



KEPEMIMPINAN KOLABORATIF SEBAGAI PRAKTIK KOMUNIKASI SOSIAL DI MADRASAH ALIYAH NEGERI: STUDI SOSIOLOGI KOMUNIKASI INTEGRASI MAHASISWA MBKM DALAM PEMBELAJARAN

Krissi Wahyuni Saragih^{1*}, Sariaman Gultom², Imman Yusuf Sitinjak³, Aris Suhendar⁴, Nayla Anshari⁵, Manat Hutapea⁶

^{1,2,3,4,5,6} Universitas Simalungun, Pematangsiantar, Indonesia

Corresponding Author: yunisaragih2019@gmail.com*

Article Info

Article history:

Received : 30 Maret 2026

Acceptance : 30 April 2026

Published : 30 April 2026

Available online

<https://jurnal.usi.ac.id/index.php/moralita/index>

E-ISSN: 2302-6561

Cara mengutip:

Saragih, W. K., Gultom, S., Sitinjak, Y. I., Suhendar, A., Anshari, N., Hutapea, M. (2026). KEPEMIMPINAN KOLABORATIF SEBAGAI PRAKTIK KOMUNIKASI SOSIAL DI MADRASAH ALIYAH NEGERI: STUDI SOSIOLOGI KOMUNIKASI INTEGRASI MAHASISWA MBKM DALAM PEMBELAJARAN. MORALITA: Jurnal Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan, 7(1), 158-170.



This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis kepemimpinan kolaboratif sebagai praktik komunikasi sosial di Madrasah Aliyah Negeri dalam integrasi mahasiswa Asistensi Mengajar Merdeka Belajar-Kampus Merdeka (MBKM) pada proses pembelajaran. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus yang dilaksanakan di Madrasah Aliyah Negeri Kota Pematangsiantar. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi lapangan, dan analisis dokumen, kemudian dianalisis menggunakan analisis tematik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kolaboratif dijalankan melalui komunikasi dialogis, pembagian peran yang dinegosiasikan, serta pendampingan berkelanjutan antara kepala madrasah, guru pamong, dan mahasiswa MBKM. Praktik tersebut mencerminkan mekanisme *distributed leadership* yang memungkinkan mahasiswa MBKM berperan sebagai mitra pedagogis tanpa mengganggu koherensi pembelajaran dan budaya madrasah. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan integrasi MBKM sangat ditentukan oleh kualitas komunikasi kepemimpinan sebagai praktik sosial dalam institusi pendidikan berbasis keagamaan.

Kata Kunci: Kepemimpinan Kolaboratif, Komunikasi Sosial, Sosiologi Komunikasi, Madrasah Aliyah Negeri, MBKM.

1. PENDAHULUAN

Kepemimpinan di satuan pendidikan menengah saat ini tidak lagi dapat dipahami semata sebagai fungsi administratif, melainkan sebagai praktik sosial yang dijalankan melalui proses komunikasi yang intens dan berlapis (Constantinides, 2023; Paukkuri, 2015). Perubahan kebijakan pendidikan, tuntutan inovasi pembelajaran, serta masuknya aktor eksternal ke dalam ruang sekolah menuntut kepemimpinan yang mampu mengelola relasi sosial, distribusi peran, dan negosiasi makna secara berkelanjutan (Gericke & Torbjörnsson, 2022; Torres, 2022). Dalam konteks Madrasah Aliyah Negeri, implementasi program Asistensi Mengajar Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) menghadirkan mahasiswa sebagai aktor baru dalam proses pembelajaran, yang berinteraksi langsung dengan kepala madrasah, guru pamong, dan peserta didik (Arsyad et al., 2025; Firdausi & Christanti, 2024). Kehadiran mahasiswa ini memunculkan dinamika komunikasi baru, baik dalam bentuk koordinasi formal, interaksi pedagogis, maupun relasi kuasa yang harus dikelola secara cermat agar tidak mengganggu stabilitas pembelajaran dan budaya sekolah (Suhendar et al., 2023; Urmilawati & Mubah, 2025). Fakta sosial ini menunjukkan bahwa kepemimpinan di madrasah tidak dapat dilepaskan dari praktik komunikasi sosial yang menentukan keberhasilan integrasi kebijakan pendidikan ke dalam realitas pembelajaran (Anwar et al., 2023; Bastomi & Sirozi, 2024).

Literatur dalam bidang sosiologi komunikasi dan kepemimpinan pendidikan menegaskan bahwa kepemimpinan kolaboratif merupakan bentuk kepemimpinan yang beroperasi melalui proses komunikasi sosial yang bersifat partisipatif dan relasional (Akgöz et al., 2024; Fisher, 2021; Sahlin, 2023). Pendekatan ini berkembang sebagai respons terhadap keterbatasan model kepemimpinan hierarkis yang cenderung memusatkan otoritas dan mengabaikan peran komunikasi dalam membangun kesepakatan kolektif (Huettermann et al., 2024; Kummelstedt, 2023). Sejumlah kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan kolaboratif dan distributed leadership memungkinkan terjadinya distribusi otoritas, pembagian tanggung jawab, serta pembentukan kepercayaan antaraktor melalui interaksi komunikatif yang berkelanjutan (Gasco-Hernandez et al., 2022; Gutberg et al., 2022; Kholil et al., 2024). Namun, literatur juga mencatat adanya perdebatan kritis, di mana sebagian peneliti menilai bahwa kolaborasi yang tidak ditopang oleh struktur komunikasi yang jelas berpotensi menimbulkan ambiguitas peran dan melemahkan akuntabilitas organisasi (Lægreid & Rykkja, 2022; Plimmer et al., 2023). Dalam konteks pendidikan berbasis keagamaan seperti madrasah, kajian mengenai kepemimpinan sebagai praktik komunikasi sosial masih relatif terbatas. Dengan demikian, fakta literatur menunjukkan adanya kebutuhan untuk memperluas kajian kepemimpinan kolaboratif ke dalam perspektif sosiologi komunikasi yang lebih kontekstual.

Berdasarkan realitas sosial dan kesenjangan literatur tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kepemimpinan kolaboratif sebagai praktik komunikasi sosial di Madrasah Aliyah Negeri dalam integrasi mahasiswa MBKM ke dalam proses pembelajaran. Tujuan ini dipilih karena implementasi MBKM selama ini lebih banyak dikaji dari sudut pandang kebijakan dan pengembangan kompetensi mahasiswa,

sementara dinamika komunikasi kepemimpinan di tingkat sekolah belum mendapat perhatian yang memadai (Ramadhan & Megawati, 2023). Melalui pendekatan kualitatif studi kasus, artikel ini mengeksplorasi bagaimana kepala madrasah, guru pamong, dan mahasiswa MBKM membangun relasi komunikasi, menegosiasikan peran, serta memaknai kolaborasi dalam praktik pembelajaran sehari-hari. Analisis ini diarahkan untuk memahami kepemimpinan bukan sekadar sebagai struktur formal, tetapi sebagai proses sosial yang dijalankan melalui interaksi simbolik dan komunikasi institusional. Dengan demikian, tujuan penelitian ini adalah memberikan pemahaman empiris dan konseptual mengenai peran komunikasi sosial dalam kepemimpinan kolaboratif di madrasah.

Penelitian ini berargumen bahwa kepemimpinan kolaboratif di Madrasah Aliyah Negeri pada dasarnya merupakan praktik komunikasi sosial yang menentukan efektivitas integrasi mahasiswa MBKM dalam pembelajaran. Tanpa komunikasi yang terbuka, terkoordinasi, dan berbasis kepercayaan, kolaborasi berpotensi berhenti pada level administratif dan tidak menghasilkan dampak pedagogis yang signifikan (Çoban et al., 2023). Temuan empiris menunjukkan bahwa ketika kepemimpinan dijalankan melalui komunikasi dialogis, pembagian peran yang dinegosiasikan, serta pendampingan berkelanjutan, mahasiswa MBKM dapat berfungsi sebagai mitra pedagogis yang memperkaya pembelajaran (Vina Yulia Anhar et al., 2025). Sebaliknya, komunikasi yang lemah berisiko memunculkan ketegangan peran dan resistensi institusional (Cintiara et al., 2025; Haveman et al., 2023). Oleh karena itu, kepemimpinan kolaboratif perlu dipahami dan dikembangkan sebagai praktik komunikasi sosial yang strategis dalam menjembatani kebijakan pendidikan dengan realitas pembelajaran di madrasah.

2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus, yang bertujuan untuk memahami secara mendalam kepemimpinan kolaboratif sebagai praktik komunikasi sosial dalam integrasi mahasiswa Asistensi Mengajar Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) di Madrasah Aliyah Negeri. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini berfokus pada makna, proses, dan dinamika interaksi sosial antaraktor pendidikan, yang tidak dapat dijelaskan secara memadai melalui pengukuran kuantitatif (Creswell & Creswell, 2017).

Lokasi penelitian adalah Madrasah Aliyah Negeri di Kota Pematangsiantar, yang dipilih secara purposif karena menjadi lokasi implementasi program Asistensi Mengajar MBKM dan memiliki karakteristik kelembagaan yang merepresentasikan madrasah sebagai institusi pendidikan menengah berbasis keagamaan. Penelitian dilaksanakan selama kurang lebih empat bulan pada tahun ajaran 2025, bertepatan dengan berlangsungnya kegiatan MBKM. Dalam konteks ini, peneliti berperan sebagai instrumen utama dengan posisi pengamat nonpartisipan, yang terlibat secara terbatas untuk mengamati praktik komunikasi kepemimpinan dan interaksi sosial tanpa terlibat langsung dalam pengambilan keputusan institusional (MAHENDRA, 2023).

Subjek penelitian ditentukan melalui purposive sampling, dengan mempertimbangkan keterlibatan langsung dalam praktik kepemimpinan dan integrasi mahasiswa MBKM. Subjek penelitian meliputi kepala madrasah, wakil kepala madrasah bidang kurikulum, guru pamong, serta mahasiswa peserta Asistensi Mengajar MBKM. Pemilihan subjek ini bertujuan untuk memperoleh perspektif yang komprehensif mengenai relasi kepemimpinan, distribusi peran, serta proses komunikasi yang berlangsung dalam pelaksanaan pembelajaran.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur, observasi lapangan, dan analisis dokumen. Wawancara difokuskan pada pengalaman, persepsi, dan praktik komunikasi antaraktor terkait kepemimpinan kolaboratif, negosiasi peran, serta integrasi mahasiswa MBKM dalam pembelajaran. Observasi dilakukan untuk mengamati interaksi komunikasi dalam kegiatan pembelajaran, pendampingan mahasiswa, dan koordinasi kepemimpinan di lingkungan madrasah. Analisis dokumen mencakup laporan kegiatan Asistensi Mengajar MBKM, logbook mahasiswa, perangkat pembelajaran, serta dokumen kelembagaan madrasah yang relevan. Instrumen penelitian berupa pedoman wawancara dan lembar observasi disusun berdasarkan kerangka kepemimpinan kolaboratif dan perspektif sosiologi komunikasi.

Analisis data dilakukan menggunakan analisis tematik, melalui tahapan reduksi data, pengodean, pengelompokan tema, dan penarikan kesimpulan secara interpretatif. Proses analisis diarahkan untuk mengidentifikasi pola komunikasi, bentuk kolaborasi, dan distribusi kepemimpinan yang muncul dalam praktik pembelajaran. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi teknik dan sumber, serta member checking dengan informan terpilih guna memastikan ketepatan interpretasi peneliti. Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan mampu menghasilkan temuan yang kredibel dan relevan dalam menjelaskan kepemimpinan kolaboratif sebagai praktik komunikasi sosial di madrasah.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL

Konteks Sosial dan Institusional Integrasi Mahasiswa MBKM

Hasil penelitian menunjukkan bahwa integrasi mahasiswa Asistensi Mengajar Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) di Madrasah Aliyah Negeri berlangsung dalam konteks institusional yang relatif stabil dan terstruktur. Madrasah memiliki sistem tata kelola pembelajaran yang jelas, ditandai dengan pembagian tugas pimpinan, guru, dan tenaga kependidikan yang telah berjalan sebelum hadirnya program MBKM. Dokumen Laporan Kegiatan Asistensi Mengajar (LKAM) memperlihatkan bahwa kehadiran mahasiswa MBKM dilegitimasi secara formal melalui penugasan kepala madrasah dan penetapan guru pamong sebagai pendamping utama.



Gambar 1. Kegiatan lomba hari guru

Dalam konteks sosial madrasah, mahasiswa MBKM diposisikan sebagai aktor eksternal yang masuk ke dalam ruang pembelajaran yang telah memiliki norma, budaya komunikasi, dan struktur relasi kuasa tersendiri, kegiatan ini dapat dilihat pada gambar 1. Hal ini menciptakan kebutuhan akan proses adaptasi dan komunikasi yang intens antara mahasiswa, guru, dan pimpinan madrasah agar integrasi dapat berjalan tanpa menimbulkan gangguan terhadap stabilitas pembelajaran.

Pola Kepemimpinan Kolaboratif sebagai Proses Komunikasi Sosial

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan di Madrasah Aliyah Negeri dijalankan melalui pola kolaboratif yang beroperasi sebagai praktik komunikasi sosial. Kepala madrasah berperan sebagai aktor sentral yang membangun kesepahaman awal mengenai tujuan, ruang lingkup, dan batas peran mahasiswa MBKM melalui komunikasi formal dan informal dengan guru pamong dan mahasiswa. Proses ini tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga komunikatif, karena melibatkan penjelasan, negosiasi, dan pembentukan kesepahaman bersama.



Gambar 2. Struktur Organisasi MAN Kota Pematang Siantar

Guru pamong berfungsi sebagai penghubung utama antara kebijakan pimpinan dan praktik pembelajaran di kelas. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, guru pamong secara aktif berkomunikasi dengan mahasiswa MBKM dalam mendiskusikan strategi pembelajaran, pengelolaan kelas, serta evaluasi kegiatan. Pola komunikasi yang terbangun bersifat dialogis dan berkelanjutan, menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak dijalankan secara satu arah, melainkan melalui interaksi sosial yang saling memengaruhi.

Bentuk Keterlibatan Mahasiswa MBKM dalam Praktik Pembelajaran

Hasil penelitian mengungkap bahwa keterlibatan mahasiswa MBKM dalam pembelajaran berlangsung secara bertahap dan komunikatif. Tahap awal diisi dengan observasi kelas, pengenalan perangkat pembelajaran, dan pemahaman budaya sekolah. Pada tahap ini, mahasiswa membangun relasi komunikasi dengan guru dan siswa untuk memahami pola interaksi yang berlaku di madrasah. Implementasi tersebut dapat dilihat pada gambar 3, dimana kegiatan pembelajaran di dalam kelas yang dilakukan mahasiswa MBKM menggunakan metode pembelajaran berbasis film supaya pembelajaran menjadi lebih menarik.



Gambar 3. Pembelajaran berbasis media film G30S- PKI

Pada tahap berikutnya, mahasiswa MBKM terlibat secara aktif dalam asistensi mengajar, penyusunan RPP bersama guru pamong, pengelolaan kelas, serta pendampingan kegiatan evaluasi pembelajaran. Keterlibatan ini dimediasi melalui komunikasi intens antara mahasiswa dan guru pamong, yang berfungsi sebagai ruang pembelajaran sosial sekaligus profesional bagi mahasiswa. Hasil observasi menunjukkan bahwa mahasiswa tidak hanya menjalankan instruksi, tetapi juga terlibat dalam diskusi pedagogis yang memperkaya praktik pembelajaran.

Dinamika Komunikasi dan Negosiasi Peran

Penelitian ini menemukan bahwa integrasi mahasiswa MBKM memunculkan dinamika komunikasi dan negosiasi peran di lingkungan madrasah. Pada fase awal, mahasiswa menghadapi tantangan dalam menyesuaikan diri dengan otoritas guru dan perilaku siswa. Namun, tantangan tersebut tidak berkembang menjadi konflik terbuka karena adanya mekanisme komunikasi yang difasilitasi oleh guru pamong dan pimpinan madrasah.



Gambar 4. Kegiatan refleksi pembelajaran

Negosiasi peran berlangsung melalui komunikasi informal sehari-hari, seperti diskusi setelah kegiatan belajar mengajar dan refleksi bersama, yang dimana implementasi kegiatan tersebut dapat dilihat pada gambar 4. Proses ini memungkinkan mahasiswa memahami batas peran mereka sebagai asisten pengajar, sekaligus memberikan ruang bagi guru untuk menerima kontribusi mahasiswa tanpa merasa kehilangan otoritas profesional.

Dampak Praktik Kepemimpinan Kolaboratif terhadap Penguatan Pembelajaran

Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan kolaboratif yang dijalankan melalui komunikasi sosial berkontribusi terhadap penguatan proses pembelajaran. Kehadiran mahasiswa MBKM membantu guru dalam mengelola kelas, meningkatkan variasi metode pembelajaran, serta memperkuat interaksi belajar antara guru dan siswa. Selain itu, komunikasi kolaboratif yang terbangun mendorong terciptanya suasana pembelajaran yang lebih partisipatif hal ini dapat dilihat pada gambar 5, dimana kegiatan pembelajaran dilakukan dengan menggunakan metode PJBL.



Gambar 5. Inovasi pemberlajaran berbasis kelompok oleh mahasiswa MBKM

Secara keseluruhan, hasil penelitian menegaskan bahwa integrasi mahasiswa MBKM di Madrasah Aliyah Negeri tidak semata-mata merupakan proses administratif, melainkan praktik sosial yang sangat bergantung pada kualitas komunikasi kepemimpinan. Kepemimpinan kolaboratif yang dijalankan melalui komunikasi dialogis, pembagian peran yang dinegosiasikan, dan pendampingan berkelanjutan memungkinkan mahasiswa MBKM berkontribusi secara bermakna dalam pembelajaran tanpa mengganggu koherensi dan budaya madrasah.

PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kolaboratif di Madrasah Aliyah Negeri tidak dapat dipahami semata sebagai struktur formal organisasi, melainkan sebagai praktik komunikasi sosial yang berlangsung melalui interaksi, negosiasi, dan pembentukan kesepahaman antaraktor pendidikan. Temuan ini memperkuat pandangan dalam sosiologi komunikasi bahwa kepemimpinan pada dasarnya adalah proses relasional yang dibangun melalui komunikasi simbolik, bukan sekadar posisi hierarkis. Dalam konteks integrasi mahasiswa MBKM, kepemimpinan kepala madrasah berfungsi sebagai mekanisme legitimasi sosial yang memungkinkan aktor eksternal diterima ke dalam sistem pembelajaran tanpa menimbulkan resistensi institusional.

Praktik kepemimpinan kolaboratif yang ditemukan dalam penelitian ini selaras dengan karakter utama collaborative leadership, yaitu keterbukaan komunikasi, partisipasi aktor, dan pembagian tanggung jawab berbasis dialog (Palm & Lazoroska, 2021; Suhendar et al., 2024). Kepala madrasah tidak menjalankan otoritas secara koersif, tetapi membangun kesepahaman bersama melalui komunikasi formal dan informal dengan guru pamong dan mahasiswa MBKM. Pola ini menunjukkan bahwa kepemimpinan beroperasi sebagai proses koordinasi makna, di mana tujuan program MBKM, peran mahasiswa, dan batas kewenangan dinegosiasikan secara komunikatif. Dalam perspektif sosiologi komunikasi, proses ini mencerminkan pentingnya komunikasi sebagai medium utama dalam membangun legitimasi dan kohesi sosial di lingkungan pendidikan.

Lebih lanjut, peran guru pamong yang dominan dalam pendampingan mahasiswa MBKM menunjukkan bekerjanya prinsip distributed leadership dalam praktik. Guru pamong berfungsi sebagai pemimpin instruksional sekaligus mediator komunikasi antara kebijakan pimpinan dan realitas pedagogis. Temuan ini menguatkan argumen bahwa kepemimpinan terdistribusi memungkinkan organisasi pendidikan merespons kompleksitas pembelajaran secara lebih adaptif, karena keputusan dan praktik kepemimpinan berada dekat dengan konteks sosial tempat pembelajaran berlangsung.

Integrasi mahasiswa MBKM sebagai mitra pedagogis juga mengungkap dimensi komunikasi interaksional dalam kepemimpinan kolaboratif. Mahasiswa tidak sekadar menjalankan instruksi, tetapi terlibat dalam diskusi pedagogis, refleksi pembelajaran, dan negosiasi peran dengan guru pamong. Proses ini menunjukkan bahwa pembelajaran di madrasah tidak hanya berlangsung antara guru dan siswa, tetapi juga melibatkan aktor lain melalui relasi komunikasi yang bersifat horizontal. Dalam perspektif sosiologi komunikasi, kondisi ini memperlihatkan terjadinya pergeseran relasi kuasa dari pola otoritatif menuju pola yang lebih dialogis dan partisipatif.

Namun demikian, temuan terkait dinamika adaptasi dan tantangan awal mahasiswa MBKM menegaskan bahwa kepemimpinan kolaboratif tidak bebas dari potensi ketegangan. Keterbatasan pengalaman mahasiswa dan perbedaan posisi sosial dalam struktur madrasah berpotensi menimbulkan ambiguitas peran. Akan tetapi, penelitian ini menunjukkan bahwa ketegangan tersebut dapat dikelola melalui mekanisme komunikasi yang berkelanjutan, seperti refleksi bersama dan pendampingan intensif oleh guru pamong. Hal ini mengonfirmasi pandangan kritis dalam literatur bahwa kolaborasi hanya efektif apabila ditopang oleh komunikasi yang jelas dan struktur kepemimpinan yang adaptif.

Dari sudut pandang sosiologi komunikasi pendidikan, temuan penelitian ini memperluas pemahaman bahwa madrasah sebagai institusi berbasis keagamaan memiliki modal sosial dan budaya komunikasi yang relatif kondusif bagi praktik kepemimpinan kolaboratif. Nilai kolektivitas, musyawarah, dan relasi interpersonal yang kuat menjadi landasan sosial yang mendukung terbangunnya komunikasi dialogis dalam kepemimpinan. Dengan demikian, kepemimpinan kolaboratif di madrasah tidak hanya berfungsi sebagai strategi manajerial, tetapi juga sebagai praktik sosial yang berakar pada nilai dan budaya institusional.

Secara keseluruhan, pembahasan ini menegaskan bahwa keberhasilan integrasi mahasiswa MBKM dalam pembelajaran di Madrasah Aliyah Negeri merupakan hasil dari interaksi dinamis antara kepemimpinan kolaboratif dan praktik komunikasi sosial. Kepemimpinan yang dijalankan melalui komunikasi dialogis, distribusi peran, dan pendampingan berkelanjutan mampu menjembatani kebijakan pendidikan nasional dengan realitas pembelajaran di tingkat sekolah. Temuan ini menempatkan kepemimpinan kolaboratif sebagai elemen kunci dalam memahami implementasi MBKM dari perspektif sosiologi komunikasi.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan kolaboratif di Madrasah Aliyah Negeri merupakan praktik komunikasi sosial yang berperan penting dalam keberhasilan integrasi mahasiswa Asistensi Mengajar Merdeka Belajar-Kampus Merdeka (MBKM) ke dalam proses pembelajaran. Kepemimpinan tidak dijalankan semata-mata sebagai otoritas struktural, melainkan sebagai proses relasional yang dibangun melalui komunikasi dialogis, negosiasi peran, dan pembentukan kesepahaman antaraktor pendidikan. Melalui praktik komunikasi yang terbuka dan berkelanjutan, pimpinan madrasah mampu menciptakan legitimasi sosial bagi kehadiran mahasiswa MBKM tanpa menimbulkan gangguan terhadap stabilitas pembelajaran dan budaya sekolah.

Hasil temuan menunjukkan bahwa kepemimpinan kolaboratif di madrasah beroperasi melalui mekanisme kepemimpinan terdistribusi, di mana peran kepemimpinan tidak terpusat pada kepala madrasah, tetapi dibagi kepada aktor-aktor yang memiliki kedekatan langsung dengan praktik pembelajaran, khususnya guru pamong. Distribusi kepemimpinan ini memungkinkan terjadinya koordinasi yang lebih adaptif dan responsif

terhadap dinamika kelas, sekaligus memperkuat posisi guru sebagai pemimpin instruksional yang menjembatani kebijakan dan praktik pedagogis.

Lebih lanjut, penelitian ini menegaskan bahwa integrasi mahasiswa MBKM bukan sekadar proses administratif atau teknis, melainkan praktik sosial yang sarat dengan dinamika komunikasi dan relasi kuasa. Mahasiswa MBKM dapat berkontribusi secara bermakna dalam pembelajaran ketika ditempatkan sebagai mitra pedagogis melalui komunikasi yang bersifat dialogis dan reflektif. Tantangan adaptasi yang muncul pada tahap awal integrasi dapat dikelola secara konstruktif melalui pendampingan berkelanjutan dan mekanisme komunikasi yang jelas, sehingga tidak berkembang menjadi konflik institusional.

Secara keseluruhan, temuan dan pembahasan penelitian ini memperlihatkan bahwa keberhasilan implementasi program MBKM di Madrasah Aliyah Negeri sangat ditentukan oleh kualitas kepemimpinan kolaboratif sebagai praktik komunikasi sosial. Kepemimpinan yang dijalankan melalui komunikasi yang partisipatif, distribusi peran yang dinegosiasikan, dan pemanfaatan nilai kolektivitas madrasah mampu menjembatani kebijakan pendidikan nasional dengan realitas pembelajaran di tingkat sekolah. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan pentingnya memandang kepemimpinan pendidikan tidak hanya sebagai persoalan manajerial, tetapi sebagai proses komunikasi sosial yang menentukan arah dan mutu transformasi pendidikan di madrasah.

REFERENSI

- Akgöz, E. E., Şahin, F., & Erdoğan, O. (2024). The mediator role of school climate in the relationship between instructional leadership behaviors of school principals and teacher autonomy. *International Journal of Educational Management*, 38(4), 1142–1159.
- Anwar, K., Lubis, S. A., & Siahaan, A. (2023). Peran Strategis Kepala Madrasah Diniyah Takmiliah Awaliyah Dalam Meningkatkan Mutu Kinerja Madrasah Di Kabupaten Deli Serdang. *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam*, 12(001).
- Arsyad, J., Damanik, M. H., & Sholehuddin, A. F. (2025). *Transformasi Pendidikan di Era Merdeka Belajar: Potret MBKM di Institusi Pendidikan*. Minhaj Pustaka.
- Bastomi, B., & Sirozi, M. (2024). Pola Komunikasi dalam Kepemimpinan Pendidikan Islam: Perbandingan antara Pesantren dan Madrasah. *Journal of Education Research*, 5(4), 6472–6480.
- Cintiara, D. A., Akhyar, I., Ramadhani, R. P., Putri, A. Q. M., & Bardian, S. P. (2025). Analisis peran kebijakan dalam membangun budaya organisasi yang kolaboratif. *Jurnal Kajian Hukum Dan Kebijakan Publik / E-ISSN: 3031-8882*, 2(2), 758–767.
- Çoban, Ö., Özdemir, N., & Bellibaş, M. Ş. (2023). Trust in principals, leaders' focus on instruction, teacher collaboration, and teacher self-efficacy: Testing a multilevel mediation model. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(1), 95–115.
- Constantinides, M. (2023). Systemically oriented leadership: Leading multi-school organisations in England. *Journal of Educational Change*, 24(3), 525–547.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed*

- methods approaches*. Sage publications.
- Firdausi, N., & Christanti, A. (2024). Asistensi Mengajar untuk Merdeka Belajar Kampus Merdeka: Studi Kasus Madrasah Aliyah Bilingual Muslimat Nahdlatul Ulama Sidoarjo. *Merdeka Belajar Kampus Merdeka*, 1(1), 1–7.
- Fisher, D. (2021). Educational leadership and the impact of societal culture on effective practices. *Journal of Research in International Education*, 20(2), 134–153.
- Gasco-Hernandez, M., Gil-Garcia, J. R., & Luna-Reyes, L. F. (2022). Unpacking the role of technology, leadership, governance and collaborative capacities in inter-agency collaborations. *Government Information Quarterly*, 39(3), 101710.
- Gericke, N., & Torbjörnsson, T. (2022). Supporting local school reform toward education for sustainable development: The need for creating and continuously negotiating a shared vision and building trust. *The Journal of Environmental Education*, 53(4), 231–249.
- Gutberg, J., Evans, J. M., Khan, S., Abdelhalim, R., Wodchis, W. P., & Grudniewicz, A. (2022). Implementing coordinated care networks: The interplay of individual and distributed leadership practices. *Medical Care Research and Review*, 79(5), 650–662.
- Haveman, H. A., Joseph-Goteiner, D., & Li, D. (2023). Institutional logics: Motivating action and overcoming resistance to change. *Management and Organization Review*, 19(6), 1152–1177.
- Huettermann, H., Berger, S., Reinwald, M., & Bruch, H. (2024). Power to the people—And then? A multilevel leadership perspective on organizational decentralization. *Human Resource Management*, 63(2), 333–353.
- Kholil, S., Ismail, I., Dalimunthe, M. A., Suhendar, A., & Rambe, R. F. A. K. (2024). Strengthening Religious Moderation through PTKIN and SIT Collaboration to Build Social Harmony. *JIPi (Jurnal Ilmu Perpustakaan Dan Informasi)*, 9(2), 228–236.
- Kummelstedt, C. (2023). The role of hierarchy in realizing collective leadership in a self-managing organization. *Systemic Practice and Action Research*, 36(3), 355–375.
- Lægreid, P., & Rykkja, L. H. (2022). Accountability and inter-organizational collaboration within the state. *Public Management Review*, 24(5), 683–703.
- MAHENDRA, Y. L. (2023). *AN ANALYSIS ON THE PRACTICE OF SCHOOL PROFESIONAL LEADERSHIP, SHARED VISION AND GOALS IN SCHOOL (A Descriptive Qualitative study of schools in West Kalimantan in the academic year 2022)*. IKIP PGRI PONTIANAK.
- Palm, J., & Lazoroska, D. (2021). Collaborative planning through dialogue models: situated practices, the pursuit of transferability and the role of leadership. *Journal of Environmental Planning and Management*, 64(1), 164–181.
- Paukkuri, E. (2015). How is the phenomenon of shared leadership understood in the theory and practice of school leadership. *A Case Study Conducted in Four European Schools*. Tampere: Tampere University Press. [Viitattu 3.5. 2019] Saatavilla: [Http://Tampub. Uta.Fi/Bitstream/Handle/10024/96778/978-951-44-9740-7. Pdf](http://Tampub. Uta.Fi/Bitstream/Handle/10024/96778/978-951-44-9740-7. Pdf)
- Plimmer, G., Kuntz, J., Berman, E., Malinen, S., Näswall, K., & Franken, E. (2023). The negative relationships between employee resilience and ambiguity, complexity, and inter-agency collaboration. *Australian Journal of Public Administration*, 82(2), 248–270.
- Ramadhan, S., & Megawati, S. (2023). Implementasi kebijakan merdeka belajar kampus

- merdeka dalam meningkatkan kualitas pendidikan mahasiswa di Universitas Negeri Surabaya. *Publika*, 1581–1592.
- Sahlin, S. (2023). Teachers making sense of principals' leadership in collaboration within and beyond school. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 67(5), 754–774.
- Suhendar, A., Ridayani, Azis, D., Mohd Yusoff, M. Z., & Rini Utami, A. (2024). Optimizing citizenship education for ecological awareness: Analysis of the effectiveness of the lihat sampah ambil (LISA) program in environmental conservation. *Journal of Professional Learning and Sustainable Education*, 1(1), 17–26. <https://doi.org/10.62568/jplse.v1i1.50>
- Suhendar, A., Taufika, R., Rachmatsyah, R., Yusuf, R., Fajri, I., Mohd Yusoff, M. Z., & Adawiah, R. (2023). Eco-literacy and sustainable citizenship: The role of the school environment in shaping responsible environmental behavior. *Sekumpul: Journal of Multidisciplinary Education Sciences*, 1(1), 12–19. <https://doi.org/10.62568/jomes.v1i1.13>
- Torres, L. L. (2022). School organizational culture and leadership: Theoretical trends and new analytical proposals. *Education Sciences*, 12(4), 254.
- Urmilawati, S., & Mubah, H. Q. (2025). TRANSFORMASI KEPERIBADIAN DAN KEDISIPLINAN MAHASISWA MELALUI PAGUYUBAN DUTA KAMPUS. *Ar-Risalah Media Keislaman Pendidikan Dan Hukum Islam*, 23(1), 15–40.
- Vina Yulia Anhar, S. K. M., Novaria Maulina, S. I., Fauzie Rahman, S. K. M., & Ranindy Qadrinnisa, S. K. M. (2025). *Mahasiswa Berdaya, Organisasi Berkarya: Membangun Kepemimpinan dan Pengembangan Organisasi*. Uwais Inspirasi Indonesia.