota kesepahaman. Untuk kerja sama tidak tertulis, kami mendokumentasikan hasil kesepakatan dalam catatan internal.
2.	Selasa, 23 September 2025	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana sumber daya dari berbagai sektor diintegrasikan untuk mendukung kegiatan pendidikan di Madrasah? • Sumber daya apa saja yang paling berperan 	<ul style="list-style-type: none"> • Sumber daya fisik dan material dikelola sedemikian rupa. Misalnya saat PKLK, komputer dan ruang lab yang disediakan Madrasah digabungkan dengan perangkat dari dinas komputer. • Peralatan, jaringan internet, dan tenaga ahli dari mitra eksternal adalah yang paling krusial, karena memengaruhi kelancaran pembelajaran

No	Hari, Tanggal	Peneliti	Informan
		penting dalam sinergitas ini?	praktikum.
3.	Rabu, 24 September 2025	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana sistem komunikasi antar pihak dijalankan untuk menjaga koordinasi sinergitas? • Apakah ada media atau forum komunikasi rutin yang digunakan? 	<ul style="list-style-type: none"> • Kami menggunakan berbagai media, mulai dari rapat rutin, grup WhatsApp, hingga email resmi untuk memastikan informasi tersampaikan dengan baik • Ya, rapat koordinasi mingguan dengan guru dan perwakilan mitra, serta update di grup resmi untuk semua program yang berjalan.
4.	Kamis, 25 September 2025	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana pembagian peran dan tanggung jawab antara Madrasah dan mitra kerja ditetapkan? • Apakah peran tersebut tercantum dalam dokumen resmi (MoU, SK, dll)? 	<ul style="list-style-type: none"> • Peran ditetapkan sejak awal. Misalnya, guru bertanggung jawab membimbing siswa, pihak eksternal menyediakan fasilitas, dan kepala sekolah mengawasi jalannya program. • Untuk mitra yang tertulis, ya tercantum dalam MoU. Untuk kerja sama tidak tertulis, kami membuat kesepakatan informal dan mendokumentasikan hasil koordinasi.
5.	Jum'at, 26 September 2025	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana pengelolaan dan pencatatan sumber daya dari mitra dilakukan agar transparan dan akuntabel? • Apakah ada laporan keuangan atau dokumentasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Semua sumber daya dicatat secara rapi, mulai dari alat, fasilitas, hingga tenaga ahli yang diberikan mitra. Setiap kegiatan memiliki laporan penggunaan sumber daya agar semua pihak bisa memantau. • Ya, kami membuat laporan tertulis dan dokumentasi foto kegiatan. Untuk program berskala besar, kami juga

No	Hari, Tanggal	Peneliti	Informan
		khusus setiap sama? untuk kerja	melampirkan keuangan yang internal. laporan diaudit

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

TRANSKIP INTERVIEW

SINERGITAS INTERSEKTORAL DALAM MEMBANGUN CITRA INSTITUSI DI MADRASAH ALIYAH NEGERI BONDOWOSO TAHUN AJARAN 2025/2026

Informan : Kepala Madrasah, Kepala TU, Ketua Komite, Guru, Orang Tua
Fokus : Hasil dan keberlanjutan sinergitas intersektoral berkontribusi terhadap penguatan citra publik Madrasah.
Tempat : MAN Bondowoso, Rumah Kediaman Ketua Komite, Dan Rumah Kediaman Orang Tua Siswa

No	Hari, Tanggal	Peneliti	Informan
1.	Senin, 29 September 2025	<ul style="list-style-type: none"> • Jika terjadi perbedaan kepentingan atau konflik, bagaimana cara Madrasah menyelesaikannya dengan pihak terkait? • Siapa yang biasanya berperan dalam proses mediasi? 	<ul style="list-style-type: none"> • Madrasah menyelesaikan perbedaan kepentingan atau konflik melalui rapat pimpinan terlebih dahulu. Dalam rapat ini, semua permasalahan dibahas secara terbuka untuk menemukan solusi yang saling menguntungkan dan menjaga kelancaran kerja sama. • Proses mediasi dipimpin oleh para pimpinan Madrasah, yaitu Kepala Madrasah dan wakil kepala bidang terkait. Mereka bertanggung jawab memfasilitasi diskusi, menengahi perbedaan, dan memastikan solusi yang disepakati dapat diterapkan oleh semua pihak.
2.	Selasa, 07 Oktober 2025	<ul style="list-style-type: none"> • Apa hasil nyata yang telah dicapai dari sinergitas antar aktor dalam membangun citra Madrasah? • Bagaimana masyarakat 	<ul style="list-style-type: none"> • Alhamdulillah, sinergitas ini sangat berdampak positif bagi citra MAN Bondowoso. Masyarakat melihat Madrasah bukan hanya sebagai lembaga pendidikan agama, tetapi juga sebagai lembaga yang terbuka, maju, dan adaptif

No	Hari, Tanggal	Peneliti	Informan
		menilai dampak kerja sama ini terhadap citra Madrasah?	<p>terhadap perubahan zaman. Beberapa penghargaan dan prestasi siswa di tingkat provinsi dan nasional juga menjadi bukti nyata dari hasil kerja sama yang baik.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Masyarakat menilai Madrasah semakin progresif. Mereka melihat banyak kegiatan yang melibatkan masyarakat dan dunia kerja. Ketika siswa kami praktik di instansi atau lembaga keagamaan, mereka tidak hanya membawa nama Madrasah, tetapi juga menunjukkan akhlak dan kompetensi yang baik. Itu yang kemudian membangun reputasi positif Madrasah di mata publik.
3.	Kamis, 09 Oktober 2025	<ul style="list-style-type: none"> • Menurut Ibu, apa dampak sinergitas lintas sektor terhadap mutu dan citra Madrasah di mata masyarakat? • Apakah masyarakat merasakan manfaat langsung dari kolaborasi tersebut? 	<ul style="list-style-type: none"> • Dampaknya terlihat jelas. Mutu pendidikan meningkat karena siswa mendapat pengalaman praktik langsung dari mitra eksternal, dan citra Madrasah di masyarakat menjadi lebih positif karena terlihat aktif dan profesional. • Ya, masyarakat merasa terbantu, misalnya kegiatan keagamaan di musholla atau peningkatan keterampilan siswa dalam PKLK yang bisa digunakan di masyarakat. Selain itu juga anak saya merupakan siswa berprestasi di MAN Bondowoso, saya merasakan betul dukungan secara penuh dari pihak

No	Hari, Tanggal	Peneliti	Informan
4.	Selasa, 14 Oktober 2025	<ul style="list-style-type: none"> • Apakah kerja sama tersebut berdampak pada semangat belajar siswa atau mutu pembelajaran? • Adakah contohnya hasil dari sinergi tersebut di kelas atau kegiatan siswa? 	<p>Madrasah kepada anak saya.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tentu, semangat belajar siswa meningkat karena mereka merasakan manfaat langsung dari kegiatan praktis • Contohnya, siswa yang mengikuti PKLK dapat mengoperasikan aplikasi komputer untuk ujian atau proyek, dan siswa PKLA mampu mengorganisir kegiatan keagamaan di musholla dengan baik. Hal ini menunjukkan hasil konkret dari kerja sama lintas sektor.
5.	Rabu, 15 Oktober 2025	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana bentuk adaptasi MAN Bondowoso terhadap perubahan dan kemajuan teknologi dalam menunjang kegiatan pembelajaran dan kerja sama lintas sektor? • Apa saja inovasi yang muncul dari guru atau siswa sebagai hasil dari dukungan dan kolaborasi dengan mitra eksternal Madrasah? 	<ul style="list-style-type: none"> • Kami mendorong guru untuk memanfaatkan media digital sederhana yang bisa terhubung ke berbagai sumber belajar, seperti YouTube, Google Scholar, atau kuis interaktif, agar pembelajaran lebih menarik dan fleksibel. Selain itu kami mendukung siswa yang membuat aplikasi terkait kedisiplinan atau mengikuti kegiatan riset dan penelitian. Beberapa inovasi siswa bahkan sudah dilombakan hingga tingkat provinsi, dan kami bangga karena hal ini menunjukkan kreativitas mereka.
6.	Jum'at 17 Oktober 2025	<ul style="list-style-type: none"> • Inovasi apa yang telah Bapak/Ibu kembangkan untuk 	<ul style="list-style-type: none"> • saya membuat tautan sederhana yang mengintegrasikan berbagai sumber belajar online,

No	Hari, Tanggal	Peneliti	Informan
		<p>mendukung pembelajaran atau kegiatan Madrasah?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apakah ada inovasi dari siswa dan siswi MAN Bondowoso yang mendukung terhadap kegiatan Madrasah? 	<p>seperti video, artikel ilmiah, dan kuis interaktif. platform ini memudahkan siswa mengakses materi tambahan diluar kelas. siswa juga diberikan proyek untuk mengembangkan aplikasi sederhana yang bisa digunakan di Madrasah. misalnya untuk absensi atau penginat kedisiplinan</p>

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

Lampiran 5



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
PASCASARJANA

Jl. Mataram No. 1 Mangli, Jember, Kode Pos 68136 Telp. (0331) 487550 Fax (0331) 427005
e-mail: pascasarjana@uinkhas.ac.id, Website : <http://pasca.uinkhas.ac.id>



No : B.2640/Un.22/DPS.WD/PP.00.9/09/2025
 Lampiran : -
 Perihal : Permohonan Izin Penelitian untuk Penyusunan Tugas Akhir Studi
 Yth.
 Kepala MAN Bondowoso
 Di -
 Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Dengan hormat, kami mengajukan permohonan izin penelitian di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin untuk keperluan penyusunan tugas akhir studi mahasiswa berikut ini:

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

Nama : AINUN RAHMAH
 NIM : 243206010005
 Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
 Jenjang : Magister (S2)
 Waktu Penelitian : 3 Bulan (terhitung mulai tanggal diterbitkannya surat)
 Judul : Sinergitas Intersektoral Dalam Membangun Citra Institusi Di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso
 Tahun Ajaran 2025/2026

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb

Jember, 26 Agustus 2025
 An. Direktur,
 Wakil Direktur



Saihan

Tembusan :
 Direktur Pascasarjana



Dokumen ini telah ditanda tangani secara elektronik.

Token : bd79bXG4

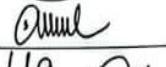
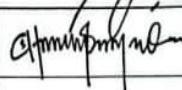
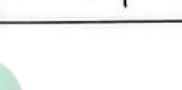


Lampiran 6



JURNAL KEGIATAN PENELITIAN

NO	Hari/ Tanggal	Nama	Status	Jenis Kegiatan	TTD
1	Rabu, 27 Agustus 2025	Santoso, S.Ag. M.Pd	Kepala Madrasah	Memberikan surat permohonan penelitian	
2	Senin, 01 September 2025	Samsul Arifin S.Kom	Kepla TU MAN	Observasi Fokus 1	
3	Rabu, 03 september 2025	Santoso,S.Ag. M.Pd	Kepala Madrasah	Wawancara Fokus 1	
4	Rabu, 03 september 2025	Santoso,S.Ag. M.Pd	Kepala Madrasah	Observasi Fokus 2	
5	Kamis, 04 September 2025	Santoso,S.Ag. M.Pd	Kepala Madrasah	Wawancara Fokus 2	
6	Kamis, 04 September 2025	Samsul Arifin S.Kom	Kepla TU MAN	Wawancara Fokus 2	
7	Jum'at , 05 September 2025	Samsul Arifin S.Kom	Kepla TU MAN	Observasi Fokus 3	
8	Senin, 08 September 2025	Samsul Arifin S.Kom	Kepla TU MAN	Observasi Fokus 3	
9	Rabu, 10 September 2025	Santoso,S.Ag. M.Pd	Kepala Madrasah	Wawancara Fokus 1	
10	Rabu, 10 September 2025	Sunaryadi	Komite Madrasah	Wawancara Fokus 1	
11	Rabu, 17 September 2025	Hartik,S.Pd	Guru MAN	Wawancara Fokus 1	
12	Selasa, 23 September 2025	Akh. Faili, S.Pd.I	Waka Sarpras	Wawancara Fokus 2	
13	Rabu, 24 September 2025	Supiyadi, S.Pd	Waka Humas	Wawancara Fokus 2	
14	Rabu, 24 September 2025	Elok Cahyaning Palupi,S.Pd	Guru	Wawancara Fokus 2	
15	Kamis, 25 Septembr 2025	Fathul Ulum,S.Pd.I	Waka Kurikulum	Wawancara Fokus 2	
16	Jum'at 26 September 2025	Samsul Arifin, S.Kom	Kepla TU MAN	Wawancara Fokus 2	
17	Senin, 29 September 2025	Santoso,S.Ag. M.Pd	Kepala Madrasah	Wawancara Fokus 3	
18	Senin, 29 September 2025	Supiyadi, S.Pd	Waka Humas	Wawancara Fokus 3	

NO	Hari/ Tanggal	Nama	Status	Jenis Kegiatan	TTD
19	Senin, 29 September 2025	Azizah Nur Aini, S.Pd	Guru Man	Wawancara Fokus 3	
20	Selasa, 07 oktober 2025	Santoso, S.Ag. M.Pd	Kepala Madrasah	Wawancara Fokus 3	
21	Kamis, 09 Oktober 2025	Mutmainnah	Orang tua	Wawancara Fokus 3	
22	Selasa, 14 Oktober 2025	Hartik, S.Pd	Guru MAN	Wawancara Fokus 3	
24	Rabu, 15 Oktober 2025	Santoso,S.Ag. M.Pd	Kepala Madrasah	Wawancara Fokus 3	
25	Jum'at , 17 Oktober 2025	Retno Wahu W.M.Pd.I	Guru MAN	Wawancara Fokus 3	
26	Jum'at 17 Oktober 2025	Titi Maya, S.Pd	Guru MAN	Wawancara Fokus 3	

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

Lampiran 7



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN BONDOWOSO
MADRASAH ALIYAH NEGERI
Jalan Khairil Anwar Nomor 278 Kel. Badean Kec. Bondowoso Kab. Bondowoso
Telepon 0332-421032 email : manbondowoso278@gmail.com

SURAT KETERANGAN
NOMOR : 996/Ma.13.06.01/11/2025

Yang bertanda tangan di bawah ini Kepala Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso menerangkan bahwa :

Nama	:	AINUN RAHMAH
NIM	:	243206010005
Program Studi	:	Manajemen Pendidikan Islam
Jenjang	:	Magister (S2)
Asal Kampus	:	UIN KHAS Jember
Judul Penelitian	:	Sinergitas Intersektoral Dalam Membangun Citra Institusi di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso Tahun Ajaran 2025 / 2026

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ

Yang bersangkutan telah selesai melaksanakan penelitian di lembaga kami selama 3 Bulan, terhitung sejak tanggal 26 Agustus 2025.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Bondowoso, 8 November 2025

Kepala,



Santoso

Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan oleh Balai Besar Sertifikasi Elektronik (BSxE), Badan Siber dan Sandi Negara (BSSN).

Lampiran 8



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERIKIAI HAJI ACHMAD SIDDIQJEMBER
PASCASARJANA
Jl. Mataram No. 01 Mangli, Kaliwates, Jember, Jawa Timur, Indonesia KodePos 68136 Telp. (0331) 487550
Fax (0331) 427005e-mail :uinkhas@gmail.com Website : http://www.uinkhas.ac.id



SURAT KETERANGAN BEBAS TANGGUNGJUMAN PLAGIASI

Nomor: 3365/Un.22/DPS.WD/PP.00.9/11/2025

Yang bertanda tangan di bawah ini Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember dengan ini menerangkan bahwa telah dilakukan cek similaritas* terhadap Tesis.

Nama	:	Ainun Rahmah
NIM	:	243206010005
Prodi	:	Manajemen Pendidikan Islam (S2)
Jenjang	:	Magister (S2)

dengan hasil sebagai berikut:

BAB	ORIGINAL	MINIMAL ORIGINAL
Bab I (Pendahuluan)	6 %	30 %
Bab II (Kajian Pustaka)	11 %	30 %
Bab III (Metode Penelitian)	11 %	30 %
Bab IV (Paparan Data)	1 %	15 %
Bab V (Pembahasan)	18 %	20 %
Bab VI (Penutup)	1 %	10 %

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagai salah satu syarat menempuh ujian Tesis.

Jember, 26 November 2025

an. Direktur,
Wakil Direktur



*Menggunakan Aplikasi Turnitin





BIODATA PENULIS



Ainun Rahmah, lahir di Bondowoso Tanggal 03 Maret 2025 anak pertama dari dua bersaudara, pasangan bapak Sunaryo dan Ibu Siti Aminah. Alamat : Jalan Raya Tamanan Desa Kejawan Dusun Krajan RT 004/RW 001 Kecamatan Grujungan Kabupaten Bondowoso, Nomor HP. 085257285016, email : ainunrahmah39@gmail.com. Pendidikan dasar dan pertama di tempuh di SDN Kejawan tamat pada tahun 2015, selanjutnya di MTsN 2 Bondowoso tamat pada tahun 2017, kemudian melanjutkan di MAN Bondowoso tamat pada tahun 2020. Pendidikan berikutnya ditempuh di UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember Program Studi Manajemen Pendidikan Islam lulus pada tahun 2023. Ainun merupakan sapaan akrabnya saat ini sedang aktif kuliah S2 Program Studi Manajemen Pendidikan Islam di UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember pada tahun 2024 sampai diselesaikannya tesis ini.