

Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan
Volume 8 Nomor 5 Bulan Oktober Tahun 2026 Halaman 1125 - 1139
https://edukatif.org/index.php/edukatif/index

Model Koordinasi Syūrā, Ta'āwun, Ukhuwah (STU) dalam Manajemen Pendidikan Islam

Qadriyyah[1]✉, Mustofa Fahmi[2]
Universitas PTIQ Jakarta, Indonesia[1,2]
e-mail : alria1916@gmail.com

Abstrak

Koordinasi menentukan keterpaduan keputusan, tindakan, dan relasi dalam tata kelola pendidikan Islam, tetapi kajian yang ada masih memisahkan teori koordinasi organisasi modern dari basis normatif Al-Qur'an dan Hadis. Penelitian ini bertujuan mengonstruksi Model Koordinasi *Syūrā–Ta'āwun–Ukhuwah* (STU) dalam manajemen pendidikan Islam. Penelitian menggunakan studi kepustakaan kualitatif, tafsir *mawḍū'ī*, analisis tematik hadis, dan sintesis konseptual terhadap sumber normatif serta literatur koordinasi, kepemimpinan, kolaborasi, dan kepercayaan organisasi. Hasil penelitian menghasilkan tiga dimensi dan sembilan indikator konseptual: *syūrā*/koordinasi partisipatif (partisipasi, deliberasi, penyelarasan keputusan), *ta'āwun*/koordinasi kolaboratif (pembagian peran, kolaborasi tugas, dukungan timbal balik), serta *ukhuwah*/koordinasi relasional (kepercayaan interpersonal, solidaritas kelembagaan, resolusi konflik konstruktif). Model STU mengintegrasikan penyelarasan keputusan, tindakan, dan hubungan dalam satu kerangka koordinasi bernilai etik-teologis. Secara teoretis, model ini memperluas konseptualisasi koordinasi pendidikan Islam; secara praktis, model dapat menjadi kerangka evaluasi koordinasi kelembagaan serta dasar pengembangan instrumen dan pengujian empiris berikutnya.
Kata Kunci: model STU; koordinasi; manajemen pendidikan Islam; syūrā; ta'āwun; ukhuwah

Abstract

Coordination integrates decisions, actions, and relationships in Islamic educational governance, yet existing studies often separate modern organizational coordination theory from the normative foundations of the Qur'an and Hadith. This study aims to construct the Syūrā–Ta'āwun–Ukhuwah (STU) Coordination Model in Islamic education management. Using qualitative library research, the study combines thematic Qur'anic interpretation (tafsīr mawḍū'ī), thematic Hadith analysis, and conceptual synthesis of normative sources with literature on coordination, leadership, collaboration, and organizational trust. The findings produce three dimensions and nine conceptual indicators: syūrā/participatory coordination (participation, deliberation, decision alignment), ta'āwun/collaborative coordination (role distribution, task collaboration, reciprocal support), and ukhuwah/relational coordination (interpersonal trust, institutional solidarity, constructive conflict resolution). The STU Coordination Model integrates decision, action, and relational alignment within an ethical-theological framework. Theoretically, it extends the conceptualization of coordination in Islamic education management; practically, it can serve as a framework for evaluating coordination in Islamic educational governance and as a foundation for instrument development and subsequent empirical testing.
Keywords: *STU coordination model; coordination; Islamic education management; syūrā; ta'āwun; ukhuwah*

Copyright (c) 2026 Qadriyyah, Mustofa Fahmi

✉ Corresponding author :
Email : alria1916@gmail.com
DOI : https://doi.org/10.31004/edukatif.v8i5.9423
ISSN 2656-8063 (Media Cetak)
ISSN 2656-8071 (Media Online)

DOI: https://doi.org/10.31004/edukatif.v8i5.9423

PENDAHULUAN

Koordinasi merupakan proses integrasi atas tugas-tugas yang saling bergantung agar aktor organisasi dapat bekerja menuju tujuan yang sama. Dalam teori organisasi, mekanisme koordinasi tidak berhenti pada pembagian struktur, tetapi membentuk akuntabilitas, prediktabilitas, dan pemahaman bersama yang memungkinkan pekerjaan kolektif berlangsung konsisten (Okhuysen & Bechky, 2009). Dalam lembaga pendidikan Islam, kebutuhan tersebut semakin kompleks karena yayasan, pimpinan satuan pendidikan, guru, tenaga kependidikan, komite, orang tua, dan mitra eksternal membawa fungsi, kewenangan, informasi, serta kepentingan yang berbeda. Karena itu, koordinasi bukan sekadar fungsi administratif, melainkan proses penyelarasan keputusan, tindakan, dan hubungan antarpelaku lembaga.

Masalah koordinasi memiliki konsekuensi nyata bagi tata kelola pendidikan. Kajian empiris tentang kolaborasi guru menunjukkan bahwa kerja bersama tidak otomatis efektif; kualitasnya dipengaruhi oleh dukungan sekolah, desain kemitraan, struktur kerja, dan proses interaksi (Carroll et al., 2021); (de Jong et al., 2022)). Dalam konteks pendidikan Islam Indonesia, Wulan Priyanggani et al. (2026) menemukan bahwa kolaborasi pemangku kepentingan di madrasah masih dapat bersifat parsial dan belum sepenuhnya operasional, sedangkan Ujang Suyatman et al. (2026) menegaskan kebutuhan kepemimpinan strategis-kolaboratif dan distributed leadership untuk menghubungkan aktor-aktor pendidikan. Bukti tersebut memperlihatkan bahwa fragmentasi antarunit, dominasi keputusan, lemahnya komunikasi lintas peran, dan rendahnya kualitas hubungan bukan sekadar kemungkinan teoritis, tetapi problem tata kelola yang telah muncul dalam penelitian terdahulu. Penelitian ini tidak mengklaim problem tersebut sebagai temuan empiris baru, melainkan menggunakannya sebagai evidence untuk menjelaskan kebutuhan akan kerangka koordinasi yang lebih integratif.

Literatur modern menyediakan sejumlah lensa untuk memahami persoalan itu. Participative management menempatkan keterlibatan anggota organisasi sebagai bagian dari proses keputusan dan menunjukkan bahwa derajat serta domain partisipasi memengaruhi kualitas implementasinya (Somech, 2002). Distributed leadership kemudian memindahkan fokus dari kepemimpinan individual menuju praktik kepemimpinan yang tersebar dan saling bergantung; dalam pendidikan, kepemimpinan terdistribusi berhubungan dengan kultur suportif, kolaborasi guru, dan praktik pembelajaran ((Liu et al., 2021); (Özdemir et al., 2023)). Perspektif ini membantu menjelaskan koordinasi keputusan, tetapi orientasinya terutama bersifat organisasional dan belum menjadikan pertanggungjawaban etik-teologis sebagai unsur pembentuk konsep.

Pada level lintas aktor, collaborative governance menekankan dialog, pembangunan kepercayaan, komitmen, shared understanding, institutional design, dan kapasitas tindakan bersama ((Ansell & Gash, 2008); (Emerson et al., 2012)). Bryson et al. (2015) menunjukkan bahwa kolaborasi lintas sektor dibutuhkan untuk masalah kompleks, namun keberhasilannya menuntut desain proses, kepemimpinan, dan pengelolaan ketergantungan yang cermat. Dalam pendidikan, tinjauan sistematis juga menunjukkan bahwa kolaborasi dapat membawa manfaat sekaligus konsekuensi negatif jika tujuan, struktur, dan interaksi tim tidak terkelola (Vangrieken et al., 2015). Literatur ini relevan untuk penyelarasan tindakan, tetapi tidak memberi batas normatif mengenai untuk tujuan apa kolaborasi harus dilakukan; ruang inilah yang penting ketika koordinasi ditempatkan dalam manajemen pendidikan Islam.

Dimensi hubungan juga menentukan keberhasilan koordinasi. Relational coordination menjelaskan bahwa shared goals, shared knowledge, mutual respect, serta komunikasi yang sering, tepat waktu, akurat, dan berorientasi pemecahan masalah dapat memperkuat koordinasi pekerjaan yang saling bergantung ((Hoffer Gittell, 2002); (Bolton et al., 2021)). Dalam pendidikan, kepercayaan merupakan mekanisme multilevel yang memengaruhi relasi dan tata kelola (Niedlich et al., 2021), sedangkan psychological safety mendukung keberanian anggota tim untuk menyampaikan informasi, bertanya, dan belajar tanpa rasa takut interpersonal (Edmondson, 1999). Sebaliknya, konflik relasional berkorelasi negatif dengan kinerja dan kepuasan tim (De

DOI: https://doi.org/10.31004/edukatif.v8i5.9423

Dreu & Weingart, 2003). Artinya, model koordinasi pendidikan yang hanya mengatur struktur dan tugas akan tidak lengkap apabila mengabaikan kualitas hubungan.

Kajian manajemen dan kepemimpinan Islam telah memberi landasan penting bagi pengembangan perspektif non-Barat. Ahmad & Ogunsola (2011) menunjukkan relevansi prinsip kepemimpinan Islam dalam praktik administrasi, sedangkan Brooks & Mutohar (2018) mengembangkan kerangka kepemimpinan sekolah Islam yang menempatkan nilai dan keyakinan Islam sebagai konteks pembentuk perilaku pemimpin. Pada level nasional, Ahyani et al. (2021) dan Soviya et al. (2023) mengidentifikasi prinsip Qur'ani dalam fungsi manajemen; Hamdanah (2025) mengembangkan tata kelola pendidikan berbasis *maqāṣid*; Songyanan & Sarnoto (2026) menegaskan nilai *amanah, itqān, syūrā, 'adl, dan mas'ūliyyah*; sementara Febrianti (2026) secara khusus membahas koordinasi berbasis nilai Qur'ani. Kajian-kajian tersebut menunjukkan bahwa nilai Islam dapat ditransformasikan menjadi bahasa manajerial, tetapi belum secara spesifik memodelkan hubungan syūrā, ta'āwun, dan ukhuwah sebagai tiga mekanisme koordinasi yang berbeda namun saling menguatkan.

Kajian koordinasi kontemporer juga menunjukkan bahwa penyelarasan organisasi perlu dipahami sebagai proses dinamis, bukan hanya sebagai desain struktur formal. Faraj & Xiao (2006) memperlihatkan bahwa organisasi yang bekerja dalam situasi cepat dan tidak pasti membutuhkan koordinasi keahlian sekaligus koordinasi dialogis agar pengetahuan yang tersebar dapat digunakan pada saat yang tepat. Rico et al. (2008) menambahkan bahwa tim dapat mengembangkan koordinasi implisit melalui pemahaman situasi bersama, antisipasi kebutuhan rekan, dan penyesuaian perilaku tanpa selalu menunggu instruksi eksplisit. Bagi lembaga pendidikan Islam, temuan tersebut penting karena koordinasi sehari-hari berlangsung melintasi batas unit, profesi, jenjang kewenangan, dan kepentingan pemangku kepentingan. Dengan demikian, kerangka koordinasi yang dibutuhkan harus mampu menjelaskan mekanisme formal untuk menyepakati keputusan sekaligus kondisi relasional yang memungkinkan aktor beradaptasi ketika masalah tidak seluruhnya dapat diatur melalui prosedur.

Literatur partisipasi memperlihatkan bahwa keberadaan forum bersama belum otomatis menghasilkan keputusan yang benar-benar partisipatif. Smylie (1992) menemukan bahwa kesediaan guru terlibat dalam pengambilan keputusan berbeda menurut domain keputusan dan sangat dipengaruhi kualitas hubungan kerja dengan pimpinan. Tinjauan Tian et al. (2016) terhadap distributed leadership juga menunjukkan bahwa distribusi kepemimpinan perlu dijelaskan melalui mekanisme, aktor, dan situasi tempat praktik kepemimpinan tersebar, bukan hanya melalui pelabelan struktur sebagai "terdistribusi". Nembhard & Edmondson (2006) bahkan menunjukkan bahwa inklusivitas pemimpin dapat mengurangi hambatan status dengan menciptakan psychological safety untuk menyampaikan kontribusi. Bukti tersebut menegaskan bahwa koordinasi partisipatif memerlukan lebih dari sekadar undangan hadir: diperlukan kesempatan bersuara, pertukaran argumen yang bermakna, dan mekanisme yang menghubungkan deliberasi dengan keputusan.

Di sisi lain, perkembangan ethical leadership dan values-based leadership memperlihatkan bahwa efektivitas kepemimpinan tidak dapat dilepaskan dari orientasi moral yang membingkai penggunaan kewenangan. Brown & Treviño (2006) menempatkan dimensi moral sebagai unsur penting dalam kepemimpinan etis, sedangkan Copeland (2014) menunjukkan menguatnya pendekatan kepemimpinan berbasis nilai sebagai respons terhadap kegagalan kepemimpinan yang mengabaikan integritas. Namun, literatur tersebut pada umumnya menjelaskan kualitas moral pemimpin dan perilaku kepemimpinan, belum secara spesifik memetakan bagaimana nilai normatif dapat dioperasionalkan menjadi arsitektur koordinasi keputusan, tindakan, dan relasi. Posisi Model STU berada pada celah ini: nilai Islam tidak diperlakukan sebagai atribut dekoratif organisasi, tetapi diterjemahkan menjadi fungsi koordinasi yang dapat diidentifikasi, dievaluasi, dan kelak diuji secara empiris.

Tabel 1. Analisis kesenjangan komparatif dan posisi Model STU

Arus Literatur	Yang Telah Diketahui	Kesenjangan/Posisi Model STU
Organizational coordination	Koordinasi mengintegrasikan tugas interdependen melalui mekanisme yang	Belum menjelaskan fondasi etik-teologis koordinasi pendidikan Islam.

DOI: https://doi.org/10.31004/edukatif.v8i5.9423

Arus Literatur	Yang Telah Diketahui	Kesenjangan/Posisi Model STU
	membentuk akuntabilitas dan pemahaman bersama (Okhuysen & Bechky, 2009).	
Participatory & distributed leadership	Partisipasi dan distribusi kepemimpinan memperluas keterlibatan dalam keputusan ((Somech, 2002); (Liu et al., 2021); (Özdemir et al., 2023)).	STU memosisikan syūrā sebagai mekanisme penyelarasan keputusan yang sekaligus mengandung tanggung jawab moral.
Collaborative governance & teamwork	Dialog, trust, shared understanding, dan desain kolaborasi menopang tindakan bersama ((Ansell & Gash, 2008); (Emerson et al., 2012); (Vangrieken et al., 2015)).	STU memosisikan ta'āwun sebagai penyelarasan tindakan dengan batas normatif al-birr wa al-taqwā.
Relational coordination, trust & conflict	Relasi berkualitas, trust, psychological safety, dan pengelolaan konflik menopang kerja interdependen ((Bolton et al., 2021); (Niedlich et al., 2021)).	STU memosisikan ukhuwah sebagai fondasi moral-spiritual bagi trust, solidaritas, dan rekonsiliasi.
Islamic educational management	Nilai Qur'ani telah digunakan untuk kepemimpinan dan tata kelola ((Ahyani et al., 2021); (Hamdanah, 2025); (Febrianti, 2026)).	Belum ditemukan konstruksi integratif STU yang mengoperasionalkan 3 dimensi dan 9 indikator koordinasi.

Analisis komparatif pada Tabel 1 memperjelas research gap. Yang sudah diketahui ialah bahwa koordinasi memerlukan mekanisme keputusan, kolaborasi tindakan, dan kualitas hubungan; literatur Islam juga telah menempatkan nilai Qur'ani sebagai basis etika manajemen. Yang belum diketahui secara memadai ialah bagaimana tiga lapisan koordinasi tersebut dapat dijelaskan secara serentak melalui konstruk Islam yang berbeda fungsi dan dapat diturunkan menjadi indikator konseptual. Penelitian ini mengisi celah itu dengan tidak menyamakan *syūrā, ta'āwun*, dan *ukhuwah* sebagai daftar nilai yang berdiri sejajar, melainkan mengonstruksikannya sebagai mekanisme *decision coordination, action coordination*, dan *relational coordination* yang bersifat sirkular-integratif.

Atas dasar gap tersebut, fokus penelitian dirumuskan secara operasional untuk menjawab tiga pertanyaan: (1) bagaimana basis normatif *syūrā, ta'āwun*, dan *ukhuwah* dalam Al-Qur'an dan Hadis; (2) bagaimana ketiganya ditransformasikan menjadi dimensi dan indikator koordinasi dalam manajemen pendidikan Islam; dan (3) bagaimana hubungan antardimensi membentuk Model Koordinasi STU dalam tata kelola lembaga pendidikan Islam. Kebaruan penelitian bukan penemuan istilah *syūrā, ta'āwun*, atau *ukhuwah*, tetapi konstruksi hubungan fungsional ketiganya menjadi model tiga dimensi dan sembilan indikator konseptual yang dapat dikembangkan menjadi kerangka evaluasi dan instrumen empiris.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif berbasis studi kepustakaan dan analisis dokumen. Analisis dokumen dipilih karena memungkinkan pemeriksaan sistematis terhadap teks normatif, tafsir, hadis, dan literatur akademik untuk menghasilkan sintesis konseptual (Bowen, 2009). Unit analisis terdiri atas proposisi makna yang berkaitan dengan musyawarah, partisipasi, kerja sama, interdependensi, kepercayaan, solidaritas, persatuan, dan penyelesaian konflik dalam konteks koordinasi organisasi pendidikan.

Sumber primer meliputi Al-Qur'an dan dua himpunan hadis sahih. Ayat utama yang dianalisis adalah QS. al-Syūrā [42]:38, QS. Āli 'Imrān [3]:159, QS. al-Mā'idah [5]:2, QS. al-Ḥujurāt [49]:10, dan QS. Āli 'Imrān [3]:103. Terjemahan Indonesia mengacu pada Kementerian Agama Republik Indonesia (2019). Penafsiran dibandingkan terutama antara Tafsir Al-Mishbah karya Shihab (2002) dan Tafsīr al-Qur'ān al-'Aẓīm karya Ibn Kathīr (1999). Hadis ditelusuri pada Ṣaḥīḥ al-Bukhārī dan Ṣaḥīḥ Muslim menggunakan nomor hadis standar; dua teks utama ialah hadis al-bunyān (al-Bukhārī, 1422 H, no. 6026; Muslim, n.d., no. 2585) dan hadis al-jasad (al-Bukhārī, 1422 H, no. 6011; Muslim, n.d., no. 2586). Penggunaan dua koleksi sahih sekaligus berfungsi sebagai pemeriksaan silang redaksi dan autentikasi sumber.

DOI: https://doi.org/10.31004/edukatif.v8i5.9423

Literatur sekunder ditelusuri sampai 10 September 2026. Sumber nasional ditelusuri melalui GARUDA dan laman jurnal penerbit, sedangkan literatur internasional ditelusuri melalui platform akademik penerbit, antara lain ScienceDirect, SAGE Journals, Taylor & Francis Online, Wiley Online Library, Oxford Academic, INFORMS, dan Chicago Journals; metadata DOI diperiksa kembali pada laman penerbit/resolver DOI. Kata kunci mencakup *organizational coordination, participatory decision-making, shared decision-making, distributed leadership, collaborative governance, teacher collaboration, relational coordination, organizational trust, psychological safety, conflict management, Islamic leadership, Islamic educational governance, shura/syūrā, ta'āwun, ukhuwah,* serta padanannya dalam bahasa Indonesia.

Penelusuran terarah tahap awal mencatat 34 dokumen kandidat yang paling relevan. Setelah tiga duplikasi dihapus, 31 dokumen disaring berdasarkan judul, abstrak, jenis publikasi, dan keterkaitan langsung dengan koordinasi/manajemen pendidikan; enam dokumen dikeluarkan karena berada di luar konteks organisasi atau pendidikan, bukan artikel *peer-reviewed*, atau *metadata* publikasinya tidak dapat diverifikasi secara memadai. Sebanyak 25 artikel jurnal dipertahankan sebagai korpus inti sintesis. Untuk memperkuat *comparative gap analysis* dan pembahasan teoretis, dilakukan *backward-forward citation chasing* pada karya kunci sehingga ditambahkan 10 artikel teoretis/empiris yang secara langsung menjelaskan partisipasi keputusan, koordinasi adaptif, kolaborasi, *distributed leadership, trust, psychological safety*, konflik, dan *ethical/values-based leadership*. Dengan demikian, korpus artikel yang digunakan dalam pendahuluan dan pembahasan berjumlah 35 artikel jurnal, sedangkan Al-Qur'an, koleksi hadis, kitab tafsir, dan buku metodologi diperlakukan sebagai sumber primer/metodologis di luar hitungan artikel. Rentang publikasi 1992–2026 digunakan dengan prinsip bahwa karya lama hanya dipertahankan bila bersifat seminal, sementara literatur 2021–2026 diprioritaskan untuk membaca perkembangan mutakhir.

Tafsir *mawḍū'ī* dioperasionalkan dengan mengadaptasi Al-Farmawi (1977) melalui tujuh tahap: menetapkan tema koordinasi; menghimpun ayat terkait; membaca konteks dan *munāsabah*; membandingkan penafsiran Shihab dan Ibn Kathīr; mengidentifikasi proposisi makna yang berulang; menghubungkan ayat dengan hadis sahih; dan menyintesiskan makna normatif ke dalam kategori manajerial. Perbedaan penafsiran tidak disatukan secara paksa. Ketika penekanan mufasir berbeda, penelitian mempertahankan irisan makna yang konsisten dengan teks ayat dan konteksnya, sedangkan literatur organisasi modern digunakan untuk memberi nama konseptual pada fungsi koordinasi, bukan untuk menggantikan makna normatif sumber Islam.

Proses coding dilakukan dua tahap. *Open coding* menghasilkan 14 kode awal: musyawarah, keterlibatan, pertukaran pandangan, keputusan*/'azm*, pembagian peran, saling menguatkan, dukungan timbal balik, orientasi kebajikan, persaudaraan, kesatuan tujuan, kepercayaan, solidaritas, rekonsiliasi, dan tanggung jawab kolektif. Melalui *axial coding*, kode yang tumpang tindih diringkas menjadi sembilan indikator dan dikelompokkan ke dalam tiga kategori: *syūrā* (partisipasi, deliberasi, penyelarasan keputusan), *ta'āwun* (pembagian peran, kolaborasi tugas, dukungan timbal balik), dan *ukhuwah* (kepercayaan interpersonal, solidaritas kelembagaan, resolusi konflik konstruktif). Keabsahan konseptual diperkuat melalui triangulasi matriks sumber: setiap indikator dibandingkan dengan ayat, hadis/tafsir, dan literatur organisasi. Indikator dipertahankan apabila didukung sekurang-kurangnya dua jenis sumber dan tidak bertentangan dengan sumber normatif; inkonsistensi diselesaikan dengan kembali pada konteks ayat/hadis, membandingkan tafsir, dan membatasi klaim pada makna yang berkonvergensi. Prosedur ini membuat lompatan dari teks normatif menuju indikator dapat ditelusuri secara eksplisit.

Strategi penelusuran dibuat berlapis agar proses seleksi dapat direplikasi. Pencarian pertama menggunakan istilah inti *coordination* dan *Islamic education management*; pencarian kedua mengembangkan padanan konsep melalui kombinasi seperti *"organizational coordination" AND education*, *"participatory decision-making" AND school*, *"distributed leadership" AND teacher collaboration*, *"collaborative governance" AND education*, *"relational coordination" AND organization*, "*organizational trust" AND school*, serta "*psychological safety" AND team*. Untuk sumber Islam digunakan kombinasi "*Islamic*

DOI: https://doi.org/10.31004/edukatif.v8i5.9423

leadership", "*Islamic educational governance*", "*shura OR syura*", "*ta'awun OR cooperation*", dan "*ukhuwah OR brotherhood*" dengan *management/education*. Artikel dimasukkan bila membahas mekanisme keputusan, kolaborasi tindakan, hubungan interdependen, kepercayaan, atau konflik yang relevan untuk koordinasi; artikel dikeluarkan bila hanya menyebut istilah secara deskriptif tanpa hubungan konseptual dengan organisasi, tidak tersedia metadata bibliografis yang dapat diverifikasi, atau berada di luar fokus pendidikan/manajemen organisasi.

Setiap artikel yang lolos seleksi dicatat dalam matriks ekstraksi dengan bidang: identitas bibliografis, konteks organisasi/pendidikan, konsep utama, mekanisme koordinasi yang dibahas, unit analisis, temuan atau proposisi kunci, keterkaitan dengan *syūrā–ta'āwun–ukhuwah*, serta fungsi sitasinya dalam artikel ini (menguatkan, membandingkan, membedakan, atau membatasi konstruksi STU). Matriks tersebut mencegah penggunaan referensi hanya sebagai "ornamen sitasi" dan memungkinkan setiap rujukan ditempatkan pada argumen yang spesifik. Sumber normatif ditangani dalam matriks terpisah yang mencatat ayat/hadis, konteks, penekanan Tafsir Al-Mishbah, penekanan Ibn Kathīr, proposisi makna yang berkonvergensi, dan kemungkinan penerjemahan manajerialnya.

Analisis dilakukan secara iteratif melalui *constant comparison* antara kode normatif dan konsep organisasi modern. Frekuensi kemunculan istilah tidak digunakan sebagai dasar utama pembentukan kategori karena penelitian ini bertujuan menghasilkan koherensi konseptual, bukan menghitung prevalensi tema. Sebaliknya, suatu indikator dipertahankan ketika memiliki dukungan lintas sumber dan fungsi yang berbeda secara analitis dari indikator lain. Peneliti juga melakukan *negative-case checking* dengan menelaah literatur yang menunjukkan sisi problematik partisipasi, kolaborasi, atau konflik; langkah ini penting agar *syūrā* tidak diasumsikan selalu efektif hanya karena partisipatif, *ta'āwun* tidak disamakan dengan semua bentuk kerja bersama, dan *ukhuwah* tidak direduksi menjadi harmoni semu yang menekan perbedaan. Karena desain penelitian bersifat *integrative-conceptual review* dan bukan *systematic review* untuk mengestimasi efek, jumlah dokumen digunakan untuk transparansi korpus, bukan untuk mengklaim kelengkapan seluruh literatur yang tersedia.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Konstruksi tiga dimensi dan sembilan indikator Model STU

Sintesis normatif dan literatur menghasilkan tiga lapisan koordinasi yang saling terkait. *Syūrā* menjawab bagaimana gagasan dan keputusan diselaraskan; *ta'āwun* menjawab bagaimana peran dan tindakan disinergikan; *ukhuwah* menjawab bagaimana kualitas hubungan dipelihara agar koordinasi tetap berlangsung ketika organisasi menghadapi perbedaan, tekanan, atau konflik. Struktur ini sejalan dengan gagasan bahwa koordinasi muncul karena adanya interdependensi pekerjaan (Okhuysen & Bechky, 2009), tetapi Model STU menambahkan orientasi nilai yang membatasi tujuan dan cara koordinasi. Hasil *coding* disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Dimensi dan indikator konseptual Model Koordinasi STU

Prinsip	Basis Normatif Utama	Dimensi Koordinasi	Tiga Indikator Konseptual
Syūrā	QS. 42:38; QS. 3:159	Partisipatif	Partisipasi; deliberasi; penyelarasan keputusan
Ta'āwun	QS. 5:2; hadis al-bunyān	Kolaboratif	Pembagian peran; kolaborasi tugas; dukungan timbal balik
Ukhuwah	QS. 49:10; QS. 3:103; hadis al-jasad	Relasional	Kepercayaan interpersonal; solidaritas kelembagaan; resolusi konflik konstruktif

Syūrā sebagai koordinasi partisipatif

Basis normatif pertama adalah QS. al-Syūrā [42]:38. Ayat ini menempatkan musyawarah di antara karakter komunitas beriman, sehingga *syūrā* bukan tindakan insidental ketika konflik terjadi, melainkan kebiasaan pengelolaan urusan bersama.

DOI: https://doi.org/10.31004/edukatif.v8i5.9423

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ

"Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhan dan melaksanakan salat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka; dan mereka menginfakkan sebagian dari rezeki yang Kami berikan kepada mereka." (QS. al-Syūrā [42]:38; Kementerian Agama RI, 2019).

Tafsir**.** Shihab (2002) menekankan frasa *wa amruhum syūrā baynahum* sebagai ciri pengelolaan urusan bersama: pihak-pihak yang berkepentingan tidak ditiadakan dari proses penentuan keputusan. Ibn Kathīr (1999) juga menjelaskan bahwa orang beriman tidak memutuskan urusan penting secara sepihak, tetapi bermusyawarah agar diperoleh pandangan yang lebih tepat. Irisan kedua tafsir tersebut ialah keterlibatan dan pertukaran pandangan sebagai mekanisme pengelolaan urusan kolektif.

Landasan ini dilengkapi QS. Āli 'Imrān [3]:159, yang menghubungkan musyawarah dengan sikap lemah lembut, pemberian maaf, keputusan, dan tawakal.

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۖ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

"Maka, berkat rahmat Allah engkau (Nabi Muhammad) berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya engkau bersikap keras dan berhati kasar, tentulah mereka menjauh dari sekitarmu. Oleh karena itu, maafkanlah mereka, mohonkanlah ampunan untuk mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam segala urusan (penting). Kemudian, apabila engkau telah membulatkan tekad, bertawakallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang bertawakal." (QS. Āli 'Imrān [3]:159; Kementerian Agama RI, 2019).

Tafsir**.** Menurut Shihab (2002), perintah syāwirhum menegaskan penghargaan terhadap partisipasi anggota komunitas, sedangkan *fa idzā 'azamta* menunjukkan bahwa musyawarah harus bergerak menuju keputusan. Ibn Kathīr (1999) mengaitkan ayat ini dengan praktik Nabi bermusyawarah bersama para sahabat dalam urusan yang membutuhkan pertimbangan. Secara manajerial, urutannya membentuk partisipasi → deliberasi → keputusan → tindakan, dengan adab dan tawakal sebagai bingkai etik.

Dari dua ayat tersebut, *syūrā* menghasilkan tiga indikator: partisipasi, deliberasi, dan penyelarasan keputusan. Temuan ini beririsan dengan *participative management* yang menekankan derajat serta domain keterlibatan dalam keputusan (Somech, 2002), dan dengan *distributed leadership* yang memperluas agensi kepemimpinan serta kolaborasi guru ((Liu et al., 2021); (Özdemir et al., 2023)). Ia juga sejalan dengan *collaborative governance* yang menempatkan dialog dan *shared understanding* sebagai prasyarat keputusan kolektif (Ansell & Gash, 2008). Namun, *syūrā* tidak identik dengan *shared decision-making*. Dalam Model STU, partisipasi memiliki dimensi etik-teologis: musyawarah diperlakukan sebagai tanggung jawab dalam mengelola amanah, dilakukan dengan adab, dan ditutup dengan *'azm* serta tawakal. Dengan demikian, legitimasi keputusan tidak hanya ditentukan oleh luasnya partisipasi, tetapi juga oleh kualitas proses dan orientasi moralnya.

Perbandingan dengan literatur pendidikan memperjelas bahwa indikator syūrā perlu dibaca secara substantif, bukan prosedural. Smylie (1992) menunjukkan bahwa partisipasi guru dipengaruhi oleh jenis keputusan dan kualitas relasi kerja dengan kepala sekolah; artinya, peluang hadir dalam rapat tidak selalu identik dengan willingness to participate atau pengaruh nyata terhadap keputusan. Tian et al. (2016) juga mengingatkan bahwa distributed leadership dapat menjadi konsep yang terlalu longgar apabila mekanisme distribusi dan konteks praktik tidak dijelaskan. Dalam Model STU, temuan tersebut diterjemahkan menjadi pembedaan antara partisipasi formal dan partisipasi bermakna: indikator partisipasi menuntut akses bagi pihak relevan, deliberasi menuntut pertukaran alasan dan informasi, sedangkan penyelarasan keputusan menuntut kejelasan hasil, kewenangan, dan tindak lanjut.

Hubungan *syūrā* dengan dimensi relasional juga penting. Nembhard & Edmondson (2006) memperlihatkan bahwa perilaku pemimpin yang mengundang dan menghargai kontribusi dapat meningkatkan *psychological safety* terutama ketika terdapat perbedaan status profesional. Temuan ini membantu menjelaskan

DOI: https://doi.org/10.31004/edukatif.v8i5.9423

mengapa musyawarah yang secara formal terbuka tetap dapat gagal apabila bawahan takut berbeda pendapat atau merasa pandangannya tidak akan dipertimbangkan. Kekhasan *syūrā* terletak pada penggabungan keterbukaan suara dengan adab, tanggung jawab, dan orientasi amanah; karena itu, dissent tidak diposisikan sebagai ancaman terhadap harmoni, melainkan sebagai informasi yang perlu dikelola secara beradab sebelum keputusan ditetapkan. Secara konseptual, kualitas ukhuwah dapat dipandang sebagai kondisi relasional yang memperkuat efektivitas *syūrā*.

***Ta'āwun* sebagai koordinasi kolaboratif**

Dimensi kedua berasal dari prinsip *ta'āwun*. Bagian QS. al-Mā'idah [5]:2 yang relevan tidak hanya memerintahkan kerja sama, tetapi sekaligus menetapkan batas normatifnya.

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۖ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ

"Tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan permusuhan. Bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah sangat berat siksaan-Nya." (QS. al-Mā'idah [5]:2; Kementerian Agama RI, 2019).

Tafsir. Shihab (2002) memaknai ta'āwun sebagai saling membantu dalam kebajikan dengan penegasan bahwa bentuk kerja sama dinilai dari tujuan dan caranya. Ibn Kathīr (1999) menekankan perintah saling menolong dalam kebaikan dan meninggalkan dukungan terhadap dosa serta pelanggaran. Karena itu, Model STU tidak menyamakan ta'āwun dengan cooperation yang netral; kolaborasi harus melewati kriteria al-birr wa al-taqwā.

Prinsip interdependensi ta'āwun diperkuat hadis al-bunyān yang diriwayatkan dalam dua koleksi sahih.

الْمُؤْمِنُ لِلْمُؤْمِنِ كَالْبُنْيَانِ يَشُدُّ بَعْضُهُ بَعْضًا

"Seorang mukmin terhadap mukmin lainnya seperti bangunan; sebagian menguatkan sebagian yang lain." (al-Bukhārī, 1422 H, no. 6026; Muslim, n.d., no. 2585).

Tafsir. Metafora al-bunyān menunjukkan interdependensi: kekuatan tidak hanya berasal dari kualitas komponen, tetapi dari keterhubungan antarkomponen. Dalam organisasi pendidikan, makna ini diterjemahkan menjadi pembagian peran yang jelas, pelaksanaan tugas yang saling terhubung, dan kesiapan memberikan dukungan ketika unit lain mengalami kendala. Penelusuran pada al-Bukhārī dan Muslim menunjukkan hadis ini berstatus sahih dan memiliki substansi yang konsisten mengenai saling menguatkan.

Hasil coding menghasilkan tiga indikator ta'āwun: pembagian peran, kolaborasi pelaksanaan tugas, dan dukungan timbal balik. Literatur kolaborasi pendidikan mendukung pentingnya struktur serta proses kerja bersama. Vangrieken et al. (2015) menunjukkan bahwa kolaborasi guru memiliki bentuk, manfaat, dan hambatan yang beragam; Carroll et al. (2021) menemukan bahwa dukungan sekolah dan karakteristik kemitraan memengaruhi intensitas serta manfaat kolaborasi; de Jong et al. (2022) menegaskan bahwa faktor personal, kelompok, proses, kepemimpinan, dan struktur dapat memfasilitasi atau menghambat kolaborasi. Pada skala *governance*, Emerson et al. (2012) dan Bryson et al. (2015) menekankan kapasitas tindakan bersama serta pengelolaan ketergantungan lintas aktor. Model STU mengadopsi logika interdependensi tersebut, tetapi menambahkan batas normatif: tindakan bersama baru disebut *ta'āwun* apabila orientasinya pada kebajikan, ketakwaan, tujuan pendidikan yang sah, dan tidak memperkuat praktik yang merugikan peserta didik atau lembaga.

Pembedaan antara *ta'āwun, cooperation, collaboration*, dan *coordination* juga perlu dipertegas. Bedwell et al. (2012) menunjukkan bahwa kolaborasi merupakan konstruksi *multilevel* yang melibatkan dua atau lebih aktor yang bekerja secara interdependen menuju tujuan yang relevan bersama, sehingga tidak cukup dipahami sebagai bantuan sesaat. Faraj & Xiao (2006) menunjukkan bahwa pada pekerjaan yang kompleks, koordinasi memerlukan pengelolaan keahlian yang tersebar dan dialog lintas batas; Rico et al. (2008) menambahkan bahwa tim yang memiliki pemahaman situasi bersama dapat mengantisipasi kebutuhan satu sama lain dan menyesuaikan tindakan secara implisit. Ketiga perspektif tersebut menguatkan bahwa pembagian peran dalam

DOI: https://doi.org/10.31004/edukatif.v8i5.9423

Model STU tidak boleh menghasilkan silo: pembagian peran justru harus disertai pengetahuan tentang ketergantungan antar tugas, jalur komunikasi, dan kapasitas saling mendukung.

Diferensiasi teoretis *ta'āwun* muncul pada dimensi evaluatifnya. Kolaborasi modern umumnya dinilai dari efektivitas proses, kualitas hubungan, atau keberhasilan mencapai tujuan bersama, sedangkan QS. al-Mā'idah [5]:2 memasukkan uji moral terhadap tujuan dan cara kerja sama. Konsekuensinya, keberhasilan operasional saja tidak cukup untuk menyebut praktik sebagai *ta'āwun*: kesepakatan antarunit yang menutup-nutupi pelanggaran, memanipulasi data, mengabaikan hak peserta didik, atau memindahkan beban secara tidak adil tetap berada di luar orientasi *al-birr wa al-taqwā*. Dengan demikian, *ta'āwun* memberi Model STU mekanisme penyelarasan tindakan sekaligus *ethical boundary condition* yang membedakannya dari konsep kolaborasi yang sepenuhnya instrumental.

***Ukhuwah* sebagai koordinasi relasional**

Dimensi ketiga berangkat dari *ukhuwah*. QS. al-Ḥujurāt [49]:10 menghubungkan persaudaraan dengan tindakan rekonsiliasi ketika hubungan terganggu.

إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ

"Sesungguhnya orang-orang mukmin itu bersaudara. Karena itu, damaikanlah antara kedua saudaramu dan bertakwalah kepada Allah agar kamu mendapat rahmat." (QS. al-Ḥujurāt [49]:10; Kementerian Agama RI, 2019).

Tafsir. Shihab (2002) menekankan bahwa ukhuwah melahirkan kewajiban memperbaiki hubungan, bukan sekadar rasa dekat secara emosional. Ibn Kathīr (1999) juga menautkan persaudaraan iman dengan perintah ishlāḥ. Dari perspektif koordinasi, ini berarti kohesi organisasi harus dipelihara melalui mekanisme penyelesaian konflik yang memulihkan hubungan dan tujuan bersama.

Orientasi kesatuan diperkuat oleh bagian QS. Āli 'Imrān [3]:103.

وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا

"Berpegangteguhlah kamu semuanya pada tali (agama) Allah, janganlah bercerai-berai..." (QS. Āli 'Imrān [3]:103; Kementerian Agama RI, 2019).

Tafsir. Shihab (2002) membaca ayat ini sebagai seruan menjaga persatuan melalui keterikatan pada nilai yang sama, sedangkan Ibn Kathīr (1999) menekankan larangan perpecahan dan keutamaan berjamaah. Dalam lembaga pendidikan, kesatuan tidak menghapus perbedaan fungsi atau pandangan; ia menyediakan common moral purpose yang mencegah perbedaan berkembang menjadi fragmentasi kelembagaan.

Hadis al-jasad memperkuat dimensi kepedulian dan respons timbal balik.

مَثَلُ الْمُؤْمِنِينَ فِي تَوَادِّهِمْ وَتَرَاحُمِهِمْ وَتَعَاطُفِهِمْ مَثَلُ الْجَسَدِ، إِذَا اشْتَكَى مِنْهُ عُضْوٌ تَدَاعَى لَهُ سَائِرُ الْجَسَدِ بِالسَّهَرِ وَالْحُمَّى

"Perumpamaan orang-orang beriman dalam saling mencintai, menyayangi, dan mengasihi adalah seperti satu tubuh. Apabila satu anggota tubuh sakit, seluruh tubuh ikut merasakan dengan tidak tidur dan demam." (al-Bukhārī, 1422 H, no. 6011; Muslim, n.d., no. 2586).

Tafsir. Hadis ini menegaskan sensitivitas relasional: masalah pada satu bagian tidak dianggap terisolasi jika berdampak pada keseluruhan. Model STU menerjemahkannya menjadi kepercayaan interpersonal, solidaritas kelembagaan, dan respons konstruktif terhadap konflik atau kesulitan unit. Autentikasi melalui al-Bukhārī dan Muslim menunjukkan kedudukan hadis yang sahih, sementara variasi redaksi tidak mengubah pesan pokok tentang keterikatan dan kepedulian timbal balik.

Konstruksi *ukhuwah* memiliki irisan kuat dengan *relational coordination*. Hoffer Gittell (2002) menunjukkan bahwa komunikasi dan hubungan lintas peran dapat memediasi efektivitas mekanisme koordinasi, sedangkan tinjauan Bolton et al. (2021) menegaskan *shared goals, shared knowledge, mutual respect*, dan komunikasi *problem-solving* sebagai unsur sentral. Di lingkungan pendidikan, *trust* bersifat multilevel dan terkait dengan tata kelola serta kualitas relasi (Niedlich et al., 2021); *psychological safety* memungkinkan

DOI: https://doi.org/10.31004/edukatif.v8i5.9423

anggota tim menyampaikan masalah dan belajar tanpa ketakutan interpersonal (Edmondson, 1999). Temuan De Dreu & Weingart (2003) bahwa konflik relasional berkaitan negatif dengan kinerja menguatkan kebutuhan mekanisme *ishlāḥ*. Perbedaannya, *ukhuwah* tidak sekadar memandang *trust* dan kohesi sebagai sumber efisiensi, tetapi sebagai kewajiban *moral-spiritual* untuk menjaga martabat, persaudaraan, dan persatuan. Karena itu, *relational coordination* dalam STU memiliki basis normatif yang melampaui kalkulasi instrumental.

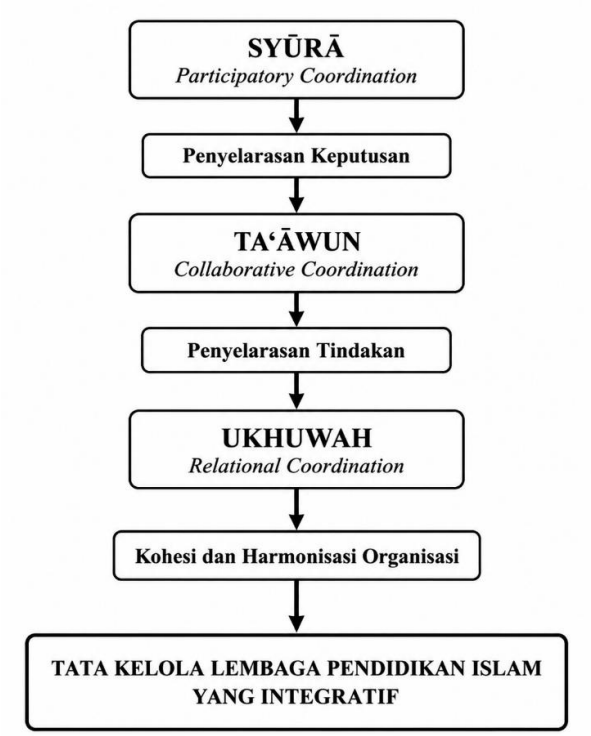
Konsep kepercayaan dalam literatur organisasi memperkuat operasionalisasi *ukhuwah*. Tschannen-Moran & Hoy (2000) menunjukkan bahwa *trust* di sekolah berkaitan dengan komunikasi, kolaborasi, iklim organisasi, dan efektivitas, serta memiliki dinamika pembentukan, pemeliharaan, kerusakan, dan pemulihan. Dirks & Ferrin (2001) menegaskan bahwa *trust* bukan hanya menghasilkan efek langsung, tetapi juga dapat memfasilitasi atau menghambat bagaimana faktor organisasi lain memengaruhi sikap dan kinerja. Dengan demikian, kepercayaan interpersonal dalam Model STU bukan kondisi emosional tambahan; ia merupakan mekanisme yang memungkinkan informasi sensitif dibagikan, bantuan diminta, dan ketergantungan lintas peran dikelola tanpa biaya defensif yang berlebihan.

Ukhuwah juga tidak identik dengan ketiadaan konflik. Jehn (1995) menunjukkan bahwa dampak konflik bergantung pada jenis konflik dan konteks tugas, sedangkan meta-analisis De Dreu & Weingart (2003) memperlihatkan konsekuensi negatif konflik relasional terhadap kinerja dan kepuasan tim. Karena itu, indikator resolusi konflik konstruktif dalam STU tidak berarti menekan perbedaan agar organisasi tampak harmonis. Justru perintah ishlāḥ pada QS. al-Ḥujurāt [49]:10 mengarahkan perbedaan untuk diproses menuju pemulihan hubungan yang adil. Perspektif ini selaras dengan psychological safety: anggota organisasi perlu dapat menyampaikan masalah tanpa takut dipermalukan, namun keterbukaan tersebut harus diarahkan pada perbaikan, bukan serangan personal. Ukhuwah dengan demikian memadukan trust, solidaritas, dan kapasitas rekonsiliasi sebagai relational infrastructure koordinasi.

Integrasi Model STU dan kontribusi teoretis-praktis

Ketiga dimensi tidak bekerja secara linear kaku. Syūrā menghasilkan keputusan yang lebih legitimate ketika terdapat *ukhuwah* dan kepercayaan; *ta'āwun* menjadi lebih efektif ketika keputusan hasil *syūrā* dipahami sebagai tujuan bersama; pengalaman bekerja sama melalui ta'āwun dapat memperkuat solidaritas; dan ukhuwah menyediakan kapasitas relasional untuk mengoreksi konflik yang muncul selama musyawarah maupun pelaksanaan tugas. Dengan demikian, Model STU membentuk siklus: penyelarasan keputusan → penyelarasan tindakan → pemeliharaan hubungan → penguatan kualitas musyawarah berikutnya.

DOI: https://doi.org/10.31004/edukatif.v8i5.9423



Gambar 1. Model Koordinasi Syūrā–Ta'āwun–Ukhuwah (STU)

Secara teoretis, Model STU menempati posisi dialogis terhadap teori organisasi modern. *Syūrā* beririsan dengan *participatory decision-making* dan *distributed leadership*, tetapi menambahkan *adab, amanah, 'azm*, dan *tawakal*. *Ta'āwun* beririsan dengan *teamwork* serta *collaborative governance*, tetapi menambahkan evaluasi etis atas tujuan dan cara kolaborasi melalui *al-birr wa al-taqwā*. *Ukhuwah* beririsan dengan *relational coordination, organizational trust,* dan *psychological safety*, tetapi menambahkan kewajiban moral untuk menjaga persaudaraan, solidaritas, dan *ishlāḥ*. Diferensiasi ini penting agar model tidak berhenti sebagai penggabungan tiga istilah keislaman. Ia menunjukkan fungsi analitis yang berbeda untuk masing-masing prinsip dan mengaitkannya dengan perkembangan teori koordinasi kontemporer.

Posisi tersebut juga memperluas kajian manajemen pendidikan Islam. Ahmad & Ogunsola (2011) serta Brooks & Mutohar (2018) telah menunjukkan bahwa prinsip Islam dapat membentuk perilaku kepemimpinan dan kerangka kepemimpinan sekolah; Ahyani et al. (2021), Soviya et al. (2023), Hamdanah (2025), dan Songyanan & Sarnoto (2026) memperlihatkan relevansi nilai Qur'ani bagi fungsi dan tata kelola pendidikan; Febrianti (2026) menempatkan musyawarah dan kolaborasi sebagai fondasi koordinasi; Wulan Priyanggani et al. (2026) serta Ujang Suyatman et al. (2026) menguatkan kebutuhan kolaborasi pemangku kepentingan dan kepemimpinan terdistribusi dalam madrasah. Model STU menghubungkan temuan-temuan itu ke dalam struktur koordinasi yang lebih spesifik: tiga dimensi dan sembilan indikator, bukan sekadar daftar nilai manajemen.

Secara praktis, sembilan indikator dapat digunakan sebagai kerangka evaluasi awal. Lembaga dapat menilai apakah forum musyawarah benar-benar memberi partisipasi dan deliberasi sebelum keputusan; apakah pembagian tugas disertai kolaborasi dan dukungan lintas unit; serta apakah kepercayaan, solidaritas, dan resolusi konflik hadir dalam hubungan kerja. Penggunaan ini masih bersifat konseptual dan bukan instrumen terstandar. Tahap penelitian berikutnya perlu mengembangkan item, melakukan validasi isi melalui expert judgment, menguji struktur faktor atau model pengukuran, menilai reliabilitas, serta melakukan pengujian lintas jenis lembaga seperti sekolah Islam, madrasah, pesantren, dan perguruan tinggi Islam. Dengan cara itu, klaim Model STU dapat berpindah dari koherensi normatif-konseptual menuju validitas konstruk dan utilitas empiris.

DOI: https://doi.org/10.31004/edukatif.v8i5.9423

Penelitian memiliki keterbatasan. Pertama, model dihasilkan dari studi kepustakaan sehingga belum menguji hubungan kausal antardimensi. Kedua, korpus tafsir dibatasi terutama pada Tafsir Al-Mishbah dan Tafsīr Ibn Kathīr; mufasir lain dapat memperkaya atau menantang penekanan indikator. Ketiga, literatur organisasi berasal dari konteks institusi dan negara yang beragam sehingga kesepadanan konsep tidak boleh diasumsikan identik. Keterbatasan ini justru menegaskan status Model STU sebagai kerangka konseptual yang siap diuji, bukan model empiris final.

Integrasi STU juga dapat dibaca melalui perspektif ethical dan values-based leadership. Brown & Treviño (2006) menunjukkan bahwa kepemimpinan etis memerlukan keteladanan moral sekaligus pengelolaan standar perilaku, sementara Copeland (2014) menempatkan nilai sebagai sumber penting bagi konsistensi dan integritas kepemimpinan. Model STU memperluas logika tersebut dari level sifat atau perilaku pemimpin menuju level proses koordinasi. Nilai tidak hanya melekat pada aktor, tetapi diwujudkan dalam aturan interaksi: siapa yang dilibatkan dalam keputusan, bagaimana perbedaan diproses, bagaimana peran dibagi, untuk tujuan apa kolaborasi dilakukan, dan bagaimana hubungan dipulihkan ketika terjadi konflik. Hal ini menjadikan STU lebih dekat dengan konsep values-based governance daripada sekadar tipologi gaya kepemimpinan.

Dari hubungan antardimensi tersebut dapat dirumuskan tiga proposisi konseptual untuk penelitian lanjutan. Pertama, kualitas *syūrā* diperkirakan lebih tinggi ketika kepercayaan interpersonal dan psychological safety sebagai aspek ukhuwah juga tinggi, karena partisipasi tanpa rasa aman cenderung menghasilkan kepatuhan semu. Kedua, *ta'āwun* diperkirakan menjadi mekanisme yang menerjemahkan keputusan hasil *syūrā* menjadi tindakan terkoordinasi; keputusan partisipatif tidak akan menghasilkan kinerja kelembagaan apabila pembagian peran, komunikasi lintas unit, dan dukungan timbal balik lemah. Ketiga, *ukhuwah* diperkirakan meningkatkan resiliensi koordinasi dengan menyediakan mekanisme pemulihan trust dan ishlāḥ ketika pelaksanaan tugas menimbulkan ketegangan. Ketiga proposisi ini bukan hasil pengujian kausal, tetapi konsekuensi logis dari sintesis normatif dan literatur yang dapat diuji melalui structural equation modeling, multilevel analysis, atau studi komparatif antarlembaga.

Secara operasional, pengembangan instrumen STU dapat dimulai dengan menurunkan setiap indikator menjadi beberapa butir perilaku yang dapat diamati. Partisipasi, misalnya, dapat diterjemahkan ke dalam akses pihak relevan terhadap forum keputusan; deliberasi ke dalam kualitas pertukaran alasan dan informasi; pembagian peran ke dalam kejelasan tanggung jawab dan ketergantungan; dukungan timbal balik ke dalam respons lintas unit; kepercayaan ke dalam keterbukaan informasi dan reliabilitas; serta resolusi konflik ke dalam proses ishlāḥ yang adil. Tahap berikutnya perlu memeriksa validitas isi, validitas konstruk, invariansi pengukuran, dan hubungan model dengan outcome seperti kualitas implementasi program, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan efektivitas tata kelola. Jalur ini penting agar Model STU berkembang dari konstruksi normatif-konseptual menjadi teori manajemen pendidikan Islam yang memiliki daya jelaskan dan daya ukur.

SIMPULAN

Penelitian ini menjawab tiga fokus utama dengan menunjukkan bahwa *syūrā, ta'āwun*, dan *ukhuwah* memiliki basis normatif yang dapat ditransformasikan menjadi fungsi koordinasi yang berbeda tetapi saling menguatkan. Kontribusi utamanya bukan memperkenalkan ketiga konsep tersebut sebagai nilai baru, melainkan mengonstruksikannya menjadi Model Koordinasi STU dengan tiga dimensi dan sembilan indikator konseptual. *Syūrā* menjelaskan penyelarasan keputusan melalui partisipasi, deliberasi, dan penyelarasan keputusan; *ta'āwun* menjelaskan penyelarasan tindakan melalui pembagian peran, kolaborasi tugas, dan dukungan timbal balik; sedangkan *ukhuwah* menjelaskan koordinasi relasional melalui kepercayaan interpersonal, solidaritas kelembagaan, dan resolusi konflik konstruktif. Model ini mempertemukan teori koordinasi, *collaborative governance, distributed leadership*, dan *relational coordination* dengan fondasi etik-teologis Al-Qur'an dan Hadis. Implikasinya adalah tersedianya kerangka konseptual untuk mengevaluasi koordinasi lembaga pendidikan Islam dan dasar bagi pengembangan instrumen. Karena model masih konseptual, validitas konstruk,

kestabilan sembilan indikator, serta efektivitas penerapannya perlu diuji melalui penelitian empiris pada beragam lembaga pendidikan Islam.

DAFTAR PUSTAKA

Ahmad, K., & Ogunsola, O. K. (2011). An Empirical Assessment of Islamic Leadership Principles. *International Journal of Commerce and Management*, 21(3), 291–318. https://doi.org/10.1108/10569211111165325

Ahyani, H., Abduloh, A. Y., & Tobroni. (2021). Prinsip-Prinsip Dasar Manajemen Pendidikan Islam dalam Al-Qur'an. *Jurnal Isema: Islamic Educational Management*, 6(1), 37–46. https://doi.org/10.15575/isema.v6i1.10148

Al-Bukhārī, M. ibn I. (1422 H). Al-Jāmi' Al-Musnad Al-Ṣaḥīḥ Al-Mukhtaṣar Min Umūr Rasūl Allāh Wa Sunanihi Wa Ayyāmihi (Ṣaḥīḥ al-Bukhārī) (M. Z. ibn N. al-Nāṣir, Ed.; 1st ed.). Dār Ṭawq al-Najāh.

Al-Farmawi, A. H. (1977). Al-Bidāyah Fī Al-Tafsīr Al-Mawḍū'Ī: Dirāsah Manhajiyyah Mawḍū'Iyyah (2nd ed.). Maktabah Jumhūriyyat Miṣr.

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

Bedwell, W. L., Wildman, J. L., DiazGranados, D., Salazar, M., Kramer, W. S., & Salas, E. (2012). Collaboration At Work: An Integrative Multilevel Conceptualization. *Human Resource Management Review*, 22(2), 128–145. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.11.007

Bolton, R., Logan, C., & Gittell, J. H. (2021). Revisiting Relational Coordination: A Systematic Review. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(3), 290–322. https://doi.org/10.1177/0021886321991597

Bowen, G. A. (2009). Document Analysis As A Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. https://doi.org/10.3316/QRJ0902027

Brooks, M. C., & Mutohar, A. (2018). Islamic School Leadership: A Conceptual Framework. *Journal of Educational Administration and History*, 50(2), 54–68. https://doi.org/10.1080/00220620.2018.1426558

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004

Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2015). Designing and Implementing Cross-Sector Collaborations: Needed and Challenging. *Public Administration Review*, 75(5), 647–663. https://doi.org/10.1111/puar.12432

Carroll, K., Patrick, S. K., & Goldring, E. (2021). School Factors That Promote Teacher Collaboration: Results from The Tennessee Instructional Partnership Initiative. *American Journal of Education*, 127(4), 501–530. https://doi.org/10.1086/715002

Copeland, M. K. (2014). The Emerging Significance of Values Based Leadership: A Literature Review. *International Journal of Leadership Studies*, 8(2), 105–135.

De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task Versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741

De Jong, L., Meirink, J., & Admiraal, W. (2022). School-Based Collaboration As A Learning Context for Teachers: A Systematic Review. *International Journal of Educational Research*, 112, 101927. https://doi.org/10.1016/j.ijer.2022.101927

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The Role of Trust in Organizational Settings. Organization Science, 12(4), 450–467. https://doi.org/10.1287/orsc.12.4.450.10640

Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350–383. https://doi.org/10.2307/2666999

Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An Integrative Framework for Collaborative Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1–29. https://doi.org/10.1093/jopart/mur011

Faraj, S., & Xiao, Y. (2006). Coordination in Fast-Response Organizations. *Management Science*, 52(8), 1155–1169. https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0526

Febrianti, R. (2026). Manajemen Koordinasi dalam Perspektif Islam: Analisis Nilai-Nilai Qur'ani sebagai Fondasi Organisasi. *Imtiyaz: Jurnal Ilmu Keislaman*, 10(1), 142–154. https://doi.org/10.46773/zd7tfm51

Gittell, J. H. (2002). Coordinating Mechanisms in Care Provider Groups: Relational Coordination as A Mediator and Input Uncertainty as A Moderator of Performance Effects. *Management Science*, 48(11), 1408–1426. https://doi.org/10.1287/mnsc.48.11.1408.268

Hamdanah. (2025). Reframing Islamic Educational Management: A Maqasid-Driven Governance Model for 21st-Century Learning Institutions. *At Turots: Jurnal Pendidikan Islam*, 7(1), 653–666. https://doi.org/10.51468/jpi.v7i1.1276

Ibn Kathīr, I. ibn 'U. (1999). Tafsīr al-Qur'ān al-'Aẓīm (S. ibn M. Salāmah, Ed.; 2nd ed., 8 vols.). Dār Ṭayyibah.

Jehn, K. A. (1995). A Multimethod Examination of The Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. Administrative Science Quarterly, 40(2), 256–282. https://doi.org/10.2307/2393638

Kementerian Agama Republik Indonesia. (2019). Al-Qur'an dan Terjemahannya: Edisi Penyempurnaan 2019. Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an.

Liu, Y., Bellibaş, M. Ş., & Gümüş, S. (2021). The Effect of Instructional Leadership and Distributed Leadership on Teacher Self-Efficacy and Job Satisfaction: Mediating Roles of Supportive School Culture and Teacher Collaboration. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(3), 430–453. https://doi.org/10.1177/1741143220910438

Muslim ibn al-Ḥajjāj. (n.d.). Al-Musnad Al-Ṣaḥīḥ Al-Mukhtaṣar Bi-Naql Al-'Adl 'An Al-'Adl Ilā Rasūl Allāh (Ṣaḥīḥ Muslim) (M. F. 'Abd al-Bāqī, Ed.). Dār Iḥyā' al-Turāth al-'Arabī.

Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it Safe: The Effects of Leader Inclusiveness and Professional Status on Psychological Safety and Improvement Efforts In Health Care Teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941–966. https://doi.org/10.1002/job.413

Niedlich, S., Kallfaß, A., Pohle, S., & Bormann, I. (2021). A Comprehensive View of Trust in Education: Conclusions from A Systematic Literature Review. Review of Education, 9(1), 124–158. https://doi.org/10.1002/rev3.3239

Okhuysen, G. A., & Bechky, B. A. (2009). Coordination in Organizations: An Integrative Perspective. The Academy of Management Annals, 3(1), 463–502. https://doi.org/10.1080/19416520903047533

Priyanggani, W., Syamkhotsaa, W., & Fitri, N. (2026). Stakeholder Collaboration Model in Enhancing The Effectiveness of Islamic Education Management. *Al-Mudarris: Jurnal Ilmiah Pendidikan Islam*, 9(1), 355–374. https://doi.org/10.23971/mdr.v9i1.11495

Rico, R., Sánchez-Manzanares, M., Gil, F., & Gibson, C. (2008). Team Implicit Coordination Processes: A Team Knowledge-Based Approach. *Academy of Management Review*, 33(1), 163–184. https://doi.org/10.5465/amr.2008.27751276

Shihab, M. Q. (2002). Tafsir Al-Mishbah: Pesan, Kesan, dan Keserasian Al-Qur'an (15 vols.). Lentera Hati.

Smylie, M. A. (1992). Teacher Participation in School Decision Making: Assessing Willingness to Participate. Educational Evaluation and Policy Analysis, 14(1), 53–67. https://doi.org/10.3102/01623737014001053

Somech, A. (2002). Explicating The Complexity of Participative Management: An Investigation of Multiple Dimensions. *Educational Administration Quarterly*, 38(3), 341–371. https://doi.org/10.1177/0013161X02383003

Songyanan, A., & Sarnoto, A. Z. (2026). Paradigma Ulumul Qur'an dalam Penguatan Manajemen Pendidikan Islam Berbasis Nilai. *Indo-MathEdu Intellectuals Journal*, 7(1), 450–461. https://doi.org/10.54373/imeij.v7i1.4911

Soviya, O., Sibawaihi, & Sulaeman. (2023). Analisis Administrasi Pendidikan Tentang Konsep Manajemen dalam Pandangan Al-Qur'an. *Madania: Jurnal Ilmu-Ilmu Keislaman*, 13(1), 38–48. https://doi.org/10.24014/jiik.v13i1.21042

Suyatman, U., Sulhan, M., Zulfa, A. A., Hasbiyallah, & Hudin, S. (2026). Collaborative Strategic Leadership in Madrasahs: Integrating Islamic Governance and Distributed Leadership for Educational Quality. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 11(1), 208–221. https://doi.org/10.31538/ndhq.v11i1.366

Tian, M., Risku, M., & Collin, K. (2016). A Meta-Analysis of Distributed Leadership from 2002 to 2013: Theory Development, Empirical Evidence and Future Research Focus. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(1), 146–164. https://doi.org/10.1177/1741143214558576

Tschannen-Moran, M., & Hoy, W. K. (2000). A Multidisciplinary Analysis of The Nature, Meaning, and Measurement of Trust. *Review of Educational Research*, 70(4), 547–593. https://doi.org/10.3102/00346543070004547

Vangrieken, K., Dochy, F., Raes, E., & Kyndt, E. (2015). Teacher Collaboration: A Systematic Review. Educational Research Review, 15, 17–40. https://doi.org/10.1016/j.edurev.2015.04.002

Özdemir, N., Kılınç, A. Ç., Polatcan, M., Turan, S., & Bellibaş, M. Ş. (2023). Exploring Teachers' Instructional Practice Profiles: do Distributed Leadership and Teacher Collaboration Make A Difference? Educational Administration Quarterly, 59(2), 255–305. https://doi.org/10.1177/0013161X231159092