JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN
Homepage : https://ejurnal.stkip-pessel.ac.id/index.php/jmp
Email : jmp@stkip-pessel.ac.id

p-ISSN : 2548-4826 ; e-ISSN : 2548-4834
Vol. 11, No. 5, October 2026
Page 11314-11330
© Author
Jurnal Manajemen Pendidikan

MANAJEMEN STRATEGI KOLABORATIF BERBASIS PEMBINAAN GANDA DALAM MENINGKATKAN MUTU PAUD ISLAM

Endah Setyorini[1], Abdul Aziz[2]
[1,2] Sekolah Tinggi Agama Islam Nahdlatul Ulama Purworejo, Indonesia

Email: setiyorini117@gmail.com

Check for updates OPEN ACCESS

DOI: https://doi.org/10.34125/jmp.v11i5.3668

Sections Info

Article history:
Submitted: 9 August 2026
Final Revised: 28 August 2026
Accepted: 26 September 2026
Published: 30 October 2026

Keywords:
Collaborative Strategic Management, Dual Guidance Islamic Early Childhood Education Quality

ABSTRACT

Islam at Masyithoh I Kindergarten in Brengkelan, Purworejo. This study employed a qualitative approach using a case study design. Data were collected through interviews, observations, and documentation, then analyzed using the Miles and Huberman model. Data analysis involved data condensation, data presentation, and the drawing and verification of conclusions, while data validity was strengthened through triangulation of sources and techniques. The results of the study indicate that dual supervision does not create a dualism of leadership. In terms of institutional legal status, Masyithoh I Kindergarten operates under the An-Nur Mosque Foundation, while the Nahdlatul Ulama Muslim Women's Education Foundation (YPMNU) provides complementary guidance, particularly in religious education, the development of educators' competencies, and professional activities. Collaboration is carried out through participatory planning, role division, program implementation, monitoring, and evaluation. This dual guidance system has made a positive contribution to teacher competence, the quality of learning, school governance, the strengthening of Islamic values and character, as well as the trust of parents and the community. Challenges identified include coordination issues, time and resource constraints, and the potential for program overlap. Differences in policy, time and resource constraints, and program overlap were addressed through communication, coordination, deliberation, and rescheduling.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis manajemen strategi kolaboratif berbasis pembinaan ganda dalam meningkatkan mutu PAUD Islam di TK Masyithoh I Brengkelan Purworejo. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model Miles dan Huberman. Data dianalisis melalui kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan, sedangkan keabsahan data diperkuat melalui triangulasi sumber dan teknik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembinaan ganda tidak membentuk dualisme kepemimpinan. Secara legalitas kelembagaan, TK Masyithoh I berada di bawah Yayasan Masjid An-Nur, sedangkan Yayasan Pendidikan Muslimat Nahdlatul Ulama (YPMNU) memberikan pembinaan yang bersifat komplementer, terutama dalam pendidikan keagamaan, pengembangan kompetensi pendidik, dan kegiatan profesional. Kolaborasi dilaksanakan melalui perencanaan partisipatif, pembagian peran, pelaksanaan program, monitoring, dan evaluasi. Pembinaan ganda memberikan kontribusi positif terhadap kompetensi guru, kualitas pembelajaran, tata kelola sekolah, penguatan nilai keislaman dan karakter, serta kepercayaan orang tua dan masyarakat. Kendala yang ditemukan meliputi koordinasi, keterbatasan waktu dan tenaga, serta kemungkinan tumpang tindih program. Perbedaan kebijakan, keterbatasan waktu dan tenaga, serta tumpang tindih program diatasi melalui komunikasi, koordinasi, musyawarah, dan penjadwalan ulang.

Kata kunci: *Manajemen Strategi Kolaboratif, Pembinaan Ganda, Mutu PAUD Islam.*

PENDAHULUAN

Keterlibatan lebih dari satu pihak dalam pembinaan satuan PAUD tidak hanya menimbulkan persoalan saja, melainkan juga menghasilkan kebutuhan koordinasi yang lebih kompleks. Penelitian terdahulu menjelaskan bahwa pembinaan PAUD di Indonesia melibatkan beragam aktor diantaranya HIMPAUDI, forum PAUD Dinas Pendidikan, PKK, UPTD, penilik, SKB, dan lembaga lainnya (Tedjawati, 2011). Penilaian tersebut juga menunjukkan bahwa masih terdapat adanya persoalan ordinasi dalam pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan PAUD.

Temuan serupa juga dapat terlihat dalam penelitian (Fitrianti, 2015) yang menjelaskan bahwa di TPA DWP RSUP dr Sardjito dalam pembinaannya juga dilakukan oleh himpaudi dan forum PAUD di samping mekanisme pembedaan internal lembaga. Sementara itu dalam penelitian lain ditemukan bahwa adanya tumpang tindih personil dalam struktur organisasi PAUD serta ketidaksesuaian antara program yang direncanakan dengan implementasinya. Pengertian penelitian tersebut menunjukkan bahwa keberadaan banyak aktor pada dasarnya dapat menjadi sumber dukungan untuk lembaga, akan tetapi juga menuntut kejelasan peran koordinasi dan mekanisme kerja agar pembinaan berjalan dengan optimal (Suyatni, 2015).

Secara empiris, penyelenggaraan PAUD Islam di Indonesia khususnya TK sebagian besar berada di bawah naungan yayasan keagamaan, termasuk yayasan masjid dan organisasi kemasyarakatan Islam. Berdasarkan data Direktorat PAUD Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (2023), lebih dari 60% lembaga PAUD swasta dikelola oleh yayasan berbasis komunitas dan keagamaan (Najib, 2018). Kondisi ini menunjukkan bahwa kualitas PAUD Islam sangat ditentukan oleh efektivitas manajemen yayasan dalam merancang strategi pengelolaan lembaga, pembinaan sumber daya manusia, serta keberlanjutan mutu layanan pendidikan (Rangkuti & Rozzaq, 2025). Selain itu, model pendidikan PAUD yang berbasis masjid juga mengintergrasikan nilai-nilai keislaman, keterlibatan komunitas juga strategi branding yang dilakukan secara kontekstual dan kolaboratif dapat memperkuat identitas lembaga dan daya tingkat kepercayaan masyarakat, walaupun masih kesulitan dalam optimalisasi promosi digital dan evaluasi secara formal (F. N. Azizah, 2025).

Namun demikian, realitas di lapangan menunjukkan bahwa tidak semua lembaga PAUD Islam dikelola melalui satu sistem pembinaan tunggal. Pada beberapa kasus, lembaga PAUD berada di bawah naungan yayasan masjid secara struktural dan legal, tetapi dalam praktik pengembangan kelembagaan dan peningkatan kapasitas pendidik, lembaga tersebut menjalin kemitraan dengan organisasi keagamaan lain, seperti Muslimat Nahdlatul Ulama (NU). Pola ini menciptakan konfigurasi manajemen yang khas, di mana terdapat pembagian peran antara otoritas struktural yayasan dan pembinaan eksternal berbasis jejaring organisasi keagamaan.

Idealnya, pengelolaan PAUD Islam dilakukan secara terpadu, terencana, dan berorientasi pada peningkatan mutu berkelanjutan melalui manajemen strategi yang jelas . Manajemen strategi dalam konteks pendidikan menuntut adanya perencanaan jangka panjang, pembagian kewenangan yang proporsional, pengambilan keputusan berbasis visi-misi lembaga, serta kolaborasi yang sehat antar pemangku kepentingan (Fadhli, 2020). Nilai-nilai Islam sendiri menekankan prinsip musyawarah, kerja sama (ta'āwun), dan profesionalisme dalam pengelolaan amanah pendidikan. Namun, dalam praktiknya, keterlibatan lebih dari satu lembaga pembina sering kali berpotensi menimbulkan tumpang tindih peran, ketidakjelasan otoritas, atau bahkan konflik kebijakan apabila tidak dikelola melalui strategi yang tepat (Saputra et al., 2026).

Kesenjangan antara idealitas manajemen terpadu dan realitas pembinaan ganda inilah yang menjadi tantangan strategis bagi PAUD Islam. Di satu sisi, kolaborasi dengan organisasi keagamaan memberikan keuntungan berupa penguatan kapasitas guru, perluasan jejaring profesional, dan akses terhadap program pembinaan berkelanjutan. Di sisi lain, lembaga tetap harus menjaga kejelasan struktur, legalitas, dan konsistensi arah kebijakan agar tidak terjadi dualisme kewenangan. Oleh karena itu, dibutuhkan model manajemen strategi kolaboratif yang mampu mengintegrasikan pembinaan ganda secara harmonis dan produktif (Hamdan, 2020).

Kondisi tersebut tercermin pada TK Masyithoh I Brengkelan Purworejo. Secara struktural dan administratif, TK Masyithoh I berada di bawah naungan Yayasan Masjid An Nur, yang memiliki kewenangan penuh dalam pengelolaan lembaga, penetapan kebijakan, penerbitan surat keputusan, serta pengelolaan pendidikan. Namun, dalam aspek pembinaan kelembagaan dan peningkatan kompetensi pendidik, TK Masyithoh I secara aktif mengikuti kegiatan pembinaan, pelatihan, dan pertemuan rutin TK/RA yang diselenggarakan oleh Yayasan Muslimat NU hingga tingkat provinsi. Pola pembinaan ganda ini bukan merupakan bentuk dualisme kepemimpinan, melainkan strategi kolaboratif yang dijalankan secara sadar untuk mendukung peningkatan mutu lembaga.

Sejumlah penelitian terdahulu telah mengkaji manajemen lembaga pendidikan di bawah yayasan keagamaan bahwa efektivitas manajemen lembaga pendidikan Islam sangat dipengaruhi oleh peran aktif yayasan dalam pembinaan dan pengawasan (Saepuloh, 2024). Selain itu dukungan yayasan yang konsisten berkontribusi secara signifikan dapat mendukung peningkatan mutu TK yang berbasis keagamaan (Zahro et al., 2022). Sementara itu, lembaga pendidikan Islam yang di bawah naungan masjid sering menghadapi tantangan koordinasi antar unit, terutama ketika lembaga menjalankan pengelolaan secara mandiri (Hamdani et al., 2024). Meskipun demikian, penelitian-penelitian tersebut belum secara spesifik mengkaji bagaimana strategi kolaboratif berbasis pembinaan ganda diterapkan secara praksis dalam meningkatkan mutu PAUD Islam.

Berdasarkan celah tersebut, penelitian ini memiliki urgensi akademik dan praktis yang kuat. Secara teoretis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian manajemen strategi pendidikan Islam, khususnya dalam konteks kolaborasi kelembagaan dan pembinaan ganda. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi pengelola PAUD Islam, yayasan masjid, dan organisasi keagamaan dalam merancang strategi pengelolaan lembaga yang kolaboratif, efektif, dan berkelanjutan. Jika fenomena ini tidak dikaji secara mendalam, maka praktik pembinaan ganda berpotensi berjalan tanpa arah strategis yang jelas, sehingga peluang peningkatan mutu lembaga tidak dapat dimanfaatkan secara optimal.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Pendekatan kualitaif ini dipilih karena fokus penelitian ini berkaitan dengan makna, proses, Keputusan dan praktik manajerial strategi kolaboratif pembinaan ganda dalam konteks nyata (Sugiyono, 2014). Penelitian ini juga bertujuan untuk memahami secara mendalam terkait manajemen strategi kolaboratif berbasis pembinaan ganda dalam meningkatkan mutu PAUD Islam. Lokasi penelitian terletak di TK Masyithoh I Brengkelan RT 01 RW VI, Kelurahan Purworejo, Kecamatan Purworejo, Kabupaten Purworejo. Pemilihan lokasi ini didasari oleh hasil observasi *presurvey* yang ditemukan oleh peneliti. Hasil presurvey menunjukkan bahwa TK Masyithoh I memperoleh pembinaan dari dua lembaga, yaitu Yayasan Masjid An-Nur sebagai lembaga yang menaungi kelembagaan sekolah dan Yayasan

Pendidikan Muslimat Nahdlatul Ulama (YPMNU) Kabupaten Purworejo yang memberikan pembinaan secara komplementer, khususnya dalam bidang pendidikan keagamaan, pengembangan kompetensi pendidik, dan kegiatan profesional. Kondisi tersebut menjadi dasar pemilihan TK Masyithoh I sebagai lokasi penelitian karena terdapat praktik pembinaan ganda yang dilaksanakan melalui koordinasi dan kerja sama antarlembaga. Subjek penelitian dipilih menggunakan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan informan berdasarkan pertimbangan bahwa mereka memiliki pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan langsung dalam pelaksanaan pembinaan dan pengelolaan TK Masyithoh I. Informan penelitian terdiri atas kepala sekolah sebanyak 1 orang, guru TK Masyithoh I Brengkelan sebanyak 4 orang, pengurus Yayasan Masjid An-Nur sebanyak 1 orang, pengurus Yayasan Pendidikan Muslimat Nahdlatul Ulama (YPMNU) Kabupaten Purworejo sebanyak 1 orang, dan komite sekolah sebanyak 1 orang. Pemilihan informan dilakukan secara purposive berdasarkan keterlibatan dan pengetahuan mereka terhadap pengelolaan, pembinaan, serta pelaksanaan program di TK Masyithoh I. Pemilihan informan tersebut dilakukan untuk memperoleh data yang beragam dan mendalam mengenai perencanaan, pembagian peran, pelaksanaan, koordinasi, monitoring, dan evaluasi manajemen strategi kolaboratif berbasis pembinaan ganda dalam meningkatkan mutu PAUD Islam, sedangkan objek dalam penelitian ini ialah manajemen strategi kolaboratif yang berbasis pembinaan ganda. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu wawancara, observasi dan dokumentasi (Ischak et al., 2019, p. 119). Setelah data terkumpul, kemudian data disajikan dengan berpedoman teknik analisis data dengan model Milles Huberman, yaitu kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan Model (Habibah et al., 2022). Keabsahan data diperkuat melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik (Mekarisce, 2020).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

1. Legalitas Kelembagaan dan Karakter Pembinaan Ganda

   Data penelitian menegaskan bahwa secara legalitas kelembagaan TK Masyithoh I Brengkelan berada di bawah Yayasan Masjid An-Nur. Data dokumentasi menunjukkan bahwa TK Masyithoh I Brengkelan memiliki sejarah kelembagaan yang telah berlangsung sejak tahun 1966. Berdasarkan dokumen sejarah kelembagaan yang dimiliki sekolah, TK Masyithoh I Brengkelan berdiri pada 1 Januari 1966. (Arsip kelembagaan TK). Selanjutnya, keberadaan Yayasan Masjid An-Nur sebagai lembaga yang menaungi dan mendukung penyelenggaraan pendidikan diperkuat dengan Akta Yayasan Masjid An-Nur Nomor 21 tanggal 16 Agustus 1989. (Akta Yayasan Masjid An Nur). Dengan demikian, hubungan kelembagaan antara TK Masyithoh I dengan Yayasan Masjid An-Nur telah menjadi bagian dari perkembangan historis penyelenggaraan lembaga tersebut. Dalam perkembangannya, pola pembinaan TK Masyithoh I kemudian mengalami perluasan dengan masuknya Yayasan Pendidikan Muslimat Nahdlatul Ulama (YPMNU) Kabupaten Purworejo sebagai lembaga pembina sejak tahun 2021. (Wawancara dengan kepala sekolah, 2026). Dengan demikian, pembinaan yang berlangsung tidak menggantikan kedudukan Yayasan Masjid An-Nur sebagai lembaga yang menaungi sekolah, tetapi membentuk pola pembinaan ganda dengan fungsi yang berbeda dan saling melengkapi.

   Berdasarkan wawancara dengan kepala sekolah dan pengurus Yayasan Masjid An-Nur, yayasan tersebut terlibat dalam aspek kelembagaan, penyusunan program, pemantauan kegiatan, pemberian masukan, motivasi, dan penerbitan keputusan terkait guru. Kepala sekolah menjelaskan bahwa "Yayasan ikut terlibat dalam penyusunan

program sekolah, memberikan masukan dan motivasi, serta melakukan pemantauan terhadap pelaksanaan kegiatan sekolah" (Wawancara dengan Kepala Sekolah, 2026). Hal tersebut diperkuat oleh pengurus Yayasan Masjid An-Nur yang menyampaikan bahwa "Yayasan memiliki peran dalam memberikan arahan dan mengambil keputusan yang berkaitan dengan kebutuhan dan pengelolaan sekolah" (Wawancara dengan Pengurus Yayasan Masjid An-Nur, 2026). Sementara itu, berdasarkan wawancara dengan pihak guru TK Masyithoh I dan pengurus YPMNU, YPMNU memberikan pembinaan melalui rapat, pelatihan, kegiatan keagamaan, penyediaan pedoman materi keagamaan, kegiatan pengembangan kompetensi, dan berbagai kegiatan organisasi. Salah seorang guru menyampaikan bahwa "pembinaan dari YPMNU dilakukan melalui rapat, pelatihan, kegiatan keagamaan, dan kegiatan yang membantu meningkatkan kompetensi guru" (Wawancara dengan Guru TK Masyithoh I, 2026). Pengurus YPMNU juga menjelaskan bahwa "YPMNU memberikan pembinaan dan pedoman, khususnya dalam kegiatan keagamaan dan pengembangan kompetensi guru" (Wawancara dengan Pengurus YPMNU, 2026).

Observasi dan dokumentasi penelitian menunjukkan adanya keterlibatan kedua pihak dalam kegiatan sekolah dan pembinaan, dengan fungsi yang tidak sepenuhnya sama. Temuan ini menjadi dasar untuk membaca pembinaan ganda sebagai kemitraan pembinaan, bukan dualisme pengelolaan.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa TK Masyithoh I Brengkelan Purworejo memiliki karakteristik kelembagaan yang unik karena memperoleh pembinaan dari dua pihak, yaitu Yayasan Masjid An Nur dan Yayasan Pendidikan Muslimat Nahdlatul Ulama (YPMNU). TK Masyithoh I Brengkelan berdiri pada tahun 1966 dan sejak awal berdirinya berada di bawah naungan serta memperoleh pembinaan dari Yayasan Masjid An-Nur. Sementara itu, YPMNU mulai memberikan pembinaan kepada TK Masyithoh I sejak tahun 2021. Dengan demikian, dalam perkembangannya TK Masyithoh I memperoleh pembinaan dari dua lembaga yang memiliki peran dan kontribusi dalam penyelenggaraan pendidikan. Yayasan Masjid An Nur berperan terutama dalam aspek kelembagaan. Keterlibatannya antara lain dalam penyusunan Kurikulum Satuan Pendidikan (KSP), pemantauan kegiatan sekolah, pemberian masukan dan motivasi kepada pendidik dan tenaga kependidikan, serta penerbitan Surat Keputusan (SK) guru. Sementara itu, YPMNU berperan melalui kegiatan rapat, pembinaan, pengajian, lomba, serta penyediaan pedoman materi keagamaan.

2. Perencanaan dan Pelaksanaan Strategi Kolaboatif

Perencanaan program TK Masyithoh I Brengkelan Purworejo dilakukan secara kolaboratif melalui musyawarah yang melibatkan kepala sekolah, guru, Yayasan Masjid An-Nur, YPMNU, komite, wali murid, dan perwakilan masyarakat. Perencanaan umumnya dilakukan sebelum tahun pelajaran dimulai dengan mempertimbangkan kebutuhan peserta didik dan wali murid, kondisi sosial budaya masyarakat, serta hasil evaluasi program sebelumnya. Komunikasi dan koordinasi dilakukan melalui rapat secara langsung maupun media komunikasi daring. Hasil wawancara menunjukkan bahwa kolaborasi kedua yayasan memiliki pembagian peran yang berbeda. Yayasan Masjid An-Nur lebih berperan dalam aspek struktural dan administratif kelembagaan, sedangkan YPMNU berperan terutama dalam pembinaan dan pengembangan berbagai aspek manajerial sekolah. (Wawancara dengan kepala sekolah dan guru, 2026).

Dalam manajemen sumber daya manusia (SDM), Yayasan Masjid An-Nur memiliki kewenangan dalam aspek struktural, terutama yang berkaitan dengan keputusan dan administrasi kepegawaian. Sementara itu, YPMNU berkontribusi melalui pembinaan dan

pengembangan kompetensi guru, antara lain melalui rapat, pelatihan, kegiatan keagamaan, dan kegiatan organisasi. Dengan demikian, pengelolaan SDM tidak hanya berorientasi pada aspek administratif, tetapi juga pada pengembangan profesional pendidik.

Dalam manajemen sarana dan prasarana, pengelolaan berada dalam kewenangan Yayasan Masjid An-Nur. Yayasan berperan dalam penyediaan, pengelolaan, dan pemenuhan kebutuhan sarana dan prasarana yang mendukung kegiatan pembelajaran. Sementara itu, YPMNU tidak mengambil alih pengelolaan sarana dan prasarana, tetapi dapat memberikan masukan dan pembinaan apabila berkaitan dengan kebutuhan pengembangan kegiatan pendidikan.

Dalam manajemen kesiswaan, sekolah menjadi pelaksana utama pengelolaan peserta didik, mulai dari penerimaan, pendampingan, pelaksanaan kegiatan, hingga pemantauan perkembangan peserta didik. Yayasan Masjid An-Nur memberikan dukungan pada aspek kelembagaan, sedangkan YPMNU memberikan pembinaan yang berkaitan dengan kegiatan keagamaan, pembentukan karakter, dan penguatan nilai-nilai keislaman.

Dalam manajemen keuangan, pengelolaan berada dalam lingkup Yayasan Masjid An-Nur sebagai yayasan yang menaungi TK Masyithoh I. Pengelolaan keuangan dilaksanakan secara terintegrasi dengan kebutuhan operasional lembaga dan program sekolah. YPMNU tidak mengambil alih pengelolaan keuangan, tetapi dapat memberikan arahan dalam kaitannya dengan program pembinaan dan kegiatan yang dilaksanakan melalui organisasi.

Dalam manajemen kurikulum dan pengelolaan pembelajaran, sekolah memiliki peran utama dalam menyusun dan melaksanakan program pembelajaran sesuai kebutuhan peserta didik dan ketentuan yang berlaku. Yayasan Masjid An-Nur memberikan dukungan kelembagaan, sedangkan YPMNU berperan dalam memberikan pembinaan dan pedoman, terutama yang berkaitan dengan materi dan kegiatan keagamaan. Pembinaan tersebut menjadi salah satu bentuk kontribusi YPMNU dalam pengembangan mutu pembelajaran di TK Masyithoh I.

Pelaksanaan program dilakukan berdasarkan hasil perencanaan, tetapi tetap bersifat fleksibel sesuai dengan kondisi dan kebutuhan sekolah. Guru menjadi pelaksana utama kegiatan pembelajaran dan program sekolah, sedangkan Yayasan Masjid An-Nur memberikan dukungan struktural, administratif, sarana prasarana, serta monitoring kelembagaan. YPMNU memberikan pembinaan, arahan, pengembangan kompetensi, dan penguatan kegiatan keagamaan. Komite, wali murid, dan masyarakat memberikan dukungan, masukan, serta membantu pelaksanaan dan penyebarluasan program sekolah.

3. Pembinaan dari Yayasan Masjid An Nur

Pembinaan Yayasan Masjid An-Nur kepada TK Masyithoh I dilakukan melalui rapat atau pertemuan, pemantauan kegiatan, komunikasi dengan pihak sekolah, pemberian masukan, serta kunjungan ke sekolah. Berdasarkan hasil wawancara, pembinaan Yayasan Masjid An-Nur terutama berkaitan dengan aspek kelembagaan, manajemen sumber daya manusia pada sisi administratif dan kepegawaian, manajemen sarana dan prasarana, serta manajemen keuangan. Dalam aspek kelembagaan, yayasan memberikan arahan dan masukan agar penyelenggaraan sekolah tetap sesuai dengan visi dan misi lembaga dan yayasan. Pada aspek sumber daya manusia, yayasan berperan dalam hal-hal yang berkaitan dengan keputusan dan administrasi kepegawaian. Sementara itu, pengelolaan sarana prasarana dan keuangan tetap berada dalam lingkup Yayasan Masjid An-Nur.

Meskipun demikian, sekolah memperoleh ruang untuk mengembangkan program sesuai dengan kebutuhan peserta didik dan kondisi sekolah selama tidak bertentangan

dengan visi dan misi lembaga serta yayasan. Dalam pengambilan keputusan, pengurus Yayasan Masjid An-Nur menyampaikan bahwa keputusan sekolah pada prinsipnya dapat disetujui selama tetap sejalan dengan visi dan misi lembaga dan yayasan. Hal tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara yayasan dan sekolah lebih menekankan pada koordinasi, pemberian arahan, dan dukungan daripada pembatasan ruang gerak sekolah dalam mengembangkan program.

Monitoring dilakukan melalui kunjungan ke sekolah dan komunikasi dengan kepala sekolah. Komunikasi berlangsung secara berkala maupun sesuai kebutuhan, terutama ketika sekolah menyampaikan program atau kegiatan yang akan dilaksanakan dan meminta arahan serta doa restu dari yayasan. Monitoring tersebut mencakup perkembangan program sekolah, pelaksanaan kegiatan, pengelolaan sarana prasarana, serta aspek administrasi dan pengelolaan yang menjadi tanggung jawab yayasan.

Evaluasi dilakukan melalui refleksi kepala sekolah dan guru terhadap pelaksanaan program selama satu tahun pelajaran. Hasil refleksi dan evaluasi tersebut kemudian disampaikan kepada Yayasan Masjid An-Nur sebagai bahan koordinasi dan tindak lanjut. Dengan demikian, peran Yayasan Masjid An-Nur dalam strategi kolaboratif lebih tampak pada fungsi pengelolaan kelembagaan dan struktural, khususnya dalam aspek keuangan, sarana prasarana, serta administrasi dan keputusan kepegawaian, sedangkan sekolah memiliki ruang dalam mengembangkan dan melaksanakan program pendidikan sesuai kebutuhan peserta didik. (Wawancara dengan Pengurus Yayasan Masjid An-Nur dan Kepala Sekolah, 2026).

4. Pembinaan dari Yayasan Pendidikan Muslimat Nahdlatul Ulama

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembinaan yang dilakukan oleh Yayasan Pendidikan Muslimat Nahdlatul Ulama (YPMNU) lebih berfokus pada **manajemen sumber daya manusia (SDM), manajemen kurikulum dan pembelajaran, serta penguatan pendidikan keagamaan dan karakter peserta didik**. Fokus tersebut membedakan fungsi pembinaan YPMNU dari Yayasan Masjid An-Nur yang lebih banyak berperan dalam aspek kelembagaan, keuangan, sarana dan prasarana, serta administrasi dan keputusan kepegawaian. Dengan demikian, pembinaan ganda yang ditemukan dalam penelitian menunjukkan adanya diferensiasi fungsi berdasarkan ranah manajemen yang dibina oleh masing-masing lembaga.

Pada aspek manajemen sumber daya manusia, YPMNU memberikan pembinaan yang diarahkan pada peningkatan kompetensi dan pengembangan profesional pendidik. Bentuk pembinaan meliputi rapat, pelatihan daring, seminar, pertemuan, diskusi dan tanya jawab, serta kegiatan pengembangan profesional lainnya. Pembinaan tersebut memberikan kesempatan kepada guru untuk memperoleh pengetahuan, bertukar pengalaman, dan mengembangkan kemampuan yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas sebagai pendidik PAUD.

Pada aspek manajemen pendidikan keagamaan dan pengembangan karakter. Materi yang dikuatkan melalui pembinaan YPMNU antara lain pengenalan huruf hijaiyah, membaca Al-Qur'an, surat-surat pendek, doa sehari-hari, hadis, serta bacaan dan gerakan salat. Kegiatan tersebut diintegrasikan dalam pembiasaan dan kegiatan pembelajaran di sekolah sehingga pendidikan keagamaan menjadi bagian dari proses pengembangan karakter peserta didik. Pembinaan tidak hanya berkaitan dengan aspek teknis pembelajaran, tetapi juga diarahkan agar program pendidikan di TK Masyithoh I tetap memiliki kekhasan sebagai PAUD Islam. Sekolah memperoleh pedoman materi yang dapat digunakan guru dalam mengembangkan kegiatan pembelajaran sesuai dengan kebutuhan peserta didik.

Selain pembinaan internal, YPMNU juga mendukung pengembangan peserta didik melalui kesempatan mengikuti kegiatan dan lomba yang diselenggarakan oleh organisasi. Kegiatan tersebut menjadi ruang bagi sekolah untuk mengembangkan potensi anak sekaligus memperluas interaksi dan jejaring antarlembaga PAUD.

Monitoring dan evaluasi terhadap pembinaan dilakukan melalui komunikasi, pertemuan, dan kunjungan secara berkala. Melalui mekanisme tersebut, YPMNU memperoleh informasi mengenai pelaksanaan program di sekolah sekaligus memberikan arahan atau tindak lanjut sesuai dengan kebutuhan. Dengan demikian, fungsi YPMNU dalam pola pembinaan ganda tidak terutama berada pada pengelolaan administratif dan sumber daya sekolah, tetapi lebih pada pembinaan dan pengembangan kapasitas pendidik dan pendidikan keagamaan dan karakter. (Wawancara dengan pengurus YPMNU, kepala sekolah, dan guru, 2026).

5. Pembagian Peran dan Kewenangan

Data penelitian menunjukkan bahwa pembagian peran antara Yayasan Masjid An-Nur, YPMNU, dan sekolah berkembang berdasarkan fungsi masing-masing dalam penyelenggaraan pendidikan. Program sekolah direncanakan secara bersama melalui musyawarah, sedangkan pelaksanaan program sehari-hari menjadi tanggung jawab utama kepala sekolah dan guru. Dalam pembagian tersebut, Yayasan Masjid An-Nur lebih berperan pada aspek kelembagaan dan struktural, manajemen keuangan, sarana dan prasarana, serta administrasi dan keputusan kepegawaian. Sementara itu, YPMNU lebih berperan dalam pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia, kegiatan keagamaan, serta pengembangan kompetensi guru. Sekolah berperan dalam perencanaan teknis, pelaksanaan program, pengelolaan peserta didik, dan pengelolaan pembelajaran sehari-hari.

Dalam pelaksanaannya, apabila terdapat permasalahan pada aspek keuangan, sarana dan prasarana, atau keputusan kepegawaian, sekolah melakukan koordinasi dengan Yayasan Masjid An-Nur. Misalnya, kebutuhan sarana prasarana yang menunjang kegiatan pembelajaran atau kebutuhan yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan sekolah dikomunikasikan kepada yayasan untuk memperoleh arahan dan penyelesaian. Demikian pula, persoalan yang berkaitan dengan administrasi dan keputusan kepegawaian dikoordinasikan dengan Yayasan Masjid An-Nur sebagai pihak yang memiliki kewenangan struktural dalam aspek tersebut.

Sementara itu, permasalahan yang berkaitan dengan pengembangan kompetensi guru, kegiatan keagamaan, serta pembinaan kurikulum dan pembelajaran dapat dikoordinasikan dengan YPMNU melalui kegiatan pembinaan, rapat, pelatihan, dan pemberian pedoman. Dengan demikian, penyelesaian masalah tidak dilakukan berdasarkan pembagian kewenangan yang tumpang tindih, tetapi disesuaikan dengan bidang manajemen yang menjadi fungsi masing-masing pihak.

Kewenangan penyusunan program pendidikan berada pada sekolah berdasarkan KSP yang disusun secara bersama. Apabila terdapat program yang bersinggungan dengan kepentingan atau fungsi kedua yayasan, penyelesaiannya dilakukan melalui komunikasi dan musyawarah. Kepala sekolah menyatakan bahwa pembagian peran tersebut telah dipahami oleh pihak-pihak yang terlibat. Komunikasi dilakukan melalui rapat, WhatsApp, maupun Zoom Meeting (Wawancara dengan Kepala Sekolah dan Ketua Komite, 2026).

6. Kontribusi Pembinaan Ganda terhadap Mutu TK Masyithoh I

Kepala sekolah memaknai mutu PAUD Islam sebagai kemampuan lembaga memberikan layanan yang berkualitas, aman, menyenangkan, sesuai tahap perkembangan

anak, dan berlandaskan nilai keislaman. Indikator yang dirasakan meliputi perkembangan anak, nilai agama dan karakter, kualitas pembelajaran, kompetensi guru, lingkungan belajar, serta kemitraan dengan orang tua. (Wawancara dengan kepala sekolah, 2026).

Pembinaan ganda yang dilakukan oleh Yayasan Masjid An-Nur dan YPMNU dirasakan oleh informan memberikan kontribusi terhadap penyelenggaraan pendidikan melalui bidang manajemen yang berbeda tetapi saling melengkapi. Pada aspek kelembagaan, keuangan, dan sarana prasarana, kontribusi Yayasan Masjid An-Nur terlihat melalui dukungan pengelolaan kelembagaan, pemenuhan kebutuhan sarana prasarana, serta pengelolaan keuangan yang menunjang pelaksanaan program sekolah. Dukungan tersebut memberikan ruang bagi sekolah untuk melaksanakan kegiatan pembelajaran dan program pendidikan sesuai dengan kebutuhan lembaga.

Pada aspek manajemen sumber daya manusia, Yayasan Masjid An-Nur berkontribusi dalam aspek administratif dan keputusan kepegawaian, sedangkan YPMNU memberikan pembinaan dan pengembangan kompetensi guru melalui rapat, pelatihan, kegiatan organisasi, dan kegiatan pengembangan kompetensi. Pembinaan tersebut dirasakan guru membantu meningkatkan pemahaman dan kemampuan dalam melaksanakan tugas profesionalnya.

Pada aspek kurikulum dan pengelolaan pembelajaran, sekolah menjadi pelaksana utama, sedangkan YPMNU memberikan pembinaan dan pedoman, terutama dalam penguatan materi keagamaan. Kontribusinya terlihat dalam pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang mengintegrasikan nilai-nilai keislaman. Anak dikenalkan pada huruf hijaiyah, bacaan Al-Qur'an, doa harian, hadis, serta bacaan dan gerakan shalat. Sementara itu, Yayasan Masjid An-Nur memberikan dukungan kelembagaan terhadap pelaksanaan program tersebut.

Pada aspek manajemen kesiswaan, pembinaan keagamaan dan karakter yang diberikan melalui YPMNU mendukung sekolah dalam mengembangkan pembiasaan nilai-nilai keislaman pada peserta didik. Kegiatan tersebut menjadi bagian dari pembentukan karakter anak melalui pembiasaan doa, hafalan hadis, pengenalan Al-Qur'an, serta praktik ibadah sederhana sesuai tahap perkembangan anak.

Kontribusi pembinaan juga dirasakan pada aspek hubungan sekolah dengan orang tua dan masyarakat. Yayasan Masjid An-Nur memberikan dukungan kelembagaan dan koordinasi dengan pihak sekolah, sedangkan YPMNU memperkuat keterlibatan melalui kegiatan keagamaan dan organisasi. Kolaborasi tersebut mendukung komunikasi dan hubungan sekolah dengan orang tua serta masyarakat dalam pelaksanaan berbagai program.

Dengan demikian, pembinaan ganda memberikan kontribusi pada beberapa aspek manajemen, yaitu kelembagaan, keuangan, sarana prasarana, sumber daya manusia, kurikulum dan pembelajaran, kesiswaan, serta penguatan pendidikan keagamaan. Peran kedua yayasan menunjukkan fungsi yang saling melengkapi: Yayasan Masjid An-Nur lebih kuat pada aspek struktural dan administratif, sedangkan YPMNU lebih menonjol pada fungsi pembinaan dan pengembangan. Temuan mengenai dampak tersebut merupakan kontribusi yang dipersepsikan oleh para informan berdasarkan pengalaman mereka dalam penyelenggaraan pendidikan dan tidak dimaksudkan sebagai bukti kuantitatif bahwa seluruh indikator mutu meningkat pada tingkat tertentu. (Wawancara dengan Kepala Sekolah, Guru, Pengurus Yayasan, dan Komite, 2026).

7. Faktor Pendukung dan Penghambat Kolaborasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan kolaborasi dalam pembinaan TK Masyithoh I dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor-faktor tersebut tidak

hanya berkaitan dengan kondisi sekolah, tetapi juga dengan hubungan dan koordinasi antara sekolah, Yayasan Masjid An-Nur, YPMNU, komite, orang tua, dan masyarakat.

a. Faktor Pendukung Internal

Faktor pendukung internal berasal dari kondisi dan kapasitas pihak-pihak yang terlibat langsung dalam pengelolaan sekolah. Faktor tersebut meliputi komunikasi yang terbuka, koordinasi, komitmen, kejelasan peran, tanggung jawab, keterbukaan, saling percaya, serta semangat pengabdian kepala sekolah dan guru. Komunikasi yang dilakukan melalui rapat, WhatsApp, dan media komunikasi lainnya memudahkan penyampaian informasi mengenai program dan kebutuhan sekolah. Kejelasan peran juga membantu masing-masing pihak menjalankan fungsi sesuai bidang manajemen yang menjadi tanggung jawabnya. Kondisi tersebut mendukung pelaksanaan kolaborasi karena permasalahan dapat dikomunikasikan dan diselesaikan melalui musyawarah.

b. Faktor Pendukung Eksternal

Faktor pendukung eksternal terutama berasal dari dukungan Yayasan Masjid An-Nur, YPMNU, komite, orang tua, dan masyarakat. Dukungan Yayasan Masjid An-Nur tampak pada aspek kelembagaan, keuangan, sarana prasarana, dan administrasi kepegawaian. Sementara itu, YPMNU memberikan dukungan melalui pembinaan dan pengembangan kompetensi guru, kegiatan keagamaan, serta pemberian pedoman yang mendukung pelaksanaan pendidikan. Komite, orang tua, dan masyarakat turut memberikan dukungan melalui partisipasi dalam kegiatan sekolah, pemberian masukan, serta gotong royong dalam mendukung program lembaga. Kesamaan visi dalam mendukung penyelenggaraan pendidikan juga menjadi faktor yang memperkuat hubungan antara sekolah dan pihak-pihak yang terlibat.

c. Faktor Penghambat Internal

Faktor penghambat internal berkaitan dengan keterbatasan waktu dan tenaga, serta beban pelaksanaan program sekolah. Kepala sekolah dan guru harus melaksanakan kegiatan pembelajaran sekaligus memenuhi berbagai tugas administratif dan kegiatan sekolah lainnya. Kondisi tersebut dapat menyebabkan keterbatasan waktu untuk melakukan koordinasi secara lebih intensif. Selain itu, adanya berbagai program yang harus dilaksanakan dalam waktu yang berdekatan dapat menjadi kendala dalam pengaturan pelaksanaan kegiatan.

d. Faktor Penghambat Eksternal

Faktor penghambat eksternal terutama berkaitan dengan koordinasi antarkedua yayasan, kemungkinan perbedaan kebijakan, potensi tumpang tindih program, serta dukungan sarana dan prasarana yang belum selalu maksimal. Keberadaan dua pihak pembina dengan fungsi yang berbeda memerlukan koordinasi agar program yang direncanakan tidak berjalan secara bersamaan tanpa sinkronisasi. Perbedaan kebijakan atau arahan juga berpotensi menimbulkan kebutuhan untuk melakukan komunikasi dan musyawarah sebelum program dilaksanakan.

e. Solusi dan Mekanisme Penyelesaian Hambatan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sekolah dan pihak yayasan telah menggunakan beberapa mekanisme untuk mengatasi hambatan tersebut. Komunikasi, koordinasi, musyawarah, dan penjadwalan ulang telah digunakan sebagai cara untuk menyelesaikan perbedaan kebijakan maupun kemungkinan tumpang tindih program. Ketika terdapat program yang berpotensi dilaksanakan pada waktu yang sama atau terdapat perbedaan arahan, pihak sekolah melakukan komunikasi dengan yayasan terkait untuk memperoleh kesepahaman mengenai pelaksanaan program. Apabila diperlukan, jadwal kegiatan disesuaikan kembali agar program dapat dilaksanakan tanpa mengganggu kegiatan

utama sekolah.

Mekanisme tersebut menunjukkan bahwa hambatan dalam kolaborasi tidak selalu berakhir pada konflik, tetapi dapat diselesaikan melalui komunikasi dan musyawarah. Kejelasan fungsi masing-masing pihak juga menjadi dasar dalam menentukan pihak yang perlu dilibatkan dalam penyelesaian suatu permasalahan. Misalnya, persoalan yang berkaitan dengan sarana prasarana dan keuangan dikoordinasikan dengan Yayasan Masjid An-Nur, sedangkan persoalan yang berkaitan dengan pembinaan guru, kegiatan keagamaan, dan pengembangan kompetensi dapat dikoordinasikan dengan YPMNU.

Dengan demikian, faktor pendukung dan penghambat kolaborasi saling berkaitan dengan pembagian peran antarpihak. Komunikasi, keterbukaan, komitmen, dan kesamaan visi menjadi faktor yang mendukung kolaborasi, sedangkan keterbatasan sumber daya, koordinasi antarlembaga, perbedaan kebijakan, dan potensi tumpang tindih program menjadi faktor yang perlu dikelola. Mekanisme komunikasi, musyawarah, koordinasi, dan penyesuaian jadwal yang telah dipraktikkan oleh lembaga menjadi bagian dari strategi penyelesaian hambatan dalam pelaksanaan pembinaan ganda. (Wawancara dengan Kepala Sekolah, Guru, Pengurus Yayasan, dan Komite, 2026).

Pembahasan

Temuan mengenai legalitas dan diferensiasi peran menunjukkan bahwa pembinaan ganda di TK Masyithoh I tidak berkembang sebagai dualisme otoritas. Otoritas kelembagaan tetap berada pada Yayasan Masjid An-Nur, sedangkan YPMNU menjalankan fungsi pembinaan yang bersifat komplementer. Secara analitis, kondisi ini menunjukkan bahwa keberadaan lebih dari satu aktor pembina tidak secara otomatis menghasilkan konflik. Temuan penelitian justru menunjukkan bahwa kolaborasi dapat berjalan ketika domain peran dan dominasi fungsi masing-masing aktor dapat dikenali, serta tersedia mekanisme komunikasi dan musyawarah untuk menyelaraskan kepentingan dan program. Dalam konteks TK Masyithoh I, Yayasan Masjid An-Nur memiliki dominasi fungsi pada aspek kelembagaan dan struktural, keuangan, sarana dan prasarana, serta administrasi dan keputusan kepegawaian. Sementara itu, YPMNU memiliki dominasi fungsi pada aspek pembinaan dan pengembangan kompetensi guru, kegiatan keagamaan, serta pemberian pembinaan dan pedoman yang berkaitan dengan kurikulum dan pembelajaran. Dominasi tersebut tidak menunjukkan hierarki kualitas antarpembina, tetapi menggambarkan bidang tugas yang lebih banyak dijalankan oleh masing-masing pihak.

Pembagian tersebut memperlihatkan adanya spesialisasi fungsi dalam model pembinaan ganda. Yayasan Masjid An-Nur lebih dominan dalam fungsi administratif-struktural, sedangkan YPMNU lebih dominan dalam fungsi pembinaan dan pengembangan. Sekolah, khususnya kepala sekolah dan guru, tetap menjadi aktor utama dalam menerjemahkan dukungan kedua pembina ke dalam perencanaan dan pelaksanaan program pendidikan. Dengan demikian, efektivitas pembinaan ganda tidak terutama ditentukan oleh banyaknya pihak yang terlibat, tetapi oleh kejelasan domain, kesesuaian fungsi, serta kemampuan setiap pihak menjalankan perannya tanpa mengambil alih fungsi pihak lain. Temuan tersebut dapat dianalisis menggunakan perspektif kepemimpinan pendidikan anak usia dini yang dikemukakan oleh Anne L. Douglass (2019). Douglass menjelaskan bahwa kepemimpinan dalam Early Childhood Education and Care (ECEC) mencakup fungsi administratif dan pedagogis. Fungsi administratif antara lain berkaitan dengan pengelolaan operasional, perencanaan strategis, dan manajemen staf, sedangkan fungsi pedagogis berkaitan dengan implementasi kurikulum dan asesmen, pengembangan hubungan yang saling percaya, serta pertumbuhan profesional staf. Douglass juga menjelaskan bahwa kepemimpinan dalam

pendidikan anak usia dini dapat berlangsung melalui struktur yang bersifat distributed, shared, collective, atau relational, bukan semata-mata melalui struktur hierarkis.

Jika dikaitkan dengan temuan penelitian, pembinaan ganda di TK Masyithoh I menunjukkan pola yang memiliki karakteristik kepemimpinan terbagi. Yayasan Masjid An-Nur menjalankan fungsi yang lebih dekat dengan aspek administratif-struktural, sedangkan YPMNU lebih banyak menjalankan fungsi pembinaan pedagogis dan pengembangan profesional. Namun, pembagian tersebut tidak berarti kedua yayasan bekerja secara terpisah. Keduanya tetap terhubung melalui kepala sekolah sebagai pengelola lembaga, komunikasi, rapat, musyawarah, monitoring, dan koordinasi program.

Dengan demikian, novelty penelitian ini terletak pada temuan mengenai pola pembinaan ganda dengan pembagian domain dan dominasi fungsi yang berbeda tetapi saling melengkapi dalam pengelolaan PAUD. Yayasan Masjid An-Nur berfungsi lebih dominan pada ranah struktural-administratif, sedangkan YPMNU berfungsi lebih dominan pada ranah pembinaan dan pengembangan. Pola tersebut menunjukkan bahwa keberadaan dua pembina dapat menjadi mekanisme pembagian fungsi dalam pengelolaan PAUD apabila batas peran dapat dikenali dan koordinasi antarpihak berjalan secara efektif. Temuan ini memperluas pemahaman tentang kepemimpinan kolaboratif PAUD dengan menunjukkan bahwa kolaborasi tidak hanya ditandai oleh keterlibatan banyak aktor, tetapi juga oleh diferensiasi fungsi dan koordinasi antarfungsi.

Temuan tentang perencanaan partisipatif juga menunjukkan bahwa kolaborasi bekerja bukan hanya melalui hubungan antara dua yayasan, tetapi melalui jaringan sekolah, guru, komite, orang tua, dan masyarakat. Secara manajerial, musyawarah membuat perencanaan tidak hanya menjadi instrumen administratif, tetapi menjadi mekanisme membangun pemahaman bersama mengenai kebutuhan lembaga. Hal ini sejalan dengan penelitian yang menemukan bahwa kepemimpinan kolaboratif dapat memperkuat partisipasi, transparansi, kepemilikan bersama, dan tanggung jawab dalam perencanaan pendidikan (N. Azizah & Hariri, 2025). Dalam konteks yang lebih luas, menegaskan bahwa keterlibatan berbagai pemangku kepentingan dapat mendukung pengembangan layanan PAUD, terutama ketika kerja sama diarahkan pada kebutuhan lokal dan penguatan kapasitas sistem (Rao et al., 2024).

Kontribusi pembinaan terhadap kompetensi pendidik dapat dipahami sebagai mekanisme penguatan kapasitas organisasi. Pelatihan, seminar, rapat, pembinaan keagamaan, dan pertukaran pengalaman memperluas kesempatan guru untuk belajar di luar rutinitas pembelajaran sehari-hari. Literatur internasional menunjukkan bahwa kepemimpinan dalam ECEC berkaitan dengan pengembangan profesional staf dan kualitas proses pendidikan (Douglass, 2019). Temuan TK Masyithoh I memperlihatkan bentuk kontekstual dari proses tersebut: pengembangan kompetensi tidak hanya diarahkan pada kemampuan pedagogis, tetapi juga pada kompetensi keagamaan yang menjadi karakter lembaga.

Temuan paling penting muncul pada hubungan antara kejelasan kewenangan dan potensi tumpang tindih program. Data menunjukkan bahwa para pihak pada umumnya telah memahami pembagian peran masing-masing, tetapi perbedaan kebijakan dan keterbatasan koordinasi masih dapat menimbulkan tumpang tindih pada tingkat operasional. Secara analitis, hal ini menunjukkan bahwa kejelasan struktur kewenangan tidak selalu identik dengan sinkronisasi program. Batas kewenangan dapat relatif jelas, sementara kalender kegiatan, prioritas program, sumber daya, dan komunikasi antarorganisasi masih membutuhkan penyelarasan.

Pembagian domain dan dominasi fungsi kedua yayasan berdasarkan temuan penelitian dapat digambarkan sebagai berikut.

Tabel 1. Tabel pembagian tugas dalam manajemen kolaboratif di TK Masyitoh 1 Brengkelan

Aspek Manajemen	Yayasan Masjid An-Nur	YPMNU	Pelaksana Utama di Sekolah
Kelembagaan	Dominan pada fungsi struktural dan administratif	Pembinaan organisasi	Kepala sekolah
Keuangan	Dominan dalam pengelolaan dan dukungan pembiayaan	Mendukung sesuai kegiatan	Kepala sekolah/administrasi
Sarana dan prasarana	Dominan dalam penyediaan dan pengelolaan	Memberikan masukan sesuai kebutuhan	Sekolah
SDM/Kepegawaian	Dominan pada administrasi dan keputusan kepegawaian	Dominan pada pembinaan dan pengembangan kompetensi	Kepala sekolah dan guru
Kurikulum dan pembelajaran	Dukungan kelembagaan	Dominan pada pembinaan dan pedoman, khususnya materi keagamaan	Kepala sekolah dan guru
Kesiswaan	Dukungan kelembagaan	Pembinaan karakter dan keagamaan	Guru
Pendidikan keagamaan	Dukungan kelembagaan	Dominan dalam pembinaan dan pengembangan	Guru
Monitoring	Dominan pada aspek kelembagaan, sarpras, dan pengelolaan	Dominan pada aspek pembinaan dan pengembangan	Kepala sekolah
Evaluasi	Koordinasi dan tindak lanjut sesuai kewenangan	Pembinaan dan tindak lanjut	Kepala sekolah dan guru

Tabel tersebut menunjukkan bahwa dominasi fungsi tidak dimaksudkan untuk menentukan pihak yang lebih tinggi atau lebih baik, tetapi untuk menggambarkan bidang tugas yang lebih banyak menjadi tanggung jawab masing-masing pembina. Yayasan Masjid An-Nur lebih dominan pada fungsi struktural-administratif, sedangkan YPMNU lebih dominan pada fungsi pembinaan dan pengembangan. Sekolah menjadi pelaksana utama yang menerjemahkan dukungan kedua yayasan ke dalam program pendidikan.

Kondisi tersebut menjelaskan mengapa kejelasan kewenangan belum sepenuhnya menghilangkan kemungkinan tumpang tindih program. Misalnya, suatu kegiatan sekolah dapat secara kelembagaan berada dalam kewenangan sekolah, tetapi apabila berkaitan

dengan sarana dan pembiayaan perlu dikoordinasikan dengan Yayasan Masjid An-Nur, sedangkan apabila berkaitan dengan pembinaan guru atau kegiatan keagamaan dapat melibatkan YPMNU. Oleh karena itu, diperlukan penyelarasan pada tingkat operasional agar program yang berasal dari masing-masing pihak dapat ditempatkan dalam kalender kegiatan dan prioritas sekolah secara terpadu.

Temuan ini sejalan dengan Britto et al. (2014) yang menunjukkan bahwa tata kelola layanan pendidikan dan perkembangan anak usia dini melibatkan banyak aktor dengan fungsi yang berbeda, sehingga diperlukan kejelasan peran dan mekanisme koordinasi horizontal maupun vertikal. Dalam kajian tersebut, penentuan peran dan tanggung jawab serta pemahaman terhadap fungsi yang saling melengkapi dipandang penting untuk memperkuat penyelenggaraan layanan anak usia dini.

Temuan tersebut juga dapat dibaca melalui perspektif collaborative governance dari Ansell dan Gash (2008) dalam penelitian (Sumartini & Mustofa, 2024). Penelitian tersebut menjelaskan bahwa proses collaborative governance membutuhkan dialog langsung, pembangunan kepercayaan, komitmen, dan shared understanding di antara para pemangku kepentingan. Dalam konteks TK Masyithoh I, prinsip tersebut terlihat melalui rapat, komunikasi, musyawarah, dan koordinasi yang digunakan untuk menyelaraskan program ketika terdapat perbedaan kebijakan atau potensi tumpang tindih kegiatan.

Dengan demikian, temuan penelitian memperlihatkan bahwa pembinaan ganda dapat berjalan melalui diferensiasi fungsi, tetapi efektivitasnya membutuhkan sinkronisasi lintas organisasi. Kejelasan mengenai siapa yang berperan dalam setiap aspek manajemen menjadi dasar pembagian tugas, sedangkan komunikasi dan musyawarah menjadi mekanisme untuk menghubungkan fungsi-fungsi tersebut dalam pelaksanaan program sekolah.

Studi tentang collective impact dalam layanan anak usia dini menunjukkan pentingnya pembangunan hubungan, agenda bersama, dan mekanisme yang menjaga keselarasan antar actor (Zhang et al., 2025). Dengan demikian, kasus TK Masyithoh I memperlihatkan bahwa keberhasilan pembinaan ganda bukan terutama terletak pada banyaknya sumber pembinaan, melainkan pada kemampuan mengubah keberagaman aktor menjadi fungsi yang saling melengkapi.

Data penelitian menunjukkan adanya kontribusi pembinaan ganda terhadap penguatan mutu pengelolaan dan layanan pendidikan di TK Masyithoh I Brengkelan. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah, guru, yayasan, dan komite, kontribusi tersebut terlihat pada beberapa aspek, yaitu peningkatan kompetensi guru, kualitas pembelajaran, tata kelola administrasi, pendidikan keagamaan, penguatan karakter peserta didik, pengelolaan sarana dan prasarana, serta hubungan sekolah dengan orang tua dan masyarakat.

Bukti perubahan mutu tidak hanya ditunjukkan melalui persepsi positif informan, tetapi juga melalui perubahan pada praktik pengelolaan sekolah. Pada aspek sumber daya manusia, pembinaan YPMNU mendorong guru untuk memperoleh pendampingan dan pengembangan kompetensi yang berkaitan dengan pembelajaran, kurikulum, dan pendidikan keagamaan. Kontribusi pembinaan ganda juga terlihat pada penguatan pendidikan keagamaan. Anak memperoleh pembiasaan melalui kegiatan mengenal huruf hijaiyah, membaca Al-Qur'an, menghafal surat pendek, doa sehari-hari, hadis, bacaan dan gerakan salat, serta kegiatan keagamaan lainnya. Dengan demikian, pembinaan tidak hanya berorientasi pada aspek administratif dan akademik, tetapi juga mendukung karakter dan nilai-nilai keislaman yang menjadi kekhasan PAUD Islam. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah dan guru kontribusi tersebut juga terlihat pada peningkatan prestasi seperti TK Masyithoh I mendapatkan kesempatan mengikuti lomba sholat dan tari kreasi Islami yang diadakan oleh YPMNU dan mendapatkan juara 1 dan 2, sehingga meningkatkan

kepercayaan masyarakat untuk menyekolahkan putra putrinya di TK Masyithoh I. Temuan tersebut menunjukkan bahwa peningkatan mutu dalam konteks penelitian ini dapat dilihat melalui perubahan dan penguatan pada praktik pengelolaan sekolah, bukan semata-mata melalui penilaian subjektif informan.

KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembinaan ganda di TK Masyithoh I Brengkelan tidak membentuk dualisme kepemimpinan, tetapi berkembang sebagai pola pembinaan kolaboratif karena terdapat perbedaan fungsi dan otoritas yang relatif jelas. Secara legalitas kelembagaan, TK Masyithoh I berada di bawah Yayasan Masjid An-Nur sebagai pihak yang menaungi dan mengelola lembaga, sedangkan YPMNU memberikan pembinaan yang bersifat komplementer terutama dalam pendidikan keagamaan, pengembangan kompetensi pendidik, dan kegiatan pengembangan sekolah. Dengan demikian, kekuatan pembinaan ganda bukan pada banyaknya pihak yang terlibat, melainkan pada diferensiasi peran dan kemampuan menghubungkan fungsi tersebut melalui komunikasi dan koordinasi.

Kolaborasi berlangsung melalui perencanaan partisipatif, pelaksanaan program, pembinaan, monitoring, evaluasi, dan tindak lanjut. Temuan menunjukkan kontribusi yang dirasakan terhadap kompetensi pendidik, kualitas pembelajaran, tata kelola, pendidikan keagamaan, karakter, serta hubungan dengan orang tua dan masyarakat. Namun, kejelasan kewenangan struktural belum sepenuhnya menghilangkan persoalan pada tingkat operasional. Perbedaan kebijakan, keterbatasan waktu dan tenaga, serta potensi tumpang tindih program masih muncul dan selama ini direspons melalui komunikasi, koordinasi, musyawarah, serta penjadwalan ulang.

Keterbatasan penelitian terletak pada desain studi kasus yang berfokus pada satu lembaga dengan karakter hubungan kelembagaan yang khas, sehingga temuan tidak dimaksudkan untuk digeneralisasikan secara statistik kepada seluruh PAUD Islam. Selain itu, kontribusi pembinaan terhadap mutu terutama dipahami melalui data kualitatif dan perspektif para pemangku kepentingan, sehingga penelitian ini belum mengukur perubahan mutu secara longitudinal atau kuantitatif. Penelitian selanjutnya dapat membandingkan beberapa PAUD Islam dengan pola pembinaan yang berbeda, mengkaji mekanisme koordinasi antarlembaga secara lebih mendalam, dan mengombinasikan data kualitatif dengan indikator mutu yang terukur untuk melihat perubahan dalam jangka waktu yang lebih panjang.

Implikasi praktis dari penelitian ini adalah perlunya mempertahankan diferensiasi fungsi yang sudah berjalan sambil memperkuat sinkronisasi program secara berkala. Namun, rekomendasi tersebut ditempatkan sebagai pengembangan dari praktik yang telah ditemukan, bukan sebagai klaim bahwa lembaga sebelumnya tidak memiliki mekanisme penyelesaian. Data penelitian justru menunjukkan bahwa komunikasi, musyawarah, koordinasi, dan penjadwalan ulang telah digunakan ketika hambatan muncul.

REFERENSI

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

Azizah, F. N. (2025). *MODEL PAUD BERBASIS MASJID SEBAGAI INOVASI BRANDING DALAM KOMPETISI LEMBAGA SEJENIS DI PERKOTAAN (STUDI KASUS TK ISLAM DARUL MUTTAQIN PURWOREJO)*. https://drive.google.com/drive/u/0/my-drive?hl=id-ID

Azizah, N., & Hariri, H. (2025). *Collaborative Leadership Practices in Early Childhood Education :*

A Systematic Review of School Planning and Management Approache. *04*(05), 2277–2295.

Douglass, A. L. (2019). *Leadership for quality early childhood education and care*. *211*.

Fadhli, M. (2020). Implementasi Manajemen Strategik Dalam Lembaga Pendidikan. *Continuous Education, Journal of Science and Research*, *1*(1), 11–23. http://pusdikra-publishing.com/index.php/josr/home-free Implementasi

Fitrianti, A. N. (2015). *PROGRAM PENGELOLAAN PENDIDIKAN ANAK USIA DINI (PAUD) DI TAMAN PENITIPAN ANAK (TPA) DHARMA WANITA PERSATUAN (DWP) RUMAH SAKIT UMUM PUSAT (RSUP) DR. SARDJITO YOGYAKARTA*. https://eprints.uny.ac.id/cgi/users/login?target=https%3A%2F%2Feprints.uny.ac.id%2F23907%2F1%2FAFRINA%2520NUZUL%2520FITRIANTI_10102241021.pdf

Habibah, U., Arifah, U., & Arrafi, F. (2022). Peran Umkm Dhika Collection di Desa Ambarwinangun Kecamatan Ambal Kabupaten Kebumen dalam Meningkatkan Taraf Hidup Masyarakat Sekitar Berdasarkan Perspektif Ekonomi Islam. *Journal of Managment, Economics, and Entrepreneur*, *1*, 129–143.

Hamdan, M. (2020). Pengelolaan Madrasah Swasta dengan Sistem Patrimonial (Studi Komparasi Yayasan Miftahul Ma'arif Kaliwungu Kudus dengan Yayasan Manafi'ul Ulum Getassrabi Gebog Kudus). *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, *1*(2), 157–169. https://jurnal.untirta.ac.id/index.php/UCEJ/article/view/39919/16681

Hamdani, Utami, T. H., & Maimun. (2024). Menelusuri Lembaga Pendidikan Islam SDI Asy-Syuhada ' Pamekasan Sebagai Strategi Membentuk Siswa Berkeagamaan dan Cinta Masjid. *Adabuna: Jurnal Pendidikan Dan Pemikiran*, *4*, 1–13. https://doi.org/doi.org/10.38073/adabuna.v4i1.1900

Ischak, W., Badjuka, B. Y., & Zulfiayu. (2019). *Modul Riset Keperawatan*. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/58602677/Modul_Riset_Keperawatan_080119.pdf?1738381592=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DModul_Riset_Keperawatan_pdf.pdf&Expires=1787793968&Signature=VvUO7s2iOfG3ZbphMTw5gD62~YoUl8cNYJ3-tpqYjr8YtMAwufsWGXyNRvWT7ivJCMMxIzXk321CSB56XJz6RV6Oc8VSYkKRjFSoC09XVDU0oqa5ESg90pCxADUEUuSU1cEfa1A0FbxmDXA7YZInPtn0V88zk2IlupVp0dD9~zerHA4snERF2AGnDont~yN8zgo4efZshhem5~msTakerOVcvWEGK9z-WNlzes32kTbx~KkQfEpyD6400oBiN5AYnm731Jfr5qfZ0QFvASwSVG5XP3lhiBCsGkW1d~WCK3DTIzj4SWpw5uc13FdISYvM2XX3v7f9kqpfDg-JetAyPg__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA#page=124

Mekarisce, A. A. (2020). Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data pada Penelitian Kualitatif di Bidang Kesehatan Masyarakat. *Jurnal Ilmiah Kesehatan Masyarakat*, *12*(33). https://www.researchgate.net/profile/Arnild-Mekarisce/publication/358650091_Teknik_Pemeriksaan_Keabsahan_Data_pada_Penelitian_Kualitatif_di_Bidang_Kesehatan_Masyarakat/links/63c28fe7e922c50e9994a7a7/Teknik-Pemeriksaan-Keabsahan-Data-pada-Penelitian-Kualitatif-di-Bidang-Kesehatan-Masyarakat.pdf

Najib, M. (2018). Model manajemen paud berdaya saing. *As-Sibyan: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, *3*(2), 125–136. https://library.unibabwi.ac.id/index.php?bid=2538&fid=559&p=fstream-pdf&utm_source=chatgpt.com

Rangkuti, N., & Rozzaq, B. K. (2025). Manajemen Strategis dan Lembaga Pendidikan yang Kompetitif. *Mesada: Journal of Innovative Researc*, *02*, 540–548. https://doi.org/https://doi.org/10.61253/qmntph67

Rao, N., Cohrssen, C., & Bala, M. (2024). *The Power of Research and Stakeholder Collaboration in*

Enhancing Early Childhood Care and Education in Low- and Middle-Income Countries. 11–13.

Saepuloh, A. (2024). Supervisi Klinis untuk Meningkatkan Kemampuan Guru dalam Menyusun Naskah Soal Asesmen Madrasah. *Jurnal Garasi Buku Dan Obrolan Keilmuan*, *2*(April), 27–33. https://doi.org/10.62475/sibook.v2i1

Saputra, D. W., Tresna, P. W., Fitriani, P., & Cahya, D. S. (2026). Implementasi manajemen strategik dalam meningkatkan mutu pendidikan. *Untirta Civic Education Journa*, *11*(1). https://jurnal.untirta.ac.id/index.php/UCEJ/article/view/39919/16681

Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Sumartini, N., & Mustofa, A. (2024). ANALISIS PENERAPAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (MBS) MELALUI PERSPEKTIF COLLABORATIVE GOVERNANCE. *Soeotomo Magister Ilmu Administrasi (SMIA)*, *2*(1), 1–8. https://ejournal.unitomo.ac.id/index.php/smia/article/view/8087/3909

Suyatni. (2015). *PENGELOLAAN PROGRAM PENDIDIKAN ANAK USIA DINI PADA KELOMPOK BERMAIN*. https://doi.org/https://doi.org/10.26418/jppk.v4i8.11058

Tedjawati, J. M. (2011). Peran HIMPAUDI Dalam Pengembangan PAUD. *Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan*, *17*. https://doi.org/10.24832/jpnk.v17i1.12

Zahro, S. U., Nuzul, D., Safitri, N., Setiawan, E., Islam, P., Usia, A., Islam, U., Maulana, N., Ibrahim, M., & Prasarana, M. S. (2022). Peran Yayasan dalam Mengatasi Problematika Manajemen Sarana Prasarana dan Kurikulum. *Journal of Education Research*, *3*(1), 22–27. https://doi.org/https://doi.org/10.37985/jer.v3i1.71

Zhang, X., Bush, T., & Mooi, A. N. Y. (2025). Career Advancement of Female Principals in Public Schools in China. *Research in Educational Administration & Leadership*, *September*.

Copyright holder:
© Author

First publication right:
Jurnal Manajemen Pendidikan

This article is licensed under:
CC-BY-SA