

**KEPEMIMPINAN KOLABORATIF KEPALA MADRASAH DALAM
PENERAPAN MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH UNTUK
MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI
DI MTs NEGERI 2 KOTA MALANG**

TESIS



Oleh:

Khairunisyah Abrarrah

NIM. 230106210036

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2026**

**KEPEMIMPINAN KOLABORATIF KEPALA MADRASAH DALAM
PENERAPAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH UNTUK
MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI
DI MTs NEGERI 2 KOTA MALANG**

TESIS

Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat Memperoleh Gelar Magister
Pendidikan (M.Pd) Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Pada
Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang



Oleh :
Khairunisyah Abrarrah
NIM. 230106210036

Pembimbing I :
Prof. Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag
NIP. 19720420 200212 1 003

Pembimbing II :
Prof. Dr. H. Ahmad Barizi, M.A.
NIP. 19731212 199803 1 008

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG**

2026

PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama Lengkap : Khairunisyah Abrarrah
NIM : 230106210036
Jurusan : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Judul Tesis : “Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Madrasah Dalam Penerapan Manajemen Berbasis Madrasah Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi Di MTs Negeri 2 Kota Malang”

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa proposal penelitian (tesis) ini secara keseluruhan adalah karya peneliti sendiri, kecuali yang tertulis atau dikutip dalam naskah ini dan disebutkan sumber rujukan dan daftar rujukan.

Demikianlah surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Batu, 26 Juni 2026
Saya yang menyatakan,



Khairunisyah Abrarrah
NIM. 230106210036

LEMBAR PERSETUJUAN

Naskah Tesis ini dengan judul “Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Madrasah Dalam Penerapan Manajemen Berbasis Madrasah Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi Di MTsN 2 Kota Malang” yang disusun oleh Khairunisyah Abrarrah (230106210036) ini telah diperiksa secara keseluruhan dan disetujui oleh tim pembimbing untuk di ajukan kepada Pascasarja Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang untuk diuji dalam sidang Tesis.

Batu, 9 Oktober 2025

Pembimbing I,



Prof. Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag

NIP. 197204202002121003

Pembimbing II,



Prof. Dr. H. Ahmad Barizi, M.A.

NIP. 197312121998031008

Mengetahui,

Ketua Program Studi,



Dr. H. Moh. Padil, M.Pd I

NIP. 196512051994031003

PENGESAHAN TIM PENGUJI TESIS

Tesis berjudul “Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Madrasah Dalam Penerapan Manajemen Berbasis Madrasah Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi Di MTs Negeri 2 Kota Malang” yang di tulis oleh Khairunisyah Abrarrah NIM. 230106210036 ini telah diuji dan dipertahankan di depan dewan penguji pada tanggal 9 juli 2026.

Dosen Penguji:

Prof. Dr. H. Nur Ali, M.Pd
NIP. 196504031998031002

Penguji Utama

Dr. H. Nurul Yaqien, S.Pd.I, M.Pd
NIP. 197811192006041001

Ketua Penguji

Prof. Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag
NIP. 197204202002121003

Penguji

Prof. Dr. H. Ahmad Barizi, M.A
NIP. 197312121998031008

Sekretaris

Mengetahui,

Direktur Pascasarjana



Prof. Dr. H. Agus Maimun, M.Pd
NIP. 196508171998031003

ABSTRAK

Abrarrah, Khirunisyah, 2026, *Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Madrasah Dalam Penerapan Manajemen Berbasis Madrasah Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi Di Mts Negeri 2 Kota Malang*, Tesis, Magister Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing I: Prof. Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag., Pembimbing II: Prof. Dr. H. Ahmad Barizi, M.A.

Kata Kunci: Kepemimpinan Kolaboratif, Manajemen Berbasis Madrasah, Meningkatkan Kinerja Organisasi

Kepemimpinan kepala madrasah memainkan peran kunci dalam mengelola sumber daya madrasah, menciptakan inovasi pembelajaran, serta membangun budaya sekolah yang mendukung peningkatan kinerja organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis : 1) karakteristik kepemimpinan kolaboratif kepala madrasah dalam menerapkan manajemen berbasis madrasah untuk meningkatkan kinerja organisasi di MTs Negeri 2 Kota Malang, 2) strategi kepemimpinan kolaboratif kepala madrasah dalam menerapkan manajemen berbasis madrasah untuk meningkatkan kinerja organisasi di MTs Negeri 2 Kota Malang, 3) faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan kepemimpinan kolaboratif kepala madrasah dalam menerapkan manajemen berbasis madrasah untuk meningkatkan kinerja organisasi di MTs Negeri 2 Kota Malang.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus, bertujuan untuk menganalisis fenomena secara mendalam dan komprehensif. Data penelitian dikumpulkan melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Kemudian diuji keabsahannya menggunakan triangulasi sumber triangulasi teknik. Data dianalisis menggunakan analisis tematik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) peneliti menemukan 4 karakteristik, yaitu pengambilan keputusan partisipatif menciptakan keterlibatan, komunikasi terbuka memperkuat dinamika kerja kolaboratif, apresiatif sebagai bentuk motivasi, dan transparan dan akuntabel memastikan proses manajerial berjalan objektif dan dapat dipertanggungjawabkan; 2) strategi kepala madrasah dilakukan dengan mengidentifikasi kebutuhan secara partisipatif melalui rapat koordinasi rutin, dilanjutkan dengan melibatkan semua pemangku kepentingan dalam penyusunan rencana program yang dirumuskan oleh pemangku kepentingan dalam madrasah, setelah program ditetapkan dilanjutkan dengan upaya penguatan komunikasi partisipasi dengan melakukan studi tiru untuk menimba langsung pengalaman mengenai strategi pembinaan akademik pada MAN 2 Kota Malang, dan terakhir adalah evaluasi kinerja berbasis refleksi bersama; 3) faktor-faktor keberhasilan ada 5, yaitu partisipasi seluruh stakeholder, dukungan moral dan material dari komite dan orang tua murid, kompetensi kepemimpinan kepala madrasah, komunikasi terbuka, komitmen dan motivasi guru.

ABSTRACT

Abrarrah, Khirunisyah, 2026, *Collaborative leadership of the madrasah principal in the implementation of madrasah based management ti improve organizational performance at MTsN 2 Malang City*, Thesis, Master Of Islamic Education Management, Postgraduate Program at UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Supervisor I: Prof. Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag., Supervisor II: Prof. Dr. H. Ahmad Barizi, M.A.

Kata Kunci: Collaborative Leadership, Madrasah Based Management, Improving Organizational Performance

The leadership of madrasah principals plays a key role in managing madrasah resources, fostering educational innovation, and building a school culture that supports organizational performance improvement. This study aims to describe and analyze : 1) Characteristics of collaborative leadership among madrasah principals in implementing madrasah based management to improve organizational performance at MTsN 2 Malang City, 2) The collaborative leadership strategy of the madrasah principal in implementing madrasah based management to improve organizational performance at MTsN 2 Malang city, 3) Factors influencing the success of collaborative leadership by madrasah principals in implementing madrasah based management to improve organizational performance at MTsN 2 Malang City.

This study employs a qualitative approach using a case study design, with the aim of analyzing the phenomenon in depth and comprehensively. Research data were collected through observation, interviews, and documentation. The validity of the data was then tested using source and method triangulation. The data were analyzed using thematic analysis.

The results of the study show that: 1) The researchers identify 4 characteristics: participatory decision making fosters engagement, open communication strengthens collaborative work dynamics, appreciation serves as a form of motivation, and transparency and accountability ensure that managerial processes are objective and accountable; 2) The madrasah principal's strategy involves identifying needs through a participatory process during regular coordination meetings, followed by engaging all stakeholders in the development of program plans formulated by the madrasah's stakeholders. Once the programs are finalized, efforts are made to strengthen participatory communication by conducting a benchmarking study to gain firsthand experience regarding academic development strategies at MAN 2 Malang city, and finally, a performance evaluation was conducted based on collective reflection; 3) There are 5 key factors for success: the participation of all stakeholders, moral and material support from the community and parents, the leadership competence of the madrasah principal, open communication, and the commitment and motivation of teachers.

ملخص

ابراة، خيرالنيشاة، ٢٠٢٦ . القيادة التعاونية لرؤساء المدارس الدينية في تنفيذ الإدارة القائمة على المدارس لتحسين الأداء التنظيمي في مدرسة تسنوية نغري 2 مدينة مالانغ، أطروحة، ماجستير في إدارة التعليم الإسلامي من جامعة الدولة الإسلامية في مالانغ . المشرف الأول: البروفيسور منير العابدين. المشرف الثاني: الأستاذ أحمد باريزي.

الكلمات المفتاحية: القيادة التعاونية، الإدارة القائمة على المدارس الدينية (المدارس الدينية الدينية)، تحسين أداء المنظمة.

تلعب قيادة رؤساء المدارس الدينية دورا رئيسيا في إدارة موارد الأديرة، وابتكار ابتكارات تعليمية، وبناء ثقافة مدرسية تدعم تحسين أداء المنظمة. تهدف هذه الدراسة إلى وصف وتحليل (١) خصائص القيادة التعاونية لرؤساء المدارس الدينية في تنفيذ الإدارة القائمة على المدارس لتحسين الأداء التنظيمي في مدرسة تسناوية نغري ٢ مدينة مالانغ، (٢) استراتيجية القيادة التعاونية لرؤساء المدارس الدينية في تنفيذ الإدارة القائمة على المدارس لتحسين الأداء التنظيمي في مدرسة تسناوية نغري ٢ مدينة مالانغ، (٣) العوامل التي تؤثر على نجاح القيادة التعاونية لرئيس المدرسة في تنفيذ الإدارة القائمة على المدارس لتحسين الأداء التنظيمي في المدرسة تسناوية نيجيري ٢ مدينة مالانغ.

يستخدم هذا البحث نهجا نوعيا مع نوع دراسة حالة، بهدف تحليل الظاهرة بعمق وشمول. تم جمع بيانات البحث من خلال الملاحظة والمقابلات والتوثيق. ثم تم اختبار صحة الصلاحية باستخدام تقنية تثليث المصدر. تم تحليل البيانات باستخدام التحليل الموضوعي.

تظهر نتائج الدراسة أن: (١) وجد الباحث أربع خصائص، وهي اتخاذ القرار التشاركي الذي يخلق المشاركة، والتواصل المفتوح الذي يعزز ديناميكيات العمل التعاوني، والتقدير كنوع من التحفيز، وأن تكون شفافة ومسؤولة لضمان سير العمليات الإدارية بموضوعية ومحاسبة؛ (٢) تنفذ استراتيجية رئيس المدرسة من خلال تحديد الاحتياجات بطريقة تشاركية من خلال اجتماعات تنسيقية منتظمة، تليها إشراك جميع الأطراف المعنية في إعداد خطة البرنامج التي وضعها أصحاب المصلحة في المدرسة الدينية، وبعد تحديد البرنامج تتبعه جهود لتعزيز التواصل التفاعلي من خلال إجراء دراسات تجريبية لاكتساب خبرة مباشرة الخبرة حول استراتيجيات التدريب الأكاديمي في مدرسة الهجرة الحكومية ٢ مدينة مالانغ، وأخيرا تقييم الأداء بناء على التأمل المشترك؛ (٣) هناك خمسة عوامل نجاح، وهي مشاركة جميع الأطراف المعنية، الدعم المعنوي والمادي من اللجنة وأولياء الأمور للطلاب، كفاءة القيادة لرئيس المدرسة الدينية، التواصل المفتوح، الالتزام والتحفيز لدى المعلمين.

TRANSLITERASI

Penulisan transliterasi Arab-Latin dalam Tesis ini menggunakan pedoman transliterasi berdasarkan keputusan bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI no. 158 tahun 1987 dan no. 0543 b/U/1987 yang secara garis besar dapat diuraikan sebagai berikut:

A. Huruf

ا	=	a	ز	=	Z	ق	=	q
ب	=	b	س	=	S	ك	=	k
ت	=	t	ش	=	Sy	ل	=	l
ث	=	ts	ص	=	Sh	م	=	m
ج	=	j	ض	=	Dl	ن	=	n
ح	=	h	ط	=	Th	و	=	w
خ	=	kh	ظ	=	Zh	ه	=	h
د	=	d	ع	=	'	ء	=	'
ذ	=	dz	غ	=	Gh	ي	=	y
ر	=	r	ف	=	F			

B. Vokal panjang

Vokal (a) panjang	=	â
Vokal (i) panjang	=	î
Vokal (u) panjang	=	û

C. Vokal Diftong

أو	=	aw
أي	=	ay
أو	=	û
أي	=	î

HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillah dengan penuh rasa syukur dan kebahagiaan, karya sederhana ini penulis persembahkan kepada kedua orang tua tercinta yang selalu memberikan dukungan, bimbingan, dan cinta dalam perjalanan penyusunan tesis ini. Bapak Fery Faniady dan Ibu Sri Wahyuningsih, tidak ada kata yang cukup untuk menggambarkan betapa besar cinta, pengorbanan, dan perjuangan yang telah kalian berikan. Terima kasih karena telah mempercayai penulis, di tengah segala keterbatasan, kalian tidak pernah membatasi langkah penulis untuk terus belajar. Kalian memilih berjuang lebih keras agar penulis dapat mengenyam pendidikan setinggi-setingginya. Setiap tetes keringat, doa yang dipanjatkan dalam diam, serta pengorbanan yang mungkin tidak pernah penulis ketahui sepenuhnya, menjadi fondasi yang mengantarkan penulis sampai pada titik ini.

Penyusunan tesis ini bukanlah perjalanan yang mudah, ada hari-hari ketika semangat terasa memudar, pikiran dipenuhi keraguan, dan tubuh terasa lelah oleh tuntutan yang datang silih berganti. Hal ini mengajarkan penulis arti bertahan, belajar menerima kegagalan, bangkit setelah penolakan, serta menemukan kekuatan di tengah keterbatasan. Ada rindu yang harus penulis pendam, ada air mata yang jatuh tanpa sempat disaksikan siapa pun, dan ada banyak doa yang dipanjatkan dalam sunyi agar Allah SWT senantiasa memberikan jalan. Di setiap proses penulis yang terasa berat, kalian selalu mendukung dan memberikan ruang nyaman bagi penulis untuk berkeluh kesah.

Terima kasih telah menjadi rumah yang selalu hangat, tempat pulang yang paling menenangkan, kekuatan ketika penulis rapuh, dan doa yang selalu mengiringi setiap langkah penulis. Semoga karya ini menjadi langkah awal kebanggaan dan wujud bakti kecil dari anakmu, yang selalu berusaha membalas cinta yang tak akan pernah mampu terbalaskan sepenuhnya.

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat-Nya yang menganugerahkan segala cita kepada hamba-Nya. Penulis menyadari bahwa tersusunnya tesis ini tidak lepas dari bantuan, arahan, serta dukungan dari berbagai pihak. Penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Hj. Ilfi Nur Diana, M.Si Selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Prof. Dr. H. Agus Maimun, M.Pd., Selaku Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Prof. Dr. H. Moh. Padil, M.Pd.I. dan Prof. Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd sebagai Ketua dan Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam.
4. Prof. Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag dan Prof. Dr. H. Ahmad Barizi, M.A. sebagai Dosen pembimbing tesis yang telah sabar memberikan arahan, bimbingan, serta dukungan sejak awal hingga terselesaikannya penelitian ini.
5. Semua Dosen Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam yang telah sepenuh hati membagikan ilmu pengetahuan, wawasan, dan inspirasi, yang sangat berharga bagi penulis dalam meningkatkan kualitas akademik.
6. Bapak Mokhammad Amin Tohari, S.Ag., M.Pd.I selaku kepala madrasah MTs Negeri 2 Kota Malang, yang telah memberikan izin, dukungan dan informasi dalam pelaksanaan penelitian tesis ini.
7. Kepada kedua adik tersayang, Nur Aulya Abrarrah dan Nur Hizra Abrarrah. Yang selalu menjadi penyemangat dalam setiap langkah penulis. Terimakasih atas canda, perhatian dan dukunganmu yang sering kali hadir di saat penulis merasa jenuh atau lelah menjalani proses studi ini. Kehadirannya membuat penulis selalu ingat bahwa perjuangan penulis bukan hanya untuk diri sendiri, tetapi juga untuk menjadi teladan dan kebanggaan bagi adik-adik penulis. Semoga pencapaian ini dapat memotivasi bahwa mimpi apa pun dapat diraih selama kita mau berusaha dan tidak berhenti belajar.

8. Kepada keluarga besar yang selalu mendoakan penulis, terima kasih atas perhatian, kepedulian, serta semangat yang kalian berikan tanpa henti. Setiap bentuk dukungan baik dalam doa dan nasihat yang menguatkan penulis di tengah perjalanan panjang ini.
9. Kepada orang tersayang yang tidak bisa disebutkan namanya, yang selalu setia berada di sisi penulis dalam perjalanan panjang menyelesaikan studi ini. Terimakasih atas kesabaranmu yang tak pernah habis, atas waktunya yang selalu kau sisihkan, dan atas perhatianmu yang begitu tulus. Di setiap masa jenuh, saat pikiranku buntu, dan ketika langkahku terasa berat, dirimulah yang menguatkan penulis, menemani penulis dan keyakinan yang selalu di tanamkan bahwa penulis mampu melewati semuanya. Terimakasih telah menjadi teman diskusi ketika ide-ide tak muncul, dan menjadi sumber ketenangan di tengah tekanan yang silih berganti.
10. Kepada sahabat-sahabat ku yang selalu hadir sebagai ruang aman untuk berbagi cerita, tawa, keluh kesah, dan semangat. Terimakasih atas dukungan tanpa syarat, candaan yang mengurangi penat, serta kehadiran kalian yang membuat setiap tekanan dalam proses studi ini terasa lebih ringan.
11. Kepada diriku sendiri, yang telah bertahan sejauh ini dalam proses panjang yang tidak selalu mudah, penuh tantangan, kelelahan, dan keraguan. Terimakasih karena tidak menyerah ketika keadaan seakan menguji dari segala sisi. Terimakasih telah memilih untuk tetap melangkah, meski langkah itu kadang terasa gontai. Untuk setiap air mata yang diam-diam jatuh, setiap doa yang dipanjatkan, setiap keteguhan hati yang dijaga, dan setiap usaha kecil yang akhirnya membawaku sampai pada titik ini. Terimakasih karena telah belajar untuk percaya, berjuang, dan berkembang.

Batu, 24 September 2025

Khairunisya Abrarrah

NIM: 230106210036

MOTTO

***“Sebuah Persembahan Kecil Untuk Doa – Doa Besar
Yang Selalu Mengetuk Pintu Langit”¹***

¹ Khairen, J. S. Dompot ayah sepatu ibu. (Jakarta: Grasindo, 2023)

DAFTAR ISI

SAMPUL DALAM.....	i
PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN.....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iii
PENGESAHAN TIM PENGUJI TESIS.....	iv
ABSTRAK.....	v
ABSTRACT.....	vi
ملخص.....	vii
TRANSLITERASI.....	viii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	ix
KATA PENGANTAR.....	x
MOTTO.....	xii
DAFTAR ISI.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian.....	9
C. Tujuan Penelitian	10
D. Manfaat Penelitian	10
E. Orisinalitas Penelitian	11
F. Definisi Istilah.....	18
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	22
A. Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Sekolah	22

B. Manajemen Berbasis Madrasah	28
C. Kinerja Organisasi di sekolah	34
D. Kerangka Berpikir	40
BAB III METODE PENELITIAN	41
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	41
B. Kehadiran Peneliti.....	42
C. Lokasi Penelitian.....	43
D. Data dan Sumber Data	43
E. Teknik Pengumpulan Data.....	44
F. Analisis Data	47
G. Keabsahan Data.....	50
BAB IV PAPARAN DATA DAN HASIL TEMUAN	52
A. Gambaran umum objek penelitian.....	52
B. Paparan data.....	57
1. Karakteristik Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Madrasah.....	43
2. Strategi Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Madrasah	69
3. Faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan kepemimpinan.....	81
C. Temuan Penelitian.....	91
BAB V PEMBAHASAN	95
A. Karakteristik Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Madrasah	95
B. Strategi Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Madrasah	103
C. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Keberhasilan Kepemimpinan.....	113

BAB VI PENUTUP	103
A. Kesimpulan	125
B. Saran.....	126
DAFTAR PUSTAKA.....	128
LAMPIRAN.....	134

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Orisinalitas Penelitian	16
Tabel 3.1 Sumber, Teknik, dan Jenis Data	46
Tabel 4.1 Temuan Penelitian.....	91

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir	40
Gambar 3.1 Kegiatan rutin ngaji kitab	60
Gambar 3.2 Rapat pimpinan membahas rencana program	73
Gambar 3.3 Gali Inspirasi pembinaan olimpiade.....	75
Gambar 3.4 Kegiatan merajut asa kolaborasi dengan wali murid	86
Gambar 4.1 Karakteristik Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Madrasah.....	102
Gambar 4.2 Strategi kepemimpinan kolaboratif kepala madrasah	111
Gambar 4.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan kepemimpinan....	123

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Organisasi pendidikan terus bertransformasi menuju efektivitas melalui peningkatan kinerja. Namun, lembaga sekolah kerap menghadapi tantangan penurunan performa staf, baik tenaga kependidikan maupun administratif. Indikatornya terlihat dari ketidaksiplinan waktu, produktivitas yang rendah, minimnya motivasi berprestasi, serta rendahnya partisipasi dalam program sekolah. Masalah individual ini secara langsung memengaruhi efektivitas organisasi secara menyeluruh.

Beberapa tahun terakhir, peningkatan dan penyempurnaan kinerja organisasi sekolah menjadi kebutuhan mendesak. Hal ini didorong oleh meningkatnya tuntutan kualitas pendidikan akibat pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Kualitas lulusan merupakan fokus utama sekolah yang bergantung pada proses pendidikan yang bermutu, yang hanya dapat diwujudkan melalui tata kelola organisasi yang tepat. Oleh sebab itu, kepemimpinan yang memadai menjadi kunci utama dalam membangun kinerja sekolah yang berkualitas.

Kepemimpinan kepala madrasah memegang peranan sentral dalam pengelolaan sumber daya, pengembangan inovasi pembelajaran, serta pembentukan budaya lembaga yang kondusif.² Sebagai pejabat profesional, kepala madrasah bertugas mengoptimalkan potensi organisasi melalui kolaborasi erat dengan para pendidik untuk merealisasikan visi pendidikan.

² Emilia, Kurniawati. Peran kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui manajemen berbasis madrasah, *Journal of Education Research*, 1(2), 2020, 134-137

Tanggung jawab penuh atas ketercapaian tujuan sekolah berada di tangannya, terutama melalui penguatan profesionalisme tenaga kependidikan demi mendongkrak prestasi belajar siswa.³ Seperti yang telah dijelaskan dalam Qs.al-Anbiya':73 yang berbunyi :

وَجَعَلْنَاهُمْ أِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ
الزَّكَاةِ وَكَانُوا لَنَا عَبِيدٌ

Artinya:

Kami menjadikan mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk atas perintah Kami dan Kami mewahyukan kepada mereka (perintah) berbuat kebaikan, menegakkan salat, dan menunaikan zakat, serta hanya kepada Kami mereka menyembah.

Ayat ini menegaskan bahwa pemimpin yang sejati adalah mereka yang diberi petunjuk oleh Allah untuk memimpin dengan kebaikan, keadilan, dan tanggung jawab terhadap umat. Kepemimpinan yang ditunjukkan dalam ayat tersebut mengarah pada pemimpin yang tidak hanya mengarahkan dan memimpin secara individual, tetapi juga mengedepankan prinsip musyawarah dan kolaborasi.

Kenyataannya di lapangan saat ini, masih banyak kepala madrasah yang tidak memenuhi peran dan tugas mereka sebagai pemimpin. Hal ini disebabkan oleh proses pengangkatan yang kurang transparan, rendahnya pengetahuan manajemen, serta mental kepala madrasah yang sering kali rendah, ditandai dengan kurangnya motivasi, semangat, dan disiplin dalam melaksanakan tugas. Kepala madrasah juga sering terlambat dan dihadapkan pada berbagai faktor

³ Tri Susilowati, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Pengelolaan Manajemen Sekolah Di Smk Negeri Jatipuro*, Didaktis: Jurnal Pendidikan Dan Ilmu Pengetahuan Vol.21 No.2 Tahun 2021, 65.

penghambat lainnya yang menghalangi peningkatan kualitas pendidikan, yang pada akhirnya mengakibatkan rendahnya produktivitas kerja mereka⁴. Oleh sebab itu, kepemimpinan sekolah wajib berorientasi pada inti dan tujuan utama pendidikan, yakni proses pengajaran, pembelajaran, serta capaian prestasi siswa. Dalam hal ini, kepala madrasah memiliki tanggung jawab untuk menciptakan ekosistem pedagogis yang kondusif guna mendukung pelaksanaan kurikulum secara efektif dan efisien. Dalam Permendikbud Nomor 6 tahun 2018 peran tersebut ditujukan untuk pengembangan dan peningkatan kualitas madrasah dengan mengacu pada delapan (8) standar pendidikan nasional. Dengan demikian, kepala madrasah menempati posisi strategis dalam menjaga keberlangsungan madrasah. hal ini menuntut pimpinan madrasah untuk memiliki pola pikir, sikap, dan tindakan yang ekstra-optimal dalam menangani berbagai permasalahan, baik di bidang akademik maupun non-akademik, yang berasal dari dalam maupun luar lingkungan madrasah.

Tugas dan peran kepala madrasah menjadi lebih berat manakala terjadi perubahan tidak terkecuali perubahan kurikulum madrasah. Terutama pada adanya regulasi terkait manajemen berbasis madrasah/sekolah. Dalam konteks ini, kepala madrasah sebagai pemimpin memiliki peran yang sangat strategis, tidak hanya dalam manajerial madrasah tetapi juga dalam menciptakan iklim pendidikan yang efektif dan produktif. Kepemimpinan kepala madrasah dalam menerapkan MBM/MBS menjadi sangat penting karena pendekatan ini memberikan otonomi kepada madrasah untuk mengambil keputusan yang

⁴ Supardi, S. *Sekolah Efektif: Konsep Dasar & Praktiknya*, 2013, 42.

relevan dan sesuai dengan kebutuhan sekolah, sehingga dapat meningkatkan kualitas pembelajaran dan organisasi sekolah.

Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) merupakan bentuk reformasi birokrasi akibat desentralisasi pendidikan yang bertujuan meningkatkan mutu madrasah di masa depan. Konsep MBM menekankan pengalihan kewenangan pengelolaan sumber daya langsung ke tingkat satuan pendidikan, bukan lagi melalui sistem terpusat. Sumber daya dalam konteks ini mencakup pengetahuan, teknologi, wewenang, material, sumber daya manusia, waktu, hingga keuangan. Hal ini ditujukan untuk peningkatan organisasi dalam suatu Lembaga pendidikan Indonesia.⁵ Oleh karena itu pemerintah terus mengupayakan peningkatan mutu pendidikan di Indonesia. Salah satu langkahnya adalah melalui penerbitan berbagai regulasi tentang MBM/MBS ini, yang tertuang pada Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Pasal 51 ayat (1). Dari undang-undang ini menegaskan bahwa pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah harus mematuhi standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah.⁶

Penerapan MBM di sekolah memerlukan kesiapan berbagai komponen dan perangkat stakeholder pendidikan baik secara internal maupun eksternal yang dapat mendukung pelaksanaan penerapan MBM itu sendiri. Selain itu penerapan MBM juga memerlukan kepemimpinan yang dapat membangun

⁵ Hodin, *Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Smp Negeri 02 Purworejo*, Ejournal, Cakrawla: Studi Manajemen Pendidikan Islam Dan Studi Sosial Vol. 4 No.1.2020, 67

⁶ Devi Nuraeni, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Di Sd Negeri Semowo Kabupaten Semarang*, Jurnal Kajian Ilmiah Interdisiplinier Vol 8 No. 7 Juli 2022, 134.

iklim sekolah yang lebih kondusif sesuai dengan status kedudukannya sebagai pemimpin lembaga pendidikan di sekolah. Salah satunya kepemimpinan yang lebih sesuai dengan paradigma manajemen berbasis madrasah adalah gaya kepemimpinan kolaboratif yang berorientasi pada prinsip demokrasi dan partisipasi. Dalam hal ini, setiap anggota komunitas sekolah, baik itu guru, staf, siswa, maupun orang tua, diharapkan dapat berperan aktif dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pengelolaan madrasah.⁷

Kepemimpinan kolaboratif hadir sebagai pendekatan praktis dan efektif untuk menyelesaikan berbagai persoalan rumit. Tingkat kompleksitas yang tinggi menuntut terciptanya kerja sama demi mencapai tujuan bersama, terutama dalam merespon dinamika kebutuhan pasar seperti pembaruan kurikulum dan penerapannya.⁸ Tuntutan perubahan tersebut menyebabkan semua pihak perlu berinovasi secara berkelanjutan menjadikan kepemimpinan kolaboratif sebagai instrumen vital dalam proses kreasi bersama, penanganan tantangan, serta pilar utama keberhasilan madrasah.

Kepemimpinan organisasi merupakan seni memengaruhi yang mendorong individu untuk berkolaborasi dalam mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu, pemimpin berkewajiban memotivasi, menginspirasi, dan mengarahkan anggota guna menciptakan iklim kerja yang kondusif dalam mendukung tujuan bersama tersebut.⁹ Kolaborasi itu sendiri melibatkan kerja sama dengan pihak internal maupun eksternal demi mencapai kesepakatan dan

⁷ Suhadi Winoto, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep Dan Aplikasi Dalam Aktivitas Manajerial Di Sekolah Atau Madrasah*, (Yogyakarta: Lkis, 2020), 73

⁸ Yuni Kasmawati, *Kepemimpinan Kolaboratif : Sebuah Bentuk Kepemimpinan Untuk Sekolah*, *Equilibrium : Jurnal Pendidikan* Vol. 9 (2). 2021, 197

⁹ Sanaghan, B. P., & Lohndorf, J. *Collaborative Leadership: The New Leadership Stance. In Collaborative Leadership In Higher Education* (Pp. 6–37). Academic Impressions, 2015.

hasil yang tidak dapat diraih secara mandiri. Proses ini berlandaskan pada pengambilan keputusan bersama serta komunikasi yang transparan dan terpercaya, sehingga seluruh pihak merasa terinformasi dan bebas memberikan gagasan ataupun umpan balik.

Dengan demikian kepemimpinan kolaboratif sangat penting dalam penerapan manajemen berbasis madrasah (MBM) karena dapat menciptakan pengelolaan sekolah yang lebih inklusif, partisipatif, dan efektif. Dalam MBM, kepala sekolah berperan sebagai fasilitator yang mengarahkan seluruh komponen sekolah guru, staf, orang tua, dan siswa untuk terlibat aktif dalam pengambilan keputusan, sehingga kebijakan yang diambil lebih relevan dengan kebutuhan dan kondisi lokal.¹⁰ Kepemimpinan kolaboratif memperkuat rasa memiliki dan tanggung jawab di antara anggota sekolah, yang mendorong kerjasama yang solid dalam mencapai tujuan bersama. Dengan pendekatan ini, sekolah dapat lebih responsif terhadap tantangan, meningkatkan kualitas pengajaran, dan menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi dan perkembangan yang berkelanjutan, sehingga pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi sekolah secara keseluruhan.

Dalam kenyataannya, meskipun kepala madrasah sudah mengadopsi prinsip-prinsip kepemimpinan kolaboratif dan manajemen berbasis madrasah, tantangan besar masih dihadapi. Salah satunya adalah adanya kesenjangan antara kebijakan yang telah ditetapkan dan pelaksanaannya di lapangan. Masih ada beberapa hambatan, seperti kurangnya keterlibatan orang tua dalam proses pengambilan keputusan, kurangnya koordinasi antar guru, serta terbatasnya

¹⁰ Ariekananda, A. R, *Hubungan Kepemimpinan Kolaboratif Dengan Kinerja Guru* (Doctoral Dissertation, Universitas Muhammadiyah Malang, 2020)

pemahaman seluruh pihak terkait tentang pentingnya kolaborasi dalam mencapai tujuan bersama. Di sisi lain, meskipun manajemen berbasis madrasah memberi ruang untuk lebih banyak otonomi bagi sekolah, banyak kepala sekolah yang merasa terhambat oleh keterbatasan sumber daya, baik dari segi anggaran maupun kapasitas SDM yang ada di sekolah. Hal ini berpotensi menghambat keberhasilan implementasi manajemen berbasis madrasah secara maksimal.

Berdasarkan hasil observasi awal yang dilakukan oleh peneliti di MTsN 2 Kota Malang, Lembaga ini memiliki ciri khas dalam kepemimpinan kepala madrasah yang menerapkan kepemimpinan kolaboratif secara efektif dalam pengelolaan sekolah. Kepala sekolah MTsN 2 Kota Malang tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan tunggal, melainkan lebih menekankan pada partisipasi aktif dari seluruh komponen sekolah seperti guru, staf, orang tua, dan siswa dalam proses perencanaan dan pelaksanaan kebijakan. Hal ini menunjukkan kepemimpinan yang lebih demokratis dan inklusif dibandingkan dengan kepemimpinan yang lebih otoriter atau top-down yang sering diterapkan di banyak sekolah.

Kepala madrasah MTsN 2 Kota Malang telah menunjukkan kemampuan yang luar biasa dalam menerapkan manajemen berbasis madrasah (MBM) dengan kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik lokal dan kebutuhan spesifik sekolah. Manajemen berbasis madrasah di MTsN 2 Kota Malang tidak hanya dilihat sebagai kewajiban administratif, tetapi lebih sebagai cara untuk memberdayakan sekolah dalam menentukan dan mengelola kebijakan yang relevan dan tepat sasaran penerapan manajemen berbasis madrasah di MTsN 2

Kota Malang terletak pada kemampuan kepala madrasah untuk mendorong kolaborasi antara berbagai pihak termasuk komite sekolah dan orang tua dalam pengambilan keputusan yang menyentuh aspek akademik, manajerial, hingga pengembangan budaya sekolah. Inilah yang menjadikan MTsN 2 Kota Malang tetap eksis hingga saat ini.

MTs Negeri 2 Kota Malang dapat dikatakan telah mencapai tingkat keberhasilan yang baik dalam meningkatkan kualitas organisasi sekolah melalui penerapan kepemimpinan kolaboratif dan manajemen berbasis madrasah. Hal ini tercermin dalam peningkatan kinerja akademik siswa, peningkatan profesionalisme guru, serta kepuasan orang tua dan masyarakat terhadap pendidikan yang diberikan. Penerapan kepemimpinan kolaboratif ini juga telah menghasilkan lingkungan kerja yang harmonis di mana setiap pihak merasa memiliki peran penting dalam keberhasilan sekolah. Keberhasilan organisasi ini memberikan gambaran yang jelas tentang bagaimana kepemimpinan kolaboratif dapat meningkatkan efektivitas sekolah dalam jangka panjang.

Pelaksanaan proses pembelajaran di MTsN 2 Kota Malang juga berjalan lancar. Manajemen sekolah juga berjalan dengan baik, dan minat siswa terhadap madrasah ini meningkat dari tahun ke tahun. Masyarakat setempat juga menunjukkan antusiasme terhadap keberadaan madrasah ini. Semua ini tidak terlepas dari kerjasama yang baik antara pemerintah, civitas sekolah, orang tua siswa, dan masyarakat setempat. Kondisi tersebut terwujud karena kepala madrasah menerapkan kepemimpinan partisipatif, yakni selalu melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan tanpa adanya monopoli sepihak. Selain itu, segenap karyawan diberi ruang untuk mengembangkan peran dan tanggung

jawabnya, sementara penilaian kinerja berfokus pada umpan balik secara personal ketimbang sebatas aturan normatif. Kepemimpinan kolaboratif di MTs Negeri 2 Kota Malang ini pun tercermin dari perumusan kebijakan madrasah yang senantiasa dilakukan secara bersama-sama.

Berdasarkan fenomena tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Madrasah Dalam Penerapan Manajemen Berbasis Madrasah Untuk Meningkatkan Organisasi Di MTsN 2 Kota Malang” dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana penerapan kepemimpinan kolaboratif oleh kepala madrasah dalam proses manajemen berbasis madrasah, serta dampaknya terhadap peningkatan kualitas organisasi sekolah.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang tersebut, fokus penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana karakteristik kepemimpinan kolaboratif kepala madrasah dalam menerapkan manajemen berbasis madrasah untuk meningkatkan kinerja organisasi di MTs Negeri 2 Kota Malang?
2. Bagaimana strategi kepemimpinan kolaboratif kepala madrasah dalam menerapkan manajemen berbasis madrasah untuk meningkatkan kinerja organisasi di MTs Negeri 2 Kota Malang?
3. Apa saja faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan kepemimpinan kolaboratif kepala madrasah dalam menerapkan manajemen berbasis madrasah untuk meningkatkan kinerja organisasi di MTs Negeri 2 Kota Malang?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian di atas, maka yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis karakteristik kepemimpinan kolaboratif oleh kepala madrasah dalam menerapkan MBM untuk meningkatkan kinerja organisasi di MTs Negeri 2 Kota Malang.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis strategi kepemimpinan kolaboratif kepala madrasah dalam penerapan manajemen berbasis madrasah untuk meningkatkan kinerja organisasi di MTs Negeri 2 Kota Malang.
3. Mendeskripsikan dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan kepemimpinan kolaboratif kepala madrasah dalam menerapkan manajemen berbasis madrasah untuk meningkatkan kinerja organisasi di MTs Negeri 2 Kota Malang.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi, baik secara teoritis maupun praktis, di antaranya:

1. Manfaat Teoritis

- a. Memberikan sumbangan keilmuan terhadap ilmu manajemen pendidikan terutama sebagai bahan atau rujukan khususnya mengenai peran kepemimpinan kolaboratif dalam penerapan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM).
- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur yang ada, serta menjadi referensi yang berguna bagi para peneliti, praktisi pendidikan, dan pengambil kebijakan dalam memahami bagaimana

kepemimpinan kolaboratif dapat meningkatkan efektivitas MBM di madrasah.

- c. Penelitian ini juga sebagai bahan referensi untuk peneliti-peneliti lain yang akan mengadakan penelitian serupa di masa yang akan datang.

2. Manfaat Praktis

Adapun manfaat praktis dari penelitian ini antara lain:

- a. Bagi sekolah, penelitian ini dapat memberikan informasi dan masukan penting dalam upaya mengimplementasikan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) dengan pendekatan kepemimpinan kolaboratif, yang diharapkan dapat meningkatkan efektivitas organisasi sekolah.
- b. Bagi kepala madrasah, penelitian ini memberikan data dan bahan untuk meningkatkan kemampuan profesional dalam menerapkan MBM, terutama dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif dan meningkatkan partisipasi seluruh elemen madrasah dalam proses pengambilan keputusan.
- c. Bagi peneliti, penelitian ini memberikan informasi serta wawasan baru mengenai pengimplementasian MBM melalui kepemimpinan kolaboratif, serta memperkaya pemahaman tentang cara dalam meningkatkan kualitas organisasi.

E. Orisinalitas Penelitian

Pada bagian ini, peneliti akan menyajikan berbagai hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian yang akan dilakukan. Tujuannya adalah untuk memberikan konteks dan landasan yang kuat, serta memastikan

keaslian penelitian yang sedang dilakukan. Dengan cara ini, peneliti dapat lebih mudah mengidentifikasi fokus kajian yang masih belum banyak dieksplorasi oleh penelitian sebelumnya.

Penelitian yang dilakukan oleh Rahma Hidayanthi, tahun 2022, dengan judul “The Application Of Headmaster On School Based Management (Sbm)”¹¹ penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kepala sekolah dalam mengimplementasikan MBS. Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS)

Dari hasil penelitian ini, penulis dapat menyimpulkan bahwa Dalam menerapkan MBS ini sekolah harus mengoptimalkan kemampuannya dalam mengakomodasi kebutuhan masyarakat beserta bertanggung jawab atas kebijakan yang ditetapkan. Otoritas kepala sekolah menjadi ujung tombak dalam mewujudkan pendidikan berbasis keunggulan lokal dan berorientasi pada masyarakat (*community based education*). Keberhasilan implementasi MBS ini didukung oleh beberapa faktor kunci, seperti tingginya dedikasi dan kerja sama guru berlandaskan rasa kekeluargaan, partisipasi aktif masyarakat, ketersediaan fasilitas pembelajaran yang memadai, pemanfaatan teknologi informasi (IT), serta efektivitas program sekolah dalam membina kedisiplinan siswa.

Penelitian yang dilakukan Oleh Fitri Susanti, tahun 2023, dengan judul “Implementasi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah”.¹² Secara umum, penelitian ini bertujuan untuk

¹¹ Rahma Hidayanthi, *The Application Of Headmaster On School Based Management (Sbm)*, Jurnal Cerdas Proklamator, Vol. 10, No. 2, 2022, Hal 112-118.

¹² Fitri Susanti, *Implementasi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah*, Kharisma: Jurnal Administrasi Pendidikan Islam Vol. 2, (1) 2023. 1-17

mengkaji kewenangan dan tanggung jawab kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis madrasah (MBM), khususnya pada aspek pengelolaan proses belajar-mengajar, perencanaan, penilaian, serta manajemen kurikulum di MTs Negeri 1 Kapihang. Temuan penelitian menunjukkan bahwa peran kepemimpinan kepala madrasah menjadi penentu utama keberhasilan MBM. Hal ini dibuktikan oleh peningkatan kualitas pendidikan formal dan non formal, kemajuan kegiatan ekstrakurikuler, serta optimalisasi prestasi akademik siswa. Capaian tersebut terwujud berkat dukungan seluruh pihak dalam perumusan program. Dalam praktiknya, kepala MTs Negeri 1 Kapihang menerapkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pemberdayaan sumber daya manusia, yakni memberikan kesempatan luas bagi guru dan staff untuk berpartisipasi aktif dalam berbagai kegiatan sesuai dengan jabatan serta kapasitas kompetensi masing-masing.

Penelitian yang dilakukan Oleh karya Annisa Arnun, tahun 2023 dengan judul “Penerapan Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Sekolah Guna Membangun Tim Kerja Yang Solid Di SD Swasta Arisa Medan Deli ”.¹³ Adapun tujuan dari penelitian ini yakni untuk mengetahui bagaimana Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Sekolah Guna Membangun Tim Kerja Yang Solid. Temuan penelitian mengindikasikan bahwa kepemimpinan kolaboratif berpengaruh signifikan terhadap pembentukan tim yang solid. Keberhasilannya tercermin dari peningkatan profesionalisme guru, terwujudnya tim kerja yang kohesif dan cakap dalam pemecahan masalah, serta

¹³ Annisa Arnun, *Penerapan Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Sekolah Guna Membangun Tim Kerja Yang Solid Di Sd Swasta Arisa Medan Deli*, Jurnal Inspirasi Pendidikan (Alfihris) Vol. 1, No. 3 2023, 169

terciptanya kekuatan kolektif untuk menghadapi berbagai tantangan. Oleh karena itu, kepemimpinan kolaboratif merupakan elemen esensial dalam membangun solidaritas tim.

Tesis karya Ar Rozi Zikri, tahun 2023, dengan judul “Peran Kepala Sekolah Dalam Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Di Sma Negeri Di Kabuapten Batanghari”.¹⁴ Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pelaksanaan manajemen berbasis sekolah (MBS), peran kepala sekolah serta mengidentifikasi faktor pendorong dan penghambatnya pada SMA Negeri di Kabupaten Batanghari. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi MBS di SMAN 5 merupakan yang terbaik, diikuti SMAN 4, dan SMAN 7 pada posisi terendah. Sejalan dengan hal tersebut, peran kepala sekolah di SMAN 5 dinilai cukup optimal, sedangkan di SMAN 4 dan SMAN 7 masih memerlukan banyak evaluasi. Hambatan utama dalam penerapan MBS bersumber dari regulasi dan kebijakan kurikulum yang kerap berubah, keterbatasan pendanaan, serta rendahnya partisipasi masyarakat. Sementara itu, faktor pendukung utamanya adalah kedisiplinan dan motivasi seluruh komponen sekolah untuk memajukan pendidikan. Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa peran kepala sekolah dalam implementasi MBS masih kurang optimal sehingga perlu ditingkatkan.

Disertasi karya Dariyanto, Tahun 2023, dengan judul “Efektifitas Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru Dalam Pembelajaran Pada Masa Pandemi Covid-19 (Studi Kasus Di Madrasah

¹⁴ Ar Rozi Zikri, *Peran Kepala Sekolah Dalam Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (Mbs) Di Sma Negeri Di Kabuapten Batanghari*, (Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Jambi, 2023), 134.

Tsanawiyah Negeri 1 Sragen)¹⁵. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi mengajar guru, pelaksanaan proses pembelajaran, serta kendala dan solusi kepemimpinan selama pandemi COVID 19 di MTs Negeri Sragen. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepala madrasah menerapkan gaya kepemimpinan demokratis yang menghargai hak individu dan mendorong pengembangan potensi warga sekolah. Motivasi kerja guru tergolong baik, yang ditandai oleh kedisiplinan, peningkatan kompetensi, serta penggunaan media pembelajaran daring yang bervariasi seperti WhatsApp, Zoom, dan Google Classroom. Hambatan utama yang dihadapi meliputi ketidakstabilan koneksi internet, kendala finansial, penyampaian materi yang monoton, keragaman tingkat pemahaman siswa, dan minimnya kerja sama orang tua. Langkah penyelesaian yang ditempuh mencakup penyelenggaraan pelatihan peningkatan kompetensi guru, penediaan bantuan kuota internet siswa, serta penguatan sinergi dengan orang tua.

¹⁵Dariyanto, *Efektifitas Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru Dalam Pembelajaran Pada Masa Pandemi Covid-19 (Studi Kasus Di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Sragen)*, Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam, (Pascasarjana Universitas Islam Negeri (Uin) Raden Mas Said Surakarta 2023)

Tabel 1.1 Orisinalitas Penelitian

No	Nama, Tahun, Judul	Perbedaan	Persamaan	Orisinalitas Penelitian
1	Penelitian Oleh Rahma Hidayanthi, 2022, <i>“The Application Of Headmaster On School Based Management (Sbm)”</i> , Penelitian	Penelitian ini berfokus tentang mengetahui bagaimana peran kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah, sedangkan peneliti sekarang fokus pada peran kepemimpinan kolaboratif kepala madrasah	Penelitian ini memiliki fokus kajian teori yang sama, yaitu mengenai manajemen berbasis sekolah	Penelitian ini berfokus pada kepemimpinan kolaboratif kepala madrasah dalam penerapan manajemen berbasis madrasah untuk meningkatkan kinerja organisasi di MTs Negeri 2 Kota Malang.
2	Penelitian Oleh Fitri Susanti, 2023, <i>“Implementasi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah”</i>	Penelitian ini bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan madrasah melalui kepemimpinan kepala madrasah dalam pelaksanaan mbm, sedangkan peneliti sekarang fokus meningkatkan kinerja organisasi melalui kepemimpinan kolaboratif kepala madrasah dalam penerapan mbm	Penelitian ini memiliki fokus kajian teori yang sama, yaitu mengenai manajemen berbasis madrasah	

No	Nama, Tahun, Judul	Perbedaan	Persamaan	Orisinalitas Penelitian
3	Penelitian Oleh Annisa Arnun, 2023, <i>“Penerapan Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Sekolah Guna Membangun Tim Kerja Yang Solid Di SD Swasta Arisa Medan Deli”</i>	Penelitian ini fokus pada penerapan kepemimpinan kolaboratif, sedangkan peneliti sekarang mengenai penerapan mbm yang dilakukan oleh kepemimpinan kolaboratif dalam meningkatkan kinerja organisasi	Penelitian ini mengkaji pendekatan kepemimpinan kepala sekolah yang sama yakni kepemimpinan kolaboratif	
4	Thesis Oleh Ar Rozi Zikri, 2023, <i>“Peran Kepala Sekolah Dalam Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (Mbs) Di Sma Negeri Di Kabuaptenbatanghari”</i>	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui implementasi dan peran kepala sekolah dalam penerapan mbs dalam penelitiannya meliputi beberapa sekolah sebagai subjek penelitian. Sedangkan peneliti sekarang hanya berfokus pada MTs Negeri 2 Kota Malang	Penelitian ini memiliki fokus kajian teori yang sama, yaitu mengenai manajemen berbasis madrasah	
5	Disertasi Oleh Dariyanto, 2023, <i>“Efektifitas Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru Dalam Pembelajaran Pada Masa Pandemi Covid-19 (Studi Kasus Di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Sragen)”</i>	Penelitian terdahulu berfokus pada motivasi kerja guru pada masa pandemi, sedangkan peneliti sekarang lebih luas yaitu meliputi kinerja organisasi secara keseluruhan	Penelitian ini memiliki fokus sama, yaitu gaya kepemimpinan kepala sekolah	

Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan kesamaan dan perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti. Berdasarkan hasil-hasil penelitian terdahulu, posisi penelitian ini adalah sebagai kelanjutan dengan penambahan elemen yang berbeda. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Madrasah Dalam Penerapan Manajemen Berbasis Madrasah Untuk Meningkatkan Organisasi Di MTSN 2 Kota Malang, dengan pendekatan dan fokus yang lebih spesifik dibandingkan dengan studi sebelumnya

F. Definisi Istilah

Definisi istilah berisi tentang penjelasan atau pengertian dari istilah-istilah yang digunakan dalam penelitian yang menjadi fokus utama perhatian peneliti. Tujuan dari definisi istilah ini adalah untuk memberikan pemahaman yang jelas tentang makna istilah tersebut agar tidak terjadi kesalahan penafsiran dalam menginterpretasi konteks penelitian. Adapun pengertian dari variabel penelitian adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Madrasah

Secara umum, kepemimpinan dapat dipahami sebagai kegiatan mempengaruhi orang lain untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan arahan yang ditetapkan, dengan tujuan mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks kepala madrasah, mereka adalah individu biasa yang diberi tanggung jawab untuk memimpin suatu sekolah yang melibatkan proses belajar mengajar.¹⁶

¹⁶ Devi Nuraeni, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Di Sd Negeri Semowo Kabupaten Semarang*, Jurnal Kajian Ilmiah Interdisiplinier Vol 8 No. 7 Juli 2024, 289.

Sedangkan kepemimpinan merupakan keterampilan manajerial pimpinan dalam membangun kerja sama konstruktif dengan melibatkan pemangku kepentingan, serta memfasilitasi dan merawat interaksi yang telah terjalin. Model kepemimpinan kolaboratif ini mengedepankan pengambilan keputusan secara kolektif dibanding tindakan sepihak, dengan menjalankan organisasi melalui koalisi, kemitraan, dan aliansi¹⁷.

Dengan demikian kepemimpinan kolaboratif kepala madrasah adalah suatu gaya kepemimpinan yang menekankan pentingnya bekerja sama dengan seluruh stakeholder di sekolah, seperti guru, siswa, orang tua, dan masyarakat, untuk mencapai tujuan pendidikan yang lebih baik. Kepala madrasah sebagai pemimpin kolaboratif tidak hanya mengambil keputusan secara sepihak, tetapi melibatkan berbagai pihak dalam proses pengambilan keputusan yang konstruktif dan partisipatif.

2. Manajemen Berbasis Madrasah

Pada hakikatnya, Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) merupakan penyelarasan sumber daya secara otonom oleh pihak madrasah melalui pelibatan aktif seluruh pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan, demi mengoptimalkan mutu pendidikan madrasah serta merealisasikan tujuan pendidikan nasional¹⁸.

Dengan demikian Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) adalah suatu pendekatan manajerial dalam sistem pendidikan yang menekankan

¹⁷ Isnawati, Muslih Ambrie, *Efektivitas Gaya Kepemimpinan Kolaboratif (Studi Kasus Pada Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Tabalong)*, Jurnal Pubbis : Vol. 5, No. 1, 2021, 14.

¹⁸ Ika Yulianti, *Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Sd Negeri 4 Kenanga Sumber Kabupaten Cirebon*, Prosiding Dan Web Seminar (Webinar) “Standarisasi Pendidikan Sekolah Dasar Menuju Era Human Society 5.0” Vol.3 (1) 2021, 274.

pada otonomi sekolah untuk mengelola sumber daya secara mandiri, dengan melibatkan semua pemangku kepentingan (stakeholder), seperti kepala madrasah, guru, siswa, orang tua, dan masyarakat, dalam pengambilan keputusan. Tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan mutu pendidikan di tingkat sekolah, sehingga dapat mencapai tujuan pendidikan nasional. Dalam MBM, sekolah diberikan kebebasan dan tanggung jawab untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi kebijakan serta kegiatan pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan dan potensi sekolah, dengan fokus pada peningkatan kualitas pendidikan secara menyeluruh.

3. Kinerja Organisasi Madrasah

Pada dasarnya, organisasi merupakan wadah kerja sama sekelompok individu yang berorientasi pada pencapaian tujuan bersama, dengan manusia sebagai penggerak utamanya. Dinamika kebutuhan masyarakat yang kian beragam dan kompleks menuntut organisasi untuk mengarahkan seluruh strategi, metode, serta teknik secara optimal demi memberikan pemenuhan kebutuhan yang memuaskan.¹⁹

Dengan Demikian organisasi di MTsN 2 Kota Malang adalah struktur atau sistem yang terdiri dari berbagai bagian yang saling bekerja sama untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Organisasi ini melibatkan berbagai komponen, seperti kepala madrasah, guru, staf administrasi, dan siswa, yang masing-masing memiliki peran dan tanggung jawab untuk mendukung kelancaran proses belajar mengajar.

¹⁹ Amran Sahputra Tanjung, *Pemahaman Terhadap Teori-Teori Organisasi*, Jurnal Pendidikan Dan Konseling, Vol 4(4) Tahun 2022, 5816.

Jadi yang dimaksud dengan penelitian tentang kepemimpinan kolaboratif kepala madrasah dalam penerapan manajemen berbasis madrasah untuk meningkatkan kinerja organisasi di MTSN 2 Kota Malang merupakan kajian yang bertujuan untuk menganalisis bagaimana kepala sekolah di MTsN 2 Kota Malang menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan kolaboratif dalam mengelola dan memimpin sekolah dengan pendekatan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) untuk meningkatkan kinerja organisasi madrasah, baik dari segi kualitas pendidikan, manajemen, maupun pencapaian tujuan pendidikan nasional.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Madrasah

1. Pengertian Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Madrasah

Kepemimpinan merupakan proses yang mengarahkan individu atau kelompok untuk tercapainya suatu tujuan. Menurut Wahjosumidho, kepemimpinan adalah perilaku seseorang yang berbentuk sifat dalam memberi pengaruh kepada orang di sekitarnya agar mau melakukan kerjasama dalam mencapai suatu tujuan tertentu, sejalan dengan itu Isnwati mengutip menurut John R. Schermerhorn²⁰ mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan mempengaruhi bawahan agar menjadi taat, hormat, setia, dan mudah bekerja sama. Seseorang yang hendak menjadi pemimpin diharuskan memiliki kepribadian dan perilaku yang baik, agar dapat menjadi contoh bagi orang lain. Kepribadian dan perilaku yang baik tentu akan menghadirkan rasa percaya kepada pemimpin tersebut untuk dijadikan panutan dan contoh dalam bertindak.

Selanjutnya kepemimpinan kolaboratif adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui kebutuhan yang harus dipenuhi dan cara melakukannya, serta proses memfasilitasi individu dan kelompok berusaha mencapai tujuan bersama.²¹ (yukl 2011) Menurut Jappinen dan Ciussi²², kepemimpinan kolaboratif merupakan usaha

²⁰ Isnawati, Muslih Ambrie, *Efektivitas Gaya Kepemimpinan Kolaboratif (Studi Kasus Pada Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Tabalong)*, Jurnal Pubbis : Vol. 5, No. 1, 2021, (16).

²¹ Ibid. 17.

²² Jappinen, Aini Kristiina, and Melanie Ciussi. 2016. "Indicators of Improved Learning Contexts: A Collaborative Perspective on Educational Leadership." *International Journal Of Leadersgip In Education* 19(4):1–23

bersama dimana berbagai individu secara kolektif terlibat dalam interaksi yang berorientasi pada tujuan bersama dan mampu menciptakan sesuatu yang sinergis melalui proses tersebut. Sejalan dengan itu, menurut Lawrence²³, kepemimpinan kolaboratif ialah suatu kepemimpinan yang ditandai dengan visi dan nilai bersama, saling ketergantungan dan tanggung jawab bersama, saling menghormati, empati, ambiguitas, komunikasi yang efektif dan sinergi. Kemudian menurut Samriangjit²⁴, kepemimpinan kolaboratif adalah proses pemikiran dan tindakan penyelenggara sekolah dalam mewujudkan kerjasama yang luas, membentuk hubungan dan jaringan berdasarkan visi, komitmen dan saling percaya untuk memobilisasi ketrampilan dan nilai. Kepemimpinan kolaboratif digambarkan memimpin sebagai teman, bukan atasan. Kepemimpinan kolaboratif dapat menyatukan orang-orang dengan pandangan dan perspektif yang berbeda, mengesampingkan kepentingan pribadi, mendiskusikan masalah secara terbuka, mendukung upaya untuk menemukan cara membantu orang lain, dan memecahkan masalah yang lebih besar. Kepemimpinan kolaboratif mengacu pada budaya inklusif yang berusaha memaksimalkan bakat dan kemampuan bawahan. Jika dilakukan dengan alasan yang benar dan dengan cara yang benar, maka dapat membuka kemungkinan dan terobosan yang tidak dihasilkan oleh model kepemimpinan tradisional.²⁵

²³ Lawrence, R. L. Understanding Collaborative Leadership in Theory and Practice. In *Adult Learning Through Collaborative Leadership* 2017 (pp. 89–96).

²⁴ Samriangjit, P., Tesaputa, K., & Somprach, K. Strengthening Collaborative Leadership for Thai Primary School Administrators. *International Education Studies*, 9(4) 2016. 42–53.

²⁵ Wilson, S. Collaborative Leadership: It's Good to Talk. *British Journal of Healthcare Management*, 19(7), 2013. 335–337.

Kepemimpinan kolaboratif menciptakan kerja sama tim yang efektif, yang berdampak positif pada peningkatan produktivitas, efisiensi penggunaan sumber daya, serta kemudahan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Selain itu, kolaborasi antara pimpinan dan bawahan ini mampu meningkatkan kualitas produk maupun layanan, sekaligus mendorong lahirnya inovasi dan kreativitas. Peran serta perilaku pemimpin sangat krusial dalam mengarahkan dan memantau tim menuju keberhasilan organisasi. Untuk mengoptimalkan kinerja tim, seorang pemimpin memerlukan keahlian komunikasi yang kuat guna menjalin kerja sama, mengevaluasi efektivitas kerja, dan menangani berbagai kendala yang timbul.

Bush dan Glover mengusulkan tiga dimensi kepemimpinan yaitu :

1. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dalam rangka menyusun dan mengatur suatu organisasi,
2. Kepemimpinan terkait dengan nilai-nilai organisasi dan membuat orang berkomitmen pada nilai-nilai tersebut,
3. Visi merupakan komponen penting dalam kepemimpinan yang efektif.

Dalam dunia pendidikan, kepemimpinan pada hakikatnya merupakan proses memengaruhi guru dan seluruh pemangku kepentingan yang pelaksanaannya tidak terbatas pada satu individu saja.²⁶ Proses pemengaruhan ini idealnya bermuara pada penciptaan iklim pembelajaran yang efektif serta kelancaran seluruh proses organisasi sekolah. Sebagai

²⁶ Daniëls, E., Hondeghem, A., & Dochy, F. A Review on Leadership and Leadership Development in Educational Settings. *Educational Research Review*, 27, 2019. 110–125.

pimpinan, kepala madrasah berpotensi besar meningkatkan lingkungan belajar bagi guru dan siswa, sekaligus mendorong capaian hasil belajar melalui pengaruh kepemimpinan, kebijakan, dan tata kelola organisasi²⁷. Peningkatan prestasi siswa tersebut diwujudkan melalui penguatan dan dukungan terhadap proses belajar mengajar. Oleh sebab itu, kepala madrasah dituntut untuk berfokus pada elemen-elemen inti sekolah, seperti pengembangan kurikulum dan pengajaran, pembentukan budaya dan iklim sekolah, pembinaan komunikasi yang efektif, mempertahankan guru yang berkualitas, penentuan arah dan pola pikir sekolah yang proaktif, hingga peningkatan motivasi dan komitmen demi keberhasilan madrasah.²⁸

Penyesuaian gaya kepemimpinan kepala madrasah terhadap kondisi dan kebutuhan tenaga pendidik sangatlah krusial. Kemampuan dalam menganalisis karakter, tingkat keterampilan, dan motivasi para guru akan membantu kepala madrasah menyalurkan arahan serta dukungan yang tepat sasaran.²⁹ Selain itu, pemberdayaan anggota tim merupakan salah satu pilar utama dalam kepemimpinan kolaboratif. Pendekatan ini diwujudkan melalui pemberian kepercayaan, tanggung jawab, otonomi, serta ruang bagi para pengajar untuk mengambil keputusan. Melalui strategi pemberdayaan ini, kepala madrasah dapat memperkuat rasa memiliki, mendongkrak motivasi, dan mengoptimalkan performa kerja pendidik.³⁰ Di samping itu,

²⁷ Hitt, D. H., & Tucker, P. D. Systematic Review of Key Leader Practices Found to Influence Student Achievement: A Unified Framework. *Review of Educational Research*, 86(2), 2016. 531–569.

²⁸ Day, C., & Sammons, P. *Successful Leadership: A Review of the International Literature*. CfBT Educational Trust. 2013

²⁹ Daulay, Agus Satria. “Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Tim Pengajar Di Sekolah Dasar Negeri 100950 Aek Tolong Padang Lawas Utara.” *PENDALAS : Jurnal Penelitian Tindakan Kelas Dan Pengabdian Masyarakat* 3(1). 2023

³⁰ Ibid. 136.

Adler, Rosenfeld dan Town menegaskan bahwa komunikasi yang efektif antara kepala sekolah dan tim pengajar merupakan landasan utama kepemimpinan kolaboratif. Terciptanya komunikasi yang terbuka, jelas, serta berprinsip saling mendengarkan mampu memperjelas pemahaman bersama, meredam potensi konflik, dan menumbuhkan rasa saling percaya yang krusial bagi keberhasilan kolaborasi.³¹

2. Karakteristik kepemimpinan kolaboratif

Karakteristik kepemimpinan kolaboratif di sekolah memiliki karakter umum menurut Burgaz dan Turan, yaitu :

- 1.) Pimpinan menghargai setiap gagasan yang disampaikan oleh para guru
- 2.) Pimpinan mempercayai terhadap penilaian profesional guru
- 3.) Pimpinan meluangkan waktu untuk memberikan pujian kepada guru yang berkinerja baik
- 4.) Pimpinan mengikutsertakan para guru dalam tahapan pengambilan keputusan
- 5.) Pimpinan memfasilitasi dan mendukung terciptanya ruang kolaborasi antarguru
- 6.) Pimpinan menyampaikan informasi secara terbuka mengenai isu-isu atau perkembangan terkini di sekolah kepada para guru
- 7.) Pimpinan meyakini bahwa partisipasi guru dalam perumusan kebijakan sekolah merupakan hal yang sangat krusial.

³¹Daulay, Agus Satria. "Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Tim Pengajar Di Sekolah Dasar Negeri 100950 Aek Tolong Padang Lawas Utara." *PENDALAS : Jurnal Penelitian Tindakan Kelas Dan Pengabdian Masyarakat* 3(1). 2023

- 8.) Pimpinan memberikan penghargaan atas penerapan ide maupun metode baru, serta berkomitmen mendukung inovasi pembelajaran meskipun mengandung risiko.³²

Kemudian terdapat beberapa sudut pandang yang dikemukakan oleh Edwards dan Smit terkait karakteristik kepemimpinan kolaboratif, yaitu :

- 1.) Kepemimpinan kolaboratif dimaknai sebagai sebuah fungsi atau tindakan yang dijalankan, bukan sekedar jabatan struktural yang dipegang oleh satu individu. Hal ini mengimplikasikan bahwa seluruh elemen dalam organisasi memiliki kapasitas sebagai pemimpin, di mana kepemimpinan hadir secara situasional dan bertumpu pada dinamika keadaan, bukan pada hierarki posisi.
- 2.) Kepemimpinan kolaboratif berkaitan dengan dinamika kekuasaan dan ketidakberdayaan dalam organisasi. Perspektif ini menegaskan bahwa kepala sekolah tidak hanya cukup membagi wewenang semata, tetapi juga harus secara aktif merangkul dan mengakomodasi profesionalisme para guru.
- 3.) Kepemimpinan kolaboratif memiliki keterkaitan erat dengan pembentukan relasi antarindividu serta berbagai manfaat yang dihasilkan dari proses kerja sama.
- 4.) Kepemimpinan kolaboratif yang berhasil sangat ditentukan oleh kualitas hubungan yang terjalin di dalam organisasi.³³

³² Burgaz, B., & Turan, S. (2015). The Features of Schools which Conducted a Comenius Project and Evaluation of Features in Terms of Collaborative Leadership Characteristics. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 174, 338–346.

³³ Edwards, G., & Smit, B. (2008). Collaborative Leadership as a Necessary Condition for Successful Curriculum Implementation. *Journal of Education*, (44), 109–122.

Kedua perspektif terakhir mengindikasikan bahwa relasi dan kerja sama yang terbangun tidak terbatas pada pertukaran informasi maupun pembagian keuntungan semata, melainkan berfokus pada pencapaian visi bersama. Dengan demikian, pengimplementasian kepemimpinan kolaboratif secara mendasar mampu membentuk dan memperkuat budaya kolaboratif secara mendasar mampu membentuk dan memperkuat budaya kolaborasi dalam organisasi.

B. Manajemen Berbasis Sekolah

1. Pengertian Manajemen Berbasis Madrasah (MBM)

Manajemen berbasis madrasah/sekolah (*school based management*) merupakan pendekatan kebijakan dalam tata kelola pendidikan. Sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Mulyasa bahwa MBM merupakan suatu teori yang menganjurkan kemandirian kepada madrasah dalam mengambil keputusan atau kebijakan meningkatkan mutu, pemerataan, dan efisiensi pendidikan bisa berjalan sesuai dengan kehidupan masyarakat serta terjalinnya kerja sama yang baik antara madrasah, masyarakat serta pemerintah³⁴. Dan menurut B. Suryosubroto³⁵ mengartikan manajemen berbasis madrasah sebagai strategi tata kelola pendidikan yang berfokus pada pemanfaatan dan pengarahannya sumber daya internal serta lingkungan sekolah secara efektif dan efisien guna mencetak lulusan berkualitas. Sementara itu, Suparlan menekankan bahwa pendekatan ini merupakan bentuk desentralisasi di

³⁴ Mulyasa, E. (2012). Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model, dan Implementasi. PT. Remaja Rosdakarya (hal. 11)

³⁵ B. Suryosubroto. (2004) Manajemen Pendidikan di Sekolah. Jakarta: PT Rineka Cipta.

tingkat sekolah, di mana wewenang pengambilan keputusan dan tanggung jawab operasional dialihkan kepada kepala madrasah, guru, orang tua murid, peserta didik, serta warga madrasah lainnya.

Manajemen berbasis madrasah/sekolah menurut Abu Duhou³⁶ merupakan terjemahan dari *School Based Management*, yang awalnya muncul di Amerika Serikat akibat keprihatinan masyarakat terhadap relevansi pendidikan dengan perkembangan zaman. Secara historis, kebijakan ini telah dipraktikkan sejak 1970-an di Inggris, Selandia Baru, dan Amerika Serikat sebagai agenda pembaharuan pendidikan, hingga akhirnya diadopsi oleh negara-negara Asia pada era 1990-an³⁷. Di Indonesia, penerapan MBS merupakan buah dari kebijakan desentralisasi sejak tahun 1999 yang berlandaskan Undang-Undang No. 33 Tahun 2004,³⁸ yang memberikan otonomi lebih luas dalam tata kelola pendidikan. Secara operasional, MBS didefinisikan sebagai penerapan fungsi-fungsi manajemen terhadap seluruh komponen penyelenggaraan pendidikan di tingkat sekolah³⁹.

Berdasarkan berbagai teori di tersebut, Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) dapat dipahami sebagai bentuk alternatif tata kelola dalam era desentralisasi pendidikan. Pendekatan ini melimpahkan kewenangan pengelolaan kepada kepala madrasah serta mengoptimalkan

³⁶ Seriyanti, Nela, Syarwani Ahmad, and Destiniar. 2021. "PENGARUH Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Peran Komite Sekolah Terhadap Keberhasilan Manajemen Berbasis Sekolah." *Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan* 6(1).

³⁷ Suparlan. (2013). *Manajemen Bebrasis Sekolah dari Teori sampai Praktik*. Jakarta: Bumi Aksara. *Manajemen Sekolah: Mengelola Pendidikan Secara Mandiri*.

³⁸ Ibid. 3.

³⁹ Seriyanti, Nela, Syarwani Ahmad, and Destiniar. 2021. "PENGARUH Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Peran Komite Sekolah Terhadap Keberhasilan Manajemen Berbasis Sekolah." *Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan* 6(1).

partisipasi aktif seluruh pemangku kepentingan, meliputi kepala sekolah, guru, peserta didik, orang tua, dan masyarakat, demi meningkatkan kinerja lembaga. Secara mendasar, manajemen berbasis madrasah merestrukturisasi sistem pengambilan keputusan dengan mengalihkan wewenang manajerial langsung kepada para stakeholder di tingkat lokal.

Manajemen berbasis madrasah (MBM) memberikan otonomi bagi lembaga pendidikan untuk mengoptimalkan seluruh potensi internal dan eksternal secara inklusif demi meningkatkan mutu madrasah.⁴⁰ luasnya wewenang yang dimiliki sekolah menempatkan figur kepemimpinan sebagai elemen yang sangat krusial. Kepemimpinan yang efektif dan tepat mampu mendorong para staf serta tenaga kependidikan untuk terus mengasah potensi diri dan meningkatkan kapasitas profesional mereka secara berkelanjutan melalui umpan balik kinerja yang konstruktif.

2. Tujuan Manajemen Berbasis Madrasah

Secara umum, penerapan manajemen berbasis madrasah bertujuan untuk mewujudkan kemandirian dan pemberdayaan lembaga pendidikan. Hal ini dicapai melalui pelimpahan wewenang kepada kepala madrasah, pemberian fleksibilitas dalam pengelolaan sumber daya, serta peningkatan partisipasi aktif warga sekolah dan masyarakat guna mendongkrak mutu pendidikan. Menurut Slamet PH⁴¹, tujuan utama manajemen berbasis madrasah (MBM) adalah memberdayakan seluruh elemen sumber daya manusia, mulai dari kepala madrasah, pendidik, tenaga kependidikan,

⁴⁰ Ibid. 20.

⁴¹ Slamet, P.H. (2000) Manajemen Berbasis Sekolah. (Jurnal Pendidikan dan kebudayaan no 27 tahun 2000).

peserta didik, hingga orang tua murid dan masyarakat sekitar. Pemberdayaan ini diwujudkan melalui pelimpahan wewenang, keluwesan taat kelola, serta penyediaan sumber daya yang memadai agar madrasah mampu mengatasi berbagai tantangan lembaga secara mandiri.

Departemen Pendidikan Nasional ⁴² mendeskripsikan tujuan pelaksana manajemen berbasis madrasah, yaitu:

- a.) Meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif madrasah dalam mengelola serta memberdayakan sumber daya yang tersedia.
- b.) Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama.
- c.) Meningkatkan tanggung jawab madrasah kepada orang tua, masyarakat, dan pemerintahan tentang mutu sekolah.
- d.) Meningkatkan kompetisi yang sehat antar madrasah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.

Menurut Mulyasa ⁴³, tujuan pokok dari manajemen berbasis madrasah/sekolah (MBM/MBS) adalah meningkatkan efektivitas, mutu, dan pemerataan pendidikan. Tujuan tersebut dicapai melalui otonomi pengelolaan sumber daya, partisipasi aktif orang tua/wali, fleksibilitas manajemen, pengembangan kompetensi guru, serta penerapan skema

⁴² Depdiknas RI, Konsep Dan Pelaksanaan Dalam Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, (Jakarta: Dikmenum, 2001), hlm. 4.

⁴³ Mulyasa, E. 2004. Manajemen Bebas Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. Hal. 13

imbalan dan sanksi (*reward and punishment*) sebagai mekanisme kendali mutu. Dalam aspek pemerataan, MBM mendorong kontribusi masyarakat yang mampu, sementara kelompok yang kurang berdaya tetap menjadi tanggung jawab pemerintah. Sementara Fattah⁴⁴ menegaskan bahwa tujuan MBM adalah memberikan otonomi bagi para pengelola pendidikan dalam mengambil keputusan secara mandiri tanpa bergantung pada instruksi pemerintah pusat. Pendekatan ini mengubah paradigma tata kelola dengan mengalihkan kewenangan dan hak pengambilan keputusan secara langsung kepada para pemangku kepentingan di tingkat lokal.

Berdasarkan paparan di atas, dapat disimpulkan bahwa tujuan utama manajemen berbasis madrasah (MBM) adalah meningkatkan mutu, efektivitas, dan pemerataan pendidikan. Secara spesifik, MBM berorientasi pada penguatan tata kelola internal madrasah agar lembaga menjadi lebih mandiri, akuntabel, serta mampu mengoptimalkan partisipasi aktif masyarakat dalam pengembangan sekolah.

3. Manfaat Manajemen Berbasis Madrasah (MBM)

Manajemen berbasis madrasah (MBM) melimpahkan otonomi dan wewenang yang luas kepada lembaga pendidikan yang diimbangi dengan akuntabilitas manajerial. Melalui kewenangan dalam mengelola sumber daya serta merumuskan strategi yang adaptif terhadap konteks lokal, madrasah berkesempatan meningkatkan kesejahteraan para pendidik. Hal ini berimplikasi positif pada konsentrasi dan fokus guru dalam

⁴⁴ Fattah, N. 2003, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*, Bandung: Pustaka Bani Quraisy.

menjalankan tugas utamanya, yaitu melaksanakan proses pembelajaran⁴⁵. Menurut Mulyasa, kebebasan dalam mengelola sumber daya serta pelibatan partisipasi masyarakat berpotensi memacu tingkat profesionalisme kepala madrasah. lebih lanjut, otonomi yang dimiliki kepala madrasah dalam mengembangkan kurikulum menjadi pendorong bagi para guru untuk berinovasi melalui berbagai eksperimen pembelajaran. Upaya eksperimentasi ini bertujuan untuk menyelaraskan antara kerangka teoritis dan realitas empiris di lingkungan madrasah⁴⁶. dengan demikian, MBM terbukti mampu memperkuat profesionalisme para pendidik serta kepala madrasah selaku garda terdepan kepemimpinan pendidikan. Melalui kebebasan merancang kurikulum yang efektif, MBM meningkatkan daya tanggap lembaga terhadap dinamika masyarakat sekitar, sehingga layanan pendidikan yang diselenggarakan dapat berorientasi secara presisi pada kebutuhan peserta didik dan komunitas sekolah.

4. Penerapan Manajemen Berbasis Madrasah

Kebijakan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) pada hakikatnya merupakan pendelegasian otonomi yang lebih luas dari pemerintah kepada madrasah untuk meningkatkan mutu hasil pendidikan secara berkelanjutan melalui tata kelola manajerial yang matang. Melalui penguatan kinerja dan partisipasi aktif seluruh pemangku kepentingan (*stakeholder*), karakter

⁴⁵ Umaedi,. (2004). *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta: CEQM. hlm.26

⁴⁶ Mulyasa, E. 2004. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya

otonom ini mendorong madrasah menjadi lembaga yang inovatif, beridentitas khas, serta mumpuni dalam melakukan pembaruan mandiri (*self-reform*). Menurut Syaiful, wewenang otonom yang dimiliki madrasah mencakup pengambilan keputusan strategi di tiga area utama, yaitu pengelolaan kurikulum, rekrutmen dan manajemen sumber daya manusia (guru serta tenaga kependidikan), serta tata kelola operasional madrasah.

C. Kinerja Organisasi di Madrasah

1. Pengertian Kinerja Organisasi

Konsep kinerja diturunkan dari istilah *performance*, yang dalam konteks manajemen merujuk pada proses sekaligus hasil kerja, baik di tingkat individu maupun organisasi. Indikator ini berfungsi sebagai alat ukur efektivitas pencapaian tujuan dan realisasi rencana kerja. Sejalan dengan hal tersebut, Longenecker dan Pringle mengemukakan bahwa pengendalian kinerja merupakan proses pemantauan organisasi terhadap penetapan sasaran dan pelaksanaan rencana, yang keberhasilannya sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia (SDM) di dalamnya.⁴⁷ Dengan demikian kinerja dapat berupa kemampuan individu dalam melaksanakan tujuan dan rencana menurut standar tertentu.

Selanjutnya, Prawirosentono menyamakan istilah kinerja dengan *performance*, yakni hasil kerja yang diraih oleh individu maupun kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan porsi wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Capaian tersebut ditujukan untuk merealisasikan tujuan

⁴⁷ Sholeh, Muhamad. 2016. "Keefektifan Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru." *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan* 1(1):41–54. Hal.50

organisasi melalui cara-cara yang sah, tidak melanggar hukum, serta senantiasa menjunjung tinggi norma etika dan moral⁴⁸. Dapat disimpulkan bahwa kinerja berfokus pada proses tindakan demi meraih target. Di sisi lain, hasil adalah dampak atau efektivitas dari tindakan individu tersebut, baik secara personal, objektif, maupun subjektif.

Sementara itu, kinerja organisasi dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil (*degree of accomplishtmen*). Hal ini berarti keberhasilan organisasi diukur dari sejauh mana target yang telah ditetapkan sebelumnya berhasil direalisasikan. Sejalan dengan menurut Wibawa dan prajudi atmosudirjo, bahwa kinerja organisasi adalah efektivitas menyeluruh yang ditunjukkan organisasi dalam memenuhi kebutuhan setiap kelompok terkait. Hal ini dicapai melalui upaya-upaya sistematis serta pengembangan kemampuan organisasi secara berkelanjutan. Selanjutnya kinerja pendidikan, pada dasarnya pendidikan merupakan bentuk perwujudan dari tata kerja yang baik, yang mencerminkan kemampuan pendidik dalam menjalankan tugasnya, khususnya dalam pengendalian mutu serta evaluasi program. Kinerja yang optimal ini dipengaruhi oleh beberapa faktor, di mana iklim organisasi menjadi salah satu faktor utama yang menentukan kinerja organisasi pendidikan secara keseluruhan.⁴⁹

2. Indikator Kinerja Organisasi

Baik buruknya kinerja organisasi dapat dievaluasi melalui propes pengukuran kinerja yang memanfaatkan indikator-indikator khusus sebagai

⁴⁸ Ibid. 51

⁴⁹ Wirawan, Budaya dan Iklim Organisasi Teori Aplikasi dan Penelitian, Jakarta: Salemba Empat, 2008, hal. 56

instrumen utamanya. Mahmudi menegaskan bahwa indikator kinerja berfokus pada pengukuran aktivitas atau proses, bukan pada hasil akhir. Sementara itu, Wibowo berpendapat bahwa indikator tersebut digunakan untuk mengukur kegiatan kualitatif berdasarkan perilaku yang dapat diamati⁵⁰. Adapun indikator-indikator tersebut antara lain⁵¹:

a. Tujuan

Tujuan adalah kondisi lebih baik yang ingin diraih sekaligus menjadi petunjuk arah dan panduan dalam pelaksanaan kinerja.

b. Standar.

Standar adalah parameter untuk menentukan ketercapaian suatu target.

c. Umpan balik

Umpan balik bertindak sebagai sarana evaluasi untuk mengukur perkembangan kinerja, pemenuhan standar kinerja, serta keberhasilan pencapaian tujuan.

d. Alat atau sarana

Alat atau sarana berfungsi sebagai faktor pendukung yang mempermudah pencapaian target secara optimal.

e. Kompetensi

Kompetensi merujuk pada kemampuan individu dalam menjalankan tugas yang menjadi tanggung jawabnya dengan baik.

⁵⁰ Mahmudi, Manajemen Kinerja Sektor Publik. Yogyakarta: UUP STIM YKPN, 2010. Hal. 155-156

⁵¹ Wibowo. (2007). Manajemen Kinerja. Edisi ketiga. Jakarta: PT.Raja Grafindo Prasad. Hal. 102-105

Indikator kinerja berfungsi untuk memastikan bahwa perkembangan kinerja organisasi secara berkelanjutan menunjukkan kemajuan menuju tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

3. Prinsip-Prinsip Pengelolaan Organisasi Madrasah

Sebagaimana halnya dengan organisasi lain pada umumnya, sekolah juga harus dikelola secara profesional dengan menerapkan berbagai prinsip dasar organisasi sehingga kinerjanya optimal dan saran yang telah ditentukan dapat tercapai secara efisien. Untuk itu beberapa prinsip dasar pengelolaan sebuah organisasi perlu diperhatikan.

1.) Struktur atau pola kerjasama

Struktur memuat bagian-bagian yang ada dalam sebuah organisasi sekolah dan saling keterkaitannya satu sama lain. Karena struktur sifatnya abstrak, biasanya divisualisasikan ke dalam bentuk bagan (*chart*) sehingga mudah dipahami baik oleh warga sekolah maupun orang luar yang berkepentingan dengan organisasi. Agar kinerja organisasi sekolah efisien maka struktur atau pola kerjasama yang digunakan hendaknya sederhana. Bagian-bagian yang ada diusahakan seminimal mungkin, sebanyak yang betul-betul diperlukan. Untuk itu diperlukan analisis jabatan dan pekerjaan guna mengidentifikasi fungsi yang ada dan menentukan bagian-bagian yang perlu diadakan serta posisinya masing-masing dalam hirarki organisasi. Hirarki organisasi diusahakan pendek (*ramping*) sebab jenjang yang terlalu panjang menyebabkan pemborosan dan jarak antara pucuk pimpinan (kepala

madrasah) dengan bawahan menjadi jauh. Akibatnya, arus informasi (terutama dalam bentuk tulis/cetak) cenderung memakan waktu lama.⁵²

2.) Koordinasi

Agar suatu organisasi sekolah berjalan kompak dan berdaya guna, pemimpin perlu melakukan koordinasi dengan baik. Koordinasi dapat dilakukan secara formal misalnya melalui rapat-rapat, penerbitan pedoman organisasi, jadwal pelajaran, pengangkatan koordinator (misalnya wakil kepala sekolah) dan dapat pula dilakukan secara informal melalui pertemuan-pertemuan yang sifatnya tidak resmi. Di samping menyelaraskan kegiatan warga sekolah, koordinasi yang tepat juga berfungsi memberdayakan konflik internal yang muncul sehingga keberadaanya menjadi fungsional bagi sekolah. Tanpa koordinasi yang baik, konflik-konflik yang muncul cenderung mengarah kepada kondisi disfungsional dan bagian-bagian yang ada akan berjalan sendiri-sendiri sehingga mempersulit pencapaian tujuan yang sudah dirumuskan.

3.) Kelancaran komunikasi

Komunikasi berfungsi memperlancar proses kerjasama. Jenis komunikasi yang perlu diperhatikan mencakup komunikasi intern (vertikal, horizontal, diagonal) dan eksternal, formal dan informal. Sangat sering terjadi suatu organisasi mengalami kesulitan atau kemunduran disebabkan oleh kurang harmonisnya komunikasi antar komponen organisasi terutama antara pemimpin dengan bawahan. Kurang lancarnya komunikasi dapat menimbulkan perbedaan persepsi

⁵² Muhyadi, Muhyadi. "Optimalisasi Kinerja Organisasi Sekolah." *Efisiensi*, vol. VI, no. 1, 2006, hal. 4

antar anggota yang pada gilirannya dapat menimbulkan masalah besar bagi sekolah.

4.) Sustainability

Hampir dapat dipastikan bahwa setiap pendiri organisasi madrasah berharap agar eksistensi organisasinya dapat dipertahankan terus bahkan kalau mungkin dikembangkan ke arah yang lebih baik dari waktu ke waktu. Akan tetapi banyak pelaku tidak menyadari pentingnya kelangsungan hidup organisasi sehingga tidak melakukan upaya khusus untuk mempertahankannya. Sustainability menyangkut dua hal yaitu, sumber daya manusia, dan sumberdaya non manusia. Sumber daya manusia dalam suatu kelompok pelaku organisasi, yaitu unsur pimpinan, guru, dan karyawan, sedangkan sumber daya non manusia mencakup seperti pendanaan, fasilitas, mekanisme kerja, peralatan yang digunakan, produk yang dihasilkan, dan kemampuan beradaptasi dengan lingkungan.⁵³

Dari uraian diatas nampak banyak faktor yang mempengaruhi keberhasilan sebuah organisasi madrasah. Kepala madrasah berkepentingan untuk memahami berbagai faktor tersebut agar dapat mengarahkan dan mengendalikan kinerja warga sekolah sehingga terbentuk teamwork yang kompak, sehingga mencapai tujuan madrasah secara efisien.

⁵³ Ibid. hal.6

D. Kerangka Berpikir

Untuk menganalisis kepemimpinan kolaboratif dalam kepala madrasah dalam penerapan MBM untuk meningkatkan organisasi di MTsN 2 Kota Malang maka kerangka berpikir yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat dari indikator sebagai berikut:

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengumpulkan data yang komprehensif dan memahami kepemimpinan kolaboratif dalam penerapan MBM di madrasah, serta dampak penerapannya pada organisasi mereka. Data yang dikumpulkan peneliti berupa deskriptif melalui kata-kata, gambar dan dokumen yang berkaitan lainnya. Oleh sebab itu, penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif. Menurut Moleong,⁵⁴ metode penelitian kualitatif merupakan pendekatan ilmiah yang digunakan untuk memahami fenomena yang dialami oleh subjek penelitian. Di mana data dideskripsikan secara naratif dalam bentuk kata-kata pada konteks yang alamiah. Adapun alasan dalam menggunakan pendekatan kualitatif adalah untuk mengeksplorasi terkait kepemimpinan kolaboratif dalam penerapan MBM untuk meningkatkan organisasi, menjelajahi lokasi penelitian yang belum pernah diteliti, dan mempelajari fenomena dengan menggunakan pendekatan holistik dan komprehensif yang mendalam.

Untuk mencapai tujuan penelitian, peneliti turun langsung ke subjek penelitian terkait untuk mengumpulkan dan menganalisis data yang diperoleh. Maka jenis penelitian ini menggunakan studi kasus agar dapat mengkaji secara mendalam mengenai kasus tertentu, yaitu berkaitan dengan

⁵⁴ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Revisi. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2016). 6

konsep, penerapan dan dampak kolaboratif kepala madrasah pada penerapan MBM untuk meningkatkan organisasi.

B. Kehadiran Peneliti

Dalam penelitian kualitatif, peneliti berperan sebagai *human instrument*, yang berarti peneliti baik secara mandiri maupun dibantu oleh pihak lain merupakan instrumen utama dalam pengumpulan data.⁵⁵ Instrumen pengumpul data lainnya, seperti angket atau pedoman penelitian, dapat pula digunakan, namun fungsinya sebatas pendukung bagi peneliti selaku instrumen utama.⁵⁶ Kehadiran peneliti dalam penelitian kualitatif bersifat mutlak karena keterlibatan langsung dengan sumber data sangat diperlukan. Bahkan, validitas hasil penelitian sangat ditentukan oleh tingkat kehadiran peneliti tersebut di lapangan.

Dalam penelitian ini, data diperoleh melalui kehadiran langsung peneliti di lokasi peneliti guna mengamati berbagai aktivitas serta berinteraksi dengan para informan. Proses pengumpulan data tersebut menempuh tahapan prosedural secara formal dan informal. Secara formal, peneliti menyerahkan surat permohonan izin kepada pihak MTsN 2 Kota Malang guna mendapatkan persetujuan pelaksanaan penelitian. Sementara itu, pada tahap informal, peneliti mendatangi lokasi secara langsung untuk mengumpulkan data melalui observasi. Dalam proses ini, peneliti bertindak

⁵⁵ Ibid. 9

⁵⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2012).

sebagai pengamat yang mengamati berbagai aktivitas di lokasi penelitian sekaligus menjalin interaksi dengan para informan.

C. Lokasi Penelitian

Penelitian mengenai kepemimpinan kepala madrasah dalam penerapan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) untuk meningkatkan kinerja organisasi ini dilaksanakan di MTsN 2 Kota Malang, yang beralamat di Jl. Raya Cemorokandang No. 77, Cemorokandang, Kota Malang, Jawa Timur. Pemilihan lokasi ini didasari oleh rekam jejak lembaga yang baik dalam mengelola pendidikan yang unggul dan kompetitif, serta keberhasilannya mengimplementasikan Manajemen Berbasis Madrasah dalam meningkatkan kinerja madrasah.

D. Data dan Sumber Data

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini sesuai dengan fokus penelitian, yaitu mengenai kepemimpinan kolaboratif dalam penerapan MBM untuk meningkatkan kinerja organisasi di MTsN 2 Kota Malang. Penelitian ini dibatasi dan difokuskan pada tiga aspek utama, yaitu konsep, penerapan, dan dampak. Pengumpulan data yang relevan dengan fokus tersebut dilakukan secara berkesinambungan hingga mencapai titik jenuh.

Untuk mendukung penelitian, penelitian kualitatif memerlukan pengumpulan data yang relevan dan komprehensif untuk mendukung kajiannya. Data tersebut diperoleh dari tiga sumber utama, yaitu wawancara dengan informan, studi dokumen, serta pengamatan terhadap peristiwa yang terjadi. Dalam penelitian ini diperoleh melalui wawancara

mendalam secara langsung dengan para informan, yang meliputi kepala madrasah, pendidik, dan tenaga kependidikan di MTs Negeri 2 Kota Malang.

Informasi dasar yang akurat kemudian dianalisis dan dikembangkan lebih lanjut hingga menghasilkan temua penelitian.⁵⁷ Kebenaran informasi yang diperoleh bersifat subjektif sesuai perspektif informan. Data hasil wawancara tersebut kemudian diperkuat dengan instrumen pendukung lainnya berupa dokumen dan hasil observasi di MTs Negeri 2 Kota Malang.

E. Teknik Pengumpulan Data

Metode yang digunakan untuk memperoleh data penelitian dikenal sebagai teknik pengumpulan data. Mengingat krusialnya tahapan ini, peneliti harus cermat dan memahami prosedur pengumpulan data agar proses penggalan data yang dibutuhkan dapat berjalan tanpa hambatan. Oleh sebab itu peneliti menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

1. Observasi

Observasi merupakan kegiatan mengamati objek penelitian, baik secara langsung maupun tidak langsung, untuk menghimpun data yang dibutuhkan. Hasil pengamatan tersebut dapat didokumentasikan menggunakan perangkat elektronik ataupun dicatat saat kejadian berlangsung di lapangan.⁵⁸ Dengan demikian, observasi dapat dipahami

⁵⁷ Ibid.

⁵⁸ Danu Eko Agustinova, *Memahami Metode Penelitian Kualitatif: teori & praktik* (Yogyakarta: Calpilus, 2015). 36.

sebagai metode pengumpulan data yang dilakukan dengan mencatat informasi sesuai dengan apa yang disaksikan peneliti selama proses penelitian.⁵⁹

Penelitian ini menerapkan teknik observasi non-partisipan, di mana peneliti mengamati objek secara langsung tanpa terlibat aktif dalam kegiatannya.⁶⁰ Pendekatan ini dilakukan dengan mengamati fenomena yang berlangsung di lapangan guna memperoleh data yang relevan dengan fokus penelitian. Dalam pelaksanaannya, peneliti hadir langsung di lokasi dengan membawa lembar observasi yang telah disiapkan.

2. Wawancara

Teknik pengumpulan data berikutnya adalah wawancara. Wawancara merupakan interaksi verbal terarah yang melibatkan dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) sebagai pengaju pertanyaan dan narasumber (*interviewee*) sebagai pemberi jawaban.⁶¹ Ciri utama metode ini adalah adanya kontak tatap muka secara langsung antara pencari dan sumber informasi. Meskipun pedoman pertanyaan telah disiapkan sebelumnya, pertanyaan susulan kerap muncul secara dinamis selama proses wawancara berlangsung.

Teknik wawancara dalam penelitian ini adalah wawancara langsung secara terstruktur dan berfokus serta berkaitan langsung dengan aspek penelitian. Selain itu, peneliti menerapkan teknik wawancara bebas terpimpin, di mana pertanyaan yang diajukan tidak terpaku secara kaku pada

⁵⁹ W Gulo, *Metodology Penelitian* (Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana, 2002).

⁶⁰ Alpino Susanto et. al, *Metodologi Penelitian Kualitatif Dan Kuantitatif*.

⁶¹ Lexy J. Meleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000).

pedoman baku, melainkan dapat diperdalam dan dikembangkan sesuai kondisi di lapangan. Melalui wawancara ini, peneliti menggali data, informasi, serta kerangka keterangan dari subjek penelitian.

3. Dokumentasi

Teknik pengumpulan data lain yang digunakan peneliti adalah dokumentasi, yaitu menghimpun data non-tertulis seperti gambar atau video, serta memperoleh informasi mengenai struktur organisasi dan dokumen pendukung lainnya. Adanya dokumentasi yaitu untuk mendukung data-data yang telah ada.

Tabel 3.1 Sumber, Teknik, dan Jenis Data

Sumber Data	Teknik	Jenis Data
Kepala madrasah	Wawancara	Proses perumusan konsep, karakteristik dalam penerapan manajemen berbasis madrasah
		Strategi kepemimpinan kolaborasi kepala madrasah dalam penerapan manajemen berbasis madrasah
		Faktor-faktor keberhasilan kepemimpinan kolaboratif dalam penerapan manajemen berbasis madrasah
Tenaga pendidik dan kependidikan	Wawancara	Partisipasi dalam program kolaboratif kepemimpinan kepala madrasah
		Dampak dari program kolaboratif kepemimpinan kepala sekolah
Peristiwa :	Observasi	Penerapan kepemimpinan kolaboratif kepala madrasah dalam MBM

Penerapan kolaboratif dalam MBM		Tenaga pendidik dan kependidikan dalam mendukung program MBM dengan kepemimpinan kolaborasi
Program kerja	Dokumentasi	Dokumentasi dengan pihak terkait
		Evaluasi keberhasilan program

F. Analisis Data

Analisis data kualitatif dalam penelitian ini menerapkan metode analisis tematik (*thematic analysis*). Metode ini bertujuan untuk mengidentifikasi pola serta menemukan tema utama dari data yang telah dikumpulkan oleh peneliti.⁶² Pendekatan ini sangat efektif untuk mengupas data kualitatif secara mendalam guna menemukan keterkaitan pola dalam suatu fenomena dari sudut pandang peneliti.⁶³ Bahkan, Holloway dan Todres menyatakan bahwa *thematic analysis* merupakan fondasi utama dalam melakukan analisis pada penelitian kualitatif⁶⁴. Menurut Braun dan Clarke dalam bukunya *Qualitative Research in Psychology*, analisis tematik terdapat 6 tahapan:⁶⁵

⁶²Virginia Braun and Victoria Clarke, —Qualitative Research in Psychology Using Thematic Analysis in Psychology Using Thematic Analysis in Psychology, *Qualitative Research in Psychology* 3, no. 2 (2006).

⁶³Jennifer Fereday and Eimear Muir-Cochrane, —Demonstrating Rigor Using Thematic Analysis: A Hybrid Approach of Inductive and Deductive Coding and Theme Development, *International Journal of Qualitative Methods* 5, no. 1 (2006), <https://doi.org/10.1177/160940690600500107>.

⁶⁴I. Holloway and L. Todres, —The Status of Method: Flexibility, Consistency and Coherence. *Qualitative Research*, 3(3), 345-357. [Http://Dx.Doi.Org/10.1177/1468794103033004](http://Dx.Doi.Org/10.1177/1468794103033004), *Qualitative Research* 3, no. 3 (2003).

⁶⁵ Braun and Clarke, —Qualitative Research in Psychology Using Thematic Analysis in Psychology Using Thematic Analysis in Psychology.

1. Mengenali Data

Pada tahap ini, khususnya data yang diperoleh secara langsung oleh peneliti perlu dipahami secara mendalam melalui pembacaan berulang. Hal ini bertujuan agar peneliti mengenali esensi serta berbagai aspek data secara komprehensif guna memudahkan langkah ke tahap selanjutnya. Sementara itu, data verbal seperti hasil wawancara ditranskripsikan terlebih dahulu ke dalam bentuk tulisan.

Tahap ini dapat dimulai setelah kita sudah membaca dan menelaah data yang kemudian akan menghasilkan daftar ide-ide awal, karena pada tahap ini dibutuhkan kode awal yang diambil dari data-data. Membuat kode merupakan bagian dari analisis yang peneliti lakukan untuk membentuk kelompok-kelompok yang bermakna, karena terkadang kode berbeda dengan tema atau bahkan lebih luas. Hal yang menjadi catatan adalah setiap kumpulan data akan ada sebuah kontradiksi dan tematik yang dihasilkan tidak mengabaikan kekakuan atau ketidakkonsistenan data-data.

2. Mencari Tema

Langkah selanjutnya adalah mencari tema, yaitu tahap yang dilakukan setelah semua data sudah dikumpulkan dan membentuk kode-kode serta membuat daftar kode yang berbeda antar kumpulan data. Pada dasarnya, di tahap ini peneliti memulai untuk menganalisa kode kode yang ada dan mempertimbangkan agar kode-kode yang berbeda dapat menjadisebuah tema yang menyeluruh dengan menggunakan tabel atau peta pikiran.

3. Meninjau Tema

Saat peneliti sudah mendapatkan beberapa tema, maka akan ada kemungkinan beberapa tema dihapus atau ada dua tema yang berbeda menjadi satu tema. Tahap ini terdiri dari 2 level tinjauan dan penyaringan tema yang sudah dibentuk sebelumnya. Level 1 adalah meninjau kembali data yang sudah dikodekan, yaitu dengan membaca kembali kode pada setiap tema dan meninjau kemungkinan terbentuknya pola yang saling berkaitan antar tema. Jika sudah terbentuk pola, maka peneliti dapat meneruskan pada tahap kedua, namun jika belum maka peneliti perlu meninjau kembali tema yang ada.

Adapun level 2, meninjau hubungan seluruh data yang ada. Maka peneliti dituntut untuk meninjau kesahihan hubungan antara tema dengan kumpulan data dan jika peta tematik yang terbentuk secara akurat menggambarkan data secara keseluruhan.

4. Mendefinisikan dan Menamakan Tema

Setelah peta tematik dinilai telah menggambarkan keseluruhan himpunan data secara akurat, peneliti melanjutkan ke tahap penentuan serta penyaringan esensi dari setiap tema yang dianalisis. Pada tahap ini, fokus tidak sekedar memaparkan data, melainkan menguraikan nilai penting serta keunikan dari temuan tersebut serta memetakan hubungan yang saling berkaitan antartema.

5. Menghasilkan Laporan

Tahap terakhir dari rangkaian proses ini adalah menyusun laporan yang mampu meyakinkan pembaca mengenai kelayakan dan kesahihan

hasil analisis. Untuk itu, peneliti melampirkan ekstrak data yang memadai sebagai bukti pendukung atas tema-tema yang diangkat.

G. Keabsahan Data

Guna menjamin keabsahan data, peneliti menerapkan teknik triangulasi. Sugiyono menyatakan bahwa triangulasi dalam pengujian kredibilitas diartikan sebagai proses pengecekan data dari berbagai sumber, teknik, dan waktu⁶⁶. Dengan demikian, triangulasi yang digunakan mencakup triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data, dan triangulasi waktu.⁶⁷

1. Triangulasi Sumber

Pengujian kredibilitas data melalui triangulasi sumber dilakukan dengan mengecek dan membandingkan data dari beberapa sumber. Data yang diperoleh kemudian dianalisis hingga menghasilkan kesimpulan, yang selanjutnya dikonfirmasi kembali melalui proses *member check* kepada tiga sumber data untuk mencapai kesepakatan⁶⁸.

2. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik dilakukan untuk menguji kredibilitas data dengan cara mengecek data dari sumber yang sama menggunakan teknik yang berbeda, seperti wawancara, observasi, dan dokumentasi. Apabila pengujian tersebut menghasilkan data yang bertentangan, peneliti akan

⁶⁶ Sugiyono, Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D (Bandung: Alfabeta, n.d.).

⁶⁷ Sugiyono, Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D (Bandung: Alfabeta, n.d.).

⁶⁸ Sugiyono, Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D (Bandung: Alfabeta, n.d.).

melakukan diskusi lanjut dengan sumber data terkait guna memastikan keabsahan data yang paling akurat.⁶⁹

3. Triangulasi Waktu

Triangulas waktu dilakukan karena waktu pengambilan data dapat memengaruhi kredibilitasnya, misalnya wawancara yang dilakukan di pagi hari saat narasumber masih dalam kondisi bugas cenderung menghasilkan data yang lebih valid. Data tersebut kemudian diverifikasi kembali melalui wawancara, observasi atau teknik lain pada waktu dan situasi yang berbeda. Apabila terdapat perbedaan hasil, pengecekan dilakukan secara berkala hingga diperoleh kepastian data yang konsisten.⁷⁰

⁶⁹ Sugiyono, Metode Penelitian Kuantitatif, Kualittaif Dan R&D (Bandung: Alfabeta, n.d.)

⁷⁰ Sugiyono, Metode Penelitian Kuantitatif, Kualittaif Dan R&D (Bandung: Alfabeta, n.d.)

BAB IV

PAPARAN DATA DAN HASIL TEMUAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

1. Sejarah Singkat MTsN 2 Kota Malang

Sejarah berdirinya Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 2 Kota Malang memiliki keterkaitan sejarah yang erat dengan Pendidikan Guru Agama Negeri (PGAN) 6 Tahun Putri Malang, salah satu lembaga PGAN paling awal dan bereputasi tinggi di Indonesia. Pembentukan PGAN itu sendiri dilandasi oleh Keputusan Bersama Menteri Pendidikan dan Kebudayaan serta Menteri Agama Nomor 1142/BH.A tertanggal 2 Desember 1946, yang dirancang untuk merespons kebutuhan tenaga pendidik keagamaan melalui rencana jangka pendek dan panjang. PGAN 6 Tahun Putri Malang hadir sebagai salah satu wujud nyata dari strategi tersebut. Berlokasi di Jalan MT. Haryono No. 139 Dinoyo, Kota Malang, lembaga ini mencatatkan reputasi gemilang melalui para alumninya yang berkiprah sebagai figur publik serta memegang posisi strategis di Kementerian Agama maupun kementerian lainnya, sehingga namanya sangat dikenal luas oleh masyarakat Jawa Timur.

Seiring dinamika kebijakan tata kelola pendidikan keagamaan di Indonesia, sistem PGAN 6 Tahun mengalami restrukturisasi menjadi PGAN 3 Tahun, Madrasah Aliyah Negeri (MAN), dan Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN). Transformasi ini secara resmi membagi PGAN 6 Tahun Putri Malang berdasarkan tingkatannya melalui dua ketetapan Menteri Agama RI tertanggal 16 Maret 1978. Yang pertama SK No. 16 Tahun 1978, mengonversi peserta didik kelas 1, 2, dan 3 menjadi

MTsN 2 Kota Malang (saat ini berkedudukan di Jl. Raya Cemorokandang No. 77, Cemorokandang, Kota Malang). Yang kedua SK No.17 Tahun 1978, Mengalihkan status peserta didik kelas 4, 5, dan 6 menjadi MAN 1 Kota Malang (berlokasi di Jl. Baiduri Bulan No. 40, Tlogomas, Kota Malang)."

Selanjutnya tinjauan yuridis mengenai keberadaan Madrasah Tsanawiyah (MTs) tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 serta Peraturan Menteri Agama Nomor 90 Tahun 2013. Kedua regulasi tersebut mendefinisikan MTs sebagai satuan pendidikan formal tingkat dasar berbasis 3 (tiga) tahun di bawah naungan Kementerian Agama. Lembaga ini menyelenggarakan pendidikan umum yang terintegrasi dengan ciri khas keislaman, serta berfungsi sebagai jenjang lanjutan bagi lulusan SD, MI, atau bentuk pendidikan lain yang sederajat

Berdasarkan Peraturan-peraturan di atas, Rangkaian ketentuan hukum tersebut memperkuat kedudukan, tugas, dan fungsi MTsN 2 Kota Malang secara yuridis. Sekolah ini tidak lagi dikategorikan sekadar sebagai lembaga keagamaan, melainkan sebagai satuan pendidikan umum yang memiliki kekhasan agama Islam. Implikasinya, MTsN 2 Kota Malang mengemban kewajiban menyajikan kurikulum mata pelajaran umum yang setara dengan Sekolah Menengah Pertama (SMP), yang dipadukan dengan lima pilar mata pelajaran keislaman, yaitu meliputi Fikih, Akidah Akhlak, Al-Qur'an Hadis, Sejarah Kebudayaan Islam (SKI), dan Bahasa Arab. Perbedaan mendasar terletak pada porsi pembelajarannya; MTsN 2 Kota Malang mengalokasikan waktu hingga 10

jam pelajaran untuk muatan keagamaan, jauh lebih tinggi dibandingkan SMP umum yang hanya mengalokasikan 3 jam pelajaran

MTsN 2 Kota Malang menempati lokasi geografis yang strategis di kawasan timur Kota Malang. Berada di jalur lintasan transportasi umum yang menghubungkan Kecamatan Tumpang (Kabupaten Malang) dengan pusat Kota Malang, posisi madrasah ini juga berdekatan dengan SMKN 6 dan SMKN 9 Kota Malang. Keterletakkannya di wilayah perbatasan antara kota dan kabupaten berimplikasi pada latar belakang sosial, ekonomi, serta budaya peserta didik yang sangat heterogen. Di sisi lain, pencapaian prestasi madrasah mengalami pertumbuhan positif selama beberapa tahun belakangan, meskipun upaya pemaksimalan tetap perlu dilakukan secara berkelanjutan.

Dari segi kelembagaan, MTsN 2 Kota Malang didukung oleh tenaga pendidik serta kependidikan yang memadai, baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Sejak bertransformasi secara resmi menjadi MTsN 2 Kota Malang, kepemimpinan di madrasah ini telah berlangsung secara dinamis melalui beberapa periode berikut;

- a. Husen Maksun, BA (1978 s/d 1987)
- b. H. Masrur (1987 s/d 1994)
- c. H. Ridwan Adnan (1994 s/d 2003)
- d. Hj. Istutik Mamik (Plt. Kepala) (1-1-2003 s/d 1-4-2003)
- e. Drs. Mohammad Taufik (2 – 4 – 2003 s/d 27 – 6 – 2003)
- f. Dra. Hj. Khoiriyah MS, M.Ag (28 – 6 – 2003 s/d 12 – 12 – 2012)
- g. Pono, S.Ag, M.Pd (13-12-2012 s/d 28-12-2016)

- h. Ngatini Kustyaningrum, S.Pd (Pgs. Kepala) (29-12-2016 s/d 28-02 2017)
- i. DR. H. Subhan, S.Pd, M.Si (29-02-2017 s/d 1 Maret 2023)
- j. Mokhammad Amin Tohari, S.Ag., M.PdI (1 Maret 2023 s/d sekarang)

Kepemimpinan yang dinamis tersebut menjadi faktor kunci dalam menjaga eksistensi MTsN 2 Kota Malang hingga kini. Namun, kompleksitas tantangan serta tanggung jawab dunia pendidikan di masa mendatang menuntut adanya pembenahan mutu secara berkelanjutan dan bersungguh-sungguh. Pembaharuan ini krusial untuk membekali peserta didik agar mampu beradaptasi dengan tantangan zamannya melalui penguatan *learning community* dan *civil society*, sehingga MTsN 2 Kota Malang sanggup melahirkan lulusan berkualitas yang memiliki daya saing tingkat global.⁷¹

2. Visi dan Misi

Visi dari MTsN 2 Kota Malang adalah menjadi madrasah berstandar nasional dan internasional yang berakhlakul karimah, inovatif, kreatif, kompetitif dan berbudaya lingkungan.⁷²

Sedangkan misi dari MTs Negeri 2 Kota Malang adalah sebagai berikut:⁷³

- a. Mewujudkan peserta didik yang mampu berkompetisi dalam bidang akademik dan non akademik pada tingkat nasional dan internasional.

⁷¹ Sejarah MTsN 2 Kota Malang, Diakses melalui Web Profil Madrasah pada 7 oktober 2025.

⁷² Sejarah MTsN 2 Kota Malang, Diakses melalui Web Profil Madrasah pada 7 oktober 2025.

⁷³ Sejarah MTsN 2 Kota Malang, Diakses melalui Web Profil Madrasah pada 7 oktober 2025.

- b. Mewujudkan pendidik dan tenaga pendidik yang mampu berkompetisi pada tingkat nasional dan internasional.
- c. Menumbuh kembangkan sikap spritual dan social bagi seluruh warga madrasah sehingga terbentuk akhlakul karimah.
- d. Mewujudkan madrasah yang berbudaya lingkungan.
- e. E. mewujudkan madrasah yang berbudaya lingkungan.

3. Tujuan

Mengacu pada visi dan misi yang ditetapkan, maka tujuan yang hendak dicapai oleh MTsN 2 Kota Malang sebagai berikut :⁷⁴

- a. Terwujudnya standarisasi madrasah, sesuai dengan standar nasional pendidikan
- b. Penguatan kapasitas pendidik dan tenaga kependidikan berkeahlian tinggi yang mampu merancang, melaksanakan, serta mengevaluasi pembelajaran interaktif, kontekstual, inovatif, dan berbasis TIK guna memaksimalkan penguasaan sains serta teknologi peserta didik
- c. Perolehan capaian berprestasi secara seimbang, baik dalam ranah akademik maupun non-akademik
- d. Penanaman kesadaran serta komitmen menjalankan ibadah secara konsisten bagi seluruh elemen madrasah sesuai ketentuan syariat Islam
- e. Pembentukan lingkungan bernilai religius guna mendorong terwujudnya karakter dan budi pekerti mulia (*akhlakul karimah*) pada seluruh warga madrasah.

⁷⁴ Sejarah MTsN 2 Kota Malang, Diakses melalui Web Profil Madrasah pada 7 oktober 2025.

- f. Terwujudnya iklim belajar yang aman, asri, nyaman, serta kondusif untuk mendukung efektivitas kegiatan pendidikan.
- g. Terwujudnya kebanggaan terhadap prestasi bagi seluruh warga madrasah dan tumbuh kembangnya budaya kerja yang bermutu.

B. Paparan Data

1. Karakteristik Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Madrasah Di MTs Negeri 2 Kota Malang

Kepemimpinan kepala madrasah MTsN 2 ditandai dengan kemampuan untuk melibatkan semua anggota madrasah dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas secara bersama-sama. Dengan menunjukkan sikap terbuka terhadap masukan yang membangun dari para anggota dapat mendorong semangat kerja sama tim. Dapat dilihat dari temuan peneliti yang berupaya mengumpulkan data penelitian melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Berikut ini akan peneliti paparkan data temuan penelitian hasil dari temuan peneliti:

1.1 Partisipatif

Dalam karakteristik kepemimpinan kolaboratif yang ditemui peneliti dari kepala madrasah MTsN 2 Kota Malang yang pertama adalah pengambilan keputusan partisipatif, yaitu kepala madrasah melibatkan guru dan staff dalam proses pengambilan keputusan, sehingga kebijakan yang dihasilkan lebih relevan dan dapat diterima seluruh warga madrasah, berdasarkan hasil observasi yang ditemukan oleh peneliti bahwa, kepala madrasah rutin mengadakan rapat dengan para guru pada hari jum'at untuk

membahas tentang kebijakan akademik dan masukan ide tentang kegiatan program baru untuk madrasah.⁷⁵

Kepala madrasah mengatakan bahwa, “setiap hari jum’at setelah shalat jum’at saya mengadakan rapat bersama para guru, wali kelas dan guru penanggung jawab program unggulan, kegiatan pada rapat tersebut ada laporan kelas-kelas dan pembahasan program baru, semuanya boleh mengeluarkan ide dan masukan tanpa terkecuali”⁷⁶

Kepala madrasah menerapkan kegiatan rapat rutin dengan para guru kelas, wali kelas dan penanggung jawab program kelas unggulan. Dalam kegiatan rapat tersebut guru-guru dapat melaporkan laporan kelas dan membantu menyalurkan ide bersama dengan kepala madrasah untuk program-program yang inovatif dan berguna untuk madrasah.

Pernyataan ini didukung dengan pernyataan oleh bu Lismawarni bahwa, “pada saat rapat bersama kepala madrasah, kami diminta untuk membantu menyalurkan ide untuk kegiatan madrasah, mau itu kegiatan untuk murid atau untuk guru itu sendiri”⁷⁷

Dengan diberikan kesempatan kepada guru untuk menyalurkan ide bersama dengan kepala madrasah membuat para guru memiliki tanggung jawab bersama dengan kepala madrasah. Dalam rapat kepala madrasah selalu menyinggung kegiatan siraman rohani yang akan dilaksanakan bersama para guru dan akan membentuk budaya religius pada lingkungan madrasah. Pada awalnya madrasah ini sendiri sudah memiliki kegiatan shalat dhuha bersama pada setiap hari jam 7 pagi, namun kepala madrasah ingin memaksimalkan kegiatan bersama para guru sebelum waktu belajar mengajar dimulai.

⁷⁵ Peneliti, Observasi di MTsN 2 Kota Malang, (Agustus-September 2025)

⁷⁶ Mokhammad Amin Tohari, Wawancara Kepala Madrasah, (23 September 2025)

⁷⁷ Lismawarni, Wawancara Guru, (23 September 2025)

Kepala madrasah berkata bahwa, “pada rapat saya menekankan alangkah baiknya para guru memiliki kegiatan religius yang dapat menjadi contoh untuk para murid dan lingkungan sekolah yang berbasis madrasah ini, kemudian beberapa guru menyuarakan pendapatnya, yang kemudian saya tampung semua dan saya diskusikan lagi bersama-sama, setelah berdiskusi panjang dan sebagai pemimpin telah memutuskan kegiatannya yaitu, Ngaji Kitab Nashoihul Ibad, itu dilaksanakan setiap hari rabu pagi di antara jam 7-8. Kegiatan itu sekarang menjadi kegiatan rutin untuk semua guru tenaga kerja di madrasah ini”⁷⁸

Selaras dengan pernyataan di atas, bu Lismawarni berkata bahwa, “salah satu kegiatan yang diusulkan oleh para guru itu kegiatan mengaji bersama sebelum mulai ngajar di kelas, dan kemudian banyak respon positif dari guru-guru yang lain, kemudian setelah diskusi bersama kepala madrasah, beliau memutuskan untuk menambah kegiatan baca kitab setelah mengaji”⁷⁹

Berdasarkan hasil wawancara di atas, kepala madrasah secara aktif melibatkan guru dalam perencanaan kegiatan religius, mendorong mereka untuk menyampaikan gagasan yang dapat menjadi teladan bagi murid dan lingkungan madrasah. Semua masukan guru di tampung kemudian dibahas bersama sebelum diputuskan, sehingga keputusan yang diambil bukan hanya inisiatif dari kepala madrasah melainkan hasil kolaborasi seluruh guru. Pelaksanaan kegiatan Ngaji Kitab Nashoihul Ibad setiap hari rabu, setelah shalat dhuha para guru berkumpul pada ruang rapat untuk melaksanakan ngaji bersama yang telah diusulkan oleh para guru dan di lanjutkan dengan pembacaan kitab bersama.

⁷⁸ Mokhamad Amin Tohari, Wawancara Kepala Madrasah, (23 September 2025)

⁷⁹ Lismawarni, Wawancara Guru, (23 September 2025)



Gambar 3.1 Kegiatan rutin Ngaji Kitab “Nashoihul Ibad”

Hal ini menunjukkan bahwa kepala madrasah mampu menggabungkan aspirasi guru dengan tanggung jawabnya sebagai pemimpin untuk meningkatkan keterlibatan dan partisipasi dalam kegiatan madrasah, yang berarti kepala madrasah menerapkan kepemimpinan melalui pengambilan keputusan partisipatif dalam rangka mendukung MBM.

1.2 Komunikatif

Dalam karakteristik kepemimpinan kolaboratif yang ditemui peneliti dari kepala madrasah MTsN 2 Kota Malang yang kedua adalah komunikasi terbuka, berdasarkan hasil observasi awal yang ditemukan oleh peneliti bahwa, kepala madrasah mendengarkan masukan dari para anggota staff, guru dan begitupun sebaliknya.⁸⁰ Berikut hasil wawancara dengan Pak Amin selaku kepala madrasah:

“saya selalu mendengarkan dan menghargai pendapat para guru, salah satu contoh kecilnya, ada kegiatan GTK antara jam 7-8 pagi setelah shalat dhuha, para guru bergantian mengaji dan membaca kitab Nashoihul Ibad, namun ibu guru berpendapat bahwa lebih baik yang membacakan kitab hanya bapak guru, dan ibu guru mendengarkan saja, pendapat yang di utarakan oleh ibu guru itu saya tampung, setelah kegiatan selesai, saya mendiskusikan dengan para

⁸⁰ Peneliti, Observasi di MTsN 2 Kota Malang, (Agustus-September 2025)

anggota tersebut, selagi alasannya masuk akal dan dapat diterima oleh semua pihak ya saya pasti menyetujui⁸¹”

Sejalan dengan pernyataan di atas, bu Erna mengatakan bahwa:

“pada kegiatan rutin GTK itu, kami para ibu guru mengajukan pendapat, bahwa alangkah lebih baiknya jika pembacaan kitab tersebut dilakukan oleh pak guru saja dan kami mendengarkan, karena banyak guru yang lebih senior, dan kami ingin menghargai guru yang lebih senior. Kitab itu kan isinya nasihat nasihat. Kemudian para guru lainnya setuju dan kepala madrasah menerima masukan tersebut⁸²”

Dari pernyataan di atas setiap pagi hari rabu terdapat pertemuan dengan guru guru untuk berkumpul sebelum memulai mengajar, terdapat kegiatan wajib untuk para pengajar untuk membaca Al-Qur'an bersama dan membaca kitab *Nashoihul Ibad*, untuk membaca kitab biasanya akan dilakukan secara bergilir akan tetapi beberapa ibu guru berpendapat bahwa alangkah lebih baik yang membacakan kitab tersebut dari pihak bapak guru. Berdasarkan dari saran tersebut, kepala madrasah berunding dengan para guru akan saran dari ibu guru tersebut, dan mendapat banyak persetujuan dari bapak guru lainnya sehingga saran tadi dapat di terima oleh semua pihak sehingga di setujui oleh kepala madrasah.

Kepala madrasah menjelaskan bahwa saran dan pendapat dari para guru akan ditampung dan dimusyawarahkan bersama agar para guru berani menyampaikan pendapat dan merasa didengar oleh pemimpin madrasah. Sebagai pemimpin penting dalam sebuah organisasi menghargai pendapat para guru dan anggotanya agar terjalinnya *bounding* antara atasan dan bawahan yang dapat menciptakan keharmonisan

⁸¹ Mokhamad Amin Tohari, Wawancara Kepala Madrasah, (23 September 2025)

⁸² Lismawarni, Wawancara Guru, (23 September 2025)

lingkungan kerja. Selain itu, cara beliau berkomunikasi dengan bawahannya sangat patut di acungi jempol. Beliau memberikan sikap menghargai dan sopan santun kepada para anggota, itu ditunjukkan dengan beliau melalui sikap dan karakter yang sopan namun tegas, beliau selalu menghargai para anggota, bagaimana cara beliau memilah kata yang sopan dan bagaimana beliau juga menunjukkan cara menghargai anggota, agar anggota merasa penting dalam lembaga tersebut, hal ini diperkuat oleh ibu Lismawarni yakni :

“beliau itu sangat menghargai semua guru serta staff, tidak membedakan guru-guru semua diperlakukan sama, beliau itu sopan dan humble kesemua orang, jadi kami sebagai pengajar tidak merasa terintimidasi ketika ada jadwal perkumpulan guru, semuanya akan terlihat lebih leluasa memberitau beliau jika ada kendala yang dialami selama proses belajar mengajar”⁸³

Pernyataan di atas diperkuat dengan hasil wawancara dengan bu Erna, bahwa: “semua guru juga tau kalau pak kepala madrasah sangat menghargai para guru, sifat beliau yang sopan namun tegas membuat kami semua segan dengan beliau, beliau itu punya cara untuk kami leluasa dalam mengeluarkan pendapat”⁸⁴

Dari pernyataan guru di atas menunjukkan bahwa kepala madrasah memiliki sikap yang sangat menghargai semua guru dan staff tanpa adanya diskriminasi, memperlakukan semua anggota dengan sopan dan rendah hati namun tetap tegas. Selain itu sikap humble beliau menciptakan suasana nyaman sehingga para pengajar tidak merasa terintimidasi saat menghadiri pertemuan guru. Hal ini memberikan ruang bagi guru untuk lebih leluasa menyampaikan kendala yang mereka hadapi selama proses belajar mengajar.

⁸³ Lismawarni, Wawancara Guru, (23 September 2025)

⁸⁴ Erna, Wawancara Guru, (25 September 2025)

Terlihat bahwa kepala madrasah menerapkan komunikasi terbuka dalam menghadapi bawahan, kepala madrasah secara konsisten memberikan ruang bagi guru dan staff untuk menyampaikan pendapat. Ini menunjukkan bahwa komunikasi yang terbangun tidak satu arah, melainkan melibatkan seluruh guru yang hadir pada rapat tersebut. Inilah yang akan menumbuhkan sebuah semangat tersendiri bagi guru untuk selalu memberikan sumbangsihnya dalam lembaga beik berbentuk usaha maupun pendapat, dan pendekatan yang dilakukan oleh beliau menciptakan keharmonisan lingkungan kerja untuk semua anggota.

1.3 Apresiasi

Peneliti menemukan karakteristik kepala madrasah selanjutnya yaitu, apresiatif. Salah satu hal penting yang diharapkan oleh para guru, pemimpin yang apresiatif selalu memberikan penguatan positif kepada para guru dan staff agar mereka merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja lebih baik. Dalam observasi, peneliti menemukan bahwa kepala madrasah setiap pagi menyapa para guru yang hendak memasuki kelas mengajar untuk sekedar mengucapkan kalimat semangat dan ikhlas dalam melaksanakan tugas guru yang mulia ini. Seperti pernyataan yang akan disampaikan oleh bu Lismawarni akan peran kepala madrasah, yaitu :

“beliau itu sangat memperhatikan semangat para guru, selain memberi motivasi secara langsung ketika bertemu depan kelas beliau juga aktif kirim pesan-pesan motivasi setiap pagi ke grup, kemudian ditanyain pas pertemuan rutin, yang bisa menjawab nanti dapat hadiah.”⁸⁵

⁸⁵ Lismawarni, Wawancara Guru, (23 September 2025)

Dari wawancara guru di atas menjelaskan bahwa kepala madrasah sangat memperhatikan semangat para guru, kepala madrasah kerap memberikan kalimat-kalimat penyemangat kepada para guru secara langsung maupun via online, peran kepemimpinan oleh beliau sangat di hargai oleh para guru karena menebarkan semangat motivasi dimanapun beliau berada. Selanjutnya terdapat pernyataan dari kepala madrasah MTsN 2 kota malang akan hal ini:

“saya memaksimalkan pemberdayaan sarana yang ada, seperti via WA, sebutannya SI MBAH (Embun Hikmah) setiap pagi itu saya share di grup isinya embun hikmah itu pesan-pesan yang positif dan kata-kata motivasi agar bersemangat menghadapi hari dengan perasaan yang ikhlas dan bahagia, setiap hari kalimatnya beda tapi intinya adalah pesan yang membangun dan kalimat motivasi, ada setiap waktu saya bertanya kepada guru-guru saat rapat itu apa kalimat motivasi yang saya share dan yang bisa menjawab akan mendapatkan doorprize, itu sebagai salah satu cara saya untuk membangun sebuah motivasi kepada para guru-guru agar pada semangat.”⁸⁶

Seperti penjelasan oleh kepala madrasah dapat dikatakan bahwa dalam kepemimpinan beliau berkomitmen untuk memaksimalkan pemberdayaan sarana komunikasi yang tersedia dalam rangka membangun motivasi dan semangat kerja para guru. Salah satu inovasi yang diterapkan adalah pemanfaatan aplikasi WhatsApp sebagai media komunikasi harian yang digunakan dalam berkomunikasi dengan para pendidik. Beliau membagikan pesan-pesan positif dan kata-kata motivasi yang bertujuan memberikan dukungan dan semangat kepada para guru untuk memulai hari dengan perasaan ikhlas dan bahagia. Isi pesan tersebut selalu berbeda setiap hari, namun intinya adalah menyampaikan nilai-nilai membangun

⁸⁶ Mokhamad Amin Tohari, Wawancara Kepala Madrasah, (23 September 2025)

dan dorongan motivasi agar guru mampu menjalankan tugasnya dengan penuh semangat dan dedikasi. Sejalan dengan hasil wawancara bu lismawarni, bahwa:

“kami kan punya grup bersama pimpinan ya, setiap hari itu beliau share kata-kata penyemangat dan motivasi, pesan-pesan yang beliau kirimkan itu berbeda-beda tapi intinya kalimat penyemangat buat para guru yang akan mengeja para murid, beliau selalu mengingatkan kepada kami agar selalu ikhlas dalam menjalani pekerjaan, itu sebagai bentuk dukungan dari beliau untuk para guru, tidak lupa beliau mengucapkan termakasih kepada guru yang telah mengajar para murid dengan semangat yang luar biasa”⁸⁷

Memberikan dukungan melalui kalimat motivasi, ucapan pujian dan terimakasih secara teratur dapat meningkatkan semangat kerja guru, memperkuat rasa kebersamaan dan menjaga fokus pada tujuan pendidikan. Pendekatan ini menunjukkan bahwa kepala madrasah memahami betul kebutuhan psikologi anggotanya untuk tetap semangat dalam menghadapi berbagai tantangan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Ibu Erna menambahkan bahwa:

“pada saat pertemuan rutin, biasanya beliau suka menanyakan apa kalimat motivasi yang beliau share tadi pagi atau hari-hari sebelumnya, guru yang bisa menjawab itu dapat hadiah dari beliau, kemudian beliau bilang bahwa tugas beliau salah satunya adalah mendukung dan menjaga semangat guru.”⁸⁸

Pendekatan ini tidak hanya berfungsi sebagai penyemangat tetapi juga membangun iklim komunikasi yang positif dan inklusif di lingkungan madrasah. Selain itu, beliau juga mengadakan sesi tanya jawab pada saat rapat rutin dengan para pendidik mengenai kalimat motivasi yang telah beliau bagikan, guru yang dapat menjawab akan diberikan doorprize

⁸⁷ Lismawarni, Wawancara Guru, (23 September 2025)

⁸⁸ Erna, Wawancara Guru, (25 September 2025)

sebagai bentuk apresiasi atas partisipasinya. Pemberian hadiah sebagai bentuk apresiasi tidak hanya meningkatkan semangat guru, tetapi juga memperkuat ikatan emosional sehingga berdampak positif pada suasana kerja. Dengan pendekatan ini, kepala madrasah mampu menciptakan suasana kerja yang dinamis dan penuh semangat, dengan strategi motivasi yang terus menerus dan melibatkan interaksi personal secara konsisten berperan penting dalam membangun budaya kerja yang positif dan meningkatkan kinerja guru secara berkelanjutan,

1.4 Transparan dan Akuntabel

Berdasarkan observasi yang dilakukan oleh peneliti, terlihat bahwa kepala madrasah MTsN 2 Kota Malang menunjukkan praktik transparan dan akuntabel dalam pengelolaan program dan kegiatan madrasah. Hal ini terlihat dari cara penyampaian informasi yang dilakukan secara terbuka kepada guru dan komite madrasah pada saat rapat koordinasi.⁸⁹

Pak Muslihan mengatakan bahwa, “pada saat rapat koordinasi dengan para waka dan guru, kepala madrasah menampilkan laporan perkembangan program melalui laporan tertulis dan data yang dapat diakses oleh peserta rapat. Juga setiap keputusan yang terkait anggaran, pengadaan sarana dan prasarana dan alokasi kegiatan siswa disampaikan dengan menunjukkan dokumen pendukung seperti RKAM, dan rincian penggunaan dana”⁹⁰

Terlihat bahwa kepala madrasah menerapkan praktik transparansi melalui penyampaian informasi yang terbuka kepada seluruh peserta rapat. Dalam setiap pertemuan koordinasi dengan wakil kepala madrasah dan guru, kepala madrasah menyajikan laporan perkembangan program dalam

⁸⁹ Peneliti, Observasi di MTsN 2 Kota Malang, (Agustus-September 2025)

⁹⁰ Muslihan, Wawancara Waka Humas, (25 September 2025)

bentuk laporan dan data yang dapat di akses oleh para guru. Selain itu, keputusan yang berkaitan dengan anggaran, pengadaan sarana prasarana, maupun alokasi kegiatan siswa selalu disertai dengan penjelasan dan bukti administratif, seperti rencana kerja dan anggaran madrasah (RKAM) serta rincian penggunaan dana.

Kepala madrasah menjelaskan bahwa, “transparansi merupakan aspek penting yang melibatkan banyak stakeholder. Semua laporan program, baik terkait anggaran maupun pelaksanaan kegiatan, harus dapat dilihat dan dipahami oleh guru ataupun komite yang sedang berada dalam ruangan rapat. Keterbukaan informasi bukan cuma memenuhi prosedur, tapi juga untuk menumbuhkan rasa percaya dan kolaborasi antar para warga madrasah, dan yang paling penting setiap penggunaan dana program dilaporkan secara berkala dan diverifikasi kepada pihak komite dan para penanggung jawab program yang akan berjalan, jadi pelaksanaan program dapat dipertanggungjawabkan secara jelas”⁹¹

Sejalan dengan pernyataan di atas, wakil kepala bidang kurikulum bu Ida Mukarromah mengatakan bahwa, “kepala madrasah selalu meminta laporan tertulis tentang perkembangan kegiatan pembelajaran dan program kurikulum. Laporan tersebut dibahas bersama dalam rapat nanti, jadi semua guru bisa lihat kan perkembangan dan kendala yang muncul. kepala madrasah juga sering menegaskan bahwa keputusan harus berdasarkan data dan laporan yang di pertanggungjawabkan, bukan hanya asumsi”⁹²

Dari hasil pernyataan diatas, terlihat bahwa transparansi diposisikan sebagai hal penting dalam proses manajemen madrasah yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan. Seluruh informasi terkait pelaksanaan program termasuk aspek anggaran, penggunaan dana, maupun proses kegiatan harus dapat di akses dan dipahami oleh guru serta komite yang terlibat dalam forum rapat. Keterbukaan tersebut tidak hanya ditandai sebagai pemenuhan prosedur administratif, tetapi menjadi sarana

⁹¹ Mokhamad Amin Tohari, Wawancara Kepala Madrasah, (23 September 2025)

⁹² Ida Mukarromah, Wawancara Waka Kurikulum, (25 September 2025)

untuk membangun kepercayaan bersama serta memperkuat keterlibatan warga madrasah dalam pengambilan keputusan. Setiap penggunaan dana dilaporkan secara berkalan dan di verifikasi oleh komite maupun penanggung jawab program, sehingga akuntabilitas dapat dijaga dan pelaksanaan kegiatan madrasah dapat berlangsung secara jelas dan dapat dipertanggung jawabkan.

Ketua komite bapak Sjahlan mengatakan bahwa, “kepala madrasah melibatkan bagian komite dalam memeriksa laporan penggunaan dana, terutama untuk program-program yang akan berjalan ataupun yang sudah berjalan. Komite diberikan akses terhadap laporan tertulis dan bukti dokumentasi, sehingga kami dapat memastikan untuk penggunaan anggarannya telah tepat sasaran, menurut saya pribadi keterbukaan ini memudahkan anggota komite untuk memberikan dan menjaga kepercayaan masyarakat terhadap madrasah”⁹³

Kepala madrasah menerapkan transparansi yang kuat dalam pengelolaan anggara melalui pelibatan aktif komite madrasah. Komite diberi ruang untuk meninjau dan memverifikasi laporan penggunaan dana, baik untuk program yang sedang direncanakan maupun yang telah terlaksana. Akses terhadap dokumen tertulis dan bukti administratif memungkinkan komite melakukan pengecekan secara objektif sehingga dapat memastikan bahwa anggaran digunakan sesuai dengan kebutuhan dan tujuan program. Penerapan transparansi ini dinilai membantu komite dalam menjalankan fungsi pengawasan sekaligus memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap manajemen madrasah. dan penyajian dokumen secara terbuka ini menunjukkan bahwa proses manajerial

⁹³ Sjahlan, Wawancara Ketua Komite, (25 September 2025)

dilakukan secara akuntabel dan dapat dipertanggungjawabkan di hadapan seluruh pemangku kepentingan.

2. Strategi Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Madrasah Dalam Penerapkan MBM Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi Di MTs Negeri 2 Kota Malang

Strategi kepemimpinan kolaboratif kepala madrasah dalam penerapan manajemen berbasis madrasah untuk peningkatan kinerja organisasi di MTsN 2 Kota Malang dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan, berikut adalah rinciannya:

2.1. Identifikasi Kebutuhan Secara Partisipatif

Langkah awal dari hasil observasi yang dilakukan kepala madrasah dalam menerapkan strategi adalah melakukan identifikasi kebutuhan secara partisipatif. Dari hasil observasi bahwa, proses ini dilaksanakan dengan sistematis dan berkelanjutan kemudian melibatkan guru kelas, guru penanggung jawab, staff dan komite madrasah⁹⁴.

Kepala madrasah mengatakan bahwa, “saya mengadakan rapat koordinasi bersama para waka dan penanggung jawab lainnya, seperti waka bidang kurikulum, kesiswaaan, humas, sarana prasarana, semuanya pada saat rapat tersebut saya meminta laporan dan para waka akan menyampaikan laporan beserta kebutuhan prioritas yang diperlukan”⁹⁵

Dalam hasil wawancara di atas kepala madrasah menjelaskan bahwa beliau mengadakan rapat koordinasi bersama para waka yang membidangi kurikulum, kesiswaan, humas, serta sarana prasarana. Pada rapat tersebut setiap waka diminta untuk menyampaikan perkembangan terkini di bidang masing-masing, termasuk kebutuhan mendesak yang

⁹⁴ Peneliti, Observasi di MTsN 2 Kota Malang, (Agustus-September 2025)

⁹⁵ Mokhamad Amin Tohari, Wawancara Kepala Madrasah, (23 September 2025)

harus diprioritaskan. Informasi ini dikemudian dijadikan acuan penting dalam menentukan arah kebijakan dan penyusunan program madrasah secara kolaboratif.

Pak Muslihan selaku waka Humas mengatakan bahwa, “para waka di bidang masing-masing melaporkan laporan yang dibutuhkan untuk madrasah kepada kepala madrasah pada saat rapat tersebut, kemudian kami memikirkan solusi yang tepat untuk menyelesaikan permasalahan”⁹⁶

Sejalan dengan data wawancara di atas, bu Lismawarni mengatakan bahwa, “kami sebagai guru mata pelajaran pada saat rapat juga memberikan laporan, menyampaikan kebutuhan pembelajaran, termasuk kendala dalam penyampaian materi, penggunaan media pembelajaran serta perkembangan prestasi belajar siswa”⁹⁷

Hal serupa juga dilakukan oleh para guru mata pelajaran yang turut menyampaikan kondisi pembelajaran, termasuk kebutuhan sarana, hambatan dalam penyampaian materi serta perkembangan capaian belajar siswa. Melalui identifikasi kebutuhan yang melibatkan seluruh pemangku kepentingan ini, kepala madrasah memperoleh gambaran yang lebih objektif mengenai kondisi nyata madrasah. hasil proses ini kemudian menjadi dasar penyusunan program prioritas manajemen berbasis madrasah yang lebih tepat sasaran, realistis dan sesuai dengan kebutuhan seluruh warga madrasah. pendekatan ini sekaligus memperkuat budaya kolaboratif dan meningkatkan keterlibatan seluruh pihak dalam pelaksanaan program madrasah.

⁹⁶ Mokhamad Amin Tohari, Wawancara Kepala Madrasah, (23 September 2025)

⁹⁷ Lismawarni, Wawancara Guru, (23 September 2025)

2.2. Melibatkan Semua Pemangku Kepentingan Dalam Penyusunan Rencana Program

Setelah proses indentifikasi kebutuhan dilakukan, langkah berikutnya yang dilakukan kepala madrasah dalam menerapkan strategi kepemimpinan kolaboratif adalah melibatkan seluruh pemangku kepentingan dalam penyusunan rencana program madrasah. pelibatan ini menjadi bagian penting dalam penerapan manajemen berbasis madrasah, karena memungkinkan setiap pihak memberi kontribusi sesuai perannya masing-masing.

Kepala madrasah MTsN 2 Kota Malang dalam penerapan MBM ini membangun komunikasi serta kerjasama yang baik dengan pihak internal madrasah dan pihak eksternal, pihak internal madrasah seperti guru, para staff dan seluruh masyarakat sekolah, sedangkan pihak eksternal meliputi komite dan wali murid. Menurut hasil observasi, bapak Amin selaku kepala madrasah, beliau menjalin komunikasi dan kerjasama dengan pihak internal madrasah dengan cara selalu terus berupaya untuk menciptakan suasana kolaboratif di lingkungan sekolah melalui keterbukaan, partisipasi aktif, dan koordinasi yang efektif.⁹⁸ Seperti yang dikatakan bapak Amin bahwa:

“semuanya memiliki tugas masing-masing, dan untuk perumusan program yang akan datang tentu saja dilakukan secara bersama pada saat rapat pimpinan setiap hari rabu, jamnya tidak tentu karna kan biasanya ada kegiatan diluar madrasah, pada saat rapat kami maksimalkan karena sudah punya data laporan dari para guru sebelumnya⁹⁹”

⁹⁸ Peneliti, Observasi di MTsN 2 Kota Malang, (Agustus-September 2025)

⁹⁹ Mokhamad Amin Tohari, Wawancara Kepala Madrasah, (23 September 2025)

Dari pernyataan diatas, perumusan program di madrasah dilakukan secara kolektif melalui rapat pimpinan yang rutin digelar setiap hari rabu. Wakil kepala bidang memiliki tanggung jawab dan peran masing-masing, sehingga penyusunan program baru dapat mempertimbangkan masukan dari berbagai bidang.

Selanjutnya kepala madrasah menambahkan bahwa, “pada pertemuan rapat tersebut, para waka masing-masing menyampaikan rencana kegiatan program yang terbaik bagi madrasah, setelah di usulkan dan di bahas sesuai dengan citra madrasah, terwujudlah 3 program kelas khusus yang menurut kami cocok dengan kemampuan murid dan program ini tentunya akan membawa pengaruh besar terhadap madrasah”¹⁰⁰

Terdapat 3 program kelas khusus yang di rancang secara terintegrasi, seperti kelas Bilingual, kelas Tahfidz dan kelas Olimpiade. Program ini diusulkan oleh wakil kepala bidang kurikulum yaitu bu Ida Mukarromah, berikut hasil wawancaranya:

“ini adalah hasil diskusi pada rapat pimpinan bersama kepala madrasah dan para pimpinan lainnya, kami para waka dan kepala madrasah meyakini bahwa tiga program tersebut akan menjadi andalan madrasah dalam membentuk peserta didik yang tidak hanya unggul secara akademik, tetapi juga memiliki kecakapan bahasa asing, kedalaman spritual, dan daya saing di bidang sains, juga kami mengadakan rapat rutin bersama guru penanggung jawab program ini, rentetan keberhasilan pelaksanaan dan kendala yang di alami akan disampaikan pada rapat tersebut”¹⁰¹

Dari pernyataan di atas menunjukan bahwa Kepala madrasah bersama para Waka merancang tiga program kelas khusus secara terintegrasi, yakni kelas Bilingual, kelas Tahfdiz dan kelas Olimpiade. Program-program ini diusulkan oleh wakil kepala bidang kurikulum dan

¹⁰⁰ Mokhammad Amin Tohari, Wawancara Kepala Madrasah, (23 September 2025)

¹⁰¹ Ida Mukarromah, Wawancar Waka Kurikulum, (25 september 2025)

disepakati melalui diskusi dalam rapat pimpinan bersama kepala madrasah dan pimpinan lainnya. Tujuan dari ketiga program tersebut adalah untuk menghasilkan peserta didik yang tidak hanya unggul secara akademik, tetapi juga memiliki kemampuan bahasa asing, kedalaman spritual, serta daya saing di bidang sains. Pelaksanaan program-program ini terus dipantau melalui rapat rutin dengan guru penanggung jawab, di mana keberhasilan serta kendala yang muncul dibahas secara bersama untuk memastikan program berjalan efektif dan sesuai dengan tujuan madrasah.



Gambar 3.2 Rapat pimpinan membahas rencana program

Setelah selesai merancang 3 program kelas khusus, kepala madrasah bersama dengan para waka bidang rapat dengan komite madrasah, komite madrasah turut dilibatkan untuk memberikan perspektif dari sisi orang tua dan masyarakat. Berikut hasil wawancara dengan ketua komite bapak Sjahlan, bahwa:

“Anggota komite ini ada sebagian besar dari wali murid, kalangan dosen atau kalangan praktisi pendidikan lainnya, radar malang, dan dari kantor kemenag, beragam tentunya yang dikhususkan untuk berkontribusi dengan mendukung madrasah agar dapat berkembang lebih dan lebih. Apalagi ada program kelas khusus

yang telah di rencanakan oleh madrasah, tentunya kami akan support mau itu dalam bentuk moral atau materi pendanaan. Kemudian tugas komite juga sampai dengan melakukan pengawasan terhadap penyelenggaraan dan pengelolaan program agar berjalan transparan, dengan begitu dapat membantu mengembangkan madrasah ini”¹⁰²

Kepala madrasah menyatakan bahwa, “dukungan dari komite dan wali murid sangat membantu dalam menjalankan program kelas khusus ini, komite juga membantu dalam proses pengawasan keberlangsungan program kelas khusus tersebut, agar tetap berjalan secara transparan dan membangun kepercayaan dari semua pihak terkait”¹⁰³

Perlibatan komite madrasah dan wakil kepala madrasah dalam penyusunan dan pengawasan program kelas khusus menunjukkan praktik nyata kepemimpinan kolaboratif di mtsn 2 kota malang. Kepala madrasah tidak hanya berperan sebagai pengambilan keputusan tunggal, tetapi juga memfasilitasi partisipasi berbagai pihak, termasuk guru, dan masyarakat melalui komite. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip manajemen berbasis madrasah, yang menekankan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program secara partisipatif dan kebutuhan madrasah.

Keterlibatan seluruh pemangku kepentingan dalam perencanaan dan pengawasan program memastikan bahwa setiap kebijakan dan kegiatan dapat dijalankan secara transparan. Hal ini meningkatkan rasa komitmen, memiliki dan tanggung jawab bersama, sehingga pelaksanaan program berjalan lebih efektif.

¹⁰² Sjahlan, Wawancara Ketua Komite, (25 september 2025)

¹⁰³ Mokhammad Amin Tohari, Wawancara (Kepala Madrasah, 23 September 2025)

2.3. Upaya penguatan komunikasi partisipatif

Strategi selanjutnya yang diterapkan kepala madrasah MTsN 2 Kota Malang adalah menunjukkan komitmen nyata terhadap penguatan program partisipatif pada kelas khusus MTsN 2 dengan menggali inspirasi pembinaan olimpiade dari MAN 2 Kota Malang, yang bertujuan menimba pengalaman langsung tentang strategi pembinaan akademik dan manajemen prestasi. Kegiatan ini tidak hanya memperluas wawasan pengelolaan pendidikan, tetapi juga mempererat jejaring antar madrasah dalam mewujudkan mutu dan daya saing pendidikan islam.



3.3 Gali inspirasi pembinaan olimpiade MAN 2 Kota Malang

Rombongan pimpinan dan pengelola kelas olimpiade MTsN 2 Kota Malang untuk melakukan studi tiru, menimba pengalaman langsung tentang strategi pembinaan akademik yang telah mengantarkan MAN 2 menjadi salah satu madrasah berprestasi di tingkat nasional. Berikut hasil wawancara dengan pak Amin:

“saya bersama para waka dan guru penanggung jawab kelas olimpiade berangkat ke MAN 2, selain untuk berkolaborasi membangun mutu madrasah, kami juga ingin mengetahui bagaimana strategi pembinaan akademik berprestasi”¹⁰⁴

Kegiatan berlangsung di ruang multimedia MAN 2 Kota Malang dan mendapat sambutan hangat dari tuan rumah. Tak hanya dari dua madrasah itu, suasana pertemuan semakin hidup dengan kehadiran tamu dari MTs Peta Mojokerjo dan Yayasan As-Syifa Subang yang turut berbagi semangat dalam mengembangkan pendidikan unggul dan berdaya saing. Kemudian waka humas MAN 2 Kota Malang membuka pertemuan dengan menegaskan pentingnya kolaborasi dalam membangun mutu madrasah. Beliau menekankan bahwa keberhasilan tidak lahir dan kebetulan, tetapi dari proses panjang dan konsistensi yang terus dijaga.

“kami selalu terbuka untuk berbagi praktik baik. Prestasi adalah buah dari kerja bersama, bukan hasil instan. Semoga pertemuan ini membawa manfaat bagi semua pihak”

Bagian utama kegiatan diisi oleh pemaparan inspiratif dari ketua olimpiade dan riset MAN 2 Kota Malang, Dr. Hj. Wulaidah. Beliau membagikan perjalanan panjang MAN 2 dalam meraih berbagai penghargaan, terutama di bidang olimpiade sains. Menurutnya, pembinaan dilakukan secara sistematis, dimulai dari penjaringan siswa berbakat, pendampingan rutin oleh guru dan alumni, hingga kolaborasi dengan lembaga eksternal yang memperkuat daya saing peserta didik.

“keberhasilan MAN 2 bertumpu pada tiga fondasi utama, komitmen yang kuat, pembinaan berkelanjutan, dan dukungan dari komite serta orang tua. Dan teruslah berjuang merintis

¹⁰⁴ Mokhammad Amin Tohari, Wawancara Kepala Madrasah, (23 September 2025)

prestasi, setiap usaha di bidang pendidikan adalah jariah kebaikan”

Selanjutnya rombongan MTsN 2 Kota Malang juga berkesempatan meninjau ruang bimbingan konseling (BK) dan perpustakaan MAN 2, dua fasilitas penting yang menunjang sistem pembelajaran di madrasah tersebut. Dari kunjungan ini, peserta mendapat gambaran nyata tentang tata kelola dan atmosfer belajar yang mendukung tumbuhnya siswa-siswa berprestasi.

“kami memperoleh banyak inspirasi dari pola pembinaan di MAN 2 Kota Malang. Semangat dan sistem yang mereka bangun akan kami adaptasi untuk memperkuat potensi siswa di madrasah kami”¹⁰⁵

Studi tiru yang dilakukan ke MAN 2 tidak hanya berfungsi sebagai kegiatan kunjungan akademik, tetapi juga menjadi strategi penting dalam mendukung pengembangan dan keberhasilan program kelas khusus di MTsN 2 Kota Malang. Melalui kegiatan ini, pihak madrasah mendapatkan kesempatan untuk mengamati secara langsung praktik baik yang telah diterapkan MAN 2 dalam pengelolaan kelas unggulan, mulai dari tata kelola pembelajaran, manajemen kelas, hingga pemanfaatan fasilitas pendukung. Interaksi intensif yang terjadi selama kunjungan memperlihatkan adanya semangat kolaborasi dan saling berbagi pengalaman antara kedua madrasah. Momentum tersebut bukan hanya memperluas jejaring kerja sama, tetapi menjadi sumber inspirasi bagi MTsN 2 dalam menyempurnakan desain dan implementasi program kelas khusus. Dengan demikian, studi tiru ini menjadi langkah strategis yang

¹⁰⁵ Mokhammad Amin Tohari, Wawancara Kepala Madrasah, (23 September 2025)

berpotensi menghasilkan inovasi serta peningkatan kualitas program, yang pada akhirnya mendukung pencapaian prestasi peserta didik dan memperkuat daya saing madrasah.

2.4. Evaluasi Kinerja Berbasis Refleksi Bersama

Evaluasi kinerja organisasi merupakan bagian penting dalam upaya pengelolaan madrasah. Hasil observasi menunjukkan bahwa kepala madrasah MTsN 2 Kota Malang telah secara rutin mengadakan rapat rutin bersama para pendidik untuk memantau pelaksanaan program-program yang sedang berjalan seperti 3 program kelas khusus, kelas bilingual, kelas tahfiz dan kelas olimpiade. Langkah selanjutnya adalah mengevaluasi dari hasil kinerja para penanggung jawab kelas tersebut, langkah-langkah yang digunakan oleh pak Amin selaku kepala madrasah adalah pemantauan dan supervisi kinerja pendidik¹⁰⁶, berikut hasil wawancaranya:

“tiga program unggulan ini kan sudah ada koordinatornya masing-masing ya, seperti kelas bilingual itu koordinatornya bu Siti Fatimah, kemudian pak Purwahyudi sebagai koordinator tahfidz dan bu Fitri Melani sebagai koordinator kelas olimpiade. Dan mereka itu sudah memiliki tanggung jawabnya masing-masing yang insya allah akan berjalan lancar selagi masih dalam pemantauan.”¹⁰⁷

Dari pernyataan diatas, diperoleh informasi bahwa setiap program unggulan yang dikembangkan di madrasah ini telah dilengkapi dengan struktur koordinasi yang jelas. Masing-masing program, dari program kelas bilingual, tahfidz dan olimpiade dipimpin oleh koordinator yang memiliki kompetensi di bidangnya masing-masing.

¹⁰⁶ Peneliti, Observasi di Mtsn 2 Kota Malang, (Agustus-september 2025)

¹⁰⁷ Mokhammad Amin Tohari, Wawancara Kepala Madrasah, (23 September 2025)

Sejalan dengan pernyataan di atas, Bu Siti Fatimah sebagai koordinator bilingual menjelaskan bahwa, “tujuan utama program ini kan membentuk peserta didik yang mampu berkomunikasi aktif dalam bahasa inggris, baik secara lisan maupun tulisan, sehingga mereka punya kesiapan untuk melanjutkan studi pada jenjang pendidikan tingkat internasional”¹⁰⁸

Kemudian penanggung jawab program tahfidz pak Purwahyudi juga menjelaskan bahwa, “pelaksanaan kegiatan tahfidz menggunakan metode setoran hafalan (ziyadah) dan pengulangan (muraja’ah) yang dilakukan secara sistematis. Selain meningkatkan jumlah hafalan, program ini juga menekankan penguatan pemahaman makna ayat yang dihafal untuk membentuk generasi Qur’ani”¹⁰⁹

Begitu juga dengan bu Fitri Melani selaku koordinator program olimpiade menjelaskan bahwa, “pembinaan akan dilakukan melalui jadwal intensif yang melibatkan para pakar, guru berpengalaman serta alumni berprestasi. Program ini diarahkan untuk mempersiapkan siswa menghadapi berbagai kompetisi sains di tingkat kota, provinsi hingga nasional dengan harapan mampu membawa madrasah meraih prestasi yang lebih tinggi.”¹¹⁰

Dari pernyataan di atas, ketiga koordinator tersebut menunjukan arah pengelolaan program yang jelas dan terukur, sehingga mendukung keberhasilan oimplementasi program unggulan sebagai bagian dari upaya peningkatan mutu madrasah.

Penunjukan koordinator yang kompeten pada setiap program merupakan bentuk pemberdayaan guru untuk memegang tanggung jawab spesifik dalam perencanaan, pelaksanaandan evaluasi program. Dengan demikian kepala madrasah tidak memusatkan seluruh keputusan di satu titik, melainkan mendistribusikan peran sesuai keahlian masing-masing guru, sehingga mendorong partisipasi aktif dan keterlibatan seluruh pemangku kepentingan. Setiap program memiliki target yang jelas,

¹⁰⁸ Siti Fatimah, Wawancara Koordinator Bilingual, (25 September 2025)

¹⁰⁹ Purwahyudi, Wawancara Koordinator Tahfidz, (25 September 2025)

¹¹⁰ Fitri Melani, Wawancara Koordinator Olimpiade, (25 September 2025)

metode yang sistematis serta mekanisme monitoring yang dipertanggung jawabkan.

Kepala madrasah menjelaskan bahwa, “pengawasan dan pemantauan ini rutin saya lakukan untuk menilai sejauh mana pendidik dan staff melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing, caranya ya saya mengunjungi kelas dan mengobservasi, untuk para staff biasanya saya mengecek apakah kegiatan yang di laksanakan ini sudah di update gitu di sosmed madrasah, caranya mereka membuat laporan atau ada acara yang perlu saya hadiri kan mereka manjadwalkan kemudian melaporkan kepada saya”¹¹¹

Dengan langkah yang dilakukan oleh kepala madrasah ini secara langsung dapat mengidentifikasi berbagai masalah yang muncul dan sekaligus memantau kinerja guru dan kualitas pengajaran yang sedang berlangsung, berikut hasil wawancara dengan ibu guru :

“ketika kepala madrasah sedang melakukan pemantauan, kami dapat menunjukan keluhan yang telah kami sampaikan pada saat rapat sebelumnya, seperti kurangnya fasilitas untuk pembelajaran, jadi pak kepala sekolah bisa melihat secara langsung gitu apa yang saya keluhkan”¹¹²

Pernyataan di atas diperkuat oleh hasil wawancara dengan bu Ida Mukarromah:

“Ketika program unggulan sedang berlangsung kepala madrasah turut hadir, beliau memantau apa saja sarana dan prasarana yang dibutuhkan untuk menjalankan program ini”

Pemantauan secara langsung yang dilakukan kepala madrasah dapat memberikan kesempatan para pendidik untuk menyampaikan keluhan, kepala madrasah dapat melihat dan menilai sehingga permasalahan yang disampaikan tidak hanya menjadi laporan verbal tetapi juga dapat diperiksa secara langsung dan memungkinkan kepala madrasah

¹¹¹ Mokhammad Amin Tohari, Wawancara Kepala Madrasah, (23 September 2025)

¹¹² Ida Mukarromah, Wawancara Waka Kurikulum, (25 september 2025)

untuk mengetahui kebutuhan madrasah dan segera mengambil langkah perbaikan. Wakil kepala bidang sarana dan prasarana mengatakan bahwa:

“untuk mendukung proses belajar, kepala madrasah berdiskusi dengan tim kami agar dapat menyiapkan fasilitas pendukung yang memadai, seperti laboratorium bahasa, perpustakaan khusus olimpiade, serta kegiatan tahfidz terus ditingkatkan demi menciptakan lingkungan belajar yang representatif”

Dari pernyataan diatas dapat diketahui bahwa kepala madrasah secara aktif berdiskusi dengan tim terkait untuk memastikan kesiapan fasilitas pendukung proses belajar mengajar yang memadai. Upaya ini menunjukkan evaluasi kinerja organisasi di MTsN 2 Kota Malang merupakan salah satu aspek penting dalam pengelolaan madrasah. Pendekatan yang dilakukan dapat mengidentifikasi masalah secara dini, kemudian dapat ditindaklanjuti dengan diskusi dan kolaborasi bersama tim pendukung. Strategi yang diterapkan sangat mendukung terciptanya koordinasi yang efektif, komunikasi terbuka, dan partisipasi aktif semua pihak dalam mengelola madrasah, dengan demikian evaluasi kinerja yang dilakukan ini berkontribusi signifikan dalam meningkatkan kualitas pembelajaran, kinerja pendidik dan pengelolaan madrasah.

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keberhasilan Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Madrasah Dalam Menerapkan Manajemen Berbasis Madrasah Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi Di Mts Negeri 2 Kota Malang

Faktor-faktor pendukung keberhasilan MBM dalam kepemimpinan kolaboratif pada MTs Negeri 2 Kota Malang mencakup berbagai aspek, Berikut adalah uraiannya :

3.1. Partisipasi Seluruh Stakeholder

Partisipasi seluruh stakeholder merupakan salah satu elemen penting dalam keberhasilan penyelenggaraan pendidikan di madrasah, keterlibatan aktif berbagai pihak, termasuk tenaga kependidikan hingga petugas kebersihan.

Bapak Amin menyatakan bahwa:

“Harapan kita solusi secara bersama ya sering kita gaungkan semangat selalu kerjasama, saling sinergi masing-masing, mulai dari depan sampai belakang, dari guru, staff, petugas satpam sampai petugas kebersihan kita harapkan mengambil peran masing-masing”¹¹³

Partisipasi ini tidak hanya berbentuk kontribusi fisik atau finansial, tetapi juga peran serta dalam bertanggung jawab dengan tugas dan pokok masing-masing warga madrasah. Berikut hasil dari wawancara pak muslihan:

“kami secara disiplin dalam melaksanakan tugas sehingga dapat menyelesaikan tugas tepat waktu, dan kami juga berusaha saling menjaga komunikasi yang baik dengan seluruh anggota madrasah”¹¹⁴

Para pendidik berpegang teguh pada sikap disiplin dalam menjalankan setiap tugas dan tanggung jawab yang diberikan, selain itu berupaya menjaga komunikasi yang baik dan terbuka antar seluruh warga madrasah, dengan komunikasi yang terjaga segala informasi dan kendala dapat disampaikan dengan jelas. Hal ini diperkuat dengan argumen pak Amin, yaitu:

“dengan partisipasi berupa kinerja yang baik oleh para guru dan staff tersebut dapat membantu mensukseskan semua program yang sedang berjalan di madrasah ini”¹¹⁵

Partisipasi aktif oleh seluruh warga madrasah melalui kinerja yang baik menjadi kunci utama dalam menjamin keberhasilan pelaksanaan program-

¹¹³ Mokhammad Amin Tohari, Wawancara Kepala Madrasah, (23 September 2025)

¹¹⁴ Muslihan, Wawancara Waka Humas, (25 September 2025)

¹¹⁵ Mokhammad Amin Tohari, Wawancara Kepala Madrasah, (23 September 2025)

program madrasah. Kinerja yang optimal juga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan kesadaran seluruh warga madrasah untuk terus berkontribusi positif.

3.2. Dukungan Moral Dan Material Dari Komite Dan Orang Tua Murid

Selanjutnya faktor keberhasilan kepemimpinan kolaboratif di MTsN 2 Kota Malang adalah keterlibatan aktif komite madrasah dan wali murid. Kepala madrasah mampu membangun sinergi yang harmonis dengan komite dan wali murid dalam mendukung pendanaan serta pelaksanaan program-program pendidikan.

Kepala madrasah menekankan bahwa, “menjalin kerjasama dengan komite dan wali murid menjadi bagian penting dalam pengelolaan madrasah ya. Kami berpegang pada prinsip transparansi dan partisipasi. Komite madrasah kami libatkan sejak tahap perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi program. Setiap akhir semester, kami mengadakan rapat bersama untuk menyampaikan laporan, program kerja dan kebutuhan madrasah kedepannya.”¹¹⁶

Kepala madrasah menyadari bahwa keberhasilan pengelolaan pendidikan tidak hanya ditentukan oleh internal madrasah, tetapi juga oleh keterlibatan aktif wali murid dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan program pendidikan. Oleh karena itu, selain membangun sinergi melalui kegiatan formal, madrasah juga membuka ruang komunikasi dua arah melalui forum wali murid, agar setiap masukan dapat ditampung.

“kami juga membuka ruang komunikasi dua arah melalui forum wali murid dan media daring, agar setiap masukan dapat di tampung. Kami ingin wali murid merasa bahwa mereka bagian dari keluarga besar madrasah, bukan sekedar pengguna layanan pendidikan”¹¹⁷

¹¹⁶ Mokhammad Amin Tohari, Wawancara Kepala Madrasah, (23 September 2025)

¹¹⁷ Mokhammad Amin Tohari, Wawancara Kepala Madrasah, (23 September 2025)

Selanjutnya, kepala madrasah menjelaskan bentuk dukungan yang diberikan oleh komite dan wali murid kepada madrasah dalam upaya mendukung pelaksanaan program pendidikan dan peningkatan mutu layanan. Kepala madrasah mengapresiasi hal itu, karena dengan dukungan tersebut, madrasah bisa berkembang tanpa harus selalu menunggu bantuan dari pemerintah, sehingga semua pihak punya peran dan tanggung jawab bersama terhadap kemajuan madrasah.

“komite membantu kami dalam advokasi kebijakan dan penguatan jejaring dengan pihak luar, misalnya ketika ada kebutuhan renovasi fasilitas atau kegiatan madrasah seperti olimpiade dan lomba-lomba. Wali murid juga sering berpartisipasi dalam bentuk moral maupun material, misalnya menjadi sponsor kegiatan, menyumbang buku, atau terlibat langsung dalam kegiatan sosial madrasah¹¹⁸.”

Mendukung pernyataan oleh kepala madrasah, ketua komite menjelaskan bahwa anggota komite memandang kepala madrasah telah membuka ruang kerja sama yang luas. Kepala madrasah melibatkan komite dalam sejak awal perencanaan dan penyusunan rencana program serta anggaran madrasah.

“beliau tidak hanya meminta dukungan ketika ada kebutuhan saja, namun beliau melibatkan kami anggota komite sejak awal perencanaan program-program madrasah, beliau mengundang kami untuk memberikan masukan dan pertimbangan. Dengan begitu kami merasa dihargai dan turut memiliki tanggung jawab terhadap arah kebijakan madrasah¹¹⁹.”

Bentuk kolaborasi antara komite dan pihak madrasah tercermin dalam berbagai kegiatan yang dilaksanakan secara bersama-sama. Melalui kerja sama tersebut, komite tidak hanya berperan dalam aspek pendanaan, tetapi juga

¹¹⁸ Mokhammad Amin Tohari, Wawancara Kepala Madrasah, (23 September 2025)

¹¹⁹ Sjahlah, Wawancara Ketua Komite, (25 September 2025)

turut mendukung penyelenggaraan program-program madrasah serta memperluas jaringan kemitraan madrasah dengan pihak eksternal.

“bentuk kegiatan madrasah dengan komite sampai saat ini ya banyak, seperti saat pelaksanaan workhsop literasi dan numerasi beberapa waktu lalu, kami ikut membantu penganggaran dan publikasi kegiatan. Bagi kami kemitraan ini bukan hanya soal dan, tetapi juga tentang dukungan moral, jaringan, dan keterlibatan aktif dalam setiap program pendidikan¹²⁰.”

Selanjutnya kerja sama antara madrasah dan orang tua merupakan aspek penting dalam mendukung keberhasilan proses pendidikan peserta didik. Hubungan yang terjalin mencakup keterlibatan aktif orang tua dalam berbagai kegiatan pembinaan dan pengembangan karakter siswa. Seperti salah satu wali murid ini mengatakan bahwa:

“madrasah sering mengundang kami untuk ikut dalam kegiatan parenting, seminar pendidikan, dan bakti sosial. Masukan kami tentang pembelajaran atau layanan madrasah juga diterima baik oleh pihak madrasah. Kepala madrasah sering mengingatkan kami melalui grup wali murid tentang perkembangan siswa¹²¹,”

Menurut keterangan dari kepala madrasah, belum lama ini madrasah mengundang wali murid dalam kegiatan “Merajut Asa Bersama: Kolaborasi Orang Tua dan Madrasah Memaksimalkan Potensi Ananda” kegiatan ini sekaligus atas penerimaan rapor semester genap, beliau menekankan bahwa keberhasilan pendidikan seorang anak tak mungkin dicapai oleh madrasah sendiri, melainkan peran orang tua dalam mendampingi, mendengarkan, memberi contoh, dan menjaga konsistensi pembelajaran di rumah, menjadi faktor penentu tumbuhnya potensi anak secara utuh.

¹²⁰ Sjahlah, Wawancara Ketua Komite, (25 September 2025)

¹²¹ Rina, Wawancara Wali Murid, (25 september 2025)



Gambar 3.3 Kegiatan merajut asa kolaborasi dengan wali muri

Kepala madrasah menyatakan bahwa, :“kegiatan ini juga bagian dari pembagian rapor siswa, cerminan dari proses dan hasil kerja keras anak-anak selama satu semester. Dan madrasah tidak bisa bekerja sendiri ya, pasti butuh dukungan dan keterlibatan wali murid. Kegiatan judulnya itu bertema Merajut Asa, itu adalah ajakan berjalan beriringan dengan wali murid, bukan saling menyerahkan tanggung jawab¹²²”

Seperti halnya dengan pernyataan bu Rina selaku wali murid yang kerap hadir dalam setiap kegiatan yang diadakan oleh madrasah, beliau mengatakan bahwa,

“kami mendukung sebisa mungkin, baik dalam bentuk kehadiran, sumbangan, maupun bantuan non-materi. Seperti kegiatan parenting sekaligus penerimaan rapor siswa, kami diberikan nasihat oleh kepala madrasah akan nilai dan karakter siswa yang harus dipantau ketika anak-anak kami dirumah¹²³”

Kegiatan sesi parenting ini dibawakan trainer M. Hasyim Asyari, S.Pd. menekankan bahwa anak-anak membutuhkan ruang aman untuk tumbuh. Beliau menyarankan para orang tua untuk lebih sering membuka percakapan bermakna dan menjadi teladan ketimbang hanya memberi nasihat. Kepala madrasah menambahkan, bahwa;

¹²² Mokhammad Amin Tohari, Wawancara Kepala Madrasah, (23 September 2025)

¹²³ Rina, Wawancara wali murid, (25 September 2025)

“kami selalu memberitau wali murid bahwa madrasah siap menjadi mitra diskusi yang terbuka. Seperti dalam menghadapi era digital dan tantangan perkembangan zaman, orang tua tidak harus berjalan sendirian¹²⁴”

Kegiatan yang diadakan oleh madrasah ini mengajak para orang tua untuk tidak sekedar melihat nilai tinggi atau rendah, tetapi memahami karakter, semangat, dan perjuangan anak selama belajar. Sebagaimana dari pernyataan kepala madrasah, rapor bukan soal angka, melainkan soal komunikasi. Orang tua dan wali kelas berdialog, saling berbagi perspektif, dan menyusun langkah ke depan demi tumbuh kembang siswa.

Faktor keberhasilan selanjutnya yang didukung oleh kolaborasi antara komite madrasah dan wali murid, kolaborasi dengan komite tidak hanya terbatas pada aspek pendanaan, tetapi juga mencakup peran strategis dalam advokasi kebijakan, perencanaan program, serta perluasan jejaring kerja sama dengan pihak eksternal. Selain itu, kolaborasi dengan wali murid juga menjadi komponen penting dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang mendukung perkembangan siswa secara holistik. Madrasah membuka ruang komunikasi dua arah melalui forum wali murid, serta kegiatan-kegiatan edukatif seperti *parenting class*. Melalui kegiatan tersebut, terjalin dialog yang konstruktif antara guru dan orang tua mengenai karakter, nilai, serta proses belajar anak. Keterlibatan aktif orang tua dalam berbagai kegiatan menunjukkan bahwa mereka tidak hanya berperan sebagai pihak pendukung, tetapi juga sebagai mitra sejajar dalam proses pendidikan.

¹²⁴ Mokhammad Amin Tohari, Wawancara Kepala Madrasah, (23 September 2025)

3.3. Kompetensi Kepemimpinan Kepala Madrasah

Faktor keberhasilan selanjutnya termasuk kompetensi dari pemimpin madrasah itu sendiri, keteguhan kepala madrasah MTsN 2 dalam mengayomi semua stakeholder menjadi kunci utama dalam membangun sinergi di lingkungan pendidikan. Hal tersebut didukung oleh gaya kepemimpinan yang terbuka serta kemampuan beliau dalam memberikan teladan yang baik bagi seluruh warga madrasah, sehingga mampu menciptakan lingkungan kerja dan belajar yang kondusif.

Bu Lismawarni mengatakan bahwa, "beliau punya keteguhan yang luar biasa ya dalam merangkul para guru, beliau tidak membedakan, baik guru, staf tata usaha, dan yang lainnya. Sifatnya yang terbuka membuat kami merasa dihargai"¹²⁵

Pernyataan dari informan tersebut menegaskan kuatnya aspek kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial yang dimiliki oleh kepala madrasah. kemampuan mengayomi seluruh pemangku kepentingan tanpa membedakan status struktural menunjukkan integritas moral dan objektivitas seorang pemimpin dalam mengelola madrasah. rasa dihargai muncul dari keterbukaan kepala marasah menjadi faktor penunjang dalam meningkatkan komitmen kinerja para guru.

Bu Lismawarni menambahkan bahwa, "Beliau itu menjadi teladan. Karna beliau menyuruh kami disiplin, beliau sendiri sudah hadir paling awal di madrasah. Jadi kami selalu datang tepat waktu sesuai jadwal kami masing-masing".¹²⁶

Dari wawancara di atas menunjukan bahwa kompetensi kepemimpinan kepala madrasah diimplementasikan secara nyata melalui startegi kepemimpinan berbasis ketelاندanan. Kompetensi seorang pemimpin

¹²⁵ Lismawarni, Wawancara Guru, 23 September 2025

¹²⁶ Lismawarni, Wawancara Guru, 23 September 2025

tidak hanya dinilai dari kemampuannya memberikan intruksi verbal atau tertulis mengenai kedisiplinan, melainkan dari konsistensi antara perkataan dan tindakan nyata. Tindakan kepala madrasah yang konsisten hadir paling awal memberikan stimulus moral yang kuat bagi para bawahannya, terbukti membangun kesadaran internal dikalangan guru, sehingga mereka dengan kesadaran penuh berkomitmen untuk mematuhi waktu kerja tanpa merasa tertekan.

3.4. Komunikasi Terbuka

Faktor keberhasilan selanjutnya adalah penerapan komunikasi terbuka yang dilakukan oleh kepala madrasah. Beliau menyadari bahwa transparansi dan jalur komunikasi dua arah merupakan instrumen terbaik dalam mengatur serta mengarahkan anggotanya. Melalui keterbukaan informasi, setiap kebijakan, program kerja, dan evaluasi dapat disampaikan secara jelas, sehingga mampu meminimalkan potensi kesalah pahaman dan mempererat koordinasi dengan para bawahannya, dapat dilihat dari data wawancara di bawah ini:

Kepala madrasah mengatakan, “saya sadar bahwa cara terbaik untuk mengarahkan para guru dengan cara menerapkan komunikasi yang terbuka, bagi saya transparan dan komunikasi dua arah itu sangat krusial. Ketika ada program kerja, kebijakan, atau bahkan hasil evaluasi semuanya harus di sampaikan secara gamblang kepada para guru dan staf”¹²⁷

Bu Lismawarni memperjelas dari argumen di atas, “setiap ada rapat, beliau memaparkan program baru dan kebijakan baru secara detail, bahkan masalah anggaran dan evaluasi program yang kurangnya di sampaikan apa adanya. Karna bebas berpendapat kami para guru bebas memberikan masukan, jadinya kami tidak meraba-raba dalam bekerja dan koordinasi antar guru jadi lebih solid karna informasi sudah jelas dari awal”¹²⁸

¹²⁷ Mokhammad Amin Tohari, Wawancara Kepala Madrasah, (23 September 2025)

¹²⁸ Lismawarni, Wawancara Guru, (23 September 2025)

Berdasarkan hasil wawancara di atas, terlihat bahwa menerapkan komunikasi terbuka merupakan bentuk kompetensi komunikatif dari kepala madrasah. keterbukaan ini bukan sekedar cara berinteraksi, melainkan cara untuk membangun transparansi manajerial. Dengan membuka ruang komunikasi dua arah, kepala madrasah berhasil mengubah pola penyampaian kebijakan yang biasanya bersifat *top down* menjadi lebih partisipatif.

3.5. Komitmen dan Motivasi Guru

Faktor krusial berikutnya yang menjadi indikator nyata dari keberhasilan kepemimpinan kepala madrasah adalah terciptanya iklim kerja yang kondusif, yang mampu menstimulasi komitmen profesi dan motivasi kerja guru secara optimal.

Kepala madrasah menyatakan, bahwa “saya berusaha untuk selalu menciptakan iklim kerja yang kondusif dan nyaman bagi para seluruh guru dan staf, agar madrasah ini menjadi rumah kedua yang menyenangkan. Jika lingkungan kerjanya sudah kondusif, rasa aman dan nyaman itu akan menstimulasi komitmen profesi mereka secara optimal dan meningkatkan motivasi kerja mereka”¹²⁹

Guru mendukung pernyataan di atas, yaitu “kami merasakan betul cara beliau menciptakan suasana nyaman pada madrasah ini, tidak ada tekanan yang memberatkan kami. Hubungan guru dan kepala madrasah juga harmonis, suasananya seperti inilah yang buat kami termotivasi untuk memberikan performa terbaik untuk para murid maupun madrasah”¹³⁰

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat diketahui bahwa terdapat korelasi positif yang kuat antara gaya kepemimpinan kepala madrasah dengan peningkatan kinerja guru. Iklim kerja yang kondusif yang diinisiasi

¹²⁹ Mokhammad Amin Tohari, Wawancara Kepala Madrasah, (23 September 2025)

¹³⁰ Lismawarni, Wawancara Guru, (23 September 2025)

oleh kepala madrasah bertindak sebagai penunjang eksternal yang efektif. Ketika ruang kerja bebas dari tekanan dan dipenuhi oleh dukungan, hal tersebut secara otomatis memicu respon internal guru berupa peningkatan komitmen motivasi dan kinerja guru.

C. Temuan Penelitian

Berdasarkan paparan data diatas, maka temuan penelitian di MTs Negeri

2 Kota Malang peneliti paparkan dalam bentuk tabel temuan penelitian.

Adapun tabel temuan penelitian sebagai berikut:

Tabel Temuan Penelitian

No.	Fokus Penelitian	Temuan Penelitian
1.	Bagaimana karakteristik kepemimpinan kolaboratif kepala madrasah dalam menerapkan manajemen berbasis madrasah untuk meningkatkan kinerja organisasi di MTs Negeri 2 Kota Malang?	- partisipatif Kepala madrasah mampu menggabungkan aspirasi guru dengan tanggung jawabnya sebagai pemimpin untuk meningkatkan keterlibatan dan partisipasi dalam kegiatan madrasah, yang berarti kepala madrasah menerapkan kepemimpinan melalui pengambilan keputusan partisipatif dalam rangka mendukung MBM. -Komunikatif Kepala madrasah menerapkan komunikasi terbuka dalam menghadapi bawahan, kepala madrasah secara konsisten memberikan ruang bagi guru dan staff untuk menyampaikan pendapat. Ini menunjukkan bahwa komunikasi yang terbangun tidak satu arah, melainkan melibatkan seluruh guru yang hadir pada rapat tersebut. -Apresiasi Pendekatan ini tidak hanya berfungsi sebagai penyemangat tetapi juga membangun iklim komunikasi yang positif dan inklusif di lingkungan madrasah. kepala madrasah mengadakan sesi tanya jawab pada saat rapat rutin dengan para pendidik mengenai kalimat motivasi yang telah beliau bagikan, guru yang dapat menjawab akan diberikan doorprize sebagai bentuk apresiasi atas partisipasinya. Pemberian hadiah sebagai bentuk apresiasi tidak

		hanya meningkatkan semangat guru, tetapi juga memperkuat ikatan emosional sehingga berdampak positif pada suasana kerja dan kinerja para guru. -Transparan dan akuntabel Kepala madrasah menerapkan transparansi yang kuat dalam pengelolaan anggaran melalui pelibatan aktif komite madrasah. Komite diberi ruang untuk meninjau dan memverifikasi laporan penggunaan dana, baik untuk program yang sedang direncanakan maupun yang telah terlaksana. Akses terhadap dokumen tertulis dan bukti administratif memungkinkan komite melakukan pengecekan secara objektif sehingga dapat memastikan bahwa anggaran digunakan sesuai dengan kebutuhan dan tujuan program.
2.	Bagaimana strategi kepemimpinan kolaboratif kepala madrasah dalam menerapkan manajemen berbasis madrasah untuk meningkatkan kinerja organisasi di MTs Negeri 2 Kota Malang?	-Identifikasi Kebutuhan Secara Partisipatif Keterlibatan seluruh pemangku kepentingan dalam perencanaan dan pengawasan program memastikan bahwa setiap kebijakan dan kegiatan dapat dijalankan secara transparan. Hal ini meningkatkan rasa komitmen, memiliki dan tanggung jawab bersama, sehingga pelaksanaan program berjalan lebih efektif. -Melibatkan Semua Pemangku Kepentingan Dalam Penyusunan Rencana Program Setelah proses indentifikasi kebutuhan dilakukan, langkah berikutnya yang dilakukan kepala madrasah dalam menerapkan strategi kepemimpinan kolaboratif adalah melibatkan seluruh pemangku kepentingan dalam penyusunan rencana program madrasah. pelibatan ini menjadi bagian penting dalam penerapan manajemen berbasis madrasah, karena memungkinkan setiap pihak memberi kontribusi sesuai perannya masing-masing. -Upaya penguatan Komunikasi Partisipatif Studi tiru yang dilakukan ke MAN 2 tidak hanya berfungsi sebagai kegiatan kunjungan akademik, tetapi juga menjadi strategi penting dalam mendukung pengembangan dan keberhasilan program kelas khusus di MTsN 2 Kota Malang. Melalui kegiatan ini, pihak madrasah mendapatkan kesempatan untuk mengamati secara langsung praktik baik yang telah diterapkan MAN 2 dalam pengelolaan kelas unggulan, mulai dari tata kelola pembelajaran,

		manajemen kelas, hingga pemanfaatan fasilitas pendukung -Evaluasi Kinerja Berbasis Refleksi Bersama kepala madrasah secara aktif berdiskusi dengan tim terkait untuk memastikan kesiapan fasilitas pendukung proses belajar mengajar yang memadai. Upaya ini menunjukkan evaluasi kinerja organisasi di MTsN 2 Kota Malang merupakan salah satu aspek penting dalam pengelolaan madrasah. Pendekatan yang dilakukan dapat mengidentifikasi masalah secara dini, kemudian dapat ditindaklanjuti dengan diskusi dan kolaborasi bersama tim pendukung.
3.	Apa saja faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan kepemimpinan kolaboratif kepala madrasah dalam menerapkan manajemen berbasis madrasah untuk meningkatkan kinerja organisasi di MTs Negeri 2 Kota Malang?	-Partisipasi Seluruh Stakeholder Partisipasi aktif oleh seluruh warga madrasah melalui kinerja yang baik menjadi kunci utama dalam menjamin keberhasilan pelaksanaan program-program madrasah. Kinerja yang optimal juga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan kesadaran seluruh warga madrasah untuk terus berkontribusi positif. -Dukungan moral dan material dari komite dan orang tua murid Faktor keberhasilan selanjutnya yang didukung oleh kolaborasi antara komite madrasah dan wali murid, kolaborasi dengan komite tidak hanya terbatas pada aspek pendanaan, tetapi juga mencakup peran strategis dalam advokasi kebijakan, perencanaan program, serta perluasan jejaring kerja sama dengan pihak eksternal. Selain itu, kolaborasi dengan wali murid juga menjadi komponen penting dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang mendukung perkembangan siswa secara holistik -Kompetensi Kepemimpinan Kepala Madrasah Faktor keberhasilan selanjutnya termasuk kompetensi dari pemimpin madrasah itu sendiri, kuatnya aspek kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial yang dimiliki oleh kepala madrasah. Melalui kepemimpinan berbasis keteladanan memberikan stimulus moral yang kuat bagi bawahannya, dan kemampuan mengayomi seluruh anggota madrasah menunjukkan integritas moral dan objektivitas seorang pemimpin. -Komunikasi Terbuka Faktor keberhasilan selanjutnya dengan menerapkan komunikasi terbuka merupakan bentuk kompetensi komunikatif dari kepala

		madrasah. keterbukaan ini bukan sekedar cara berinteraksi, melainkan cara untuk membangun transparansi manajerial. Dengan membuka ruang komunikasi dua arah, kepala madrasah berhasil mengubah pola penyampaian kebijakan yang biasanya bersifat <i>top down</i> menjadi lebih partisipatif. -Komitmen dan Motivasi Guru Faktor keberhasilan selanjutnya, kepala madrasah berusaha membangun iklim kerja yang kondusif, yang mampu menstimulasi komitmen profesi dan motivasi kerja guru secara optimal. Terdapat korelasi positif yang kuat antara gaya kepemimpinan kepala madrasah dengan peningkatan kinerja guru. Iklim kerja yang kondusif yang diinisiasi oleh kepala madrasah bertindak sebagai penunjang eksternal yang efektif. Ketika ruang kerja bebas dari tekanan dan dipenuhi oleh dukungan, hal tersebut secara otomatis memicu respon internal guru berupa peningkatan komitmen motivasi dan kinerja guru.
--	--	---

BAB V

PEMBAHASAN

1. Karakteristik Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Madrasah Dalam Penerapan Manajemen Berbasis Madrasah Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi Di MTs Negeri 2 Kota Malang

Hersey dan Blanchard dalam Koesmono mengatakan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang sesuai pada semua kondisi dalam suatu organisasi, tetapi gaya kepemimpinan akan sangat efektif apabila dapat mengakomodasi lingkungannya (pengikut, atasan dan rekan kerja). Dan salah satu gaya kepemimpinan yang mengakomodasi berbagai kebutuhan dan dinamika lingkungan tersebut adalah kepemimpinan kolaboratif¹³¹. Sejalan dengan dengan ini kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala madrasah MTsN 2 Kota Malang ini yang menekankan keterlibatan semua anggota organisasi dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas secara bersama-sama. Karakteristik kepemimpinan kolaboratif yang pertama ditemui pada kepala madrasah adalah partisipatif. Kepala madrasah melibatkan guru dan staf dalam proses pengambilan keputusan sehingga kebijakan yang dihasilkan lebih relevan, dapat diterima dan didukung oleh seluruh warga madrasah.

Hasil penelitian menunjukan kepala madrasah secara rutin mengadakan rapat setiap hari jum'at yang diikuti oleh guru kelas, wali kelas, serta guru penanggung jawab program unggulan. Dalam rapat tersebut, guru-guru tidak hanya menyampaikan laporan perkembangan kelas, tetapi juga berkesempatan

¹³¹ Koesmono H, *pengaruh kepemimpinan dan tuntutan tugas terhadap komitmen organisasi dengan variabel moderasi motivasi perawat rumah sakit swasta surabaya*. 2007. Hal-32

memberikan ide dan masukan untuk program baru maupun kegiatan inovatif yang bermanfaat bagi madrasah. Kemudian kepala madrasah menegaskan bahwa kegiatan rapat rutin ini memberi kesempatan seluas-luasnya kepada guru untuk berpartisipasi. Guru-guru dilibatkan dalam menyampaikan gagasan, membahas program, dan meninjau kegiatan yang sedang atau akan dilaksanakan. Hal ini sejalan dengan pendapat Mulyasa,¹³² bahwa kepala madrasah yang efektif adalah pemimpin yang melibatkan guru dalam rapat, diskusi, dan pengambilan keputusan, karena perlibatan tersebut meningkatkan rasa memiliki dan mendorong partisipasi aktif guru dalam menjalankan program sekolah. Hasil temuan peneliti sejalan dengan penelitian Daulay¹³³, menyatakan bahwa keterlibatan aktif kepala sekolah dalam pemberdayaan guru diwujudkan melalui keterlibatan aktif, pembagian tanggung jawab yang jelas, serta pemberian ruang bagi guru untuk berinisiatif dan berkontribusi dalam pencapaian tujuan sekolah. Pendapat ini diperkuat melalui penelitian Rifandi¹³⁴ yang menegaskan bahwa perumusan visi dan misi sekolah yang jelas dan inklusif dengan melibatkan guru dan staff.

Salah satu bentuk nyata pengambilan keputusan partisipatif terlihat pada perencanaan kegiatan religius, kepala madrasah mendorong guru-guru untuk mengusulkan kegiatan yang dapat menjadi teladan bagi murid dan lingkungan madrasah. Misalnya, dari diskusi bersama guru muncul usulan kegiatan

¹³² Mulyasa, E. (2011) *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Madrasah*. PT. Remaja Rosyadakarya

¹³³ Daulay, A. S. (2023) *Kepemimpinan Kolaboratif kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja tim pengajar di sekolah dasar negeri 100950 AEK Tolong Padang Lawas Utara*. Pendalas: Jurnal Penelitian Tindakan Kelas dan Pengabdian Masyarakat, 3(1), Hal 134-145.

¹³⁴ Rifandi, D., Suling, A., & Ardhan, N.L. (2024). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Implementasi Program Sekolah Penggerak*. Equity In Education Journal, 6(2), Hal. 61-68.

mengaji sebelum jam belajar dimulai, yang kemudian dikembangkan menjadi kegiatan ngaji kitab nashoihul ibad setiap hari rabu pagi, setelah shalat dhuha bersama. Semua masukan guru ditampung, dibahas bersama, dan kemudian diputuskan secara kolaboratif oleh kepala marasah. Kegiatan ini tidak hanya memperkuat nilai religius di lingkungan madrasah, tetapi juga menumbuhkan rasa kepemilikan dan keterlibatan guru dalam kegiatan madrasah. Dengan begitu kepala madrasah mampu menggabungkan aspirasi guru dengan tanggung jawabnya sebagai pemimpin, sehingga proses pengambilan keputusan menjadi partisipatif dan inklusif.

Karakteristik kepala madrasah yang selanjutnya ditemukan peneliti adalah komunikatif dalam interaksi antara pimpinan dan seluruh warga madrasah. Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh Yuneti yang menemukan bahwasanya kinerja guru sangatlah dipengaruhi oleh kepemimpinan yang komunikatif dan partisipatif, maka dari itu pemimpin harus membangun kerja sama tim yang baik, dan selalu melibatkan anggota dalam mengambil keputusan.¹³⁵

Kepala madrasah membangun komunikasi berbentuk pertukaran gagasan yang berlangsung secara dua arah sehingga semua pihak dapat menyampaikan pendapatnya, seperti contohnya setelah menerapkan kegiatan ngaji baca kita, munculah masukan dari ibu guru agar pembacaan kitab dilakukan oleh bapak guru sebagai bentuk penghormatan kepada guru yang lebih senior, kepala

¹³⁵ Armi Yuneti, et al., Kepemimpinan Partisipatif dan Komunikasi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru, *Journal Of Administration and Educational Management (ALIGNMENT)*, Vol. 2, (2) 2019

madrasah tidak serta merta mengambil keputusan sendiri, sebaliknya, beliau menampung pendapat tersebut kemudian mendiskusikannya dengan seluruh guru yang berada pada ruangan tersebut, dan baru menetapkan keputusan setelah memperoleh kesepakatan bersama. Proses musyawarah ini menunjukkan bahwa kepala madrasah menempatkan partisipasi guru sebagai bagian esensial dari proses pengambilan keputusan. Selaras dengan hasil penelitian Suriansyah & Aslamiah¹³⁶ menjelaskan bahwa setiap penyusunan kebijakan sekolah selalu dibahas bersama dewan guru melalui forum pertemuan, di mana guru diberi ruang untuk menyampaikan pandangan mereka sebelum keputusan ditetapkan.

Selain membuka ruang diskusi, kepala madrasah juga menunjukkan kualitas *personal* yang mendukung efektifitas komunikatif, yaitu sikap menghargai, sopan, dan tidak diskriminatif terhadap seluruh anggota madrasah. sikap rendah hati yang ditunjukkan dalam berbagai forum telah menciptakan lingkungan komunikasi yang nyaman, sehingga para guru merasa leluasa menyampaikan pendapat tanpa takut mendapatkan penilaian negatif. Pola komunikasi semacam ini menegaskan bahwa kepala madrasah berhasil menciptakan mekanisme interaksi yang bersifat inklusif dan responsif. Komunikasi terbuka tidak hanya berfungsi sebagai saluran informasi, tetapi juga menjadi alat strategis untuk membangun budaya kolaboratif dan meningkatkan efektivitas kinerja guru. Sejalan dengan hasil penelitian

¹³⁶ Suriansyah, A., & Aslamiah. (2021). *Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah, Guru, Orang Tua, Dan Masyarakat Dalam Membentuk Karakter Siswa*. Jurnal Cakrawala Pendidikan, 2(2), 234-247.

Firawati¹³⁷ menunjukkan bahwa keberhasilan kepemimpinan sangat ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah membangun hubungan komunikatif yang dialogis, saling menghormati dan timbal balik yang pada akhirnya meningkatkan motivasi kerja dan menciptakan suasana kerja yang positif dan kolaboratif. Selaras dengan hasil penelitian Kurniawan¹³⁸ menjelaskan bahwa komunikasi dua arah antara pemimpin dan bawahan bukan sekedar proses penyampaian informasi, melainkan proses membangun pemahaman bersama yang didasari rasa percaya, empati, dan kerja sama. Dalam konteks kepemimpinan kepala sekolah, komunikasi interpersonal yang efektif antara kepala sekolah dan guru menjadi landasan terbentuknya lingkungan kerja positif, memperkuat rasa tanggung jawab bersama, serta membangun refleksi profesional dalam setiap aktivitas pembelajaran.

Karakteristik selanjutnya yang ditemui peneliti adalah sikap apresiatif, yang ditunjukkan oleh kepala madrasah melalui pemberian motivasi dan penghargaan secara konsisten kepada guru dan tenaga kependidikan. Sikap ini diwujudkan melalui kebiasaan menyapa dan memberikan semangat secara langsung setiap pagi serta mengirimkan pesan-pesan motivasi melalui media *WhatsApp*. Pesan tersebut berisi kalimat positif dan nilai keikhlasan yang bertujuan membangun semangat kerja guru dalam menjalankan tugasnya. Selain itu kepala madrasah juga menciptakan interaksi yang partisipatif pada

¹³⁷ Fitrawati, F., Insan, N., & Djalil, N. A. (2024). Peran Komunikasi Interpersonal Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Pengawas dan Kepala Sekolah di Sekolah Menengah Pertama Kabupaten Penajam Paser. *Indonesian Journal of Research and Service Studies*, 1(3), 120–139.

¹³⁸ Kurniawan, A., Rachman, N., Astuti, S. W., Hartati, Y. F., Mayasari, N., Kusnadi, I. H., Hutapea, B., Muhammadiyah, M., & Ardiyansyah. (2023). komunikasi Pendidikan. In M. P. Ari Yanto & S. P. Tri Putri Wahyuni (Eds.), *Studi tentang Prestasi Belajar Siswa dalam Berbagai Aspek dan Faktor yang Mempengaruhi* (1st ed., Vol. 2, Issue 2). PT GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI.

pertemuan rutin dengan menanyakan kembali isi pesan motivasi dan memberikan doorprize kepada guru yang dapat menjawab sebagai bentuk apresiasi. Strategi ini tidak hanya meningkatkan motivasi, tetapi juga mempererat hubungan emosional, membangun komunikasi yang positif. Seperti pada temuan penelitian yang dilakukan oleh Kurniawati¹³⁹ menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang baik, termasuk dalam bentuk penghargaan dan dukungan, dapat menciptakan iklim kerja yang kondusif serta memperkuat motivasi guru.

Berdasarkan hasil temuan, karakteristik selanjutnya adalah transparan dan akuntabel. Transparansi tampak melalui cara kepala madrasah menyampaikan informasi pengelolaan program secara terbuka kepada guru dan komite madrasah. dalam rapat koordinasi, kepala madrasah menyajikan data perkembangan program, laporan kegiatan untuk memastikan peserta rapat memperoleh informasi yang jelas. Kepala madrasah menyampaikan perkembangan program melalui laporan tertulis dan data visual yang dapat di akses oleh peserta rapat. Informasi terkait anggaran, pengadaan sarana prasarana, serta alokasi kegiatan siswa disertai dengan dokumen pendukung seperti rencana kerja dan anggaran madrasah serta rincian penggunaan dana. Penyajian dokumen secara transparan tersebut menunjukkan bahwa kepala madrasah tidak hanya berfokus pada aspek informatif, tetapi juga memastikan bahwa seluruh guru dan wakil kepala memahami dasar dari setiap keputusan manajerial yang di ambil. Transparansi digunakan sebagai alat untuk

¹³⁹ Kurniawati Nita, Zuhaery Muhammad, Hidayati Dian., (2025) “Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Sekolah Dasar Di Kecamatan Ngamprah” *Jurnal Kepemimpinan & Pengurusan Sekolah*, Vol 10.(2). Hal. 729-738

membangun pemahaman bersama dan mengurangi potensi kesalahan pemahaman di lingkungan madrasah. Sesuai dengan hasil penelitian Dwi Cahyani ¹⁴⁰ kepala sekolah menegakkan prinsip transparansi dengan melibatkan dewan guru, komite sekolah dan perwakilan orang tua dalam penyusunan serta pelaporan penggunaan dana. Kepala sekolah secara rutin menyampaikan laporan keuangan dan pendapatan sekolah sehingga dapat diketahui oleh semua pihak yang berkepentingan, sehingga transparansi ini menjadi bentuk nyata akuntabilitas publik yang memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap pengelolaan sekolah.

Lanjutan dari temuan peneliti bahwa, transparansi yang diterapkan tidak hanya mencakup penyajian informasi kepada guru, tetapi juga melibatkan komite madrasah secara aktif dalam pengawasan anggaran. Komite diberi akses penuh terhadap laporan penggunaan dana, dokumentasi pendukung, serta laporan realisasi anggaran untuk memastikan bahwa setiap pengeluaran tepat sasaran. Keterlibatan komite dalam laporan anggaran memperkuat mekanisme akuntabilitas internal dan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap tata kelola madrasah. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian oleh Simanjuntak¹⁴¹ yang hasil penelitiannya menunjukkan bahwa transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan dana melalui laporan keuangan, dokumentasi, dan pelibatan komite/wali murid memperkuat kepercayaan serta transparansi ke seluruh pemangku kepentingan.

¹⁴⁰ Dwi Cahyani, Imron Fauzi, Erma Fatmawati., (2025) "Peran Kepala Sekolah Dan Komite Sekolah Dalam Meningkatkan Akuntabilitas dan Pengelolaan Sekolah Di MI Al-Amin Garahan Jember." *Journal Ilmiah Pendidikan Dasar*, Vol 5.(4).

¹⁴¹ Simanjuntak, et al., "Menuju Pendidikan Berintegritas: Studi Transparansi dan Akuntabilitas dalam Pengelolaan Dana BOS." *Journal of Education Research*, Vol 5. (4) (2024).

Secara keseluruhan, keempat karakteristik kepemimpinan kolaboratif tersebut bekerja secara saling melengkapi dan menjadi hal yang penting dalam keberhasilan penerapan manajemen berbasis madrasah di MTsN 2 Kota Malang. Pengambilan keputusan partisipatif menciptakan keterlibatan, komunikasi terbuka memperkuat dinamika kerja kolaboratif, dan transparansi-akuntabilitas memastikan proses manajerial berjalan objektif dan dapat dipertanggungjawabkan. Integrasi ketiga dari karakteristik terbuti memberikan kontribusi nyata dalam meningkatkan kinerja organisasi madrasah, baik dalam aspek manajerial, pedagogis, maupun budaya kerja yang berorientasi pada mutu.

Dari penjelasan-penjelasan di atas, secara konkret dapat dilihat pada gambar dibawah ini:

Karakteristik Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Madrasah			
Partisipatif	Komunikatif	Apresiasi	Transparan dan Akuntabel
1. Rapat rutin bersama guru, wali kelas, dan penanggung jawab program untuk membahas tentang kebijakan akademik dan masukan ide tentang kegiatan program baru untuk madrasah. 2. Kepala madrasah memberikan kesempatan kepada guru untuk menyampaikan ide dan laporan	1. Kepala madrasah menyediakan ruang komunikasi dua arah antara pemimpin dan guru 2. Kepala madrasah menunjukan kualitas personal yang mendukung efektifitas komunikatif, yaitu sikap menghargai, sopan dan tidak diskriminatif terhadap seluruh masyarakat sekolah	1. Sikap kepala madrasah yang memberikan motivasi dan apresiasi kepada guru secara konsisten. 2. Kepala madrasah menciptakan interaksi yang partisipatif pada pertemuan rutin, memberikan apresiasi berbentuk moral dan dorprize.	1. Penyajian laporan dana, RKAM, dan perkembangan program secara terbuka pada rapat. 2. Kepala madrasah melibatkan komite untuk verifikasi penggunaan anggaran. 3. Setiap keputusan berbasis data dan tidak didasarkan pada asumsi.

2. Strategi Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Madrasah Dalam Menerapkan MBM Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi Di MTs Negeri 2 Kota Malang

Dalam era desentralisasi pendidikan, manajemen berbasis madrasah (MBM) menuntut peran strategis kepala madrasah sebagai pemimpin yang mampu mengintegrasikan seluruh unsur dalam organisasi. Dengan menekankan pentingnya kerja sama, partisipasi aktif, dan pemberdayaan anggota madrasah untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Rohim kepemimpinan kolaboratif adalah gaya manajemen yang mengoptimalkan semua bagian struktural madrasah dengan membangun hubungan antar anggota dan pihak eksternal, sehingga proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan program berlangsung secara partisipatif¹⁴².

Dari hasil data penelitian, strategi awal yang dilakukan kepala madrasah adalah melakukan identifikasi kebutuhan secara partisipatif. Temuan penelitian menunjukkan bahwa proses ini tidak dilakukan secara sepihak, namun melibatkan berbagai unsur, seperti wakil kepala bidang, guru penanggung jawab program, guru mata pelajaran, staff, hingga komite madrasah. Hal ini menunjukkan bahwa proses perencanaan benar-benar dibangun melalui pendekatan kolektif sesuai prinsip MBM, yaitu partisipasi, transparansi, dan kesesuaian program dengan kebutuhan nyata di lapangan. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Risno, yaitu kepala sekolah mendorong keterlibatan seluruh unsur sekolah dalam pengambilan keputusan maupun pelaksanaan program, sehingga terciptanya suasana kerja yang saling

¹⁴² Rohim, Ahmad Hasan Abdur. "Model Kepemimpinan Kolaboratif Dalam Membangun Lembaga Pendidikan Unggul." *Tesis* (2018)

mendukung, terbuka dan penuh kebersamaan sehingga terbentuknya budaya kerja yang kolektif.¹⁴³

Identifikasi kebutuhan yang dilakukan oleh kepala madrasah dengan melalui rapat koordinasi yang rutin digelar. Pada rapat tersebut, wakil kepala bidang kurikulum, kesiswaan, humas, serta sarana prasarana menyampaikan laporan perkembangan masing-masing bidang berserta kebutuhan prioritas yang harus segera ditangani. Informasi yang disampaikan bersifat faktual dan menjadi dasar penting dalam merumuskan kebijakan serta perencanaan program madrasah. penyampaian laporan secara berkala juga mendorong terciptanya komunikasi internal yang produktif antar warga madrasah.

Pandangan kepala madrasah diperkuat oleh pernyataan waka humas yang menyebutkan bahwa setiap bidang menyampaikan laporan kebutuhan dan bersama-sama mencari solusi terbaik. Hal ini menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan yang dihasilkan bukan berasal dari otoritas tunggal, melainkan hasil musyawarah bersama-sama. Selain itu guru kelas juga terlibat aktif dalam proses identifikasi kebutuhan, mereka menyampaikan kendala pembelajaran, kebutuhan media, dan perkembangan prestasi siswa. Sejalan dengan hasil penelitian oleh Nurkholizah, bahwa kepala madrasah menerapkan manajemen partisipatif yang memungkinkan guru memberikan masukan secara langsung sehingga mereka merasa memiliki tanggung jawab bersama atas keberhasilan program-program sekolah.¹⁴⁴ Keterlibatan guru dalam tahap

¹⁴³Risno. "Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Merancang Program Kerja Peningkatan Mutu." *Tesis* (2025)

¹⁴⁴ Nurkholizah, N., Rambe, I. P. S., Ayu, D., Herviana⁴, H., Khaitami, R., & Budianto, A. (2025). Analisis Keterlibatan Guru dalam Perencanaan Program Sekolah di SD 060877. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 9(3), 34462–34468.

ini sangat penting mengingat guru adalah aktor utama yang berinteraksi langsung dengan peserta didik dan memahami kebutuhan pembelajaran yang dibutuhkan. Proses ini dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan, melalui rapat koordinasi, dimana setiap pihak menyampaikan laporan, kendala, dan kebutuhan prioritas.

Setelah proses identifikasi kebutuhan, kepala madrasah melanjutkan strategi dengan melibatkan seluruh pemangku kepentingan dalam penyusunan rencana program madrasah. Kepala madrasah mengadakan rapat pimpinan rutin yang digelar setiap hari rabu menjadi forum utama untuk merumuskan program madrasah secara kolektif. Setiap wakil kepala bidang menyampaikan rencana kegiatan dan masukan dari bidangnya masing-masing, sehingga program baru dapat dipertimbangkan dari berbagai perspektif dan kebutuhan aktual madrasah.

Hasil kolaborasi tersebut menghasilkan tiga program kelas khusus yang dirancang secara terintegrasi, yaitu kelas bilingual, kelas tahfidz, dan kelas olimpiade. Program-program ini diusulkan oleh wakil kepala bidang kurikulum dan disepakatai melalui diskusi bersama kepala madrasah dan pimpinan lainnya. Tujuan dari ketiga program tersebut adalah menghasilkan peserta didik yang unggul secara akademik, memiliki kemampuan bahasa asing, kedalaman spritual, serta daya saing di bidang sains. Setiap program kemudian dipantau melalui rapat rutin bersama guru penanggung jawab, di mana keberhasilan dan kendala dievaluasi secara berkala untuk memastikan program berjalan efektif.

Menurut Mujamil Qomar, pengelolaan madrasah harus dilakukan dengan prinsip yaitu, partisipasi stakeholder, transparansi dan musyawarah dalam pengambilan keputusan¹⁴⁵. Sejalan dengan teori tersebut, komite madrasah juga dilibatkan untuk memberikan perspektif dari orang tua dan masyarakat. Komite berperan dalam mendukung program baik secara moral maupun materi, serta melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan program agar berjalan secara transparan. Hal ini memastikan program madrasah tidak hanya dijalankan secara efektif, tetapi juga dapat membangun kepercayaan dan tanggung jawab bersama di antara seluruh pemangku kepentingan. Melibatkan semua pemangku kepentingan ini menunjukan kepemimpinan kolaboratif yang nyata, dimana kepala madrasah tidak memusatkan pengambilan keputusan hanya pada dirinya, tetapi memfasilitasi partisipasi berbagai pihak.

Strategi berikutnya yang diterapkan kepala madrasah dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi adalah menguatkan budaya prestasi melalui kolaborasi pendidikan antar madrasah. pendekatan ini diwujudkan dengan melakukan studi tiru ke MAN 2 Kota Malang, untuk menimba pengalaman langsung mengenai strategi pembinaan akademik dan manajemen prestasi tingkat nasional, sebagai bahan acuan untuk melancarkan tiga program kelas khusus. Seperti halnya dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Lailatussaadah, yang melakukan *Lesson Learned Metode Benchmarking* yang dilakukan MTsN 1 Model Banda Aceh memperoleh hasil yang akan diterapkan dalam upaya peningkatan mutu dalam segi input pendidikan. Hasil penelitiannya menunjukan bahwa pihak sekolah mengirimkan guru-gurunya

¹⁴⁵ Qomar, Mujamil. *Manajemen Pendidikan Islam*, 2007.

untuk mengunjungi lembaga pendidikan lain untuk mempelajari dan menyiapkan SDM dalam pelaksanaan program unggul sekolahnya, pelaksanaan ini menunjukkan bahwa kepala madrasah menginginkan untuk meningkatkan mutu dan kualitas madrasah dengan membandingkan serta evaluasi diri program madrasah, refleksi kinerja madrasah dan melakukan umpan balik.¹⁴⁶

Sesuai dengan penelitian diatas, studi tiru ini pimpinan dan pengelola kelas olimpiade MTsN 2 mendapatkan kesempatan untuk mempelajari praktik pembinaan akademik secara sistematis, mulai dari penjarangan siswa berbakat, pendampingan rutin oleh guru dan alumni, hingga kolaborasi dengan lembaga eksternal. Selain itu, kunjungan ini juga meliputi peninjauan fasilitas pendukung seperti ruang bimbingan konseling dan perpustakaan yang berperan penting dalam mendukung sistem pembelajaran serta menciptakan atmosfer yang mendorong prestasi siswa. Kunjungan langsung terhadap pengelolaan fasilitas dan program unggulan di MAN 2 memberikan inspirasi bagi MTsN 2 untuk mengadaptasi praktik terbaik dalam pengelolaan kelas khusus dan pengembangan program unggulan.

Studi tiru ini menunjukkan bahwa kolaborasi antar madrasah bukan sekadar kunjungan akademik, tetapi merupakan strategi penting dalam memperkuat budaya prestasi. Dengan mempelajari praktik baik dari madrasah lain, MTsN 2 mampu meningkatkan kualitas program kelas khusus, merancang pembinaan siswa yang lebih efektif, serta mendorong inovasi yang berorientasi

¹⁴⁶ Lailatussaadah, Nurmayuli, & Raihana, Z. (2005). Implementasi Metode Benchmarking dalam peningkatan Lesson Learned dari Studi Komparasi. *Dirasah : Jurnal Studi Ilmu Dan Manajemen Pendidikan Islam*, 8(2), 525-537.

pada prestasi. Proses ini juga memperluas jejaring kerja sama dan menumbuhkan budaya berbagi pengalaman, sehingga setiap kebijakan dan program yang diterapkan dapat meningkatkan daya saing madrasah secara menyeluruh

Langkah selanjutnya adalah evaluasi kinerja organisasi merupakan bagian penting dalam pengelolaan madrasah, karena menjadi sarana untuk memantau pelaksanaan program, mengidentifikasi masalah, dan memastikan pencapaian tujuan pendidikan. Di MTsN 2 Kota Malang, kepala madrasah secara rutin melakukan rapat koordinasi bersama para pendidik dan staf untuk mengevaluasi pelaksanaan program-program unggulan, seperti kelas bilingual, kelas tahfidz, dan kelas olimpiade. Langkah ini menunjukkan bahwa evaluasi kinerja dilakukan secara sistematis, berkelanjutan, dan berbasis pemantauan langsung.

Setiap program unggulan memiliki koordinator yang kompeten dan bertanggung jawab penuh terhadap pelaksanaan program kelas khusus ini, penunjukan koordinator ini berdasarkan hasil penilaian guru-guru yang berkompeten sesuai dengan keahlian masing-masing guru, dengan begitu kepala madrasah mendorong partisipasi aktif dan tanggung jawab kolektif. Kemudian program program tersebut dijalankan dengan metode sistematis dan target yang jelas. Seperti, program bilingual difokuskan pada kemampuan komunikasi aktif dalam bahasa inggris, program tahfidz menekankan hafalan dan pemahaman makna ayat sedangkan program olimpiade mempersiapkan siswa untuk kompetisi sains melalui pendampingan intensif oleh guru dan alumni berprestasi.

Selain itu, kepala madrasah melakukan pemantauan langsung di lapangan, baik terhadap kegiatan belajar mengajar maupun penggunaan fasilitas pendukung. Hal ini memberikan kesempatan bagi guru untuk menyampaikan kendala atau kebutuhan sarana prasarana secara langsung, sehingga kepala madrasah dapat segera menindaklanjuti masalah tersebut. Pendekatan ini meningkatkan transparansi, mempermudah identifikasi masalah sejak dini, dan memastikan bahwa setiap program berjalan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Evaluasi kinerja juga dilakukan melalui diskusi dan kolaborasi dengan tim pendukung, termasuk wakil kepala bidang sarana dan prasarana. Langkah ini memastikan kesiapan fasilitas pendukung, seperti laboratorium bahasa, perpustakaan khusus olimpiade, dan ruang pembelajaran tahfidz, sehingga program-program dapat berjalan secara optimal. Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Retna Sundari, bahwa kepala madrasah mendukung semua adanya program kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran yang pada akhirnya akan meningkatkan kualitas madrasah, kemudian evaluasi terhadap input dilakukan oleh kepala madrasah untuk melihat adanya kendala yang dihadapi oleh guru.¹⁴⁷

Upaya ini menunjukan evaluasi kinerja organisasi di MTsN 2 Kota Malang merupakan salah satu aspek penting dalam pengelolaan madrasah. Pendekatan yang dilakukan dapat mengidentifikasi masalah secara dini, kemudian dapat ditindaklanjuti dengan diskusi dan kolaborasi bersama tim pendukung. Strategi yang diterapkan sangat mendukung terciptanya koordinasi

¹⁴⁷ Sundari, R. (2013). Evaluasi Pemanfaatan Laboratorium Dalam Pembelajaran Biologi Di Madrasah Aliyah Negeri Sekabupaten Sleman. *Jurnal Penelitian Dan Evaluasi Pendidikan*, 12(2).

yang efektif, komunikasi terbuka, dan partisipasi aktif semua pihak dalam mengelola madrasah, dengan demikian evaluasi kinerja yang dilakukan ini berkontribusi signifikan dalam meningkatkan kualitas pembelajaran, kinerja pendidik dan pengelolaan madrasah.

Penjelasan di atas dapat dilihat secara konkret pada gambar dibawah ini:

Strategi Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Madrasah Dalam Menerapkan MBM Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi Di Mts Negeri 2 Kota Malang			
Identifikasi Kebutuhan Secara Partisipatif	Melibatkan Semua Pemangku Kepentingan Dalam Penyusunan Rencana Program	Upaya Penguatan Komunikasi Partisipasi	Evaluasi Kinerja Berbasis Refleksi Bersama
1. Kepala madrasah melakukan indentifikasi awal melalui rapat koordinasi yang rutin digelar bersama para wakil kepala bidang, guru penanggung jawab program, guru mata pelajaran, staff, dan komite madrasah. 2. Semuanya melaporkan perkembangan masing-masing bidang beserta kebutuhan prioritas yang harus segera ditangani, informasi yang disampaikan mencakup laporan secara berkala.	1. Setiap kepala bidang menyampaikan rencana kegiatan dan masukan dari bidangnya masing-masing sehingga program baru dapat dipertimbangkan dari berbagai perspektif dan kebutuhan aktual madrasah. 2. Hasil dari kolaborasi menghasilkan tiga program kelas khusus, yaitu kelas bilingual, kelas tahfidz, dan kelas olimpiade, yang bertujuan untuk menghasilkan peserta didik yang unggul secara akademik, kemampuan bahasa asing, kedalaman spritual, serta daya saing di bidang sains. 3. Setiap program dipantau melalui	1. Dalam meningkatkan kinerja organisasi adalah menguatkan budaya prestasi melalui kolaborasi pendidikan antara madrasah. 2. Melalui studi tiru pada MAN 2 Kota Malang, untuk menimba pengalaman langsung mengenai strategi pembinaan akademik dan manajemen prestasi tingkat nasional, sebagai acuan untuk melancarkan 3 program kelas khusus. 3. Para guru dari madrasah mendapatkan kesempatan untuk mempelajari praktik pembinaan akademik secara sistematis, mulai dari penjarangan siswa berbakat, pendampingan rutin oleh guru dan alumni, hingga kolaborasi dengan lembaga eksternal. 4. Kunjungan langsung terhadap pengelolaan fasilitas dan program unggulan MAN 2	1. Evaluasi yang merupakan bagian penting dalam pengelolaan madrasah, menjadi sarana untuk memantau pelaksanaan program, mengidentifikasi masalah, dan memastikan pencapaian tujuan pendidikan. 2. Setiap program unggulan memiliki koordinator yang kompeten dan bertanggung jawab penuh pada pelaksanaan program kelas khusus, menunjukan koordinator berdasarkan hasil penilaian guru-guru yang berkompeten sesuai dengan keahlian masing-masing guru. 3. Kepala madrasah melakukan pemantauan langsung di lapangan, baik terhadap kegiatan belajar mengajar maupun penggunaan fasilitas pendukung. Yang berguna untuk meningkatkan

	rapat rutin bersama guru penanggung jawab program.	memberikan inspirasi bagi MTsN 2 untuk mengadaptasi praktik terbaik dalam pengelolaan kelas khusus dan pengembangan program unggulan. 5. Dengan mempelajari praktik baik dari madrasah lain, MTsN 2 mampu meningkatkan kualitas program kelas khusus, merancang pembinaan siswa yang lebih efektif, serta mendorong inovasi yang berorientasi pada prestasi. Proses ini juga memperluas jejaring kerja sama dan menumbuhkan budaya berbagi pengalaman, sehingga setiap kebijakan dan program yang diterapkan dapat meningkatkan daya saing madrasah secara menyeluruh.	transparansi, mempermudah identifikasi masalah sejak dini dan memastikan kelancaran program. 4. Evaluasi kinerja juga dilakukan melalui diskusi dan kolaborasi dengan tim pendukung, untuk memastikan kesiapan fasilitas pendukung program kelas khusus.
--	---	--	--

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan kepemimpinan kolaboratif kepala madrasah dalam menerapkan MBM untuk Peningkatan kinerja organisasi di MTsN 2 kota Malang

Dari hasil penelitian yang ditemukan, ada beberapa faktor pendukung keberhasilan MBM dalam kepemimpinan kolaboratif ini, faktor yang pertama adalah partisipasi seluruh stakeholder. Hal ini sejalan dengan teori E. Mulyasa yang menegaskan bahwa implementasi MBM menuntut pelibatan warga madrasah secara menyeluruh, keterlibatan ini tidak boleh terjebak pada struktural antara tenaga pendidik dan kependidikan saja, melainkan harus mengintegrasikan unsur pendukung seperti petugas kebersihan, keamanan, komite madrasah, hingga seluruh elemen lingkungan internal.¹⁴⁸ Sesuai dengan teori di atas, penerapan MBM menuntut adanya keterlibatan seluruh warga madrasah secara menyeluruh, tidak hanya terbatas pada tenaga pendidik dan kependidikan, tetapi juga melibatkan unsur lain seperti petugas kebersihan, keamanan, komite serta seluruh elemen yang berada dalam madrasah.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala madrasah menekankan pentingnya kerja sama sebagai dasar terciptanya organisasi madrasah yang efektif. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rizal Ariansyah, dalam temuannya menjelaskan bahwa komunikasi, kedisiplinan, dan koordinasi antar semua elemen berjalan untuk mendukung efektivitas program madrasah, manajemen berbasis madrasah mendorong keterlibatan aktif warga sekolah, serta pentingnya pengelolaan sumber daya secara mandiri demi efektifitas

¹⁴⁸ Mulyasa, E. (2002). *Managemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi, dan Implementasi*. PT. Remaja Rosdakarya.

kelancaran program madrasah.¹⁴⁹ Sejalan dengan penjelasan tersebut, peneliti menemukan bahwa partisipasi stakeholder di MTsN 2 Kota Malang tidak hanya sebatas kontribusi fisik, tetapi lebih pada komitmen menjalankan tugas secara disiplin dan menjaga komunikasi yang baik antar seluruh anggota madrasah. selain itu, guru dan staff di madrasah ini memiliki kedisiplinan tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan tepat waktu serta menjaga alur komunikasi agar informasi, kendala, maupun kebutuhan dapat tersampaikan secara terbuka. Kualitas komunikasi yang efektif ini merupakan salah satu indikator penting dalam keberhasilan MBM, karena memungkinkan proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi berjalan secara terkoordinasi.

Selain itu, kepala madrasah juga menegaskan bahwa kinerja optimal para guru dan staf turut berkontribusi langsung terhadap keberhasilan berbagai program madrasah, termasuk program unggulan seperti kelas bilingual, tahfidz, dan olimpiade. Ketika seluruh pihak menjalankan tugas sesuai porsinya, maka efektivitas program pun meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi stakeholder tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga memberikan dampak substantif terhadap peningkatan mutu layanan pendidikan.

Faktor keberhasilan selanjutnya tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia yang terlibat di dalamnya, termasuk guru dan tenaga kependidikan. Di MTsN 2 Kota Malang, kompetensi serta motivasi pendidik menjadi salah satu faktor pendukung yang memperkuat implementasi MBM secara efektif.

¹⁴⁹ Rizal, M, Ariansyah. "Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Meningkatkan Prestasi Belajar Siswa (Studi Kasus Di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kota Malang)." *Tesis* (2024)

Kemampuan kepala madrasah dalam memotivasi dan mengarahkan tim juga menjadi elemen penting dalam menjaga stabilitas kinerja organisasi dan keberlanjutan program-program madrasah. Seperti yang dikatakan oleh Muhajir dalam bukunya, bahwa kemampuan pemimpin sebagai kepala madrasah dituntut untuk menciptakan manajemen madrasah yang efektif, kepala madrasah memerlukan keterampilan yang kuat, kreatif, inovatif dan dinamis yang diperlukan sebagai bekal menjadi pemimpin yang menjadikan lembaga pendidikan yang berkualitas.¹⁵⁰ Sejalan dengan teori tersebut, peneliti menemukan bahwa kepala madrasah menunjukkan pandangan positif terhadap berbagai tantangan yang muncul dalam pelaksanaan program madrasah. Alih-alih melihat tantangan yang muncul sebagai hambatan, beliau menempatkannya sebagai pemicu untuk meningkatkan kreativitas, inovasi, dan penyelesaian masalah secara kolaboratif.

Motivasi yang diberikan kepala madrasah memiliki dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Agus Gunawan, dalam temuannya peneliti menyoroti sikap kepala madrasah dalam membangun iklim organisasi yang sehat, pimpinan memotivasi secara terus menerus kepada para guru dan memberikan kebebasan emosional kepada guru untuk menyampaikan pendapat dan kendala secara terbuka. Ketika memiliki guru-guru yang memiliki motivasi tinggi, maka akan lebih baik mutu pendidikan yang

¹⁵⁰ Muhajir. (2015). Manajemen Berbasis Madrasah, Teori dan Praktek. FTK Banten Press. Hal (100-102)

dihasilkan sekolah tersebut.¹⁵¹ Sejalan dengan penelitian tersebut, melalui pendekatan komunikatif dan dukungan emosional, kepala madrasah mampu mengurangi kecemasan kerja para guru ketika menghadapi kendala dalam pelaksanaan program. Guru merasa dihargai dan didukung, sehingga tetap fokus pada upaya penyelesaian masalah secara kolektif. Kondisi ini mendorong munculnya lingkungan kerja yang kondusif, di mana seluruh anggota tim berani menyampaikan permasalahan, kebutuhan, serta usulan perbaikan tanpa rasa takut atau tertekan.

Selain itu, pembiasaan kepala madrasah untuk mendorong guru tetap optimis, percaya diri, dan bersemangat menjadi faktor penting dalam menjaga keberlanjutan program-program unggulan seperti kelas bilingual, tahfidz, dan olimpiade. Dukungan motivasional tidak hanya membantu menyelesaikan masalah jangka pendek, tetapi juga memperkuat mental dan daya juang pendidik dalam menghadapi tantangan jangka panjang. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi menjadi salah satu bentuk kompetensi kepemimpinan yang efektif dalam mendukung penerapan MBM.

Kemudian faktor keberhasilan selanjutnya adalah kuatnya dukungan moral dan material dari komite madrasah serta orang tua peserta didik. Temuan penelitian menunjukkan bahwa madrasah mampu membangun hubungan kemitraan yang solid dengan kedua unsur tersebut, sehingga mendukung keberlangsungan program-program pendidikan secara efektif. Dalam perspektif MBM, kemampuan madrasah untuk melibatkan masyarakat dalam

¹⁵¹ Gunawan, A., Bachtiar, M., Fauzi, A., & Wahyudin, W. "Strategi Kepala Madrasah Dalam Motivasi Kerja Guru Dan Iklim Organisasi Dalam Meningkatkan Mutu Madrasah" *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*. Vol.9(3) (2023). Hal.(533-547).

pengelolaan pendidikan merupakan indikator utama tercapainya kemandirian, akuntabilitas, dan partisipasi yang berkesinambungan. Hal ini sesuai dengan penjelasan Mulyasa, bahwa indikator keberhasilan manajemen otonomi daerah diukur dari 3 hal yang saling berkaitan yaitu, kemandirian, kemitraan dan akuntabilitas sebagai output langsung dari kemitraan dengan masyarakat.¹⁵²

Sejalan dengan teori tersebut, di lingkungan MTsN 2 Kota Malang, komite madrasah terlibat sejak tahap perencanaan hingga evaluasi program. Kepala madrasah membuka ruang partisipasi yang luas dengan prinsip transparansi, sehingga komite dapat memberikan masukan terhadap penyusunan program kerja, anggaran, serta kebutuhan pengembangan madrasah. Kolaborasi ini tidak hanya berhenti pada dukungan dana, tetapi juga meluas pada peran strategis seperti membantu advokasi kebijakan, membangun jejaring dengan pihak eksternal, serta mendukung pelaksanaan kegiatan seperti workshop, lomba, dan program unggulan. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fahmi Rozi, dalam penelitiannya dijelaskan bahwa komite madrasah melakukan berbagai kegiatan disekolah berdasarkan instruksi dan koordinasi dari kepala madrasah, yang dimana telah melaksanakan tugas dengan perannya sebagai pemberi pertimbangan, pendukung, pengontrol dan mediator.¹⁵³ Sejalan dengan penelitian tersebut, keterlibatan komite sejak awal menjadikan mereka bukan sekadar pendukung, tetapi mitra sejajar yang merasa memiliki tanggung jawab bersama terhadap arah pengembangan madrasah.

¹⁵² Mulyasa, E. (2002). *Managemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi, dan Implementasi*. PT. Remaja Rosdakarya.

¹⁵³ Rozi, Fahmi., Nuzuar., Kusen., & Warsah, Ida. (2020). Sinergitas Peran Komite Dan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di MAN 1 Lebong, Bengkulu. *Journal OJS STIT Pringsewu*, 5(2). Hal. 59-66

Selain komite, orang tua murid juga menjadi bagian penting dalam keberhasilan MBM. Madrasah mendorong komunikasi dua arah melalui forum wali murid, grup daring, serta kegiatan edukatif seperti parenting class, seminar pendidikan, dan kegiatan sosial. Melalui forum tersebut, orang tua dapat menyampaikan aspirasi, memberi masukan, dan menerima informasi yang jelas mengenai perkembangan siswa. Pendekatan ini memperkuat pemahaman bersama bahwa proses pendidikan tidak hanya berlangsung di sekolah, tetapi membutuhkan kesinambungan dukungan dari rumah. Madrasah secara konsisten membangun narasi bahwa orang tua bukan hanya penerima layanan, tetapi mitra utama dalam pembentukan karakter, kebiasaan belajar, dan kesejahteraan emosional siswa. Sejalan dengan temuan peneliti, Nina Jamilah dalam hasil penelitiannya mengemukakan bahwa, manajemen kemitraan sekolah dan orang tua berbasis parenting styles merupakan strategi manajerial yang penting dalam menyelaraskan praktik pengasuhan di rumah dengan nilai-nilai pendidikan di sekolah. *Parenting workshop* terbukti efektif dalam mentransformasikan pemahaman orang tua dari kecenderungan pola asuh yang seimbang antara kontrol dan kehangatan, pola pengasuhan ini berdambak positif secara langsung bagi murid, karena setelah proses belajar di sekolah dengan guru dilanjutkan pengawasan oleh orang tua saat berada di rumah sehingga para murid tetap berada dalam pengawasan.¹⁵⁴

Partisipasi orang tua juga tampak dalam kontribusi moral dan material. Mereka terlibat sebagai sponsor kegiatan, menyumbang fasilitas pendidikan,

¹⁵⁴ Jamilah, Nina., & Hanafiah. (2026). Manajemen Kemitraan Sekolah – Orang Tua Berbasis *Parenting Style* Dalam Meningkatkan Praktik Pengasuhan Di Sekolah Dasar. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 7(2). Hal.(1810-1818)

dan hadir aktif dalam acara-acara resmi. Keterlibatan ini meningkatkan rasa kepemilikan terhadap madrasah dan menciptakan hubungan emosional yang positif antara orang tua, guru, dan peserta didik. Program parenting yang diselenggarakan madrasah yang menekankan pentingnya komunikasi bermakna, keteladanan, dan pendampingan anak di era digital mendorong kesadaran orang tua untuk lebih terlibat dalam perkembangan anak di luar jam sekolah. Seperti yang dikemukakan oleh Ki Hadjar Dewantara, pendidikan yang sukses wajib mengintegrasikan tiga pusat pendidikan, yaitu alam keluarga (pusat pendidikan yang pertama dan terpenting), alam perguruan (sekolah/madrasah), dan alam pemuda (masyarakat).¹⁵⁵ Dengan demikian, pembinaan karakter dan akademik siswa berlangsung secara lebih holistik.

Sinergi antara komite, orang tua, dan madrasah berdampak pada meningkatnya mutu pendidikan dan keberhasilan program-program unggulan yang sedang dijalankan. Dukungan yang diberikan tidak hanya memperkuat stabilitas pendanaan dan manajemen program, tetapi juga memperluas jejaring kemitraan yang bermanfaat bagi madrasah. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan MBM di MTsN 2 Kota Malang berjalan efektif karena madrasah mampu memfasilitasi partisipasi masyarakat secara optimal dan menjadikannya sebagai kekuatan dalam pengembangan organisasi.

Faktor keberhasilan selanjutnya termasuk kompetensi dari pemimpin madrasah itu sendiri, keteguhan kepala madrasah MTsN 2 dalam mengayomi semua stakeholder menjadi kunci utama dalam membangun sinergi di

¹⁵⁵ Dewantar, K.H. (1989). Karya Ki Hadjar Dewantara, Bagian Pertama Pendidikan. Majelis Luhur Persatuan Taman Siswa

lingkungan pendidikan. Hal tersebut didukung oleh gaya kepemimpinan yang terbuka serta kemampuan beliau dalam memberikan teladan yang baik bagi seluruh warga madrasah. Hal ini sejalan dengan konsep *Model the Way* dari Kouzes dan Posner, di mana seorang pemimpin harus mampu memiliki nilai yang jelas dan mampu menjadi teladan dalam menjalankan nilai bersama.¹⁵⁶ Kepala madrasah MTsN 2 tidak sekedar memerintah, melainkan memimpin dengan memberikan contoh perilaku (*lead by example*) yang menginspirasi seluruh warga sekolah untuk ikut bergerak.

Kompetensi kepemimpinan kepala madrasah diimplementasikan secara nyata melalui strategi kepemimpinan keteladanan. Kompetensi seorang pemimpin tidak hanya dinilai dari kemampuannya memberikan intruksi verbal atau tertulis mengenai kedisiplinan, melainkan dari konsistensi antara perkataan dan tindakan nyata. Tindakan kepala madrasah yang konsisten hadir paling awal memberikan stimulus moral yang kuat bagi para bawahannya, terbukti membangun kesadaran internal dikalangan guru, sehingga mereka dengan kesadaran penuh berkomitmen untuk mematuhi waktu kerja tanpa merasa tertekan. Selain itu, kepala madrasah memiliki aspek kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial. kemampuan mengayomi seluruh pemangku kepentingan tanpa membedakan status struktural menunjukkan integritas moral dan objektivitas seorang pemimpin dalam mengelola madrasah.

¹⁵⁶ Kouzes, J. M., & Posner, B.Z. (2017). *The Leadership Challenge: How To Make Extraordinary Things Happen In Organization* (6th ed.) John Wiley & Sons, Inc

Faktor keberhasilan selanjutnya adalah penerapan komunikasi terbuka, beliau menyadari dengan transparansi dan jalur komunikasi dua arah merupakan instrumen terbaik dalam mengatur serta mengarahkan para guru dan staf. Mulyasa menjelaskan bahwa salah satu instrumen utama keberhasilan kepala madrasah dalam mengarahkan guru adalah kemampuan membangun saluran komunikasi yang transparan, demokratis, dan dua arah¹⁵⁷. Melalui keterbukaan informasi, setiap kebijakan, program kerja, dan evaluasi dapat disampaikan secara jelas, sehingga mampu meminimalkan potensi kesalahpahaman dan mempererat koordinasi dengan para guru dan staf. Komunikasi terbuka ini bukan sekedar gaya berkomunikasi biasa, melainkan strategi untuk mewujudkan transparansi manajemen. Dengan membuka ruang diskusi dua arah, kepala madrasah berhasil mengubah pola penyampaian kebijakan yang biasanya bersifat *top down* menjadi lebih partisipatif.

Kemudian, komitmen dan motivasi guru menjadi faktor keberhasilan selanjutnya. Dari hasil wawancara, upaya kepala madrasah dalam menggerakkan motivasi dan komitmen kerja guru melalui penciptaan atmosfer lingkungan kerja yang humanis. Kepala madrasah menyadari, dengan lingkungan kerja yang kondusif, bisa memberikan rasa aman dan nyaman kepada para guru sehingga itu akan menstimulasi komitmen profesi guru secara optimal dan meningkatkan motivasi kerja para guru. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Arina, dalam penelitiannya ditemukan bahwa iklim organisasi yang positif berkontribusi signifikan terhadap peningkatan produktivitas guru. Iklim organisasi yang baik, ditandai dengan komunikasi

¹⁵⁷ Mulyasa, E. (2011). Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah. PT Bumi Aksara

efektif, rasa saling percaya, dukungan dari pimpinan, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan memotivasi guru untuk memberikan kinerja terbaiknya. Penelitian ini menggaris bawahi peran penting motivasi kerja guru dalam menentukan produktivitas, karena guru yang termotivasi, baik secara intrinsik maupun ekstrinsik, cenderung lebih produktif dan berkomitmen terhadap tugasnya¹⁵⁸.

Berdasarkan hasil temuan penelitian, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan kepemimpinan kolaboratif dalam penerapan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) di MTsN 2 Kota Malang saat ini ditentukan oleh 5 faktor, faktor pertama adalah partisipasi seluruh stakeholder, faktor kedua adalah dukungan moral dan material dari komite dan orang tua murid, faktor ketiga adalah kompetensi kepemimpinan kepala madrasah, faktor keempat adalah komunikasi terbuka, dan faktor kelima adalah komitmen dan motivasi guru. Faktor-faktor tersebut saling melengkapi dan menghasilkan pola kepemimpinan yang partisipatif, transparan, dan berorientasi pada kerja sama.

¹⁵⁸ Arina, A, Anjani., & Astuti, Dwi. (2025). Pengaruh Iklim Organisasi, Motivasi Kerja, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kinerja Guru. *Journal of Business Economics and Management*, 1(4), 927-976.

Penjelasan di atas dapat dilihat secara konkret pada gambar dibawah ini:

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keberhasilan Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Madrasah Dalam Menerapkan MBM Untuk Meningkatkan Kinerja		
Partisipasi Seluruh Stakeholder	Dukungan Moral Dan Material Dari Komite Dan Orang Tua Murid	Kompetensi Kepemimpinan Kepala Madrasah
1. “Kepemimpinan motivasional dan suportif” Kepala madrasah menggunakan pendekatan komunikatif dan dukungan emosional yang efektif menurunkan kecemasan kerja guru, serta aktif membangun mental dan daya juang tim. 2. “Keterbukaan dan alur komunikasi yang efektif” Adanya kualitas komunikasi dua arah yang transparan, sehingga informasi, kendala, dan usulan perbaikan tersampaikan danpa rasa takut atau cemas. 3. “Kompetensi dan kedisiplinan tinggi” Guru dan tenaga kependidikan memiliki kemampuan yang mumpuni serta disiplin dalam menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai tugasnya masing-masing. 4. “Pola pikir positif terhadap tantangan” Kepala madrasah melihat tantangan program bukan sebagai hambatan, melainkan sebagai stimulus untuk memicu kreativitas, inovasi, dan pemecahan masalah secara kolaboratif. 5. “Fokus pada keberlanjutan program” Kinerja optimal seluruh tim berdampak langsung pada keberhasilan dan bertahannya program madrasah.	1. “Perlibatan aktif komite” Mengubah peran komite dari pendukung pasif menjadi mitra sejajar yang akuntabel dan memiliki tanggung jawab bersama terhadap arah madrasah. 2. “Dukungan kebijakan, kemitraan eksternal, sponsor workshop” Memperkuat stabilitas pendanaan, memperluas kemitraan strategis, dan mendukung keberlangsungan program madrasah 3. “Wadah komunikasi dua arah” Menjadi sarana terbuka untuk penyaluran aspirasi, pemberian masukan, dan transparansi informasi perkembangan akademik serta emosional siswa. 4. “Edukasi penyelenggaraan parenting class, seminar pendidikan dan kegiatan sosial” Membangun kesadaran pendampingan/pengawasan anak di era digital, memastikan pembinaan karakter dan akademik berjalan secara holistik (sekolah dan rumah). 5. “Kontribusi sukarela kemitraan” Menggeser paradigma orang tua dari sekedar penerima layanan menjadi mitra utama yang memiliki rasa tanggung jawab bersama.	1. “Strategi kepemimpinan keteladanan” Sebagai bentuk keteladanan, kepala madrasah konsisten hadir paling awal untuk memberikan stimulus moral bagi para guru dan staff. Terbukti membangun kesadaran internal dikalangan guru, muncul lah komitmen untuk mematuhi waktu kerja tanpa tertekan. 2. “aspek kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial” Mengayomi seluruh stakeholder tanpa membeda-bedakan status struktural sehingga menunjukan integritas moral dan objektivitas seorang pemimpin dalam mengelola madrasah.

Komunikasi Terbuka	Komitmen dan Motivasi Guru
1. Kepala sekolah menerapkan komunikasi terbuka (dua arah) dalam mengatur dan mengarahkan para guru dan staff. 2. Melalui keterbukaan informasi, kebijakan, program kerja, evaluasi, dapat menghindari potensi kesalah pahaman dan mempererat koordinasi dengan para guru dan staf. 3. Membuka ruang diskusi dua arah sehingga mengubah pola penyampaian kebijakan yang biasanya bersifat top down menjadi lebih partisipatif.	1. Kepala madrasah berupaya menciptakan atmosfer lingkungan kerja yang humanis 2. Lingkungan kerja yang kondusif, bisa memberikan rasa aman dan nyaman bagi para guru, sehingga menstimulasi komitmen profesi guru secara optimal dan meningkatkan motivasi kerja para guru.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan pemaparan data hasil penelitian yang dijelaskan diatas, maka peneliti dapat memberikan kesimpulan terkait kepemimpinan kolaboratif kepala madrasah dalam penerapan manajemen berbasis madrasah untuk peningkatan kinerja organisasi di MTsN 2 Kota Malang, sebagai berikut:

1. Karakteristik kepemimpinan kolaboratif kepala madrasah dalam penerapan MBM untuk peningkatan kinerja organisasi di MTsN 2 Kota Malang ditemukan karakter umum yang sesuai dengan karakteristik kepemimpinan kolaboratif, yaitu partisipatif, komunikatif, apresiatif serta transparan dan akuntabel.
2. Strategi kepemimpinan kolaboratif kepala madrasah dalam penerapan MBM untuk peningkatan kinerja organisasi di MTsN 2 Kota Malang di wujudkan melalui langkah yang pertama adalah mengidentifikasi kebutuhan secara partisipatif, melibatkan semua pemangku kepentingan dalam penyusunan rencana program, kemudian dilanjutkan dengan upaya penguatan komunikasi partisipasi serta evaluasi kinerja berbasis refleksi bersama yang secara aktif terus menerus dilakukan untuk mengidentifikasi dini masalah yang muncul.
3. Faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan kepemimpinan kolaboratif kepala madrasah dalam menerapkan MBM untuk peningkatan kinerja organisasi di MTsN 2 Kota Malang ditandai dengan 5 faktor, yaitu partisipasi seluruh stakeholder, dukungan moral dan material dari komite dan orang tua murid, kompetensi kepemimpinan kepala madrasah,

komunikasi terbuka, komitmen dan motivasi guru. Faktor-faktor tersebut yang dipercaya mempengaruhi keberhasilan kepala madrasah di MTsN 2 Kota Malang.

B. Saran

1. Bagi Lembaga

MTs Negeri 2 Kota Malang diharapkan terus mempertahankan dan meningkatkan kualitas kinerja anggota madrasah, dengan begitu masyarakat secara luas dapat melihat usaha yang telah dilakukan secara terus menerus oleh kepala madrasah dan para anggota. Lembaga perlu memperkuat kolaborasi dengan instansi eksternal dan memperluas publikasi prestasi yang telah dicapai oleh madrasah ini, agar meningkatkan minat masyarakat untuk mempercayakan anak mereka bergabung dengan lembaga ini.

2. Bagi Kepala Madrasah

Kepala madrasah diharapkan terus menerus berinovasi dalam mengembangkan peran pemimpin yang berkolaborasi dengan pihak internal dan eksternal untuk meningkatkan kinerja organisasi di MTs Negeri 2 Kota Malang. Serta mempertahankan strategi yang sudah di terapkan agar dapat mendukung semua pihak anggota madrasah.

3. Bagi Guru

Guru diharapkan aktif dan ikut berpartisipasi dalam program-program yang telah dirumuskan. Selain itu, guru perlu mengikuti sikap kepala madrasah agar menjadi sikap teladan yang baik bagi para peserta didik. Dan terus membantu kepala madrasah dalam menyelesaikan

program-program yang sedang berjalan dengan cara melibatkan diri didalamnya.

4. Bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan

Penelitian ini diharapkan dapat mendorong perkembangan kajian lebih lanjut dalam bidang manajemen pendidikan islam, khususnya yang berkaitan dengan kepemimpinan kolaboratif dalam peneran manajemen berbasis madrasah untuk meningkatkan kinerja organisasi. Oleh karena itu, diperlukan dukungan dari kalangan akademis dan praktisi untuk terus memperluas ruang lingkup studi yang mengaitkan aspek lingkungan dengan kepemimpinan pendidikan berbasis nilai-nilai islam

5. Bagi peneliti selanjutnya

Peneliti lain disarankan untuk melanjutkan atau meperdalam penelitian ini dengan cakupan yang lebih luas, baik secara geografis maupun konteks kelembagaan, serta mempertimbangkan pendekatan dan metode yang lebih beragam. Penelitian ini dapat menjadi pijakan awal untuk mengembangkan model atau startegi kepemimpinan yang inovatif dalam meningkatkan kinerja organisasi di madrasah.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, Hasyim. *Organisasi Dan Manajemen 2*. Jakarta: Bumi Aksara, 2007.
- Arina, A, Anjani., & Astuti, Dwi. (2025). Pengaruh Iklim Organisasi, Motivasi Kerja, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kinerja Guru. *Journal of Business Economics and Management*, 1(4), 927-976. <https://jurnal.globalscients.com/index.php/jbem>
- Emilia Kurniawati, *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan melalui Manajemen Berbasis Sekolah*, *Journal of Education Research*, 1(2), 2020.
- Lailatussaadah, Nurmayuli, & Raihana, Z. (2005). Implementasi Metode Benchmarking dalam peningkatan Lesson Learned dari Studi Komparasi. *Dirasah : Jurnal Studi Ilmu Dan Manajemen Pendidikan Islam*, 8(2), 525-537. <https://ejournal.iaifa.ac.id/index.php/dirasah/article/view/2019>
- Tri Susilowati, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Pengelolaan Manajemen Sekolah Di Smk Negeri Jatipuro*, *Didaktis: Jurnal Pendidikan Dan Ilmu Pengetahuan* Vol.21 No.2 Tahun 2021.
- Supardi, S. *Sekolah Efektif: Konsep Dasar & Praktiknya*, 2013.
- Qomar, Mujamil. *Manajemen Pendidikan Islam*, 2007.
- Hodin, *Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Smp Negeri 02 Purworejo*, *Ejournal, Cakrawla: Studi Manajemen Pendidikan Islam Dan Studi Sosial* Vol. 4 No.1.2020.
- Devi Nuraeni, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Di Sd Negeri Semowo Kabupaten Semarang*, *Jurnal Kajian Ilmiah Interdisiplinier* Vol 8 No. 7 Juli 2022.
- Suhadi Winoto, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep Dan Aplikasi Dalam Aktivitas Manajerial Di Sekolah Atau Madrasah*, (Yogyakarta: Lkis) 2020.
- Yuni Kasmawati, *Kepemimpinan Kolaboratif : Sebuah Bentuk Kepemimpinan Untuk Sekolah*, *Equilibrium : Jurnal Pendidikan* Vol. 9 (2). 2021
- Sanaghan, B. P., & Lohndorf, J. *Collaborative Leadership: The New Leadership Stance. In Collaborative Leadership In Higher Education* (Pp. 6–37). Academic Impressions, 2015.
- Ariekananda, A. R, *Hubungan Kepemimpinan Kolaboratif Dengan Kinerja Guru* (Doctoral Dissertation, Universitas Muhammadiyah Malang, 2020)
- Rahma Hidayanthi, *The Application Of Headmaster On School Based Management (Sbm)*, *Jurnal Cerdas Proklamator*, Vol. 10, No. 2, 2022.
- Fitri Susanti, *Implementasi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah*, *Kharisma: Jurnal Administrasi Pendidikan*

Islam Vol. 2, (1) 2023

Annisa Arnun, *Penerapan Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Sekolah Guna Membangun Tim Kerja Yang Solid Di Sd Swasta Arisa Medan Deli*, Jurnal Inspirasi Pendidikan (Alfihris) Vol. 1, No. 3 2023

Amran Sahputra Tanjung, *Pemahaman Terhadap Teori-Teori Organisasi*, Jurnal Pendidikan Dan Konseling, Vol 4(4) Tahun 2022

Armi Yuneti, et al., *Kepemimpinan Partisipatif dan Komunikasi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru*, Journal Of Administration and Educational Management (ALIGNMENT), Vol. 2, (2) 2019

Daulay, A. S. (2023) *Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Tim Pengajar Di Sekolah Dasar Negeri 100950 AEK Tolong Padang Lawas Utara*. Pendalas: Jurnal Penelitian Tindakan Kelas dan Pengabdian Masyarakat. <https://doi.org/10.47006/pendalas.v3il.241>

Dariyanto, *Efektifitas Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru Dalam Pembelajaran Pada Masa Pandemi Covid-19 (Studi Kasus Di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Sragen)*, Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam, (Pascasarjana Universitas Islam Negeri (Uin) Raden Mas Said Surakarta 2023

Devi Nuraeni, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Di Sd Negeri Semowo Kabupaten Semarang*, Jurnal Kajian Ilmiah Interdisiplinier Vol 8 No. 7 Juli 2024.

Dwi Cahyani, Imron Fauzi, Erma Fatmawati., “Peran Kepala Sekolah Dan Komite Sekolah Dalam Meningkatkan Akuntabilitas dan Pengelolaan Sekolah Di MI Al-Amin Garahan Jember.” *Journal Ilmiah Pendidikan Dasar*, Vol 5.(4) (2025)

Dewantar, K.H. (1989). *Karya Ki Hadjar Dewantara, Bagian Pertama Pendidikan*. Majelis Luhur Persatuan Taman Siswa

Kouzes, J. M., & Posner, B.Z. (2017). *The Leadership Challenge: How To Make Extraordinary Things Happen In Organization* (6th ed.) John Wiley & Sons, Inc

Fitrawati, F., Insan, N., & Djalil, N. A. (2024). Peran Komunikasi Interpersonal Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Pengawas dan Kepala Sekolah di Sekolah Menengah Pertama Kabupaten Penajam Paser. *Indonesian Journal of Research and Service Studies*, 1(3), 120–139. <https://jujurnal.com/index.php/ijrss/article/view/23/17>

Isnawati, Muslih Ambrie, *Efektivitas Gaya Kepemimpinan Kolaboratif (Studi Kasus Pada Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Tabalong)*, Jurnal Pubbis : Vol. 5, No. 1, 2021

- Ika Yulianti, *Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Sd Negeri 4 Kenanga Sumber Kabupaten Cirebon*, Prosiding Dan Web Seminar (Webinar) “Standarisasi Pendidikan Sekolah Dasar Menuju Era Human Society 5.0” Vol.3 (1) 2021
- Jamilah, Nina., & Hanafiah. (2026). Manajemen Kemitraan Sekolah – Orang Tua Berbasis Parenting Style Dalam Meningkatkan Praktik Pengasuhan Di Sekolah Dasar. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 7(2). Hal.(1810-1818)
- Jappinen, Aini Kristiina, and Melanie Ciussi. “Indicators of Improved Learning Contexts: A Collaborative Perspective on Educational Leadership.” *International Journal Of Leadersgip In Education* 19, no. 4 (2016): 1–23. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1080/13603124.2015.1015616>.
- Lawrence, R. L. *Understanding Collaborative Leadership in Theory and Practice. In Adult Learning Through Collaborative Leadership* 2017.
- Samriangjit, P., Tesaputa, K., & Somprach, K. Strengthening Collaborative Leadership for Thai Primary School Administrators. *International Education Studies*, 9(4) 2016.
- Wilson, S. Collaborative Leadership: It’s Good to Talk. *British Journal of Healthcare Management*, 19(7), 2013.
- Daniëls, E., Hondeghem, A., & Dochy, F. A Review on Leadership and Leadership Development in Educational Settings. *Educational Research Review*, 27, 2019.
- Hitt, D. H., & Tucker, P. D. Systematic Review of Key Leader Practices Found to Influence Student Achievement: A Unified Framework. *Review of Educational Research*, 86(2), 2016.
- Day, C., & Sammons, P. *Successful Leadership: A Review of the International Literature*. CfBT Educational Trust. 2013
- Daulay, Agus Satria. “Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Tim Pengajar Di Sekolah Dasar Negeri 100950 Aek Tolong Padang Lawas Utara.” *PENDALAS: Jurnal Penelitian Tindakan Kelas Dan Pengabdian Masyarakat* vol 3, no. 1 (2023). <https://doi.org/https://doi.org/10.47006/pendalas.v3i1.241>.
- Gunawan, A., Bachtiar, M., Fauzi, A., & Wahyudin, W. "Strategi Kepala Madrasah Dalam Motivasi Kerja Guru Dan Iklim Organisasi Dalam Meningkatkan Mutu Madrasah" *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*. Vol.9(3) (2023). <https://doi.org/10.5281/zenodo.7633298>
- Burgaz, B., & Turan, S. (2015). The Features of Schools which Conducted a Comenius Project and Evaluation of Features in Terms of Collaborative Leadership Characteristics. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 174.

- Edwards, G., & Smit, B. (2008). Collaborative Leadership as a Necessary Condition for Successful Curriculum Implementation. *Journal of Education*, (44).
- Kurniawan, A., Rachman, N., Astuti, S. W., Hartati, Y. F., Mayasari, N., Kusnadi, I. H., Hutapea, B., Muhammadiyah, M., & Ardiyansyah. (2023). komunikasi Pendidikan. In M. P. Ari Yanto & S. P. Tri Putri Wahyuni (Eds.), *Studi tentang Prestasi Belajar Siswa dalam Berbagai Aspek dan Faktor yang Mempengaruhi* (1st ed., Vol. 2, Issue 2). PT GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI. <https://repositori.unibos.ac.id/server/api/core/bitstreams/94f33e34-48cf4f80-ac51-28b32cef1cc7/content>.
- Kurniawati Nita, Zuhaery Muhammad, Hidayati Dian., (2025) “Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Sekolah Dasar Di Kecamatan Ngamprah” *Jurnal Kepemimpinan & Pengurusan Sekolah*, Vol 10.(2). Hal. 729-738. <https://ejurnal.stkip-pessel.ac.id/index.php/jp>
- Kouzes, J. M., & Posner, B.Z. (2017). *The Leadership Challenge: How To Make Extraordinary Things Happen In Organization* (6th ed.) John Wiley & Sons, Inc
- Mulyasa, E. (2011) *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Madrasah*. PT. Remaja Rosyadakarya .
- Mulyasa, E. (2002). *Managemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi, dan Implementasi*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Muhajir. (2015). *Manajemen Berbasis Madrasah, Teori dan Praktek*. FTK Banten Press.
- B. Suryosubroto. (2004) *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Jamilah, Nina., & Hanafiah. (2026). Manajemen Kemitraan Sekolah – Orang Tua Berbasis *Parenting Style* Dalam Meningkatkan Praktik Pengasuhan Di Sekolah Dasar. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 7(2). <https://doi.org/10.38035/jmpis.v7i2>
- Seriyanti, Nela, Syarwani Ahmad, and Destiniar. “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Peran Komite Sekolah Terhadap Keberhasilan Manajemen Berbasis Sekolah.” *Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan* 6, no. 1.
- Suriansyah, A., & Aslamiah. (2021). Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah, Guru, Orang Tua, Dan Masyarakat Dalam Membentuk Karakter Siswa. *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, 2(2), 234-247. <https://doi.org/10.21831/cp.v2i2.4828>
- Slamet, P.H. (2000) *Manajemen Berbasis Sekolah*. (Jurnal Pendidikan dan kebudayaan no 27 tahun 2000).
- Simanjuntak, et al., "Menuju Pendidikan Berintegritas: Studi Transparansi dan Akuntabilitas dalam Pengelolaan Dana BOS." *Journal of Education Research*, Vol 5. (4) (2024)

- Depdiknas RI, Konsep Dan Pelaksanaan Dalam Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, (Jakarta: Dikmenum, 2001).
- Umaedi, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: CEQM, 2004).
- Sholeh, Muhamad. 2016. "Keefektifan Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru." *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan* 1(1).
- Muhyadi. "Optimalisasi Kinerja Organisasi Sekolah." *Efisiensi*, vol. VI, no. 1, 2006.
- Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Revisi. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2016).
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2012).
- Sundari, R. (2013). Evaluasi Pemanfaatan Laboratorium Dalam Pembelajaran Biologi Di Madrasah Aliyah Negeri Sekabupaten Sleman. *Jurnal Penelitian Dan Evaluasi Pendidikan*, 12(2). <https://doi.org/10.21831/pep.v12i2.1427>
- Danu Eko Agustinova, *Memahami Metode Penelitian Kualitatif: teori & praktik* (Yogyakarta: Calpilus, 2015).
- W Gulo, *Metodology Penelitian* (Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana, 2002).
- Alpino Susanto et. al, *Metodologi Penelitian Kualitatif Dan Kuantitatif*.
- Lexy J. Meleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000).
- Virginia Braun and Victoria Clarke, —Qualitative Research in Psychology Using Thematic Analysis in Psychology Using Thematic Analysis in Psychology, *Qualitative Research in Psychology* 3, no. 2 (2006).
- Jennifer Fereday and Eimear Muir-Cochrane, —Demonstrating Rigor Using Thematic Analysis: A Hybrid Approach of Inductive and Deductive Coding and Theme Development, *International Journal of Qualitative Methods* 5, no. 1 (2006), <https://doi.org/10.1177/160940690600500107>.
- I. Holloway and L. Todres, —The Status of Method: Flexibility, Consistency and Coherence. *Qualitative Research*, 3(3), 345-357. [Http://Dx.Doi.Org/10.1177/1468794103033004](http://Dx.Doi.Org/10.1177/1468794103033004), *Qualitative Research* 3, no. 3 (2003).
- Braun and Clarke, —Qualitative Research in Psychology Using Thematic Analysis in Psychology Using Thematic Analysis in Psychology.
- Nurkholizah, N., Rambe, I. P. S., Ayu, D., Herviana⁴, H., Khaitami, R., & Budianto, A. (2025). Analisis Keterlibatan Guru dalam Perencanaan Program Sekolah di SD 060877. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 9(3), 34462–34468. <https://doi.org/10.31004/jptam.v9i3.33326>
- Rifandi, D., Suling, A., & Ardhian, N.L. (2024). Kepemimpinan Kepala Sekolah

- Dalam Implementasi Program Sekolah Penggerak. *Equity In Education Journal*, 6(2), Hal. 61-68. <https://doi.org/10.37304/eej.v6i2.16958>
- Rozi, Fahmi., Nuzuar., Kusen., & Warsah, Ida. (2020). Sinergitas Peran Komite Dan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di MAN 1 Lebong, Bengkulu. *Journal OJS STIT Pringsewu*, 5(2). <https://ejurnal-stitpringsewu.ac.id/index.php/jmpi/article/download/72/vol5no2/197>
- Rizal, M, Ariansyah. "Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Meningkatkan Prestasi Belajar Siswa (Studi Kasus Di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kota Malang)." *Tesis* (2024).
- Dewantar, K.H. (1989). Karya Ki Hadjar Dewantara, Bagian Pertama Pendidikan. Majelis Luhur Persatuan Taman Siswa
- Sugiyono, Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D (Bandung: Alfabeta, n.d.).
- Suparlan. (2013). Manajemen Berbasis Sekolah dari Teori sampai Praktik. Jakarta: Bumi Aksara. *Manajemen Sekolah: Mengelola Pendidikan Secara Mandiri*
- Sholeh, Muhamad. "Keefektifan Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru." *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan* 1, no. 1 (2016): 41–54. <https://doi.org/https://doi.org/10.26740/jdmp.v1n1.p41-54>.
- Wirawan, Budaya dan Iklim Organisasi Teori Aplikasi dan Penelitian, Jakarta: Salemba Empat, 2008.
- Mahmudi, Manajemen Kinerja Sektor Publik. Yogyakarta: UUP STIM YKPN, 2010.
- Wibowo. (2007). Manajemen Kinerja. Edisi ketiga. Jakarta: PT.Raja Grafindo Prasada.

LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Izin Penelitian



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PASCASARJANA**

Jalan Ir. Soekarno No.34 Dadaprejo Kota Batu 65323, Telepon (0341) 531133
Website: <https://pasca.uin-malang.ac.id/>, Email: pps@uin-malang.ac.id

Nomor : B-3273/Ps/TL.00/9/2025

09 September 2025

Lampiran : -

Perihal : **Permohonan Izin Penelitian**

Yth. Bapak / Ibu

Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Malang

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir studi/penulisan tesis, kami mohon dengan hormat kepada Bapak/Ibu berkenan memberikan izin penelitian, untuk mengumpulkan data dan informasi terkait dengan kondisi yang akan menjadi objek penelitian tesis, demi mendukung pengembangan penelitian penulisan tesis yang akan dilakukan oleh mahasiswa kami berikut ini:

Nama : Khairunisyah Abrarrah
NIM : 230106210036
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Dosen Pembimbing : 1. Prof. Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag
2. Prof. Dr. H. Ahmad Barizi, M.A
Judul Penelitian : Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Sekolah Dalam Penerapan Manajemen Berbasis Madrasah Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi Di MTsN 2 Kota Malang

Demikian surat permohonan izin penelitian ini, atas perhatian dan izin yang diberikan, kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Direktur,



Agus Maimun



Dokumen ini telah ditanda tangani secara elektronik.

Token : Dgp1i511

Lampiran 2



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA MALANG

Jl. Raden Panji Suroso No. 2 Kota Malang 65126
Telepon (0341) 491605
Website: <https://malangkota.kemenag.go.id> e-mail: kotamalang@kemenag.go.id

Nomor : B-847/Kk.13.25.02/TL.00/09/2025 10 September 2025
Sifat : Biasa
Lampiran :
Hal : Ijin Penelitian an Khairunisyah Abrarrah

Yth. Kepala MTsN 2 Kota Malang

Menindaklanjuti surat dari Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Nomor : B-3273/Ps/TL.00/9/2025 tanggal 09 September 2025, perihal Permohonan Izin Penelitian, dengan ini kami sampaikan bahwa pada dasarnya **menyetujui/tidak keberatan** memberikan ijin kepada:

Nama : Khairunisyah Abrarrah
NIM : 230106210036
Program Studi: Magister Manajemen Pendidikan Islam
Judul : Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Sekolah Dalam Penerapan Manajemen Berbasis Madrasah Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi Di MTsN 2 Kota Malang

Jangka Waktu : -
mengadakan penelitian yang dilaksanakan di instansi/lembaga yang Saudara pimpin dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Selama kegiatan penelitian mentaati tata tertib yang berlaku.
2. Setelah selesai kegiatan penelitian memberikan laporan secara tertulis kepada Kepala Kantor Kemenag Kota Malang dan Kepala Madrasah

Untuk diketahui, seluruh layanan kementerian agama kota malang tanpa biaya dan seluruh pegawai kementerian agama kota malang tidak menerima gratifikasi. Salam Integritas!

Demikian atas perhatiannya disampaikan terima kasih.

a.n Kepala
Kasi Pendidikan Madrasah



Abdul Mughni

Tembusan:

1. Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Malang;
2. Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang;
3. Mahasiswa yang bersangkutan

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

Lampiran 3

INSTRUMEN PERTANYAAN UNTUK KEPALA SEKOLAH

1. Sebagai pemimpin, bagaimana cara bapak menerapkan peran kepemimpinan kolaborasi dalam membangun lingkungan kinerja (keharmonisan) pada setiap guru?
2. Apakah ada alat/teknologi yang bapak gunakan untuk memfasilitasi kolaborasi di antara guru serta staff?
3. Bagaimana bapak menangani perbedaan pendapat atau konflik pada para guru maupun staff?
4. Bagaimana bapak memastikan semua anggota tim merasa terlibat dan dihargai dalam pengambilan keputusan?
5. Sejak kapan mtsn 2 diterapkan MBS?
6. Bagaimana cara bapak menerapkan manajemen berbasis sekolah? Apakah terdapat kolaborasi di antara para guru, staff serta komite sekolah dalam pengambilan keputusannya?
7. Bagaimana cara bapak melibatkan guru, staff, dan komite sekolah dalam pengambilan keputusan?
8. Apa strategi yang digunakan bapak untuk membangun komunikasi dan kolaborasi yang efektif bagi kinerja anggota guru dan staff?
9. Bagaimana bapak memotivasi dan memberdayakan tim dalam mencapai tujuan organisasi?
10. Apa saja hambatan atau tantangan yang bapak rasakan dalam menerapkan MBS secara kepemimpinan kolaborasi?
11. Bagaimana dampak kepemimpinan kolaboratif terhadap kinerja organisasi dan budaya kerja di sekolah?
12. Bagaimana bapak menilai keberhasilan penerapan MBS dalam kepemimpinan kolaboratif ini pak?
13. Apakah terdapat perubahan signifikan dalam kinerja organisasi setelah penerapan kepemimpinan kolaboratif dalam MBS ini pak?

Lampiran 4

INSTRUMEN PERTANYAAN UNTUK GURU

1. Bagaimana pendapat ibu/bapak mengenai kepemimpinan kolaboratif yang diterapkan oleh kepala sekolah?
2. Bagaimana bapak/ibu dilibatkan dalam proses manajemen berbasis sekolah?
3. Apakah kepala sekolah memberikan dukungan dan motivasi yang cukup bagi bapak/ibu?
4. Apa kendala yang bapak/ibu alami saat bekerja secara kolaboratif dengan kepala sekolah dan rekan guru lain?
5. Bagaimana penerapan manajemen berbasis sekolah memengaruhi kinerja dan suasana kerja bapak/ibu?

INSTRUMEN PERTANYAAN UNTUK STAFF

1. Bagaimana pendapat Anda mengenai kepemimpinan kolaboratif yang diterapkan oleh kepala sekolah?
2. Bagaimana Anda dilibatkan dalam proses manajemen berbasis sekolah?
3. Apakah kepala sekolah memberikan dukungan dan motivasi yang cukup bagi Anda?
4. Apa kendala yang Anda alami saat bekerja secara kolaboratif dengan kepala sekolah dan rekan guru lain?
5. Bagaimana penerapan manajemen berbasis sekolah memengaruhi kinerja dan suasana kerja Anda?

INSTRUMEN PERTANYAAN UNTUK KOMITE SEKOLAH

1. Bagaimana Anda melihat kepemimpinan kepala sekolah dalam mengajak komite bekerja secara kolaboratif?
2. Bagaimana keterlibatan komite dalam proses manajemen berbasis sekolah?
3. Apa saja kendala yang pernah dihadapi dalam menjalin kolaborasi dengan kepala sekolah dan staf?
4. Bagaimana komunikasi antara komite dan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan sekolah?
5. Menurut Anda, bagaimana kepemimpinan kolaboratif dapat meningkatkan kinerja organisasi sekolah?

Lampiran Dokumentasi

