MANDALA

Jurnal Manajemen dan Administrasi Pendidikan
Volume 1, No 3, November 2026: 191-198
e-ISSN: 3163-8589
https://doi.org/10.66031/mandala.v1i3.905

Peran Musyawarah dalam Proses Pengambilan Keputusan di Lembaga Pendidikan Islam

The Role of Deliberation (Shura) in the Decision-Making Process in Islamic Educational Institutions

Inom Nasution *[1], Siti Ramadhani [2], Febri Aulia [3], Sulista Rahayu [4], Siti Hikma Ida Daulay [5]

[1,2,3,4,5] Universitas Islam Negeri Sumatera Utara

E-mail: [1] inom@uinsu.ac.id , [2] sramadhani1106@gmail.com , [3] febriaulia032@gmail.com , [4]sulistarahayu5@gmail.com , [5] sitihikmahdaulay02@gmail.com

Received: 06-11-2026 *Accepted: 09-11-2026* *Published: 11-11-2026*

Abstrak

Musyawarah menjadi mekanisme utama pengambilan keputusan di lembaga pendidikan Islam karena berakar pada nilai syūrā dan terbukti memperkuat partisipasi, legitimasi, serta rasa memiliki warga lembaga. Penelitian ini bertujuan menganalisis peran musyawarah dalam proses pengambilan keputusan di lembaga pendidikan Islam, meliputi landasan normatif, praktik di madrasah, sekolah Islam, dan pesantren, serta tantangan dan strategi penguatannya. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kepustakaan (*library research*) terhadap artikel jurnal terbitan 2020-2026 yang dianalisis melalui sintesis tematik. Hasil kajian menunjukkan bahwa musyawarah berperan sebagai (1) landasan nilai dan etika keputusan, (2) sarana menghimpun informasi dan perspektif pemangku kepentingan, (3) pembangun legitimasi dan komitmen pelaksanaan, serta (4) pengendali kewenangan pimpinan. Dalam praktik, musyawarah umumnya berjalan berjenjang dan dikombinasikan dengan kewenangan akhir pimpinan, sehingga keterlibatan guru lebih kuat dibandingkan santri dan wali. Hambatan utama meliputi budaya sungkan, hierarki yang kuat, keterbatasan waktu, dan lemahnya kemampuan fasilitasi. Penguatan dapat ditempuh melalui pelembagaan forum musyawarah, peningkatan kapasitas fasilitasi pimpinan, penciptaan iklim yang aman untuk berpendapat, dan dokumentasi tindak lanjut yang transparan.

Kata Kunci: Musyawarah; Syūrā; Pengambilan Keputusan; Lembaga Pendidikan Islam

How to Cite:
Nasution, I., Ramadhani, S., Aulia, F., Rahayu, S., & Daulay, S. H. I. (2026). Peran Musyawarah dalam Proses Pengambilan Keputusan di Lembaga Pendidikan Islam. *MANDALA: Jurnal Manajemen dan Administrasi Pendidikan*, 1(3), 191-198. https://doi.org/10.66031/mandala.v1i3.905

Copyright ©2026 to the Author. Published by CV. Ihsan Cahaya Pustaka
This is an open access article under the CC-BY-SA license

PENDAHULUAN

Pengambilan keputusan menentukan arah, mutu, dan keberlanjutan lembaga pendidikan Islam. Keputusan menjadi tolok ukur keberhasilan manajemen karena berbagai persoalan kelembagaan, mulai dari pengembangan kurikulum hingga pengelolaan sumber daya, memerlukan pertimbangan dan tindakan strategis pimpinan (Saputri et al., 2024). Kompleksitas pengambilan keputusan semakin nyata jika dikaitkan dengan skala penyelenggaraan pendidikan Islam di Indonesia. Data Kementerian Agama menunjukkan bahwa jumlah madrasah telah melampaui 82.000 satuan (Saputra et al., 2026). Skala tersebut menegaskan bahwa kualitas keputusan pimpinan madrasah, sekolah Islam, dan

pesantren tidak hanya memengaruhi efektivitas pengelolaan masing-masing lembaga, tetapi juga berkontribusi terhadap mutu pendidikan Islam secara nasional.

Dalam tradisi Islam, pengambilan keputusan tidak dapat dipisahkan dari landasan nilai dan etika kepemimpinan. Prinsip syūrā dalam QS. Asy-Syūrā ayat 38 menempatkan musyawarah sebagai mekanisme pengambilan keputusan pendidikan yang mengedepankan partisipasi, objektivitas, dan kemaslahatan bersama (Hubbillah et al., 2026). Prinsip serupa ditegaskan dalam QS. Ali Imran ayat 159, yang memerintahkan musyawarah dalam urusan bersama sebagai bagian dari tanggung jawab kepemimpinan (Saputri et al., 2024; Saputra et al., 2026). Dalam konteks pendidikan Islam, musyawarah bukan sekadar prosedur pertemuan atau sarana menghimpun pendapat, melainkan prinsip etis yang mengharuskan pimpinan mempertimbangkan aspirasi, argumentasi, dan kepentingan warga lembaga sebelum menetapkan keputusan.

Namun, praktik pengambilan keputusan di lembaga pendidikan Islam belum sepenuhnya mencerminkan prinsip musyawarah. Saputra et al. (2026) mengidentifikasi kecenderungan kepemimpinan top-down pada kepala madrasah, ketika kebijakan dirumuskan secara sepihak dan aspirasi guru serta orang tua belum memperoleh ruang partisipasi yang memadai. Pola serupa ditemukan dalam pengelolaan program studi di perguruan tinggi keagamaan Islam. Meskipun forum musyawarah telah tersedia, keputusan akhir masih didominasi pimpinan dan keterlibatan mahasiswa relatif rendah (Prima et al., 2025). Di lingkungan pesantren, keterlibatan santri dan wali santri dalam pengambilan keputusan strategis juga belum merata, sementara kewenangan akhir tetap berada pada kiai (Firmansyah et al., 2026). Sebaliknya, praktik musyawarah yang lebih partisipatif ditemukan pada madrasah aliyah berbasis pesantren (Ganaria et al., 2026), pesantren di Jember (Halid, 2023), serta lembaga pendidikan berbasis syura di Balikpapan (Hillan et al., 2025). Variasi temuan tersebut memperlihatkan kesenjangan antara musyawarah sebagai prinsip normatif dan pelaksanaannya sebagai mekanisme distribusi kewenangan dalam tata kelola pendidikan Islam.

Kajian-kajian tersebut umumnya berupa studi kasus pada satu lembaga atau pembahasan konsep pengambilan keputusan secara umum. Berdasarkan penelusuran literatur untuk artikel ini, masih diperlukan sintesis lintas konteks yang menempatkan musyawarah sebagai fokus utama dan menjawab apa perannya pada setiap tahap pengambilan keputusan, bagaimana wujudnya di berbagai jenis lembaga, serta apa hambatan dan cara memperkuatnya. Artikel ini mengisi kebutuhan tersebut melalui telaah literatur terbitan 2020-2026.

Rumusan masalah penelitian ini adalah: (1) apa landasan normatif dan konseptual musyawarah dalam pengambilan keputusan di lembaga pendidikan Islam; (2) bagaimana peran musyawarah dalam proses pengambilan keputusan dan wujud praktiknya di madrasah, sekolah Islam, pesantren, dan perguruan tinggi keagamaan Islam; dan (3) apa tantangan serta strategi penguatan musyawarah sebagai mekanisme pengambilan keputusan. Tujuannya adalah menyusun pemahaman yang utuh

tentang peran musyawarah, sehingga dapat menjadi rujukan akademik bagi pengembangan teori manajemen pendidikan Islam dan rujukan praktis bagi pimpinan lembaga.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kepustakaan (*library research*), yaitu mengumpulkan dan menelaah sumber tertulis yang relevan tanpa pengumpulan data lapangan, sebagaimana lazim digunakan dalam kajian konseptual manajemen pendidikan Islam (Kuswari et al., 2025; Saputra et al., 2026).

Sumber data berupa artikel jurnal ilmiah yang diterbitkan pada rentang 2020-2026. Penelusuran dilakukan secara daring melalui portal jurnal ilmiah nasional dan internasional dengan kata kunci "*musyawarah*", "*syura*", "*pengambilan keputusan*", "*pendidikan Islam*", "*madrasah*", dan "*pesantren*". Artikel dipilih secara purposif dengan kriteria: (1) terbit pada 2020-2026; (2) membahas pengambilan keputusan, musyawarah, atau kepemimpinan partisipatif di lembaga pendidikan Islam; dan (3) teks lengkapnya dapat diakses sehingga isinya dapat dibaca langsung. Sebelas artikel memenuhi kriteria dan dianalisis; daftarnya tersaji pada Tabel 1 dan Daftar Pustaka.

Analisis data menggunakan sintesis tematik dalam empat langkah:

1. Membaca setiap artikel dan mencatat konteks, metode, serta temuan yang berkaitan dengan musyawarah.
2. Mengodekan temuan menurut tahap pengambilan keputusan dan jenis lembaga.
3. Mengelompokkan kode ke dalam tema: landasan nilai, peran musyawarah, bentuk praktik, hambatan, dan strategi penguatan.
4. Menafsirkan tema dengan membandingkan temuan antar-artikel untuk memeriksa konsistensi dan perbedaannya (triangulasi sumber).

Karena kajian ini bertumpu pada hasil penelitian orang lain, kesimpulannya menggambarkan pola dalam literatur yang ditelaah dan tidak dimaksudkan sebagai generalisasi statistik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Telaah terhadap sebelas artikel menghasilkan temuan bahwa musyawarah menjadi landasan nilai keputusan, bekerja pada setiap tahap pengambilan keputusan, menjalankan empat fungsi utama, dan dalam praktik selalu berpadu dengan kewenangan pimpinan, dengan hambatan yang dapat diatasi melalui strategi konkret.

1. Musyawarah sebagai Landasan Nilai Keputusan

Literatur sepakat bahwa musyawarah di lembaga pendidikan Islam bukan sekadar prosedur rapat. Hubbillah et al. (2026) menunjukkan bahwa kualitas keputusan menurut QS. Asy-Syūrā ayat 38 ditentukan tidak hanya oleh hasil, tetapi juga oleh proses yang terbuka, adil, dan memberi ruang

berpendapat. Saputra et al. (2026) bahkan memandang diskusi evaluatif yang berbasis musyawarah sebagai ibadah dan pelaksanaan ajaran Islam, bukan hanya praktik manajemen modern. Kuswari et al. (2025) menegaskan peran nilai musyawarah sebagai penghubung antara pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

Perlu dicatat bahwa QS. Ali Imran ayat 159, sebagaimana dikutip Saputri et al. (2024), memerintahkan musyawarah sekaligus menyebut tahap membulatkan tekad setelahnya. Artinya, dalam kerangka nilai Islam, musyawarah dan tanggung jawab akhir pemimpin tidak saling meniadakan: musyawarah mendahului keputusan, sedangkan penetapannya tetap menjadi amanah pemimpin.

2. Peran Musyawarah Pada Tahap Pengambilan Keputusan

Tabel 1. Peran Musyawarah dalam Pengambilan Keputusan Pendidikan Islam

Tahap	Peran Musyawarah	Contoh Dalam Literatur
Identifikasi masalah dan agenda	Menghimpun kondisi riil dari pihak yang paling dekat dengan masalah	Perencanaan program dimulai dari rapat bersama seluruh guru dan evaluasi program sebelumnya; masukan guru yang tinggal di asrama lebih banyak didengar karena lebih memahami keseharian santri (Ganaria et al., 2026)
Penyusunan dan penilaian alternatif	Memperluas pilihan dan mengurangi bias subjektif	Masalah rumit ditangani secara kelompok dengan teknik seperti urun pendapat dan kesepakatan (Saputri et al., 2024); diskusi dan rapat koordinasi mencerminkan kebutuhan nyata sekolah (Kuswari et al., 2025)
Penetapan keputusan	Memberi dasar legitimasi, sekaligus menegaskan peran pimpinan	Hasil rapat yayasan dan dewan guru tidak dicabut sepihak (Halid, 2023); sebaliknya, pimpinan merangkum diskusi lalu mengumumkan keputusan tanpa pemungutan suara (Prima et al., 2025); keputusan akhir pada kiai (Firmansyah et al., 2026)
Pelaksanaan	Membagi tanggung jawab sesuai kompetensi dan kesiapan	Guru ditanya kesiapannya sebelum ditugasi sehingga tumbuh rasa memiliki (Ganaria et al., 2026); keputusan operasional didesentralisasi ke unit (Hillan et al., 2025)
Evaluasi dan tindak lanjut	Menjaga akuntabilitas dan perbaikan berkelanjutan	Rapat evaluasi rutin yang langsung ditindaklanjuti (Ganaria et al., 2026); laporan tindak lanjut dibacakan pada diskusi berikutnya (Saputra et al., 2026)

Tabel 1 menunjukkan bahwa musyawarah memiliki ruang partisipasi yang relatif kuat dalam identifikasi masalah, penyusunan alternatif, dan evaluasi, tetapi belum sepenuhnya menjamin keterlibatan warga lembaga dalam penetapan keputusan. Dominasi kewenangan pimpinan pada tahap penetapan memperlihatkan bahwa partisipasi dalam menyampaikan aspirasi tidak selalu berbanding lurus dengan kewenangan memengaruhi keputusan akhir. Persoalan utama bukan sekadar tersedianya forum musyawarah, melainkan sejauh mana hasil pembahasan benar-benar menjadi dasar keputusan dan mengikat pihak yang berwenang.

3. Empat Fungsi Musyawarah Dalam Pengambilan Keputusan

a. Meningkatkan kualitas Keputusan; keputusan partisipatif melalui diskusi dan musyawarah mampu mengakomodasi kebutuhan sekolah, mengurangi bias subjektif, serta memperkuat keterwakilan perspektif para pemangku kepentingan (Kuswari et al., 2025). Pelibatan guru dalam musyawarah juga menghasilkan program yang relevan dengan kebutuhan santri dan lebih mudah diimplementasikan (Ganaria et al., 2026).

b. Membangun legitimasi dan komitmen pelaksanaan; pelibatan guru dalam pengambilan keputusan memperkuat komitmen dan kedisiplinan kerja dalam menjalankan kebijakan (Ganaria et al., 2026). Proses syura juga meningkatkan penerimaan kebijakan karena warga sekolah merasa memiliki andil dalam penetapannya (Saputra et al., 2026). Konsistensi keputusan rapat bulanan yang hanya dapat diubah melalui koordinasi matang menunjukkan pentingnya kesepakatan kolektif bagi penerimaan kebijakan di pesantren (Halid, 2023).

c. Menjaga etika dan akuntabilitas; prinsip persamaan, keadilan, dan kebebasan berpendapat menjadi landasan tata kelola pendidikan yang partisipatif, transparan, dan akuntabel (Hubbillah et al., 2026). Praktik syura juga memperkuat legitimasi kepemimpinan kepala sekolah sekaligus memastikan akuntabilitas dalam proses pengambilan keputusan (Saputra et al., 2026).

d. Menyeimbangkan kewenangan; tata kelola berbasis syura dapat memusatkan keputusan strategis sekaligus mendesentralisasi keputusan operasional kepada unit pendidikan untuk menyelaraskan arahan kelembagaan dan fleksibilitas lokal (Hillan et al., 2025). Pelibatan pemangku kepentingan perlu disesuaikan dengan kompetensi, tanggung jawab, dan dampak kebijakan, sementara keputusan akhir tetap mengacu pada visi, misi, dan nilai pesantren (Firmansyah et al., 2026).

4. Pola Praktik di Berbagai Jenis Lembaga

Di pesantren, musyawarah berjalan melalui rapat bulanan yayasan dan dewan guru (Halid, 2023), pola hierarkis sekaligus kolektif yang melibatkan guru (Akhyar, 2025), serta forum *syuro* yang diperluas dengan media digital seperti WhatsApp dan Google Form (Firmansyah et al., 2026). Di sekolah dan madrasah, Ramadani et al. (2025) menemukan musyawarah berjenjang antara kepala sekolah, guru, dan majelis pendidikan, sedangkan Saputra et al. (2026) mencatat kecenderungan *top-down* yang mendorong perlunya model diskusi evaluatif. Di perguruan tinggi keagamaan Islam, forum rapat dosen tersedia, tetapi pengaruh dosen terhadap keputusan akhir terbatas dan mahasiswa tidak berpengaruh pada keputusan strategis (Prima et al., 2025).

Dari ketiga konteks itu tampak bahwa musyawarah selalu hadir, tetapi pimpinan hampir selalu memegang penetapan akhir. Yang membedakan satu lembaga dengan lembaga lain bukan ada atau

tidaknya musyawarah, melainkan seberapa luas pihak yang dilibatkan, pada tahap mana mereka dilibatkan, dan seberapa besar masukan mereka memengaruhi isi keputusan. Berdasarkan pola tersebut, artikel ini mengusulkan empat prinsip *musyawarah terpimpin berjenjang* sebagai sintesis penulis:

(1) Konsultasi luas pada tahap identifikasi masalah dan evaluasi (Ganaria et al., 2026; Saputra et al., 2026).

(2) Keputusan strategis dibulatkan pimpinan setelah musyawarah, dengan penjelasan kepada peserta tentang bagaimana masukan dipertimbangkan (Firmansyah et al., 2026; Saputri et al., 2024).

(3) Keputusan operasional didesentralisasi kepada unit sesuai kompetensi (Hillan et al., 2025).

(4) Tindak lanjut dilaporkan pada forum berikutnya sebagai bentuk akuntabilitas (Saputra et al., 2026).

5. Tantangan dan Strategi Penguatan

Tabel 2. Tantangan dan Strategi Penguatan Syura dalam Pendidikan Islam

Tantangan	Bukti dalam Literatur	Strategi Penguatan
Dominasi pimpinan dan hierarki	Keputusan akhir ditentukan pimpinan dan mahasiswa tidak memengaruhi keputusan strategis (Prima et al., 2025); kecenderungan *top-down* (Saputra et al., 2026)	Melembagakan forum musyawarah dalam kalender lembaga (Saputra et al., 2026) dan membedakan keputusan strategis dan operasional (Hillan et al., 2025)
Budaya sungkan dan kepekaan terhadap kritik	Budaya sungkan dalam hubungan guru dan kepala sekolah, serta kritik yang dianggap serangan terhadap otoritas (Saputra et al., 2026); penghormatan tinggi kepada kiai membuat sebagian warga sungkan berbeda pandangan (Firmansyah et al., 2026)	Membangun rasa aman berbasis akhlak: pimpinan menerima kritik dengan lapang dada dan menghargai masukan (Saputra et al., 2026); menyediakan kanal alternatif seperti forum aspirasi dan organisasi santri (Firmansyah et al., 2026)
Partisipasi tidak merata	Keterlibatan santri dan wali santri pada keputusan strategis belum merata (Firmansyah et al., 2026); partisipasi mahasiswa rendah (Prima et al., 2025)	Pelibatan proporsional dengan kanal sesuai kedudukan: perwakilan kelas (Ganaria et al., 2026), forum multipihak (Saputra et al., 2026), media digital (Ramadani et al., 2025)
Keterbatasan waktu dan kemampuan fasilitasi	Beban administratif membuat diskusi menjadi rapat formal dan tidak semua kepala sekolah mampu memfasilitasi (Saputra et al., 2026); pengelola pesantren tidak selalu memahami teori manajemen secara formal (Halid, 2023)	Pelatihan fasilitasi diskusi dan pengambilan keputusan bagi pimpinan (Saputra et al., 2026); penguatan pemahaman perencanaan dan pengambilan keputusan bagi pengelola (Halid, 2023)
Lemahnya dokumentasi dan tindak lanjut	Dokumentasi kegiatan akademik tidak tertata (Prima et al., 2025); ketegasan menindaklanjuti ketidakpatuhan terhadap keputusan masih lemah (Halid, 2023)	Dokumentasi yang transparan dan laporan tindak lanjut di awal pertemuan berikutnya (Saputra et al., 2026)

Tantangan	Bukti dalam Literatur	Strategi Penguatan
Keterbatasan data dan sumber daya	Keputusan memerlukan data yang valid (Kuswari et al., 2025); keterbatasan SDM dan fasilitas (Prima et al., 2025)	Memadukan musyawarah dengan data dari sistem informasi manajemen agar keputusan objektif sekaligus partisipatif (Kuswari et al., 2025)

Tabel 2 menunjukkan bahwa efektivitas syura bergantung pada keterpaduan mekanisme kelembagaan, kapasitas kepemimpinan, dan kualitas partisipasi. Pelembagaan forum, dokumentasi keputusan, serta mekanisme tindak lanjut mencegah musyawarah menjadi aktivitas seremonial yang bergantung pada kehendak personal pimpinan. Namun, keberadaan prosedur formal tidak otomatis menjamin partisipasi substantif. Kapasitas fasilitasi, keterbukaan terhadap kritik, dan rasa aman menyampaikan pendapat menentukan apakah setiap pihak dapat berkontribusi secara jujur dan setara. Penguatan syura perlu menjangkau prosedur sekaligus relasi kekuasaan yang membentuk proses pengambilan keputusan.

KESIMPULAN

Musyawarah berperan sebagai landasan nilai sekaligus mekanisme kerja dalam pengambilan keputusan di lembaga pendidikan Islam. Sebagai landasan nilai, musyawarah bersumber dari QS. Asy-Syūrā ayat 38 dan QS. Ali Imran ayat 159 serta ditopang prinsip persamaan, keadilan, dan kebebasan berpendapat. Sebagai mekanisme kerja, musyawarah menjalankan empat fungsi: meningkatkan kualitas keputusan, membangun legitimasi dan komitmen pelaksanaan, menjaga etika dan akuntabilitas, serta menyeimbangkan kewenangan antara pimpinan dan unit pelaksana.

Dalam praktik di pesantren, madrasah, sekolah Islam, dan perguruan tinggi keagamaan Islam, musyawarah umumnya berjenjang dan berpadu dengan kewenangan akhir pimpinan. Mutunya ditentukan oleh luas pelibatan, tahap pelibatan, dan besarnya pengaruh masukan terhadap isi keputusan. Hambatan utamanya adalah dominasi pimpinan, budaya sungkan, partisipasi yang tidak merata, keterbatasan waktu dan kemampuan fasilitasi, serta lemahnya dokumentasi dan tindak lanjut.

DAFTAR PUSTAKA

Akhyar, Y. (2025). Dinamika pengambilan keputusan kepala sekolah dalam manajemen pesantren Salafiyah Kota Pekanbaru. *Borobudur Educational Review, 5*(1), 208-216. https://doi.org/10.31603/bedr.13365

Firmansyah, F., Djihadah, N., & Nurhemah, N. (2026). Model kepemimpinan inklusif dalam mendorong partisipasi ustadz, santri, dan wali santri dalam pengambilan kebijakan di Pondok Pesantren Al Adzkar Pamulang Kota Tangerang Selatan. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar, 11*(3), 301-323. https://doi.org/10.23969/jp.v11i03.62320

Ganaria, G., Kadir, S., & Normawati, N. (2026). Manajemen partisipatif kepala madrasah dalam meningkatkan prestasi belajar santri MA di Pondok Pesantren As'adiyah Darussalam Belawa

Rahmat Kabupaten Pasangkayu. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar, 11*(1), 150-171. https://doi.org/10.23969/jp.v11i1.56263

Halid, A. (2023). Planning and decision making in the contestation of new santri recruitment at Pesantren Miftahul Ulum Renes Wirowongso Ajung Jember. *Leaderia: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 4*(2), 164-177. https://doi.org/10.35719/leaderia.v4i2.426

Hillan, R. A., Hazin, M., Murtadlo, & Khamidi, A. (2025). Strategi pengambilan keputusan sentralisasi dan desentralisasi dalam lembaga pendidikan. *JDMP (Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan), 9*(2), 152-160. https://doi.org/10.26740/jdmp.v9n2.p152-160

Hubbillah, S. N., Bariroh, U., & Salafudin, M. A. (2026). Prinsip musyawarah dalam pengambilan keputusan pendidikan menurut QS. Asy-Syūrā ayat 38. *Tadrisia: Education and Islamic Studies, 1*(1), 58-68.

Kuswari, L. A. A., Muwatto', M., Idrus, S. A. J., & Maimun. (2025). Pengambilan keputusan sebagai proses pemecahan masalah untuk mutu pendidikan: Analisis literatur kontemporer. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan, 10*(4b), 178-183. https://doi.org/10.29303/jipp.v10i4b.4355

Prima, A., Masruhim, M. A., Abdunnur, & Komariyah, L. (2025). Strengthening Islamic education management: Policy implementation and strategic contributions. *Edukasi: Jurnal Pendidikan dan Pengajaran, 12*(2), 913-927. https://doi.org/10.19109/ejpp.v12i2.31241

Ramadani, F., Aldini, R., Yanti, M. S. D., Putri, P. C., Siregar, S. N., & Siregar, A. R. (2025). Studi deskriptif proses pengambilan keputusan di SMP Muhammadiyah Kota Medan. *Mudabbir: Journal Research and Education Studies, 5*(2), 3458-3468. https://doi.org/10.56832/mudabbir.v5i2.1965

Saputra, M. O. A., Winengan, & Ningrat, H. K. (2026). Model diskusi evaluatif dalam kepemimpinan kepala sekolah perspektif manajemen pendidikan Islam. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar, 11*(2), 255-266. https://doi.org/10.23969/jp.v11i02.53054

Saputri, E. N., Rahayu, S., & Andriani, T. (2024). Pengambilan keputusan dalam kajian manajemen pendidikan Islam. *Jurnal Pendidikan Tambusai, 8*(1), 4321-4330. https://doi.org/10.31004/jptam.v8i1.13046