

Kepemimpinan Kolaboratif dalam Pengelolaan Sarana dan Prasarana Pendidikan: Analisis Kesenjangan antara Kapasitas Kolaborasi dan Kebutuhan Layanan Pendidikan

**Syahril H. Hamim¹, Rustam Tohopi², Alfiah Agussalim³,
Yakob Noho Nani⁴, Alexander Badjuka⁵**

^{1 s.d 5}Universitas Negeri Gorontalo, Gorontalo, Indonesia
Email Koresponden: syahrilhamim@gmail.com

Abstrak

Studi ini meneliti kepemimpinan kolaboratif dalam pengelolaan infrastruktur pendidikan dari perspektif sistem. Dengan menggunakan studi kasus eksploratif kualitatif, data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Temuan menunjukkan bahwa komunikasi, koordinasi, partisipasi, dan pemanfaatan infrastruktur ada tetapi tidak terintegrasi secara sistemik. Studi ini mengidentifikasi kesenjangan kapasitas kolaboratif di empat dimensi: komunikasi beroperasi sebagai transmisi informasi tanpa koordinasi, koordinasi mencerminkan ambiguitas dan fragmentasi peran, partisipasi tetap formal daripada substantif, dan pemanfaatan infrastruktur menunjukkan ketidaksesuaian antara perencanaan dan praktik. Kesenjangan yang saling terkait ini menghasilkan sistem tata kelola yang terfragmentasi yang membatasi efektivitas pengelolaan infrastruktur. Studi ini berkontribusi pada literatur tata kelola kolaboratif dengan menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada keselarasan sistem daripada kapasitas individu. Studi ini menyoroti bahwa peningkatan pengelolaan infrastruktur pendidikan membutuhkan penguatan integrasi sistemik di antara aktor, peran, dan proses.

Kata kunci : Kepemimpinan Kolaboratif; Infrastruktur Pendidikan; Kapasitas Tata Kelola; Integrasi Sistem; Kualitas Pelayanan Publik

Pendahuluan

Pendidikan merupakan sektor strategis dalam pembangunan nasional karena berperan langsung dalam pembentukan sumber daya manusia yang adaptif, produktif, dan berdaya saing. Dalam konteks global yang ditandai oleh percepatan perubahan teknologi dan kompleksitas sosial, sistem pendidikan tidak hanya dituntut memperluas akses, tetapi juga memastikan kualitas layanan yang berkelanjutan (UNESCO, 2021; OECD, 2020). Namun, berbagai negara berkembang, termasuk Indonesia, masih menghadapi tantangan struktural dalam meningkatkan kualitas pendidikan, terutama



terkait kesenjangan fasilitas, kapasitas kelembagaan, dan tata kelola sumber daya pendidikan (Bank Dunia, 2022).

Salah satu dimensi penting dalam kualitas pendidikan adalah pengelolaan sarana dan prasarana. Fasilitas pendidikan memiliki hubungan signifikan dengan efektivitas pembelajaran dan hasil belajar siswa (Hanushek & Woessmann, 2020). Akan tetapi, persoalan utama tidak hanya terletak pada ketersediaan fasilitas, melainkan pada kemampuan organisasi sekolah dalam merencanakan, mengoordinasikan, memanfaatkan, dan mengevaluasi fasilitas tersebut secara efektif. Dalam perspektif tata kelola publik, pengelolaan sumber daya pendidikan menuntut koordinasi, integrasi, dan kolaborasi antaraktor yang terlibat dalam organisasi pendidikan (Ansell & Torfing, 2021).

Di Indonesia, pemerintah telah mengembangkan berbagai kebijakan untuk meningkatkan kualitas pendidikan, termasuk penguatan manajemen berbasis sekolah dan peningkatan sarana prasarana. Meskipun demikian, penerapan kebijakan tersebut pada tingkat satuan pendidikan sering kali belum berjalan optimal. Laporan Kementerian Pendidikan menunjukkan adanya kesenjangan antara desain kebijakan dan praktik implementasi, terutama dalam aspek koordinasi, partisipasi, dan kapasitas manajerial (Kemendikbud, 2022). Kondisi ini menunjukkan bahwa tantangan utama tidak hanya berada pada kebijakan formal, tetapi pada bagaimana kebijakan tersebut diterjemahkan dalam konteks organisasi sekolah yang kompleks.

Fenomena tersebut juga terlihat di MTs Negeri 1 Kota Gorontalo sebagai lokus penelitian. Secara empiris, meskipun akses pendidikan relatif meningkat, kualitas layanan pendidikan masih menghadapi berbagai kendala, terutama terkait sarana dan prasarana. Keterbatasan ruang kelas, belum optimalnya pemanfaatan fasilitas, lemahnya perencanaan, dan belum kuatnya evaluasi menunjukkan adanya tekanan terhadap kapasitas layanan pendidikan. Selain itu, keterlibatan pemangku kepentingan seperti komite sekolah dan masyarakat dalam pengelolaan sarana pendidikan masih terbatas, sehingga pengelolaan fasilitas belum berjalan secara efektif.

Permasalahan tersebut memperlihatkan bahwa pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan tidak cukup dijelaskan melalui pendekatan

administratif atau ketersediaan sumber daya semata. Persoalan ini berkaitan erat dengan bagaimana kepemimpinan dijalankan untuk mengoordinasikan aktor, membangun kerja sama, menyelaraskan kepentingan, dan mengintegrasikan sumber daya dalam organisasi pendidikan. Dalam konteks ini, kepemimpinan kolaboratif menjadi lensa yang relevan karena mampu menjelaskan dinamika interaksi antaraktor dalam organisasi publik yang kompleks (Bawa, 2019). Kepemimpinan kolaboratif menekankan kemampuan pemimpin membangun komunikasi, partisipasi, dan koordinasi lintas aktor untuk mencapai tujuan bersama.

Dalam literatur administrasi publik, pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan semakin dipahami sebagai bagian dari tata kelola pendidikan yang tidak hanya bergantung pada jumlah sumber daya, tetapi juga pada kapasitas organisasi dalam mengelola, mengoordinasikan, dan memanfaatkan sumber daya tersebut. Kualitas layanan pendidikan dipahami sebagai hasil interaksi antara kapasitas organisasi, sistem pengelolaan, dan dinamika kepemimpinan yang menghubungkan berbagai aktor dalam organisasi (Osborne et al., 2022). Dengan demikian, pengelolaan sarana pendidikan tidak dapat dipahami sebagai aktivitas teknis semata, tetapi sebagai proses tata kelola yang melibatkan berbagai dimensi organisasi.

Secara konseptual, penelitian ini bertumpu pada empat konsep utama, yaitu kepemimpinan kolaboratif, kapasitas organisasi, sistem pengelolaan sarana dan prasarana, serta kualitas layanan pendidikan. Kepemimpinan kolaboratif merujuk pada kemampuan pemimpin membangun kerja sama lintas aktor melalui komunikasi, partisipasi, dan koordinasi yang berkelanjutan. Dalam organisasi publik, kepemimpinan kolaboratif dipandang sebagai respons terhadap meningkatnya kompleksitas masalah yang tidak dapat diselesaikan secara individual (Ansell & Torfing, 2021). Dalam konteks pendidikan, kepemimpinan kolaboratif menjadi penting karena pengelolaan sarana dan prasarana melibatkan kepala sekolah, guru, komite sekolah, dan masyarakat.

Kapasitas organisasi mencakup kemampuan lembaga pendidikan dalam mengelola sumber daya, merencanakan kebutuhan, dan mengimplementasikan kebijakan secara efektif. Kapasitas organisasi tidak

hanya berkaitan dengan jumlah sumber daya yang tersedia, tetapi juga dengan kemampuan organisasi dalam mengoordinasikan dan memanfaatkan sumber daya tersebut secara optimal (Wu et al., 2015). Sistem pengelolaan sarana dan prasarana merujuk pada mekanisme, prosedur, dan struktur yang mengatur perencanaan, pemanfaatan, pemeliharaan, dan evaluasi fasilitas pendidikan (Peters, 2015). Sementara itu, kualitas layanan pendidikan mencerminkan kemampuan lembaga pendidikan dalam memenuhi kebutuhan peserta didik melalui penyediaan layanan yang memadai dan berkualitas, termasuk dukungan sarana dan prasarana yang menunjang proses pembelajaran (Hanushek & Woessmann, 2020).

Dengan menggunakan lensa kepemimpinan kolaboratif, penelitian ini memposisikan pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan sebagai hasil interaksi antara kepemimpinan, kapasitas organisasi, dan sistem pengelolaan dalam menghasilkan kualitas layanan pendidikan. Kepemimpinan kolaboratif dipahami bukan semata sebagai atribut individual pemimpin, tetapi sebagai mekanisme yang menghubungkan aktor, menyelaraskan kepentingan, dan membangun sistem kerja yang koheren. Ketika kepemimpinan mampu membangun kolaborasi yang efektif, kapasitas organisasi dapat dioptimalkan dan sistem pengelolaan dapat berjalan secara terintegrasi. Sebaliknya, ketika kapasitas kolaborasi terbatas, muncul kesenjangan antara kebutuhan layanan pendidikan dan kemampuan organisasi dalam menyediakannya.

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kolaboratif berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi dan kualitas layanan publik (Hana et al., 2024; Mar'ati, 2022). Dalam konteks pendidikan, kolaborasi antara kepala sekolah, komite sekolah, dan masyarakat juga dipandang mampu memperkuat efektivitas pengelolaan pendidikan. Namun, sebagian besar penelitian masih berfokus pada aspek umum kepemimpinan dan kolaborasi, serta belum secara spesifik menjelaskan bagaimana kepemimpinan kolaboratif bekerja sebagai mekanisme yang menghubungkan kapasitas organisasi, sistem pengelolaan sarana, dan kualitas layanan pendidikan.

Di sinilah letak kesenjangan penelitian. Literatur yang ada telah menjelaskan pentingnya fasilitas pendidikan, kapasitas organisasi, dan

kepemimpinan kolaboratif, tetapi belum cukup menjelaskan bagaimana ketidaksesuaian antara kapasitas kolaborasi dan kebutuhan layanan pendidikan terbentuk dalam praktik pengelolaan sarana dan prasarana di tingkat sekolah. Dengan kata lain, belum optimal pemahaman mengenai bagaimana kolaborasi diterjemahkan menjadi praktik pengelolaan yang efektif, serta mengapa keberadaan aktor, forum, dan fasilitas belum selalu menghasilkan kualitas layanan pendidikan yang memadai.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kepemimpinan kolaboratif dalam pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan di MTs Negeri 1 Kota Gorontalo. Fokus penelitian diarahkan pada bagaimana komunikasi, koordinasi, partisipasi, dan pemanfaatan fasilitas bekerja sebagai dimensi kolaborasi, serta bagaimana dimensi tersebut membentuk kesenjangan antara kapasitas kolaborasi dan kebutuhan layanan pendidikan. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menjelaskan apakah kolaborasi hadir dalam organisasi sekolah, tetapi bagaimana kolaborasi tersebut bekerja, terhambat, dan memengaruhi efektivitas pengelolaan sarana pendidikan.

Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dengan memperluas kajian kepemimpinan kolaboratif dalam administrasi publik dan pendidikan. Secara khusus, artikel ini menempatkan kepemimpinan kolaboratif sebagai kapasitas sistemik, bukan semata atribut pemimpin individual. Kontribusi empirisnya terletak pada penjelasan mengenai bagaimana kesenjangan kapasitas kolaboratif muncul dalam pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan di tingkat sekolah. Secara praktis, penelitian ini menawarkan dasar analisis bagi pengelola pendidikan untuk memperkuat komunikasi deliberatif, koordinasi peran, partisipasi substantif, dan pemanfaatan fasilitas yang lebih terintegrasi guna meningkatkan kualitas layanan pendidikan secara berkelanjutan.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif eksploratif untuk menganalisis kepemimpinan kolaboratif dalam pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu

memahami fenomena sosial secara mendalam, terutama yang berkaitan dengan interaksi antaraktor, dinamika organisasi, dan praktik tata kelola yang bersifat kontekstual (Creswell & Poth, 2018; Denzin & Lincoln, 2018). Sementara itu, desain eksploratif digunakan karena penelitian ini tidak hanya bertujuan untuk mendeskripsikan kondisi empiris, tetapi juga untuk mengidentifikasi mekanisme yang menjelaskan kesenjangan antara kapasitas kolaborasi dan kebutuhan layanan pendidikan (Stebbins, 2001).

Strategi penelitian yang digunakan adalah studi kasus dengan fokus pada MTs Negeri 1 Kota Gorontalo sebagai unit analisis. Pendekatan studi kasus memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi fenomena secara mendalam dalam konteks nyata, terutama ketika batas antara kepemimpinan, kapasitas organisasi, dan sistem pengelolaan tidak dapat dihilangkan secara jelas (Yin, 2018). Dalam penelitian ini, studi kasus tidak hanya berfungsi untuk menggambarkan praktik kepemimpinan kolaboratif, tetapi juga untuk mengungkap pola hubungan antara aktor, sumber daya, dan sistem pengelolaan sarana pendidikan.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan informan kunci yang terlibat dalam pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan, termasuk kepala sekolah, guru, tenaga administrasi, serta perwakilan komite sekolah. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur untuk menggali pengalaman, persepsi, dan praktik kolaborasi dalam pengelolaan fasilitas pendidikan (Rubin & Rubin, 2012). Data sekunder diperoleh melalui analisis dokumen, seperti rencana kerja sekolah, laporan pengelolaan sarana prasarana, serta dokumen kebijakan pendidikan yang relevan. Analisis dokumen digunakan untuk memahami kerangka normatif pengelolaan fasilitas serta membandingkannya dengan praktik di lapangan (Bowen, 2009).

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui tiga metode utama, yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi. Observasi dilakukan secara langsung untuk mengamati kondisi sarana prasarana, proses pengelolaan fasilitas, serta interaksi antaraktor dalam organisasi sekolah. Dokumentasi digunakan untuk melengkapi dan memverifikasi data yang diperoleh dari

wawancara dan observasi. Kombinasi teknik ini memungkinkan triangulasi data ketiga guna meningkatkan validitas temuan penelitian (Patton, 2015).

Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan analisis tematik melalui tahapan *open coding*, *axial coding*, dan *selective coding* (Strauss & Corbin, 1998). Proses ini digunakan untuk mengidentifikasi pola, hubungan, serta mekanisme yang menjelaskan dinamika kepemimpinan kolaboratif dalam pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan. Selain itu, penelitian ini menggunakan pendekatan *gap analysis* untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kapasitas kolaborasi (*collaborative capacity*) dengan kebutuhan layanan pendidikan. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengungkap kondisi *kesenjangan kapasitas kolaboratif*, yaitu ketidaksesuaian antara potensi kolaborasi dengan implementasi realitas dalam organisasi sekolah.

Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menerapkan triangulasi sumber dan metode, serta *pengecekan anggota* untuk memastikan kesesuaian antara interpretasi peneliti dan pengalaman informan (Lincoln & Guba, 1985). Selain itu, audit trail dilakukan dengan mendokumentasikan seluruh proses penelitian secara sistematis guna menjaga transparansi dan keterlacakan analisis (Nowell et al., 2017). Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan mampu menghasilkan temuan yang tidak hanya valid secara empiris, tetapi juga memiliki kekuatan analitis dalam menjelaskan peran kepemimpinan kolaboratif dalam pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan.

Pembahasan/hasil

A. Komunikasi Kolaboratif sebagai Kesenjangan Informasi-Koordinasi

Temuan penelitian menunjukkan bahwa komunikasi kolaboratif dalam pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan beroperasi sebagai mekanisme dasar dalam organisasi sekolah, tetapi masih dibatasi oleh kesenjangan antara pertukaran informasi dan koordinasi yang efektif. Pada tingkat formal, komunikasi antaraktor, khususnya antara pimpinan sekolah, guru, dan pemangku kepentingan eksternal, telah berlangsung dan dipahami sebagai bagian dari interaksi organisasi rutin. Hal ini menunjukkan bahwa

struktur dasar komunikasi telah tersedia dalam lingkungan kelembagaan sekolah. Namun, keberadaan komunikasi formal tersebut belum sepenuhnya menjamin terbentuknya proses kolaboratif yang mampu menghasilkan pemahaman bersama, keputusan kolektif, dan tindakan yang terkoordinasi.

Bukti empiris memperlihatkan bahwa komunikasi sebagian besar masih berfungsi sebagai transmisi informasi satu arah, bukan sebagai proses interaktif yang memungkinkan para aktor membangun kesamaan pemahaman dan merumuskan keputusan bersama. Informan menjelaskan bahwa diskusi mengenai kebutuhan sarana dan prasarana umumnya diprakarsai oleh pimpinan sekolah, kemudian dikomunikasikan kepada aktor lain tanpa keterlibatan deliberatif yang memadai (Inter-01). Kondisi ini membatasi fungsi komunikasi sebagai mekanisme kolaboratif, karena komunikasi lebih banyak berperan sebagai prosedur administratif daripada ruang pemecahan masalah kolektif.

Kesenjangan tersebut semakin terlihat ketika informasi yang telah disampaikan tidak selalu berubah menjadi tindakan yang terkoordinasi. Meskipun kebutuhan fasilitas telah diidentifikasi dan dikomunikasikan, tindak lanjut untuk menyelaraskan peran, kontribusi, dan tanggung jawab para pemangku kepentingan belum berjalan secara konsisten. Informan mencatat bahwa komunikasi tidak selalu menghasilkan kesepakatan yang jelas atau rencana kerja yang terkoordinasi, sehingga beberapa kegiatan pengelolaan sarana dan prasarana mengalami penundaan atau hanya terlaksana sebagian (Inter-02). Temuan ini menunjukkan bahwa komunikasi belum sepenuhnya terhubung dengan proses pengambilan keputusan dan pengorganisasian tindakan di dalam sekolah.

Selain itu, komunikasi lintas batas kelembagaan, terutama dengan komite sekolah dan masyarakat, masih terbatas dalam cakupan dan kedalamannya. Meskipun aktor eksternal secara formal dilibatkan, partisipasi mereka sering bersifat reaktif dan bergantung pada permintaan tertentu, bukan menjadi bagian dari dialog berkelanjutan dalam pengelolaan sarana pendidikan (Inter-03). Akibatnya, potensi komunikasi kolaboratif untuk memobilisasi dukungan, sumber daya, dan komitmen bersama belum sepenuhnya terwujud.

Temuan ini sejalan dengan literatur administrasi publik yang menekankan bahwa kolaborasi tidak hanya ditentukan oleh keberadaan aktor, tetapi oleh kemampuan sistem dalam menghubungkan peran, kepentingan, dan tindakan secara terarah (Ansell & Torfing, 2021; Osborne et al., 2022). Dengan demikian, komunikasi dalam tata kelola kolaboratif tidak cukup dipahami sebagai aktivitas menyampaikan informasi, tetapi sebagai proses yang memungkinkan para aktor membangun pengertian bersama, menyepakati prioritas, dan mengoordinasikan tindakan.

Pada dimensi komunikasi, temuan penelitian ini memperlihatkan adanya kesenjangan antara pertukaran informasi dan koordinasi tindakan. Komunikasi memang berlangsung secara rutin, tetapi lebih bersifat informatif daripada deliberatif. Hal ini memperkuat argumen dalam literatur collaborative governance bahwa komunikasi yang efektif harus mampu menghasilkan pemahaman bersama dan pemecahan masalah bersama, bukan sekadar pertukaran informasi (Emerson & Nabatchi, 2015). Ketika komunikasi tidak menghasilkan pemahaman bersama, maka potensi kolaborasi menjadi terbatas.

Dari perspektif berbasis mekanisme, komunikasi dalam pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan di MTs Negeri 1 Kota Gorontalo beroperasi melalui kesenjangan informasi-koordinasi. Artinya, keberadaan saluran komunikasi tidak otomatis menghasilkan tindakan yang terkoordinasi. Kesenjangan ini muncul karena belum kuatnya proses deliberatif, mekanisme umpan balik, dan interaksi terstruktur yang dapat mengubah informasi menjadi keputusan kolektif.

Secara analitis, temuan ini menunjukkan bahwa komunikasi kolaboratif yang efektif tidak dapat diukur hanya berdasarkan frekuensi interaksi atau keberadaan forum komunikasi. Ukuran yang lebih penting adalah sejauh mana komunikasi mampu menghasilkan pemahaman bersama, keputusan bersama, dan respons terkoordinasi di antara para aktor. Tanpa kemampuan tersebut, komunikasi tetap bersifat prosedural dan gagal berfungsi sebagai penggerak utama tata kelola kolaboratif dalam pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan.

B. Koordinasi sebagai Mekanisme Ambiguitas-Fragmentasi Peran

Temuan penelitian menunjukkan bahwa koordinasi dalam pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan di MTs Negeri 1 Kota Gorontalo secara formal telah hadir sebagai bagian dari mekanisme organisasi, namun secara fungsional masih menghadapi berbagai keterbatasan yang menyebabkan implementasi pengelolaan sarana pendidikan berjalan secara terfragmentasi. Pada tingkat kelembagaan, koordinasi dipahami sebagai komponen penting yang menghubungkan pimpinan sekolah, guru, tenaga administrasi, serta pemangku kepentingan eksternal seperti komite sekolah dalam proses perencanaan, pemeliharaan, dan pemanfaatan sarana pendidikan. Keberadaan berbagai aktor tersebut menunjukkan bahwa secara struktural organisasi telah memiliki elemen-elemen yang diperlukan untuk membangun tata kelola yang terkoordinasi. Namun demikian, keberadaan struktur koordinasi belum sepenuhnya menghasilkan keterpaduan tindakan dalam praktik pengelolaan sehari-hari.

Bukti empiris menunjukkan bahwa koordinasi belum selalu diterjemahkan ke dalam pembagian peran dan tanggung jawab yang jelas. Informan menjelaskan bahwa tanggung jawab yang berkaitan dengan perencanaan, pemeliharaan, dan pemanfaatan sarana pendidikan sering kali tidak dirumuskan secara eksplisit, sehingga menimbulkan tumpang tindih fungsi ataupun kekosongan pelaksanaan pada aspek-aspek tertentu (Inter-04). Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun koordinasi diakui sebagai kebutuhan organisasi, mekanisme operasional yang mengatur distribusi tugas belum berjalan secara optimal.

Kurangnya kejelasan peran tersebut berdampak langsung pada rendahnya akuntabilitas organisasi. Ketika tanggung jawab tidak didefinisikan secara jelas, muncul ketidakpastian mengenai siapa yang bertanggung jawab terhadap suatu kegiatan atau keputusan tertentu. Akibatnya, proses pengelolaan sarana pendidikan lebih banyak bergantung pada inisiatif individu dibandingkan pada sistem kerja yang terstruktur. Situasi ini memperlihatkan bahwa koordinasi belum berkembang menjadi mekanisme yang mampu menyelaraskan tindakan seluruh aktor dalam organisasi.

Konsekuensi dari ambiguitas peran tersebut tampak dalam praktik implementasi yang cenderung terfragmentasi. Alih-alih bekerja dalam satu kerangka yang terintegrasi, para aktor menjalankan tugas berdasarkan kebutuhan situasional dan inisiatif masing-masing. Informan menjelaskan bahwa berbagai pertemuan atau interaksi koordinasi yang dilakukan tidak selalu menghasilkan tindakan yang sinkron maupun perencanaan yang terintegrasi (Inter-05). Dengan demikian, koordinasi lebih banyak menghasilkan komunikasi administratif daripada keselarasan tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan pengelolaan sarana pendidikan secara efektif.

Kondisi ini menunjukkan bahwa keberadaan banyak aktor dalam organisasi tidak secara otomatis menghasilkan kolaborasi yang efektif. Sebaliknya, tanpa adanya pengaturan peran yang jelas, keterlibatan banyak pihak justru berpotensi menciptakan fragmentasi dalam pelaksanaan kegiatan. Dalam konteks pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan, fragmentasi tersebut menyebabkan berbagai upaya yang dilakukan tidak menghasilkan dampak kumulatif yang kuat terhadap peningkatan kualitas layanan pendidikan.

Selain itu, koordinasi dengan pemangku kepentingan eksternal juga masih menghadapi keterbatasan dalam aspek kelembagaan. Meskipun komite sekolah dan pihak eksternal lainnya secara formal dilibatkan dalam berbagai kegiatan, keterlibatan mereka belum terintegrasi ke dalam mekanisme koordinasi yang berkelanjutan. Informan menjelaskan bahwa partisipasi pihak eksternal lebih sering terjadi ketika terdapat kebutuhan atau permasalahan tertentu dibandingkan sebagai bagian dari sistem koordinasi yang berlangsung secara terus-menerus (Inter-06). Akibatnya, potensi kolaborasi untuk memperkuat dukungan sumber daya dan pengembangan sarana pendidikan belum dapat dimanfaatkan secara optimal.

Temuan ini sejalan dengan literatur administrasi publik yang menekankan bahwa kolaborasi tidak hanya ditentukan oleh keberadaan interaksi antaraktor, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam menyelaraskan peran dan tanggung jawab secara sistematis (Ansell & Torfing,

2021; Osborne et al., 2022). Dalam perspektif tata kelola kolaboratif, koordinasi berfungsi sebagai mekanisme yang menghubungkan berbagai aktor dalam satu kerangka tindakan yang terintegrasi. Oleh karena itu, efektivitas koordinasi tidak dapat diukur hanya berdasarkan frekuensi pertemuan atau keberadaan forum koordinasi, tetapi pada kemampuan sistem dalam menghasilkan keselarasan tindakan dan tujuan bersama.

Pada dimensi koordinasi, penelitian ini menemukan bahwa ketidakjelasan pembagian peran menjadi faktor utama yang menyebabkan fragmentasi dalam pengelolaan sarana pendidikan. Meskipun terdapat banyak aktor yang terlibat, koordinasi belum menghasilkan struktur kerja yang jelas dan terarah. Kondisi ini mencerminkan kelemahan dalam desain kelembagaan yang belum mampu mengatur distribusi tanggung jawab secara efektif. Temuan ini sejalan dengan literatur yang menunjukkan bahwa koordinasi yang efektif memerlukan kejelasan peran, mekanisme akuntabilitas, dan struktur organisasi yang mampu mendukung integrasi tindakan (Peters, 2015; Pollitt & Bouckaert, 2017). Tanpa elemen-elemen tersebut, koordinasi cenderung menghasilkan tumpang tindih tugas atau bahkan kekosongan tanggung jawab.

Dari perspektif berbasis mekanisme, koordinasi dalam pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan beroperasi melalui mekanisme ambiguitas peran-fragmentasi. Mekanisme ini menjelaskan bahwa ketidakjelasan dalam distribusi tanggung jawab menyebabkan tindakan para aktor menjadi terpisah-pisah dan tidak terhubung dalam satu sistem kerja yang koheren. Akibatnya, koordinasi yang secara formal hadir dalam organisasi tidak mampu menghasilkan integrasi yang diperlukan untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan sarana pendidikan.

Secara analitis, temuan ini menunjukkan bahwa koordinasi tidak seharusnya dipahami hanya sebagai keberadaan hubungan antaraktor, tetapi sebagai kemampuan organisasi untuk mengatur peran, menyelaraskan tanggung jawab, dan menyinkronkan tindakan dalam suatu sistem kerja yang terintegrasi. Ketika kemampuan tersebut tidak terbentuk, koordinasi cenderung bersifat dangkal dan administratif, sehingga lebih banyak menghasilkan fragmentasi daripada integrasi. Dengan demikian, tantangan

utama pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan di MTs Negeri 1 Kota Gorontalo bukan terletak pada ketiadaan koordinasi, melainkan pada keterbatasan sistem dalam mentransformasikan koordinasi formal menjadi tindakan kolektif yang terarah dan berkelanjutan.

C. Partisipasi sebagai Kesenjangan Keterlibatan-Formalisme dalam Tata Kelola Kolaboratif

Temuan penelitian menunjukkan bahwa partisipasi pemangku kepentingan dalam pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan di MTs Negeri 1 Kota Gorontalo secara formal telah menjadi bagian dari tata kelola sekolah. Keterlibatan komite sekolah, orang tua, dan masyarakat diakui sebagai unsur penting dalam mendukung pengelolaan fasilitas pendidikan. Secara kelembagaan, keberadaan berbagai aktor tersebut mencerminkan adanya komitmen terhadap prinsip tata kelola yang inklusif dan berbasis tanggung jawab bersama. Namun demikian, temuan empiris menunjukkan bahwa keberadaan partisipasi secara formal belum sepenuhnya menghasilkan keterlibatan substantif yang mampu memengaruhi proses pengambilan keputusan maupun pelaksanaan pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan.

Bukti empiris menunjukkan bahwa partisipasi para pemangku kepentingan masih lebih banyak berlangsung dalam bentuk prosedural dibandingkan keterlibatan yang berkelanjutan dan bermakna. Para informan menjelaskan bahwa keterlibatan pihak eksternal umumnya terjadi pada kesempatan formal tertentu, seperti rapat sekolah atau proses pemberian persetujuan terhadap program yang telah dirumuskan, tanpa keterlibatan yang signifikan dalam tahapan perencanaan, pengambilan keputusan, maupun pelaksanaan kegiatan (Inter-07). Kondisi ini menunjukkan bahwa partisipasi lebih berfungsi sebagai mekanisme pemenuhan prosedur organisasi daripada sebagai proses kolaboratif yang memungkinkan berbagai aktor berkontribusi secara aktif terhadap pengelolaan sarana pendidikan.

Kesenjangan tersebut semakin terlihat ketika menelaah kedalaman keterlibatan para pemangku kepentingan. Meskipun masyarakat dan komite sekolah diberi ruang untuk menyampaikan masukan, peran mereka belum

terintegrasi secara jelas dalam sistem pengelolaan sarana dan prasarana sekolah. Informan mengungkapkan bahwa berbagai masukan dari masyarakat sering kali diterima dan diakui, tetapi belum secara sistematis diintegrasikan ke dalam proses perencanaan maupun pelaksanaan program (Inter-08). Akibatnya, partisipasi belum berkembang menjadi mekanisme yang mampu menciptakan rasa memiliki bersama (*shared ownership*) maupun akuntabilitas kolektif terhadap hasil pengelolaan sarana pendidikan.

Temuan ini menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang cukup signifikan antara kehadiran formal para pemangku kepentingan dan pengaruh nyata mereka terhadap proses pengambilan keputusan. Dalam praktiknya, keterlibatan masyarakat masih berada pada posisi perifer, yaitu hadir dalam proses tetapi belum memiliki kapasitas yang cukup untuk memengaruhi arah kebijakan dan tindakan organisasi. Kondisi tersebut menyebabkan partisipasi belum mampu berfungsi sebagai instrumen penguatan kapasitas organisasi maupun sebagai sumber pengetahuan dan dukungan yang dapat memperkaya proses pengelolaan sarana pendidikan.

Selain itu, partisipasi juga cenderung bersifat reaktif dibandingkan proaktif. Para pemangku kepentingan umumnya dilibatkan ketika muncul permasalahan tertentu atau ketika sekolah membutuhkan dukungan sumber daya tambahan. Sebaliknya, keterlibatan yang berkelanjutan dalam proses tata kelola sehari-hari masih relatif terbatas. Para informan menegaskan bahwa belum terdapat mekanisme yang secara konsisten menjaga keterlibatan masyarakat dan komite sekolah dalam proses pengelolaan sarana pendidikan secara jangka panjang (Inter-09). Kondisi ini membatasi kemampuan para pemangku kepentingan untuk memberikan kontribusi strategis terhadap pengembangan dan pemanfaatan fasilitas pendidikan.

Dalam perspektif tata kelola kolaboratif, partisipasi merupakan elemen penting yang memungkinkan organisasi memperoleh dukungan, pengetahuan, dan sumber daya dari berbagai pihak yang berkepentingan. Oleh karena itu, partisipasi tidak cukup dipahami sebagai kehadiran aktor dalam forum formal, tetapi sebagai kemampuan mereka untuk berkontribusi secara nyata terhadap proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan kebijakan. Literatur administrasi publik menunjukkan bahwa efektivitas

kolaborasi sangat bergantung pada kualitas keterlibatan para aktor, bukan semata-mata pada jumlah pihak yang terlibat (Ansell & Torfing, 2021; Osborne et al., 2022).

Temuan penelitian ini juga sejalan dengan kritik dalam literatur partisipasi publik yang menyatakan bahwa partisipasi sering kali berhenti pada tingkat simbolik (*tokenistic participation*), yaitu situasi ketika para pemangku kepentingan dilibatkan secara formal tetapi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap hasil yang dihasilkan (Arnstein, 1969; Ansell & Gash, 2008). Dalam konteks pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan, kondisi tersebut terlihat ketika masyarakat dan komite sekolah diundang untuk hadir dalam forum tertentu, tetapi kontribusi mereka tidak sepenuhnya menjadi bagian dari proses pengambilan keputusan yang substantif.

Dari perspektif berbasis mekanisme, partisipasi dalam penelitian ini beroperasi melalui mekanisme kesenjangan keterlibatan-formalisme. Mekanisme ini menjelaskan bahwa keberadaan partisipasi formal tidak secara otomatis menghasilkan keterlibatan yang bermakna. Kesenjangan tersebut muncul karena belum adanya mekanisme kelembagaan yang memungkinkan partisipasi berlangsung secara berkelanjutan, terstruktur, dan memiliki pengaruh terhadap proses pengelolaan sarana pendidikan. Akibatnya, partisipasi lebih banyak berfungsi sebagai simbol tata kelola inklusif daripada sebagai instrumen yang memperkuat kapasitas organisasi.

Jika dikaitkan dengan kepemimpinan kolaboratif, temuan ini menunjukkan bahwa tantangan utama bukan terletak pada absennya partisipasi, melainkan pada keterbatasan sistem dalam mengelola dan mengintegrasikan partisipasi tersebut ke dalam proses organisasi. Kepemimpinan kolaboratif pada dasarnya menuntut kemampuan untuk membangun keterlibatan yang berkelanjutan, menghubungkan berbagai kepentingan, dan menciptakan ruang bagi para aktor untuk berkontribusi secara substantif terhadap pencapaian tujuan bersama. Namun dalam praktiknya, kapasitas tersebut belum sepenuhnya berkembang dalam pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan di MTs Negeri 1 Kota Gorontalo.

Secara analitis, temuan ini menunjukkan bahwa partisipasi yang efektif tidak hanya diukur dari kehadiran pemangku kepentingan dalam proses formal, tetapi dari kemampuan mereka untuk memengaruhi keputusan, berkontribusi dalam implementasi, serta berbagi tanggung jawab atas hasil yang dicapai. Tanpa kemampuan tersebut, partisipasi akan tetap berada pada tingkat formalitas dan tidak mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap efektivitas pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan. Dengan demikian, tantangan utama pada dimensi partisipasi bukanlah bagaimana menghadirkan lebih banyak aktor ke dalam proses tata kelola, tetapi bagaimana mentransformasikan keterlibatan formal menjadi partisipasi substantif yang mampu memperkuat kapasitas kolaboratif organisasi sekolah.

D.Pemanfaatan Sarana dan Prasarana sebagai Ketidaksesuaian Perencanaan-Pemanfaatan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa pemanfaatan sarana dan prasarana pendidikan di MTs Negeri 1 Kota Gorontalo masih dibatasi oleh adanya ketidaksesuaian antara proses perencanaan dan praktik penggunaan fasilitas dalam kegiatan operasional sekolah. Secara formal, sekolah telah memiliki berbagai sarana dan prasarana yang dirancang untuk mendukung proses pembelajaran, administrasi, dan kegiatan pendidikan lainnya. Keberadaan fasilitas tersebut mencerminkan adanya upaya organisasi dalam memenuhi kebutuhan layanan pendidikan. Namun demikian, temuan empiris menunjukkan bahwa ketersediaan fasilitas tidak secara otomatis menghasilkan pemanfaatan yang optimal. Dengan kata lain, keberadaan sumber daya fisik belum sepenuhnya diterjemahkan menjadi nilai fungsional yang maksimal bagi peningkatan kualitas layanan pendidikan.

Pada tingkat perencanaan, kebutuhan sarana dan prasarana secara formal telah diidentifikasi dan dimasukkan ke dalam berbagai dokumen kelembagaan serta proposal pengembangan sekolah. Hal ini menunjukkan adanya kesadaran organisasi terhadap pentingnya penyelarasan antara fasilitas yang tersedia dan kebutuhan pendidikan. Namun, bukti empiris menunjukkan bahwa proses perencanaan belum selalu didasarkan pada

analisis kebutuhan yang sistematis maupun strategi pemanfaatan jangka panjang. Informan menjelaskan bahwa perencanaan sarana dan prasarana sering kali dilakukan secara reaktif, yaitu berdasarkan kebutuhan yang muncul pada saat tertentu, bukan berdasarkan evaluasi komprehensif terhadap pola penggunaan fasilitas dan kebutuhan masa depan sekolah (Inter-10).

Kondisi tersebut menyebabkan munculnya ketidaksesuaian antara fasilitas yang direncanakan dengan kebutuhan aktual pengguna. Dalam beberapa kasus, terdapat fasilitas yang tersedia tetapi belum dimanfaatkan secara optimal, sementara pada saat yang sama masih terdapat kebutuhan layanan yang belum sepenuhnya terpenuhi. Temuan ini menunjukkan bahwa proses perencanaan belum sepenuhnya terhubung dengan realitas penggunaan fasilitas di lapangan, sehingga menghasilkan distribusi pemanfaatan yang tidak merata.

Ketidaksesuaian tersebut semakin terlihat dalam praktik operasional sehari-hari. Para informan mengungkapkan bahwa beberapa fasilitas yang telah tersedia belum sepenuhnya terintegrasi ke dalam kegiatan pembelajaran maupun administrasi sekolah. Kondisi ini dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti keterbatasan aksesibilitas, kurangnya pemeliharaan, serta kapasitas pengguna yang belum memadai dalam memanfaatkan fasilitas secara optimal (Inter-11). Akibatnya, sarana dan prasarana yang tersedia tidak selalu berfungsi sesuai dengan tujuan awal pengadaannya.

Temuan ini menunjukkan bahwa pemanfaatan sarana dan prasarana belum menjadi bagian dari sistem organisasi yang terintegrasi. Pemanfaatan fasilitas masih banyak bergantung pada inisiatif individu dan kebutuhan situasional dibandingkan pada mekanisme kelembagaan yang secara sistematis menghubungkan ketersediaan fasilitas dengan kebutuhan operasional sekolah. Dalam kondisi demikian, keberadaan sarana dan prasarana lebih berfungsi sebagai aset fisik daripada sebagai instrumen strategis yang mendukung pencapaian tujuan pendidikan.

Selain itu, penelitian ini menemukan bahwa belum terdapat mekanisme pemantauan dan evaluasi yang kuat untuk menilai efektivitas penggunaan fasilitas. Para informan menjelaskan bahwa tindak lanjut

terhadap pemanfaatan sarana dan prasarana masih terbatas. Evaluasi mengenai bagaimana fasilitas digunakan, apakah fasilitas tersebut memenuhi kebutuhan pengguna, dan bagaimana fasilitas tersebut dapat dioptimalkan pada masa mendatang belum dilakukan secara sistematis (Inter-12). Akibatnya, pengalaman penggunaan fasilitas tidak sepenuhnya menjadi dasar dalam proses perencanaan berikutnya.

Kondisi tersebut menunjukkan adanya keterputusan antara perencanaan, pemanfaatan, dan evaluasi. Padahal dalam perspektif manajemen publik modern, efektivitas pengelolaan sumber daya sangat bergantung pada kemampuan organisasi untuk membangun hubungan yang berkelanjutan antara ketiga proses tersebut. Informasi yang diperoleh dari praktik pemanfaatan seharusnya menjadi sumber pembelajaran yang digunakan untuk memperbaiki perencanaan dan meningkatkan efektivitas penggunaan fasilitas pada masa yang akan datang.

Temuan ini sejalan dengan literatur administrasi publik yang menekankan bahwa pengelolaan sumber daya tidak hanya berkaitan dengan ketersediaan aset, tetapi juga dengan kemampuan organisasi dalam menghubungkan proses perencanaan, implementasi, dan evaluasi melalui mekanisme pembelajaran yang berkelanjutan (Wu et al., 2015). Dalam konteks pendidikan, efektivitas sarana dan prasarana tidak hanya ditentukan oleh jumlah fasilitas yang tersedia, tetapi oleh sejauh mana fasilitas tersebut dimanfaatkan untuk mendukung proses pembelajaran dan layanan pendidikan secara berkelanjutan (Hanushek & Woessmann, 2020).

Jika dikaitkan dengan perspektif kepemimpinan kolaboratif, kondisi ini menunjukkan bahwa pemanfaatan sarana dan prasarana tidak hanya merupakan persoalan teknis pengelolaan fasilitas, tetapi juga persoalan tata kelola organisasi. Kepemimpinan kolaboratif menuntut kemampuan untuk menghubungkan proses perencanaan, penggunaan, dan evaluasi melalui koordinasi yang melibatkan berbagai aktor organisasi. Ketika hubungan tersebut tidak terbentuk secara efektif, maka fasilitas yang tersedia berpotensi tidak dimanfaatkan secara optimal meskipun secara administratif telah direncanakan dan disediakan.

Dari perspektif berbasis mekanisme, temuan penelitian ini mengungkap adanya ketidaksesuaian perencanaan dan pemanfaatan (planning-utilization mismatch). Mekanisme ini menjelaskan bahwa perencanaan sarana dan prasarana tidak selalu diterjemahkan secara efektif ke dalam praktik penggunaan fasilitas. Ketidaksesuaian tersebut muncul karena lemahnya integrasi antara proses perencanaan, kapasitas pengguna, sistem operasional, dan mekanisme evaluasi. Akibatnya, keberadaan fasilitas tidak mampu menghasilkan nilai maksimal bagi peningkatan kualitas layanan pendidikan meskipun sumber daya fisik telah tersedia.

Secara analitis, temuan ini menunjukkan bahwa pengelolaan sarana dan prasarana yang efektif tidak cukup hanya bergantung pada kemampuan organisasi dalam merencanakan dan menyediakan fasilitas. Yang lebih penting adalah kemampuan organisasi untuk memastikan bahwa fasilitas tersebut dimanfaatkan secara konsisten, relevan dengan kebutuhan pengguna, serta dievaluasi secara berkelanjutan sebagai dasar perbaikan kebijakan pengelolaan. Tanpa keterhubungan tersebut, sarana dan prasarana akan tetap menjadi sumber daya yang bersifat statis dan administratif, bukan menjadi instrumen dinamis yang mampu mendukung peningkatan kualitas layanan pendidikan. Dengan demikian, tantangan utama pada dimensi pemanfaatan bukan terletak pada ketersediaan fasilitas semata, tetapi pada kemampuan sistem organisasi dalam menyelaraskan perencanaan, penggunaan, dan pembelajaran kelembagaan dalam satu proses tata kelola yang terintegrasi.

Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kolaboratif dalam pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan tidak dapat dipahami hanya sebagai keberadaan interaksi antaraktor, tetapi sebagai kapasitas sistem dalam mengintegrasikan komunikasi, koordinasi, partisipasi, dan pemanfaatan sumber daya secara koheren. Secara empiris, keempat dimensi tersebut telah hadir dalam praktik organisasi sekolah, namun belum terhubung dalam suatu sistem tata kelola yang mampu menghasilkan pengelolaan sarana pendidikan yang efektif dan berkelanjutan.

Secara mekanistik, penelitian ini mengidentifikasi adanya keterkaitan yang saling terkait di antara dimensi kolaborasi. Komunikasi menunjukkan perbedaan antara pertukaran informasi dan koordinasi tindakan, koordinasi mencerminkan ketidakjelasan peran yang menghasilkan fragmentasi, partisipasi menampilkan keterlibatan yang bersifat formalitas, sementara pemanfaatan sarana menunjukkan ketidaksesuaian antara perencanaan dan penggunaan. Interaksi dari keempat kondisi tersebut membentuk pola kesenjangan kapasitas kolaboratif, di mana potensi kolaborasi tidak mampu diterjemahkan menjadi praktik pengelolaan yang efektif.

Temuan ini memberikan pemahaman teoritis bahwa kepemimpinan kolaboratif perlu dipahami sebagai fenomena sistemik yang bergantung pada keselarasan antar dimensi organisasi, bukan sekadar atribut individu pemimpin. Penelitian ini memperluas kajian kepemimpinan kolaboratif dengan menunjukkan bahwa efektivitas kolaborasi ditentukan oleh kemampuan sistem dalam menghubungkan aktor, menyelaraskan peran, dan mengintegrasikan proses pengelolaan sumber daya secara berkelanjutan.

Secara praktis, peningkatan kualitas pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan memerlukan penguatan sistem kolaborasi secara menyeluruh, termasuk kejelasan pembagian peran, pengembangan komunikasi deliberatif, penguatan partisipasi substantif, serta integrasi antara perencanaan dan pemanfaatan fasilitas. Tanpa adanya transformasi sistemik tersebut, kepemimpinan kolaboratif akan tetap berada pada tingkat formal dan belum mampu menghasilkan dampak signifikan terhadap kualitas layanan pendidikan.

Daftar Pustaka

- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Ansell, C., & Torfing, J. (2021). *Public governance as co-creation: A strategy for revitalizing the public sector and rejuvenating democracy*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108765381>

- Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216–224.
<https://doi.org/10.1080/01944366908977225>
- Bawa, P. (2019). Collaborative leadership in complex educational organizations. *Journal of Educational Leadership and Policy Studies*, 3(2), 1–15.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40.
<https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2018). *The SAGE handbook of qualitative research* (5th ed.). SAGE Publications.
- Emerson, K., & Nabatchi, T. (2015). *Collaborative governance regimes*. Georgetown University Press.
- Hana, H., Rahman, A., & Sari, M. (2024). Collaborative leadership and public service quality in educational organizations. *Jurnal Administrasi Publik*, 20(1), 45–60.
- Hanushek, E. A., & Woessmann, L. (2020). *The economic impacts of learning losses* (OECD Education Working Papers No. 225). OECD Publishing.
<https://doi.org/10.1787/21908d74-en>
- Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. (2022). *Laporan kinerja Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi tahun 2022*. Kemendikbudristek.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.
- Mar'ati, A. (2022). Peran komite sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan. *Kalam Cendekia: Jurnal Ilmiah Kependidikan*, 10(2).
<https://doi.org/10.20961/jkc.v10i2.65774>
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1–13.
<https://doi.org/10.1177/1609406917733847>

- OECD. (2020). *Education at a glance 2020: OECD indicators*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/69096873-en>
- Osborne, S. P., Nasi, G., & Powell, M. (2022). Value creation in the public service ecosystem: An integrative framework. *Public Administration Review*, 82(4), 634–645.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). SAGE Publications.
- Peters, B. G. (2015). *Advanced introduction to public policy*. Edward Elgar Publishing.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis—Into the age of austerity* (4th ed.). Oxford University Press.
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2012). *Qualitative interviewing: The art of hearing data* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Stebbins, R. A. (2001). *Exploratory research in the social sciences*. SAGE Publications.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed.). SAGE Publications.
- UNESCO. (2021). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. UNESCO.
- World Bank. (2022). *The state of global learning poverty: 2022 update*. World Bank.
- Wu, X., Ramesh, M., & Howlett, M. (2015). Policy capacity: A conceptual framework for understanding policy competences and capabilities. *Policy and Society*, 34(3–4), 165–171. <https://doi.org/10.1016/j.polsoc.2015.09.001>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.