

# Pelembagaan *Collaborative Governance* dalam Penguatan Mutu Layanan Administrasi Madrasah

Afifah Khairunnisa<sup>1</sup>, Wenny Agustina<sup>2</sup>, Okke Rosmaladewi<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Universitas Islam Nusantara, Bandung

[afifahzidny@gmail.com](mailto:afifahzidny@gmail.com)

## Abstract

This study analyzes the institutionalization of *collaborative governance* in strengthening administrative service quality in a madrasah. Administrative services support school governance, information transparency, academic document management, and public trust. This study used a qualitative case study method at MTs Al Hasan Karawang. Data were collected through in-depth interviews, observation, and documentation involving 11 informants, including the principal, teachers, administrative staff, school committee members, parents, and students. Data were analyzed using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña through data condensation, data display, and conclusion drawing. The findings show that administrative service improvement has involved various stakeholders through communication, coordination, document management, information sharing, and complaint handling. However, the collaboration remains largely informal and has not been fully supported by integrated digital systems, clear service standards, and regular data-based evaluation. This study concludes that administrative service quality can be strengthened through facilitative leadership, clear stakeholder role division, gradual administrative digitalization, administrative staff capacity building, and data-based service evaluation.

**Keywords:** *administrative service quality, collaborative governance, madrasah, educational administration, school governance*

## Abstrak

Penelitian ini menganalisis pelembagaan *collaborative governance* dalam penguatan mutu layanan administrasi madrasah. Layanan administrasi berperan penting dalam mendukung tata kelola madrasah, keterbukaan informasi, pengelolaan dokumen akademik, dan kepercayaan masyarakat. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus di MTs Al Hasan Karawang. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi yang melibatkan 11 informan, terdiri atas kepala madrasah, guru, tenaga administrasi, komite madrasah, orang tua, dan peserta didik. Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña melalui kondensasi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penguatan layanan administrasi telah melibatkan berbagai pemangku kepentingan melalui komunikasi, koordinasi, pengurusan dokumen, penyampaian informasi, dan penyelesaian keluhan. Namun, kolaborasi masih dominan bersifat informal dan belum sepenuhnya didukung oleh sistem digital terpadu, standar layanan yang jelas, serta evaluasi berbasis data secara berkala. Penelitian ini menyimpulkan bahwa mutu layanan administrasi dapat diperkuat melalui kepemimpinan fasilitatif, pembagian peran pemangku kepentingan, digitalisasi administrasi bertahap, peningkatan kapasitas tenaga administrasi, dan evaluasi layanan berbasis data.

**Kata Kunci:** *mutu layanan administrasi, collaborative governance, madrasah, administrasi pendidikan, tata kelola madrasah*

## Pendahuluan

Mutu layanan administrasi pendidikan menjadi bagian penting dalam tata kelola satuan pendidikan. Administrasi tidak hanya berkaitan dengan pencatatan, pengarsipan, dan pengurusan dokumen. Administrasi juga menentukan kelancaran layanan akademik, keterbukaan informasi, koordinasi kelembagaan, dan kepercayaan masyarakat terhadap madrasah. Standar Nasional Pendidikan menempatkan pengelolaan pendidikan sebagai salah satu komponen mutu yang harus dipenuhi oleh setiap satuan pendidikan.<sup>1</sup> Oleh sebab itu, layanan administrasi perlu dipahami sebagai bagian dari manajemen pendidikan, bukan sekadar pekerjaan teknis di balik kegiatan pembelajaran.

Perubahan kebutuhan masyarakat membuat madrasah harus menyediakan layanan yang cepat, akurat, transparan, dan mudah diakses. Orang tua dan peserta didik tidak hanya menilai dokumen yang selesai, tetapi juga memperhatikan kejelasan prosedur, ketepatan informasi, respons petugas, dan kepastian waktu layanan. Håkansson dan Adolfsson menegaskan bahwa pengelolaan mutu pendidikan membutuhkan koordinasi antaraktor, penggunaan data, dan dialog kelembagaan yang berkelanjutan.<sup>2</sup> Khurniawan et al. juga menunjukkan bahwa efektivitas organisasi pendidikan meningkat ketika tata kelola sekolah terhubung dengan prinsip manajemen mutu dan perbaikan berkelanjutan.<sup>3</sup> Pandangan tersebut menunjukkan bahwa layanan administrasi harus dikelola sebagai sistem mutu yang terhubung dengan seluruh proses kerja lembaga.

Madrasah menghadapi tantangan yang khas karena harus menjaga nilai keislaman, memenuhi standar mutu pendidikan, dan menyesuaikan layanan dengan perkembangan teknologi. Haddade et al. menunjukkan bahwa penguatan manajemen madrasah pada era digital membutuhkan pembaruan sistem kerja, pemanfaatan teknologi, dan kepemimpinan yang mampu mengarahkan perubahan.<sup>4</sup> Choiriyah dan Lestari juga menekankan bahwa transformasi digital madrasah memerlukan kesiapan infrastruktur, kompetensi sumber daya manusia, budaya organisasi, dan dukungan pemangku kepentingan.<sup>5</sup> Dengan demikian, perbaikan layanan administrasi madrasah tidak cukup dilakukan melalui penggunaan media komunikasi digital. Perbaikan juga membutuhkan tata kelola layanan yang lebih tertata, terukur, dan berorientasi pada kebutuhan pengguna.

Mutu layanan administrasi dapat dilihat dari kejelasan prosedur, ketepatan data, kecepatan respons, keramahan petugas, keterbukaan informasi, dan kemampuan lembaga menindaklanjuti kebutuhan pengguna. Yidana et al. menempatkan kualitas layanan administrasi sebagai faktor yang berkaitan dengan kepuasan, loyalitas, dan reputasi lembaga pendidikan.<sup>6</sup> Firdaus, Fajrina, dan Syafrina menggunakan model SERVQUAL untuk menilai mutu layanan administrasi sekolah melalui dimensi *tangibles*,

---

<sup>1</sup> Republik Indonesia, *PP Nomor 57 Tahun 2021*; Republik Indonesia, *PP Nomor 4 Tahun 2022*.

<sup>2</sup> Håkansson and Adolfsson, "Local Education Authority's Quality Management," 291-314.

<sup>3</sup> Khurniawan et al., "The Collaborative Strategy of Total Quality Management," 10-21.

<sup>4</sup> Haddade et al., "Madrasah Management Strategies," 1289-1304.

<sup>5</sup> Choiriyah and Lestari, "Strategies for Digital Transformation."

<sup>6</sup> Yidana et al., "A Model of Administrative Service Quality," 52-75.

*reliability, responsiveness, assurance, dan empathy.*<sup>7</sup> Kelima dimensi tersebut relevan untuk membaca layanan administrasi madrasah karena pengguna layanan menilai proses pelayanan, bukan hanya hasil akhir dokumen.

Pendekatan *collaborative governance* penting digunakan karena masalah layanan administrasi tidak dapat diselesaikan oleh tenaga administrasi saja. Ansell dan Gash menjelaskan bahwa *collaborative governance* menempatkan berbagai aktor dalam proses pengambilan keputusan yang berorientasi pada konsensus.<sup>8</sup> Emerson, Nabatchi, dan Balogh menambahkan bahwa tata kelola kolaboratif menuntut keterlibatan, motivasi bersama, dan kapasitas tindakan kolektif.<sup>9</sup> Pada layanan administrasi madrasah, prinsip ini tampak melalui keterlibatan kepala madrasah, guru, tenaga administrasi, komite madrasah, orang tua, peserta didik, dan masyarakat. Kolaborasi menjadi bermakna ketika setiap pihak tidak hanya berkomunikasi, tetapi juga berbagi peran, memberi masukan, mengatasi hambatan, dan membangun sistem layanan yang lebih baik.

Penelitian terbaru tentang tata kelola madrasah menunjukkan bahwa kepemimpinan dan partisipasi pemangku kepentingan berperan penting dalam peningkatan mutu kelembagaan. Hasbiyallah et al. menemukan bahwa kepemimpinan partisipatif di madrasah dapat memperkuat transparansi dan akuntabilitas, meskipun masih perlu memperhatikan pemerataan partisipasi.<sup>10</sup> Norman et al. juga menunjukkan bahwa kepemimpinan strategis kepala sekolah yang dikaitkan dengan *collaborative governance* dapat memperkuat kualitas pendidikan melalui pelibatan berbagai pihak dalam proses manajerial.<sup>11</sup> Namun, kolaborasi tidak selalu berjalan mudah. Bannink, Sancino, dan Sorrentino mengingatkan bahwa tata kelola kolaboratif sering menghadapi perbedaan kepentingan, posisi, dan sumber daya antaraktor.<sup>12</sup> Oleh karena itu, kajian tentang *collaborative governance* perlu menelaah bagaimana kerja sama dibangun, diorganisasi, dan diubah menjadi perbaikan layanan.

Kajian terdahulu telah banyak membahas kepemimpinan madrasah, digitalisasi pendidikan, manajemen mutu, dan kolaborasi pemangku kepentingan. Namun, penelitian yang secara khusus menghubungkan mutu layanan administrasi madrasah dengan pendekatan *collaborative governance* masih terbatas. Sebagian besar studi menempatkan kolaborasi pada tata kelola lembaga secara umum. Praktik layanan administrasi sehari-hari belum banyak dibaca sebagai ruang penting dalam manajemen mutu madrasah. Padahal, layanan administrasi sering menjadi titik awal pertemuan antara madrasah, orang tua, peserta didik, dan masyarakat. Kualitas layanan pada titik ini dapat memengaruhi persepsi publik terhadap profesionalitas lembaga.

MTs Al Hasan Karawang menjadi lokus yang relevan untuk mengkaji persoalan tersebut. Sebagai madrasah swasta, lembaga ini perlu menjaga kepercayaan masyarakat melalui layanan administrasi yang responsif, tertib, dan akuntabel. Observasi awal

---

<sup>7</sup> Firdaus, Fajrina, and Syafrina, "Analysis of School Administrative Service Quality," 1261–1269.

<sup>8</sup> Ansell and Gash, "Collaborative Governance," 543–571.

<sup>9</sup> Emerson, Nabatchi, and Balogh, "An Integrative Framework," 1–29.

<sup>10</sup> Hasbiyallah et al., "Participatory Leadership," 233–244.

<sup>11</sup> Norman et al., "Strategic Leadership," 81–88.

<sup>12</sup> Bannink, Sancino, and Sorrentino, "Governance without We," 301–323.

menunjukkan bahwa madrasah telah melibatkan kepala madrasah, guru, tenaga administrasi, komite madrasah, orang tua, dan peserta didik dalam beberapa proses layanan. Pelibatan tersebut tampak pada penyampaian informasi melalui grup komunikasi, koordinasi data akademik, pengurusan surat keterangan siswa, legalisasi dokumen, layanan PPDB, pembayaran, dan pembaruan data peserta didik. Pada kondisi normal, beberapa layanan dapat ditangani melalui alur komunikasi langsung antara pengguna layanan dan petugas administrasi. Namun, pada periode padat, seperti PPDB, legalisasi ijazah, pengurusan dokumen massal, pembayaran, dan pembaruan data siswa, proses layanan cenderung membutuhkan koordinasi lebih panjang karena petugas harus memeriksa arsip, mengonfirmasi data kepada guru atau wali kelas, serta menyesuaikan dokumen dengan kebutuhan pengguna layanan.

Observasi awal juga menunjukkan bahwa madrasah telah memanfaatkan WhatsApp, papan informasi, media sosial, arsip fisik, dan file administrasi terpisah untuk mendukung layanan. Media tersebut membantu penyampaian informasi dan mempercepat komunikasi harian. Akan tetapi, penggunaannya belum sepenuhnya membentuk sistem administrasi yang terintegrasi. Beberapa dokumen masih bergantung pada arsip fisik, sebagian data dikelola melalui file terpisah, dan masukan pengguna lebih sering ditangani melalui komunikasi langsung. Kondisi ini menunjukkan bahwa persoalan layanan administrasi tidak hanya berkaitan dengan kecepatan petugas, tetapi juga berkaitan dengan standar layanan, integrasi data, pembagian peran, dan evaluasi berbasis data.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pelembagaan *collaborative governance* dalam penguatan mutu layanan administrasi madrasah. Secara khusus, penelitian ini mengkaji bentuk keterlibatan pemangku kepentingan, faktor pendukung, faktor penghambat, serta strategi penguatan mutu layanan administrasi. Kontribusi utama artikel ini terletak pada penegasan bahwa penguatan layanan administrasi madrasah tidak cukup bertumpu pada komunikasi informal. Penguatan layanan membutuhkan kepemimpinan fasilitatif, pembagian peran yang jelas, standar layanan yang terukur, digitalisasi administrasi yang terjangkau, dan evaluasi layanan berbasis data.

## **Tinjauan Pustaka**

### ***Mutu Layanan Administrasi Pendidikan***

Mutu layanan administrasi pendidikan merujuk pada kemampuan lembaga pendidikan dalam menyediakan layanan yang tertib, cepat, akurat, terbuka, dan sesuai dengan kebutuhan pengguna. Layanan ini mencakup pengelolaan data peserta didik, surat-menyurat, arsip akademik, layanan PPDB, legalisasi dokumen, pembayaran, penyampaian informasi, dan komunikasi kelembagaan. Administrasi yang baik membantu madrasah menjaga kelancaran layanan akademik, memperkuat koordinasi internal, dan membangun kepercayaan orang tua serta peserta didik.

Kualitas layanan administrasi dapat dibaca melalui model SERVQUAL yang mencakup lima dimensi, yaitu *tangibles*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan

*empathy*.<sup>13</sup> Dimensi *tangibles* berkaitan dengan fasilitas, ruang layanan, perangkat kerja, dan media informasi. Dimensi *reliability* berkaitan dengan ketepatan data dan konsistensi prosedur. Dimensi *responsiveness* berkaitan dengan kecepatan petugas dalam merespons kebutuhan pengguna. Dimensi *assurance* berkaitan dengan kepastian prosedur dan rasa percaya pengguna terhadap layanan. Dimensi *empathy* berkaitan dengan perhatian petugas terhadap kebutuhan peserta didik dan orang tua. Kelima dimensi tersebut relevan untuk menilai layanan administrasi madrasah karena pengguna layanan menilai proses pelayanan, bukan hanya hasil akhir dokumen.<sup>14</sup>

Mutu layanan administrasi juga berkaitan dengan manajemen mutu pendidikan. Pengelolaan mutu membutuhkan koordinasi antaraktor, penggunaan data, standar layanan, dan evaluasi berkelanjutan.<sup>15</sup> Prinsip ini menunjukkan bahwa layanan administrasi tidak cukup diperbaiki melalui keramahan petugas atau komunikasi informal. Madrasah juga membutuhkan alur pelayanan yang jelas, arsip yang tertata, pembagian tugas yang tegas, pencatatan keluhan, serta penggunaan data sebagai dasar pengambilan keputusan. Dengan demikian, mutu layanan administrasi harus dipahami sebagai bagian dari tata kelola kelembagaan yang sistematis.

### **Digitalisasi Administrasi Madrasah**

Digitalisasi administrasi madrasah merupakan proses pemanfaatan teknologi digital untuk menata data, dokumen, komunikasi, dan evaluasi layanan secara lebih efektif. Digitalisasi tidak hanya berarti penggunaan WhatsApp, media sosial, atau papan informasi digital. Digitalisasi administrasi juga mencakup pengelolaan arsip elektronik, formulir layanan daring, basis data peserta didik, pencatatan permohonan dokumen, rekap keluhan, dan evaluasi layanan berbasis data.

Dalam konteks madrasah, digitalisasi perlu dilakukan secara bertahap karena tidak semua lembaga memiliki sumber daya yang sama. Madrasah dengan kapasitas menengah ke bawah dapat memulai digitalisasi melalui perangkat yang sederhana, murah, dan mudah digunakan. Bentuk awal yang dapat diterapkan antara lain penggunaan Google Form untuk permohonan surat, Google Drive untuk penyimpanan arsip digital, Spreadsheet untuk mencatat daftar layanan, serta folder digital untuk mengelompokkan dokumen peserta didik, surat masuk, surat keluar, legalisasi, dan dokumen PPDB. Pola ini lebih realistis dibandingkan membangun sistem besar yang membutuhkan biaya tinggi dan tenaga teknis khusus.

Transformasi digital madrasah membutuhkan kesiapan infrastruktur, kompetensi sumber daya manusia, budaya organisasi, dan dukungan pemangku kepentingan.<sup>16</sup> Oleh sebab itu, digitalisasi administrasi tidak dapat berjalan hanya melalui pengadaan perangkat. Digitalisasi harus diikuti dengan pembagian tugas, pelatihan tenaga administrasi, standar penamaan dokumen, prosedur penyimpanan arsip, dan evaluasi

---

<sup>13</sup> Parasuraman, Zeithaml, and Berry, "SERVQUAL," 12–40.

<sup>14</sup> Firdaus, Fajrina, and Syafrina, "Analysis of School Administrative Service Quality," 1261–1269.

<sup>15</sup> Håkansson and Adolfsson, "Local Education Authority's Quality Management," 291–314.

<sup>16</sup> Choiriyah and Lestari, "Strategies for Digital Transformation."

penggunaan data. Dengan cara ini, teknologi dapat mendukung kecepatan layanan, keandalan data, keterbukaan informasi, dan akuntabilitas madrasah.

### ***Collaborative Governance***

*Collaborative governance* merupakan pendekatan tata kelola yang menekankan keterlibatan berbagai aktor dalam proses pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah bersama. Ansell dan Gash menjelaskan bahwa *collaborative governance* melibatkan aktor publik dan nonpublik dalam proses kolektif yang berorientasi pada konsensus.<sup>17</sup> Emerson, Nabatchi, dan Balogh menambahkan bahwa kolaborasi membutuhkan keterlibatan, motivasi bersama, dan kapasitas tindakan kolektif.<sup>18</sup> Artinya, kolaborasi tidak cukup ditandai oleh rapat, komunikasi informal, atau hubungan baik antaraktor. Kolaborasi harus menghasilkan pembagian peran, penggunaan sumber daya, pemecahan masalah, dan perbaikan layanan.

Pada layanan administrasi madrasah, *collaborative governance* dapat dilihat dari keterlibatan kepala madrasah, guru, tenaga administrasi, komite madrasah, orang tua, dan peserta didik. Kepala madrasah berperan sebagai fasilitator yang mengarahkan kebijakan layanan. Guru membantu penyediaan dan verifikasi data akademik. Tenaga administrasi menjadi pelaksana utama layanan. Komite madrasah dan orang tua memberi masukan, dukungan, dan kontrol sosial. Peserta didik menjadi pengguna layanan yang merasakan langsung kecepatan, kejelasan, dan kepastian pelayanan.

Pelembagaan *collaborative governance* menjadi penting karena kolaborasi informal sering bergantung pada kebiasaan, kedekatan personal, dan respons situasional. Kolaborasi seperti ini dapat membantu penyelesaian masalah harian, tetapi belum tentu menjamin mutu layanan secara konsisten. Oleh sebab itu, kolaborasi perlu dilembagakan melalui standar layanan, pembagian peran, sistem administrasi digital, forum evaluasi, dan pencatatan umpan balik pengguna. Kepemimpinan partisipatif dapat memperkuat transparansi dan akuntabilitas madrasah, sedangkan kepemimpinan strategis yang dipadukan dengan *collaborative governance* dapat memperkuat mutu pendidikan melalui pelibatan banyak pihak.<sup>19</sup>

### ***Kerangka Konseptual Penelitian***

Kerangka konseptual penelitian ini dibangun dari hubungan antara *collaborative governance*, mutu layanan administrasi, digitalisasi administrasi, standar layanan, dan evaluasi berbasis data. *Collaborative governance* ditempatkan sebagai pendekatan utama karena layanan administrasi madrasah melibatkan banyak aktor. Mutu layanan administrasi menjadi tujuan yang hendak diperkuat. Digitalisasi administrasi, standar layanan, dan evaluasi berbasis data menjadi instrumen pendukung agar kolaborasi tidak berhenti pada komunikasi informal.

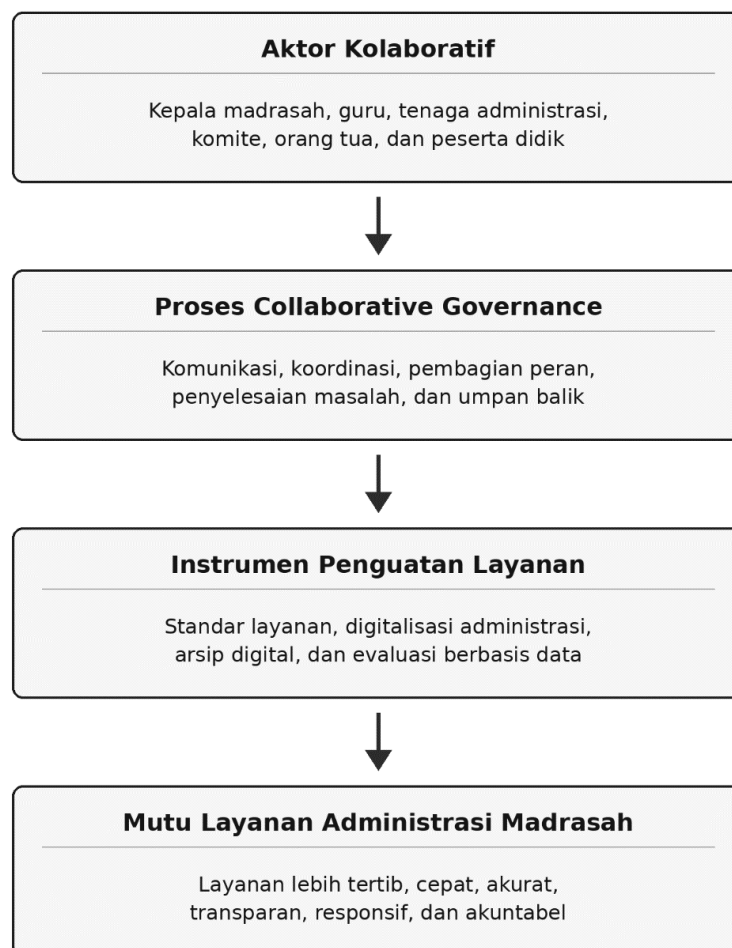
---

<sup>17</sup> Ansell and Gash, "Collaborative Governance," 543–571.

<sup>18</sup> Emerson, Nabatchi, and Balogh, "An Integrative Framework," 1–29.

<sup>19</sup> Hasbiyallah et al., "Participatory Leadership," 233–244; Norman et al., "Strategic Leadership," 81–88.

Secara konseptual, keterlibatan kepala madrasah, guru, tenaga administrasi, komite, orang tua, dan peserta didik membentuk proses kolaborasi. Proses ini berjalan melalui komunikasi, koordinasi, pembagian peran, penyediaan data, penyelesaian keluhan, dan pemberian umpan balik. Agar kolaborasi tersebut berdampak pada mutu layanan, madrasah membutuhkan standar layanan yang jelas, sistem administrasi yang mudah diakses, serta evaluasi layanan yang terdokumentasi. Hubungan antar konsep tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 1.** Kerangka Konseptual Penelitian

Bagan tersebut menunjukkan bahwa mutu layanan administrasi tidak hanya ditentukan oleh tenaga administrasi. Mutu layanan dibentuk oleh keterlibatan berbagai aktor, kejelasan sistem kerja, dukungan teknologi yang terjangkau, dan evaluasi yang dilakukan secara berkala. Dengan demikian, pelebagaan *collaborative governance* dalam layanan administrasi madrasah dapat dipahami sebagai upaya mengubah kolaborasi informal menjadi tata kelola layanan yang lebih sistematis, terukur, dan berbasis data.

### **Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Pendekatan ini dipilih karena penelitian berupaya memahami secara mendalam proses

pelembagaan *collaborative governance* dalam penguatan mutu layanan administrasi madrasah. Studi kasus digunakan karena fokus penelitian terletak pada satu lokus tertentu, yaitu MTs Al Hasan Karawang, dengan memperhatikan hubungan antara aktor, proses layanan, sistem administrasi, dan konteks kelembagaan madrasah.<sup>20</sup>

Penelitian dilaksanakan di MTs Al Hasan Karawang pada Maret sampai Mei 2026. Lokus ini dipilih secara purposif karena madrasah menunjukkan adanya praktik pelibatan beberapa pemangku kepentingan dalam layanan administrasi, tetapi masih menghadapi kendala pada kecepatan layanan, pengarsipan, digitalisasi, dan beban kerja tenaga administrasi. Dalam penelitian ini, peneliti hadir sebagai instrumen utama yang melakukan pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Kehadiran peneliti diarahkan untuk memahami praktik layanan administrasi secara alami, tanpa mengubah alur layanan yang berlangsung di madrasah.

Informan penelitian berjumlah 11 orang, terdiri atas 1 kepala madrasah, 2 guru, 2 tenaga administrasi, 2 anggota komite madrasah, 2 orang tua peserta didik, dan 2 peserta didik. Informan dipilih secara purposif berdasarkan keterlibatan, pengalaman, dan posisi masing-masing dalam layanan administrasi madrasah. Pemilihan informan tidak dilakukan secara acak, tetapi didasarkan pada pertimbangan bahwa setiap kelompok memiliki pengetahuan langsung terhadap proses layanan. Kepala madrasah dipilih karena memiliki kewenangan dalam kebijakan layanan, koordinasi internal, dan pengambilan keputusan administrasi. Guru dipilih karena sering berhubungan dengan data akademik peserta didik dan koordinasi dengan tenaga administrasi, terutama dalam pengurusan surat keterangan, legalisasi, dan pembaruan data siswa. Tenaga administrasi dipilih karena menjadi pelaksana utama layanan surat-menyurat, pengarsipan, PPDB, legalisasi, pembayaran, dan pembaruan data peserta didik. Komite madrasah dipilih karena berperan sebagai penghubung antara madrasah dan orang tua serta menjadi saluran aspirasi pengguna layanan. Orang tua dipilih karena memiliki pengalaman sebagai pengguna layanan dan dapat menilai kejelasan prosedur, respons petugas, serta kemudahan memperoleh informasi. Peserta didik dipilih karena menjadi pengguna langsung layanan administrasi, terutama dalam pengurusan surat keterangan, data pribadi, dan informasi akademik.

Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur agar peneliti memiliki pedoman pertanyaan, tetapi tetap memberi ruang bagi informan untuk menjelaskan pengalaman secara terbuka. Pertanyaan wawancara diarahkan pada bentuk kolaborasi, alur layanan administrasi, peran pemangku kepentingan, hambatan layanan, penggunaan media digital, dan strategi penguatan mutu layanan. Observasi dilakukan pada aktivitas pelayanan administrasi, pola komunikasi petugas dengan pengguna layanan, penggunaan WhatsApp, papan informasi, arsip fisik, file administrasi terpisah, serta alur pengurusan dokumen. Studi dokumentasi dilakukan terhadap SOP pelayanan administrasi, arsip PPDB, buku agenda surat, papan informasi, dokumentasi komunikasi melalui grup

---

<sup>20</sup> Yin, *Case Study Research and Applications*.

WhatsApp, media sosial madrasah, arsip surat keterangan siswa, dokumen legalisasi ijazah, dan dokumen administrasi lain yang relevan.

Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan *member checking*. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari kepala madrasah, guru, tenaga administrasi, komite, orang tua, dan peserta didik. Triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. *Member checking* dilakukan dengan mengonfirmasi kembali pokok temuan kepada informan agar penafsiran peneliti sesuai dengan informasi yang diberikan. Cara ini digunakan untuk menjaga kredibilitas data dan mengurangi kemungkinan kesalahan penafsiran terhadap pengalaman informan.<sup>21</sup>

Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña yang meliputi kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan.<sup>22</sup> Pada tahap kondensasi data, peneliti membaca transkrip wawancara, catatan observasi, dan dokumen pendukung, kemudian memilih data yang relevan dengan fokus penelitian. Data yang berulang, terlalu umum, atau tidak berkaitan langsung dengan layanan administrasi tidak dijadikan temuan utama. Data yang relevan kemudian diberi kode awal, seperti komunikasi informal, arsip fisik, data belum terintegrasi, layanan melambat saat periode padat, peran komite, umpan balik orang tua, dan kebutuhan digitalisasi bertahap.

Pada tahap penyajian data, kode-kode awal dikelompokkan menjadi kategori yang lebih luas. Kode komunikasi informal, koordinasi guru dan tenaga administrasi, serta masukan orang tua dikelompokkan ke dalam kategori bentuk kolaborasi layanan. Kode arsip fisik, file terpisah, dan pencarian data manual dikelompokkan ke dalam kategori hambatan keandalan data. Kode WhatsApp, papan informasi, dan media sosial madrasah dikelompokkan ke dalam kategori akses informasi. Kode standar layanan, arsip digital, formulir layanan, dan rekap keluhan dikelompokkan ke dalam kategori strategi penguatan layanan.

Pada tahap penarikan kesimpulan, peneliti memeriksa kembali pola temuan, membandingkan data antar-informan, dan menghubungkan temuan dengan konsep *collaborative governance* serta mutu layanan administrasi pendidikan. Kesimpulan tidak ditarik dari satu sumber data saja, tetapi dari kesesuaian antara wawancara, observasi, dan dokumentasi. Dengan cara ini, temuan penelitian disusun secara tematik berdasarkan bentuk kolaborasi, kondisi mutu layanan, hambatan, faktor pendukung, dan strategi pelebagaan *collaborative governance* dalam layanan administrasi madrasah.

## Hasil Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penguatan mutu layanan administrasi pendidikan di MTs Al Hasan Karawang berjalan melalui keterlibatan kepala madrasah, guru, tenaga administrasi, komite madrasah, orang tua, dan peserta didik. Keterlibatan tersebut tampak pada penyampaian informasi, koordinasi layanan, pengurusan dokumen, penyelesaian keluhan, dan pemberian masukan terhadap pelayanan. Data

---

<sup>21</sup> Stahl and King, "Understanding and Using Trustworthiness," 26–28.

<sup>22</sup> Miles, Huberman, and Saldaña, *Qualitative Data Analysis*.

penelitian diperoleh melalui wawancara dengan 11 informan, observasi aktivitas layanan administrasi, serta studi dokumentasi terhadap SOP pelayanan, arsip PPDB, buku agenda surat, papan informasi, dokumentasi komunikasi melalui grup WhatsApp, media sosial madrasah, arsip surat keterangan siswa, dan dokumen legalisasi ijazah.

### ***Bentuk Kolaborasi dalam Layanan Administrasi***

Kolaborasi layanan administrasi di MTs Al Hasan Karawang terbentuk melalui pembagian peran antar pemangku kepentingan. Kepala madrasah berperan mengarahkan kebijakan layanan, memberi instruksi kepada tenaga administrasi, dan membuka ruang komunikasi dengan guru, komite, dan orang tua. Salah satu informan menyatakan, "Layanan administrasi tidak bisa diserahkan kepada TU saja. Guru, wali kelas, dan komite juga perlu membantu ketika data siswa atau informasi orang tua dibutuhkan."<sup>23</sup> Pernyataan ini menunjukkan bahwa kepala madrasah memandang layanan administrasi sebagai pekerjaan kolektif, bukan hanya tugas teknis tenaga administrasi.

Guru membantu menyediakan dan memverifikasi data akademik peserta didik, terutama ketika tenaga administrasi memerlukan konfirmasi untuk surat keterangan, legalisasi, atau kelengkapan dokumen siswa. Tenaga administrasi menjadi pelaksana utama layanan, seperti pengarsipan, pembuatan surat, pelayanan PPDB, legalisasi dokumen, dan pengelolaan data peserta didik. Salah satu tenaga administrasi menyampaikan, "Kalau data siswa belum lengkap, kami biasanya koordinasi dulu dengan wali kelas atau guru yang memegang data akademik."<sup>24</sup> Temuan ini menunjukkan bahwa koordinasi antara guru dan tenaga administrasi menjadi bagian penting dalam menjaga ketepatan dokumen.

Komite madrasah berperan sebagai penghubung antara madrasah dan orang tua. Komite menyampaikan aspirasi wali murid, memberi masukan terhadap kebutuhan layanan, dan membantu madrasah menjaga komunikasi dengan masyarakat. Salah satu anggota komite menjelaskan, "Komite biasanya membantu menyampaikan masukan orang tua, terutama kalau ada informasi layanan yang belum dipahami."<sup>25</sup> Orang tua dan peserta didik juga berperan sebagai pengguna layanan yang memberi umpan balik terhadap kejelasan prosedur, kecepatan pelayanan, dan kemudahan informasi. Dengan demikian, layanan administrasi tidak lagi berjalan sebagai pekerjaan internal tenaga administrasi semata, tetapi mulai menjadi ruang kerja bersama antar unsur madrasah.

### ***Kondisi Mutu Layanan Administrasi***

Mutu layanan administrasi di MTs Al Hasan Karawang menunjukkan perkembangan pada aspek keramahan petugas, keterbukaan informasi, dan kejelasan beberapa prosedur layanan. Orang tua dan peserta didik lebih mudah memperoleh informasi melalui grup WhatsApp, papan informasi, dan media sosial madrasah. Observasi menunjukkan bahwa informasi layanan tertentu, seperti jadwal pengurusan

---

<sup>23</sup> Wawancara dengan kepala madrasah, Mei 2026.

<sup>24</sup> Wawancara dengan tenaga administrasi, Mei 2026.

<sup>25</sup> Wawancara dengan anggota komite madrasah, Mei 2026.

dokumen, informasi PPDB, dan pemberitahuan administrasi, disampaikan melalui grup komunikasi dan papan informasi madrasah. Pola ini membantu pengguna layanan memperoleh informasi lebih cepat.

Meskipun demikian, beberapa masalah masih muncul pada aspek kecepatan layanan, keandalan data, dan pengelolaan arsip. Layanan cenderung melambat pada periode dengan volume pekerjaan tinggi, terutama saat PPDB, legalisasi ijazah, penerbitan surat keterangan siswa, pembayaran, dan pembaruan data peserta didik. Salah satu orang tua menyampaikan, "Kalau hari biasa pelayanan cukup mudah, tetapi saat banyak yang mengurus dokumen, kami kadang harus menunggu lebih lama."<sup>26</sup> Hal senada disampaikan peserta didik, "Biasanya kami bertanya dulu ke TU atau wali kelas kalau mau mengurus surat, karena belum semua alurnya tertulis jelas."<sup>27</sup>

Sistem administrasi juga belum sepenuhnya terintegrasi secara digital. Beberapa dokumen masih disimpan dalam bentuk arsip fisik, sedangkan sebagian data dikelola melalui file terpisah. Observasi memperlihatkan bahwa pencarian dokumen tertentu masih membutuhkan pengecekan arsip dan konfirmasi kepada pihak terkait. Kondisi ini membuat proses pencarian data, pengecekan dokumen, dan verifikasi informasi masih bergantung pada kesiapan petugas serta kecepatan koordinasi dengan guru atau wali kelas. Penggunaan WhatsApp, papan informasi, dan media sosial membantu penyampaian informasi, tetapi belum menggantikan kebutuhan terhadap sistem administrasi yang terpadu.

### ***Hambatan dan Faktor Pendukung Penguatan Layanan***

Hambatan utama penguatan layanan administrasi terletak pada tiga hal. Pertama, jumlah tenaga administrasi masih terbatas dibandingkan dengan beban kerja layanan. Kondisi ini paling terasa pada periode sibuk ketika permintaan layanan meningkat. Kedua, digitalisasi layanan belum berjalan secara terpadu. Madrasah sudah memakai media komunikasi digital, tetapi belum memiliki sistem sederhana yang mengintegrasikan data peserta didik, arsip surat, layanan dokumen, pembayaran, dan rekap keluhan. Ketiga, evaluasi layanan belum dilakukan secara berkala dengan instrumen khusus. Keluhan dan masukan sudah diterima, tetapi belum selalu dihimpun sebagai data evaluasi yang dapat digunakan untuk perbaikan jangka panjang.

Faktor pendukung penguatan layanan administrasi terlihat pada kepemimpinan kepala madrasah yang terbuka terhadap masukan, budaya kerja sama antar unsur madrasah, serta dukungan komite dan orang tua. Salah satu informan menyampaikan, "Kalau ada keluhan dari orang tua, biasanya langsung disampaikan ke pihak madrasah agar segera dicari jalan keluarnya."<sup>28</sup> Pola ini menunjukkan adanya modal kolaboratif dalam layanan administrasi, meskipun belum seluruh proses terdokumentasi secara sistematis.

Berdasarkan temuan tersebut, strategi penguatan layanan administrasi perlu diarahkan pada empat langkah. Pertama, madrasah perlu menyusun standar layanan

---

<sup>26</sup> Wawancara dengan orang tua peserta didik, Mei 2026.

<sup>27</sup> Wawancara dengan peserta didik, Mei 2026.

<sup>28</sup> Wawancara dengan anggota komite madrasah, Mei 2026.

yang memuat alur, syarat dokumen, waktu penyelesaian, dan penanggung jawab layanan. Kedua, madrasah perlu mengembangkan digitalisasi administrasi secara bertahap, mulai dari arsip surat, data peserta didik, formulir layanan, daftar permintaan dokumen, dan pencatatan keluhan. Ketiga, tenaga administrasi perlu memperoleh pelatihan tentang pelayanan publik, pengelolaan arsip digital, komunikasi layanan, dan manajemen data. Keempat, madrasah perlu membangun evaluasi layanan secara berkala melalui survei sederhana, rekap keluhan, forum evaluasi, atau umpan balik digital.

Secara umum, hasil penelitian menunjukkan bahwa *collaborative governance* di MTs Al Hasan Karawang telah muncul melalui komunikasi, koordinasi, pembagian peran, dan pelibatan pemangku kepentingan dalam layanan administrasi. Namun, praktik tersebut masih perlu diperkuat agar tidak berhenti pada pola kerja informal. Penguatan layanan administrasi membutuhkan standar yang jelas, sistem digital yang bertahap, kompetensi tenaga administrasi, serta evaluasi layanan berbasis data.

### **Pembahasan**

Temuan penelitian menunjukkan bahwa penguatan mutu layanan administrasi pendidikan di MTs Al Hasan Karawang telah bergerak menuju pola tata kelola kolaboratif. Kolaborasi tersebut tampak melalui keterlibatan kepala madrasah, guru, tenaga administrasi, komite madrasah, orang tua, dan peserta didik dalam penyampaian informasi, koordinasi layanan, pengurusan dokumen, dan penyelesaian keluhan. Namun, kolaborasi yang ditemukan masih lebih kuat pada komunikasi informal daripada sistem tata kelola yang terdokumentasi. Hal ini menunjukkan bahwa madrasah telah memiliki modal sosial untuk membangun layanan administrasi yang baik, tetapi belum sepenuhnya memiliki sistem kelembagaan yang menjamin layanan berjalan konsisten.

Temuan tersebut sejalan dengan gagasan Ansell dan Gash yang menempatkan *collaborative governance* sebagai proses pelibatan berbagai aktor dalam pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah bersama.<sup>29</sup> Pada layanan administrasi madrasah, aktor yang terlibat tidak hanya tenaga administrasi, tetapi juga kepala madrasah sebagai pengarah kebijakan, guru sebagai penyedia dan pemeriksa data akademik, komite sebagai penghubung dengan orang tua, serta peserta didik sebagai pengguna layanan. Pembagian peran ini menunjukkan bahwa layanan administrasi bukan pekerjaan teknis yang berdiri sendiri. Layanan administrasi merupakan proses organisasi yang membutuhkan koordinasi antaraktor. Akan tetapi, pelibatan banyak pihak belum otomatis menghasilkan mutu layanan yang tinggi. Kolaborasi harus memiliki prosedur, pembagian tugas, media kerja, dan mekanisme evaluasi agar tidak berhenti pada komunikasi biasa.

Peran kepala madrasah menjadi unsur penting dalam mengarahkan kolaborasi tersebut. Kepala madrasah berfungsi sebagai fasilitator yang membuka ruang komunikasi, mengoordinasikan tenaga administrasi dan guru, serta merespons masukan dari komite dan orang tua. Peran ini sesuai dengan konsep kepemimpinan fasilitatif dalam tata kelola kolaboratif, yaitu kepemimpinan yang mendorong dialog, membangun

---

<sup>29</sup> Ansell and Gash, "Collaborative Governance," 543–571.

kepercayaan, dan mengarahkan tindakan bersama. Emerson, Nabatchi, dan Balogh menegaskan bahwa kolaborasi membutuhkan keterlibatan, motivasi bersama, dan kapasitas tindakan kolektif.<sup>30</sup> Temuan penelitian memperlihatkan bahwa keterlibatan dan motivasi bersama sudah muncul, tetapi kapasitas tindakan kolektif masih perlu diperkuat. Hal ini terlihat dari belum adanya evaluasi layanan yang rutin, belum tersusunnya standar waktu layanan untuk semua jenis dokumen, dan belum terbangunnya sistem administrasi digital yang terpadu.

Kondisi tersebut memperlihatkan hubungan erat antara kepemimpinan dan mutu layanan. Kepemimpinan yang terbuka dapat memperkuat transparansi dan akuntabilitas madrasah.<sup>31</sup> Kepemimpinan strategis yang dipadukan dengan *collaborative governance* juga dapat meningkatkan mutu pendidikan melalui pelibatan berbagai pihak.<sup>32</sup> Temuan penelitian ini memperkuat dua pandangan tersebut, tetapi juga menunjukkan batasnya. Kepala madrasah dapat membuka komunikasi, tetapi mutu layanan tetap sulit stabil jika tenaga administrasi terbatas, arsip belum tertata secara digital, dan proses evaluasi hanya dilakukan secara situasional. Dengan demikian, kepemimpinan kolaboratif perlu diikuti oleh sistem kerja yang jelas.

Jika dianalisis melalui model SERVQUAL, mutu layanan administrasi di MTs Al Hasan Karawang menunjukkan kekuatan pada aspek *empathy* dan *assurance*. Petugas dinilai cukup ramah, informasi lebih mudah diperoleh, dan beberapa prosedur layanan sudah lebih jelas. Namun, kelemahan masih tampak pada aspek *responsiveness* dan *reliability*. Layanan melambat ketika volume kerja meningkat, terutama saat PPDB, legalisasi ijazah, penerbitan surat keterangan siswa, pembayaran, dan pembaruan data peserta didik. Kualitas layanan administrasi sekolah perlu dilihat dari keandalan prosedur, kecepatan respons, dan pengalaman pengguna selama memperoleh layanan.<sup>33</sup> Dengan dasar tersebut, masalah kecepatan layanan di MTs Al Hasan Karawang bukan hanya persoalan teknis petugas, tetapi juga persoalan mutu kelembagaan.

Kelemahan pada aspek *reliability* berkaitan langsung dengan sistem administrasi yang belum terintegrasi. Sebagian dokumen masih tersimpan dalam arsip fisik, sementara data lain dikelola melalui file terpisah. Kondisi ini membuat pencarian dokumen, pengecekan data, dan verifikasi informasi bergantung pada kesiapan petugas. Manajemen mutu pendidikan membutuhkan penggunaan data dan dialog kelembagaan agar proses kerja dapat bergerak secara lebih terhubung.<sup>34</sup> Temuan penelitian menunjukkan bahwa MTs Al Hasan Karawang sudah memiliki komunikasi yang cukup baik, tetapi belum memiliki sistem data layanan yang kuat. Akibatnya, keluhan dan masukan pengguna dapat ditangani, tetapi belum selalu berubah menjadi dasar evaluasi yang terdokumentasi.

Digitalisasi administrasi menjadi kebutuhan strategis, tetapi perlu dipahami secara realistis. Penggunaan WhatsApp, papan informasi, dan media sosial sudah membantu

---

<sup>30</sup> Emerson, Nabatchi, and Balogh, "An Integrative Framework," 1–29.

<sup>31</sup> Hasbiyallah et al., "Participatory Leadership," 233–244.

<sup>32</sup> Norman et al., "Strategic Leadership," 81–88.

<sup>33</sup> Firdaus, Fajrina, and Syafrina, "Analysis of School Administrative Service Quality," 1261–1269.

<sup>34</sup> Håkansson and Adolfsson, "Local Education Authority's Quality Management," 291–314.

keterbukaan informasi. Namun, media tersebut belum dapat menggantikan sistem administrasi yang mampu menyimpan arsip, melacak permohonan layanan, mencatat keluhan, dan mengukur waktu penyelesaian dokumen. Transformasi digital madrasah membutuhkan kesiapan infrastruktur, kompetensi sumber daya manusia, budaya organisasi, dan dukungan pemangku kepentingan.<sup>35</sup> Oleh karena itu, digitalisasi administrasi di madrasah tidak harus dimulai dari sistem mahal. Madrasah dengan kapasitas menengah ke bawah dapat memulai dari praktik baik yang murah, sederhana, dan mudah dioperasikan oleh tenaga administrasi.

Praktik baik pertama adalah penggunaan formulir digital sederhana untuk permohonan layanan. Madrasah dapat memakai Google Form atau formulir daring sejenis untuk permohonan surat keterangan siswa, legalisasi, perubahan data, atau pengajuan dokumen administrasi. Formulir ini dapat memuat nama pemohon, kelas, jenis layanan, nomor kontak, tujuan penggunaan dokumen, dan lampiran pendukung. Dengan cara ini, tenaga administrasi memiliki daftar permohonan yang lebih tertib dan tidak hanya bergantung pada pesan WhatsApp yang mudah tertimbun.

Praktik baik kedua adalah penggunaan Spreadsheet sebagai buku layanan digital. Setiap permohonan yang masuk dapat dicatat dalam satu lembar kerja bersama yang memuat tanggal permohonan, nama pemohon, jenis layanan, status layanan, petugas penanggung jawab, tanggal selesai, dan catatan kendala. Pola ini membantu madrasah melihat layanan mana yang sering diminta, kapan terjadi penumpukan pekerjaan, dan jenis dokumen apa yang membutuhkan waktu lebih lama. Data sederhana ini dapat menjadi dasar evaluasi layanan tanpa membutuhkan aplikasi berbayar.

Praktik baik ketiga adalah penataan arsip digital berbasis folder. Madrasah dapat menggunakan Google Drive atau penyimpanan digital lain dengan struktur folder yang jelas, misalnya folder surat masuk, surat keluar, PPDB, legalisasi ijazah, surat keterangan siswa, data peserta didik, dan dokumen komite. Setiap file perlu diberi nama dengan format yang sama, seperti tanggal, jenis dokumen, dan nama siswa. Standar penamaan ini penting agar dokumen mudah dicari kembali. Langkah sederhana ini dapat mengurangi ketergantungan pada arsip fisik dan mempercepat pencarian data.

Praktik baik keempat adalah pembuatan kanal keluhan dan umpan balik sederhana. Madrasah dapat menyediakan tautan formulir saran, kode QR di ruang administrasi, atau nomor khusus untuk menerima masukan layanan. Masukan dari orang tua dan peserta didik kemudian direkap setiap bulan. Rekap tersebut tidak harus rumit. Cukup memuat jenis keluhan, frekuensi, tindak lanjut, dan pihak yang bertanggung jawab. Dengan pola ini, evaluasi layanan tidak hanya bersifat lisan, tetapi mulai berbasis data.

Praktik baik kelima adalah penyusunan standar layanan yang mudah dibaca. Standar layanan dapat ditempel di ruang administrasi, dibagikan melalui WhatsApp, dan diunggah ke media sosial madrasah. Isinya meliputi jenis layanan, syarat dokumen, alur pengurusan, estimasi waktu penyelesaian, dan kontak petugas. Standar ini membantu orang tua dan peserta didik memahami prosedur sejak awal. Standar ini juga membantu

---

<sup>35</sup> Choiriyah and Lestari, "Strategies for Digital Transformation."

tenaga administrasi bekerja lebih konsisten karena setiap layanan memiliki alur yang sama.

Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa komite madrasah dan orang tua memiliki peran penting dalam memperkuat akuntabilitas layanan. Keduanya tidak hanya menjadi penerima layanan, tetapi juga sumber umpan balik bagi madrasah. Namun, peran komite dan orang tua masih perlu diarahkan dari komunikasi aspiratif menuju kemitraan yang lebih terstruktur. Komite dapat dilibatkan dalam penyusunan standar layanan, evaluasi kepuasan pengguna, dan pengawasan tindak lanjut keluhan. Dengan cara tersebut, kolaborasi tidak hanya menjaga hubungan baik, tetapi juga menghasilkan perbaikan sistem layanan.

Pembahasan ini menunjukkan bahwa persoalan utama layanan administrasi di MTs Al Hasan Karawang bukan terletak pada ketiadaan kolaborasi, melainkan pada belum kuatnya pelembagaan kolaborasi. Madrasah sudah memiliki kepemimpinan yang terbuka, komunikasi dengan komite dan orang tua, serta budaya kerja sama antarunsur. Namun, unsur tersebut masih perlu diubah menjadi sistem layanan yang memiliki standar, data, teknologi, dan evaluasi. Tata kelola kolaboratif sering menghadapi hambatan karena aktor yang terlibat memiliki posisi, kepentingan, dan sumber daya yang berbeda.<sup>36</sup> Oleh sebab itu, kolaborasi akan lebih produktif jika setiap aktor memahami perannya dan memiliki saluran kerja yang jelas.

Kontribusi utama penelitian ini terletak pada penegasan bahwa penguatan mutu layanan administrasi madrasah tidak cukup dilakukan melalui keramahan petugas atau komunikasi informal. Penguatan layanan membutuhkan empat unsur yang saling berkaitan. Pertama, kepemimpinan fasilitatif yang membuka ruang kerja bersama. Kedua, pembagian peran yang jelas antara kepala madrasah, guru, tenaga administrasi, komite, orang tua, dan peserta didik. Ketiga, sistem administrasi yang mendukung kecepatan, akurasi, dan keterlacakan layanan. Keempat, evaluasi berbasis data agar madrasah dapat mengenali masalah, membaca pola keluhan, dan merancang tindak lanjut secara terukur. Keempat unsur ini memperlihatkan bahwa *collaborative governance* dalam layanan administrasi madrasah harus bergerak dari kerja sama sosial menuju tata kelola layanan yang sistematis.

Dengan demikian, MTs Al Hasan Karawang telah memiliki dasar yang cukup kuat untuk membangun layanan administrasi yang lebih bermutu. Modal tersebut tampak pada kepemimpinan kepala madrasah yang terbuka, keterlibatan guru dan tenaga administrasi, dukungan komite, serta partisipasi orang tua dan peserta didik. Perbaikan berikutnya perlu diarahkan pada standar pelayanan, digitalisasi administrasi bertahap, penguatan kompetensi tenaga administrasi, dan evaluasi layanan secara berkala. Arah perbaikan ini penting agar mutu layanan tidak hanya terlihat pada komunikasi yang baik, tetapi juga pada kecepatan, keandalan, transparansi, dan akuntabilitas layanan.

## Simpulan dan Saran

---

<sup>36</sup> Bannink, Sancino, and Sorrentino, "Governance without We," 301–323.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelembagaan *collaborative governance* dalam penguatan mutu layanan administrasi madrasah telah tampak melalui keterlibatan kepala madrasah, guru, tenaga administrasi, komite madrasah, orang tua, dan peserta didik. Kolaborasi tersebut terlihat dalam penyampaian informasi, koordinasi data, pengurusan dokumen, penyelesaian keluhan, dan pemberian umpan balik terhadap layanan. Mutu layanan administrasi sudah berkembang pada aspek keramahan petugas, keterbukaan informasi, dan kejelasan beberapa prosedur. Namun, layanan masih menghadapi hambatan pada kecepatan respons saat periode padat, keterbatasan tenaga administrasi, arsip yang belum sepenuhnya digital, sistem informasi yang belum terintegrasi, serta evaluasi layanan yang belum terdokumentasi secara berkala.

Berdasarkan temuan tersebut, madrasah perlu memperkuat kolaborasi informal menjadi tata kelola layanan yang lebih sistematis. Upaya ini dapat dilakukan melalui penyusunan standar layanan, pembagian peran yang jelas, digitalisasi administrasi bertahap, penguatan kapasitas tenaga administrasi, dan evaluasi berbasis data. Digitalisasi tidak harus dimulai dari sistem yang mahal, tetapi dapat diawali melalui formulir digital, arsip berbasis cloud, pencatatan layanan melalui spreadsheet, dan rekap keluhan sederhana. Komite, orang tua, dan peserta didik juga perlu dilibatkan dalam evaluasi layanan agar perbaikan administrasi lebih sesuai dengan kebutuhan pengguna. Penelitian berikutnya dapat memperluas lokus pada beberapa madrasah atau menggunakan metode campuran untuk mengukur hubungan antara tata kelola kolaboratif, mutu layanan administrasi, dan kepuasan pengguna.

## Daftar Pustaka

- Ansell, Chris, and Alison Gash. "Collaborative Governance in Theory and Practice." *Journal of Public Administration Research and Theory* 18, no. 4 (2008): 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>.
- Bannink, Duco, Alessandro Sancino, and Maddalena Sorrentino. "Governance without We: Wicked Problems and Collaborative Governance." *Public Policy and Administration* 39, no. 3 (2024): 301–323. <https://doi.org/10.1177/09520767241239863>.
- Choiriyah, Fitrotul, and Gunarti Dwi Lestari. "Strategies for Digital Transformation in Madrasah Education for Institutional Excellence." *Academia Open* 10, no. 1 (2025). <https://doi.org/10.21070/acopen.10.2025.10463>.
- Emerson, Kirk, Tina Nabatchi, and Stephen Balogh. "An Integrative Framework for Collaborative Governance." *Journal of Public Administration Research and Theory* 22, no. 1 (2012): 1–29. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>.
- Firdaus, Fadli, Nadhilah Nur Fajrina, and Mia Syafrina. "Analysis of School Administrative Service Quality Using SERVQUAL Model in SMA Negeri 19 Batam." *Jurnal Bisnis Mahasiswa* 5, no. 3 (2025): 1261–1269. <https://doi.org/10.60036/jbm.618>.
- Haddade, Hasyim, Ahmad Nur, Andi Achruh, Muhammad Rasyid, and Muhammad Ibrahim. "Madrasah Management Strategies through Madrasah Reform Program: An Evidence from Indonesia." *International Journal of Educational Management* 38, no. 5 (2024): 1289–1304. <https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2023-0236>.
- Håkansson, Jan, and Carl-Henrik Adolfsson. "Local Education Authority's Quality Management within a Coupled School System: Strategies, Actions, and Tensions." *Journal of Educational Change* 23, no. 3 (2022): 291–314. <https://doi.org/10.1007/s10833-021-09414-6>.

- Hasbiyallah, M. R. Alfauzy, A. F. Hakim, M. S. Alfaruq, and A. Sumarni. "Participatory Leadership in Madrasah Governance: Exploring Practices, Paradoxes, and Power Relations in Islamic Secondary Education." *JUMPA: Jurnal Manajemen Pendidikan* 6, no. 2 (2025): 233–244. <https://doi.org/10.33650/jumpa.v6i2.14809>.
- Khurniawan, Arie Wibowo, Iim Sailah, Pudji Muljono, Bambang Indriyanto, and M. Syamsul Maarif. "The Collaborative Strategy of Total Quality Management and School Governance to Improving Effectiveness of Vocational School-Based Enterprise." *Journal of Educational and Social Research* 11, no. 2 (2021): 10–21. <https://doi.org/10.36941/jesr-2021-0026>.
- Miles, Matthew B., A. Michael Huberman, and Johnny Saldaña. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. 4th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2020.
- Norman, E., F. Aizat, H. Feviasari, and M. Nuryani. "Strategic Leadership of School Principals in Enhancing Educational Quality Through Transformational Management and Collaborative Governance." *El-Idare: Journal of Islamic Education Management* 11, no. 1 (2025): 81–88. <https://doi.org/10.19109/elidare.v11i1.27335>.
- Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry. "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality." *Journal of Retailing* 64, no. 1 (1988): 12–40.
- Republik Indonesia. *Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan*. Jakarta: Pemerintah Republik Indonesia, 2021. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/165024/pp-no-57-tahun-2021>.
- Republik Indonesia. *Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2022 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan*. Jakarta: Pemerintah Republik Indonesia, 2022. <https://jdih.bpkp.go.id/pencarian/1577/detail>.
- Stahl, Norman A., and James R. King. "Understanding and Using Trustworthiness in Qualitative Research." *Journal of Developmental Education* 44, no. 1 (2020): 26–28. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1320570.pdf>.
- Yidana, Peter, Emmanuel A. Bangase, Moses R. Bagina, and Gabriel Billa. "A Model of Administrative Service Quality in Higher Education." *British Journal of Education, Learning and Development Psychology* 6, no. 3 (2023): 52–75. <https://doi.org/10.52589/BJELDP-XX8LIQLC>.
- Yin, Robert K. *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. 6th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2018.