



## MODEL PENGAMBILAN KEPUTUSAN BERBASIS KOLABORATIF DI LEMBAGA PENDIDIKAN RAUDLATUL ATHFAL

Halimatus Sa'diyah<sup>1</sup>, Kamaria<sup>2</sup>, Ramdanil Mubarak<sup>3</sup>, Andreas Fredyansa Harwisaputra<sup>4</sup>, Tasbih<sup>5</sup>,  
Salsabila Azahra<sup>6</sup>

<sup>1,2,3</sup>Program Studi MPI, Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Sangatta Kutai Timur, Indonesia

<sup>4</sup>Program Studi MPI, Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo, Indonesia

<sup>5</sup>Program Studi MPI, Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Parepare, Indonesia

<sup>6</sup>Program Studi MP, Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta, Indonesia

Email : [1halimahassadiyah008@gmail.com](mailto:halimahassadiyah008@gmail.com), [2kamariakamaria001@gmail.com](mailto:kamariakamaria001@gmail.com), [3daniil.education@gmail.com](mailto:daniil.education@gmail.com),  
[4andreas.fredyansa@iainponorogo.ac.id](mailto:andreas.fredyansa@iainponorogo.ac.id), [5azbhy24@gmail.com](mailto:azbhy24@gmail.com), [6salsabilaaazah00@gmail.com](mailto:salsabilaaazah00@gmail.com)

### Article Info

Received	Accepted	Published
23 November 2024	29 November 2024	30 November 2024

#### Keywords:

Decision Making,  
Collaborative Model,  
Educational Management,

#### ABSTRACT

Collaborative decision-making is an important element in educational management, especially in Raudlatul Athfal (RA) institutions, which have complex needs from various parties. This study aims to analyze the collaborative decision-making model at Raudlatul Athfal PIQ Sangatta Utara, focusing on the implementation process, benefits, and challenges faced. This study employs a qualitative approach, utilizing a case study method. Data were collected through in-depth interviews, participant observation, and document analysis and then analyzed using the Miles and Huberman interactive model. The study results indicate that the collaborative decision-making model involves the active participation of the principal, teachers, parents, and school committee in the strategic policy-making process. This approach has succeeded in increasing a sense of shared ownership, strengthening communication, and producing decisions that are more responsive to the needs of the institution and stakeholders. Other benefits identified include increased management effectiveness, quality of education services, and satisfaction of related parties. The implementation of this model faces several challenges, such as differences in interests between stakeholders, limited managerial capacity, and resistance to changes in organizational culture. The researcher recommends a strategy to strengthen participatory management capacity, improve communication between parties, and provide continuous training for decision-makers in educational institutions.

#### ABSTRAK

Pengambilan keputusan kolaboratif merupakan elemen penting dalam manajemen pendidikan, khususnya di lembaga Raudlatul Athfal (RA) yang memiliki kompleksitas kebutuhan dari berbagai pihak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis model pengambilan keputusan berbasis kolaboratif di Raudlatul Athfal PIQ Sangatta Utara, dengan fokus pada proses implementasi, manfaat, dan tantangan yang dihadapi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis

#### Kata Kunci:

Pengambilan Keputusan,  
Model Kolaboratif,  
Manajemen Pendidikan

Journal homepage: <https://jurnal.staiskutim.ac.id/index.php/An-Nadzir/index>

Dipublikasikan oleh Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) STAI Sangatta Kutai Timur, Jl. Soekarno-Hatta, Teluk Lingga, Sangatta Utara, Kutai Timur.

dokumen, kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa model pengambilan keputusan berbasis kolaboratif melibatkan partisipasi aktif dari kepala sekolah, guru, orang tua, dan komite sekolah dalam proses pengambilan kebijakan strategis. Pendekatan ini berhasil meningkatkan rasa kepemilikan bersama, memperkuat komunikasi, dan menghasilkan keputusan yang lebih responsif terhadap kebutuhan lembaga dan *stakeholders*. Manfaat lain yang diidentifikasi meliputi peningkatan efektivitas manajemen, kualitas layanan pendidikan, dan kepuasan para pihak terkait. Implementasi model ini menghadapi beberapa tantangan, seperti perbedaan kepentingan antar *stakeholders*, keterbatasan kapasitas manajerial, serta resistensi terhadap perubahan budaya organisasi.

### Copyright and License:

Authors retain copyright and grant the journal right of first publication with the work simultaneously licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) that allows others to share the work with an acknowledgment of the work's authorship and initial publication in this journal.



## 1. PENDAHULUAN

Pengambilan keputusan merupakan salah satu fungsi utama dalam manajemen pendidikan yang berperan strategis dalam menentukan arah dan keberhasilan lembaga pendidikan,<sup>1</sup> dengan model pengambilan keputusan kolaboratif, berbagai pihak memiliki peluang untuk membantu kebijakan strategis, meningkatkan rasa kepemilikan bersama, dan meningkatkan kualitas keputusan.<sup>2</sup> Proses pengambilan keputusan yang efektif tidak hanya membutuhkan kompetensi manajerial, tetapi juga keterlibatan berbagai pihak yang relevan.<sup>3</sup> Pengambilan keputusan pada hakikatnya merupakan suatu pendekatan sistematis untuk menangani masalah yang sedang dihadapi.<sup>4</sup> Proses membuat keputusan menjadi salah satu elemen yang menyentuh hampir semua aktivitas manajerial.<sup>5</sup> Hal ini menjadi semakin penting dalam konteks lembaga pendidikan anak usia dini seperti Raudlatul Athfal (RA), yang memiliki karakteristik yang jauh berbeda dengan lembaga pendidikan pada umumnya dalam penyelenggaraan pendidikan berbasis nilai-nilai keislaman dan pengembangan karakter sejak usia dini.

Lembaga pendidikan Raudlatul Athfal PIQ Sangatta Utara memiliki visi dan misi untuk mencetak generasi muda yang tidak hanya unggul secara akademik, tetapi juga berkarakter Islami. Namun, dalam praktiknya, pengambilan keputusan di lembaga ini sering kali dihadapkan pada tantangan seperti keberagaman kebutuhan *stakeholders*, keterbatasan sumber daya, serta dinamika sosial dan budaya yang memengaruhi proses

<sup>1</sup> Nur Efendi and Muh Ibnu Sholeh, "Dinamika Sosial Dalam Proses Pengambilan Keputusan Dalam Manajemen Pendidikan Islam," *Attanwir: Jurnal Keislaman Dan Pendidikan* 14, no. 2 (2023): 45–67, <https://doi.org/10.53915/jurnalkeislamandanpendidikan.v14i2.421>.

<sup>2</sup> Fauzi Fahmi and Wahyu Iskandar, "Tipologi Kepemimpinan Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Islam Di Madrasah," *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 10, no. 1 (2020): 1–10, <https://doi.org/10.35673/ajmpi.v10i1.852>.

<sup>3</sup> Ahmad Mukhtar and Tri Fenny Ramadani, "Pengambilan Keputusan Dalam Kepemimpinan," *Journal Of International Multidisciplinary Research* 1, no. 2 (2023): 1141–58, <https://doi.org/10.62504/4j9ygm36>.

<sup>4</sup> Johanna Tina Maylanie, "Tahapan Pengambilan Keputusan (Kajian Teoritis Dari James A. F. Stoner)," *OPTIMAL: Jurnal Ekonomi Dan Manajemen* 2, no. 2 (2022): 263–74.

<sup>5</sup> Anis Zohriah, Abdul Mu'in, and Silmun Najibah, "Model Pengambilan Keputusan Di Lembaga Pendidikan Islam," *Ta'dib: Jurnal Pendidikan Islam* 12, no. 2 (2023): 421–30, <https://doi.org/10.29313/tjpi.v12i2.12035>.

pendidikan. Dalam konteks lembaga pendidika RA PIQ Sangatta Utara, model pengambilan keputusan berbasis kolaboratif dapat menjadi solusi strategis untuk menjawab kebutuhan tersebut. Prinsip musyawarah, atau *shura*, menjadi landasan penting dalam pendidikan Islam untuk melibatkan semua pemangku kepentingan untuk mencapai kesepakatan bersama.<sup>6</sup> Model pengambilan keputusan kolaboratif melibatkan partisipasi aktif dari kepala sekolah, guru, orang tua, serta pihak-pihak lain yang berkepentingan dalam menentukan kebijakan dan langkah-langkah strategis lembaga pendidikan.<sup>7</sup>

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa pendekatan kolaboratif dalam pengambilan keputusan mampu meningkatkan efektivitas manajemen lembaga pendidikan. Menurut Jeremy Ainsworth,<sup>8</sup> model kolaboratif memperkuat rasa kepemilikan bersama (*sense of ownership*) dan mendukung pengambilan keputusan yang lebih inklusif dan responsif terhadap kebutuhan lingkungan pendidikan.<sup>9</sup> Dalam konteks Raudlatul Athfal, model ini memiliki potensi untuk mengintegrasikan pandangan dan kebutuhan berbagai pihak, sehingga dapat meningkatkan kualitas layanan pendidikan dan kepuasan *stakeholders*. Namun, implementasi model pengambilan keputusan berbasis kolaboratif juga menghadapi tantangan, seperti perbedaan kepentingan antar *stakeholders*, kurangnya kapasitas manajerial, serta resistensi terhadap perubahan. Konflik kepentingan antar pemangku kepentingan, dominasi individu tertentu, dan ketidakmampuan untuk berkomunikasi adalah masalah utama dalam menerapkan model kolaboratif.<sup>10</sup>

Gap penelitian ini adalah terletak pada konteks penelitian, dimana Secara spesifik menargetkan Raudlatul Athfal sebagai lembaga pendidikan usia dini berbasis Islam, yang memiliki karakteristik dan kebutuhan unik dalam pengambilan keputusan. Fokus pada lembaga pendidikan Islam ini memberikan nuansa yang lebih spesifik dalam mengeksplorasi tantangan dan solusi. Lalu penelitian Jeremy Ainsworth, meskipun mengangkat isu pengambilan keputusan kolaboratif secara umum, konteksnya lebih luas pada lembaga pendidikan tanpa fokus eksplisit pada pendidikan usia dini atau institusi berbasis agama. dengan demikian maka, penelitian ini dapat mengisi celah dengan mendalami penerapan model pengambilan keputusan kolaboratif di Raudlatul Athfal, yang memerlukan adaptasi model khusus sesuai dengan nilai-nilai Islam dan kebutuhan pendidikan usia dini.

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi model pengambilan keputusan berbasis kolaboratif di Raudlatul Athfal PIQ Sangatta Utara, dengan fokus pada strategi penerapan, manfaat, dan tantangan yang dihadapi. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis bagi pengembangan manajemen pendidikan di lembaga Raudlatul Athfal, khususnya dalam merumuskan kebijakan yang lebih inklusif dan efektif. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya relevan bagi lembaga pendidikan yang menjadi objek kajian, tetapi juga dapat menjadi referensi bagi institusi sejenis di Indonesia.

<sup>6</sup> Mira Marisa, "Filosofi Manajemen Pendidikan Islam Dalam Perspektif Al-Qur'an," *Al-Idaroh: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan Islam* 5, no. 1 (2021): 44–64.

<sup>7</sup> Wirdanimar Wirdanimar et al., "Pengambilan Keputusan Oleh Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Prestasi Ekstrakurikuler Tahfidz Di SDN 13 Pasar Remaja Kecamatan Lembah Segar Kota Sawahlunto," *Indonesian Research Journal on Education* 4, no. 4 (2024): 30–36, <https://doi.org/10.31004/irje.v4i4.1016>.

<sup>8</sup> Jeremy Ainsworth, "Feelings of Ownership and Volunteering: Examining Psychological Ownership as a Volunteering Motivation for Nonprofit Service Organisations," *Journal of Retailing and Consumer Services* 52 (2020): 101931, <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101931>.

<sup>9</sup> Istiana Putri, Muhammad Rifqy, and Abdurrozzaq Hasibuan, "Keterlibatan Karyawan Dalam Proses Pengambilan Keputusan Memperkuat Kinerja Perusahaan Industri," *Musyteri: Neraca Manajemen, Akuntansi, Dan Ekonomi* 6, no. 2 (2024): 121–30, <https://doi.org/10.8734/musyteri.v6i2.4164>.

<sup>10</sup> Ratu Amalia Hayani et al., "Efektivitas Kepemimpinan Dalam Manajemen Pendidikan Islam," *Jurnal Ilmiah Edukatif* 10, no. 2 (2024): 136–48.

## 2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Studi kasus dipilih karena penelitian berfokus pada eksplorasi mendalam terhadap model pengambilan keputusan berbasis kolaboratif yang diterapkan di Raudlatul Athfal PIQ Sangatta Utara. Pendekatan studi kasus lebih diminati dalam penelitian kualitatif.<sup>11</sup> Tujuan dari penelitian kualitatif adalah untuk memahami keadaan dalam suatu konteks dengan fokus pada deskripsi yang rinci dan mendalam tentang gambaran kondisi di lingkungan alami (*natural setting*), mengenai apa yang sebenarnya berlangsung sesuai dengan kenyataan di lapangan.<sup>12</sup> Penelitian dilaksanakan di Lembaga Pendidikan Raudlatul Athfal PIQ Sangatta Utara, karena lembaga ini dianggap memiliki praktik pengambilan keputusan kolaboratif yang relevan dengan fokus penelitian. Waktu penelitiannya dilakukan selama dua bulan, mulai bulan November sampai dengan desember 2022.

Informan dipilih secara *purposive sampling*,<sup>13</sup> yaitu individu yang dianggap paling mengetahui dan terlibat langsung dalam proses pengambilan keputusan di lembaga Raudlatul Athfal. Informan utama meliputi: Kepala Raudlatul Athfal, Guru senior, Perwakilan orang tua siswa (komite sekolah), dan Staf administratif.

Data dalam penelitian ini dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumentasi untuk menggali praktik dan dinamika pengambilan keputusan berbasis kolaboratif di Raudlatul Athfal. Wawancara melibatkan kepala lembaga, guru, dan orang tua, sementara observasi merekam interaksi dalam rapat dan forum keputusan menggunakan catatan lapangan, dan dokumentasi menganalisis dokumen seperti notulen dan kebijakan. Data dianalisis menggunakan model Miles dan Huberman<sup>14</sup> yang meliputi kondensasi data, penyajian data dalam bentuk narasi atau tabel, serta penarikan kesimpulan dengan refleksi berulang untuk memastikan validitas. Uji keabsahan dilakukan melalui triangulasi sumber, member check dengan informan, dan audit trail untuk menjamin transparansi serta akuntabilitas hasil penelitian.

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 3.1. Implementasi Model Pengambilan Keputusan Berbasis Kolaboratif

Hasil observasi dan wawancara yang dilakukan di Raudhatul Athfal PIQ Sangatta Utara menemukan dua gaya pengambilan keputusan yang diterapkan dalam pengelolaan lembaga. Kedua gaya pengambilan keputusan tersebut adalah pengambilan keputusan secara pribadi dan pengambilan keputusan secara musyawarah atau kesepakatan bersama. Pengambilan keputusan secara pribadi adalah gaya yang cenderung melibatkan individu tertentu, biasanya kepala sekolah atau pihak yang memegang kewenangan tinggi di lembaga, untuk membuat keputusan tanpa melibatkan banyak pihak.<sup>15</sup> Dalam pengambilan keputusan secara pribadi, kepala sekolah atau pengelola lembaga akan mengidentifikasi masalah dan menentukan solusi yang dianggap paling tepat berdasarkan penilaian pribadi dan pengalaman yang dimiliki. Keputusan sering kali diambil dalam situasi yang memerlukan tindakan cepat atau ketika masalah yang dihadapi dianggap terlalu teknis atau

<sup>11</sup> Dimas Assyakurrohim et al., "Metode Studi Kasus Dalam Penelitian Kualitatif," *Jurnal Pendidikan Sains Dan Komputer* 3, no. 01 (2023): 1–9, <https://doi.org/10.47709/jpsk.v3i01.1951>.

<sup>12</sup> Muhammad Rijal Fadli, "Memahami Desain Metode Penelitian Kualitatif," *Humanika, Kajian Ilmiah Mata Kuliah Umum* 21, no. 1 (2021): 33–54, <https://doi.org/10.21831/hum.v21i1.38075>.

<sup>13</sup> Steve Campbell et al., "Purposive Sampling: Complex or Simple? Research Case Examples," *Journal of Research in Nursing* 25, no. 8 (2020): 652–61, <https://doi.org/10.1177/1744987120927>.

<sup>14</sup> Matthew B Miles, A Michael Huberman, and Johnny Saldaña, *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (London: Sage publications, 2014).

<sup>15</sup> Teguh Trianung Djoko Susanto et al., "Analisis Terhadap Potensi Risiko Pengambilan Keputusan Dalam Dunia Pendidikan," *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)* 10, no. 2 (2024): 180–90, <https://doi.org/10.29210/020243848>.

husus untuk dibahas secara lebih luas. Keputusan dapat diambil lebih cepat karena tidak memerlukan proses diskusi panjang. Hal ini dapat mempercepat implementasi kebijakan yang mendesak.

Pengambilan keputusan secara pribadi cenderung mengurangi partisipasi pihak lain, seperti guru dan orang tua, dalam proses tersebut. Hal ini bisa menurunkan rasa memiliki dan dukungan terhadap kebijakan yang diambil, serta terbatasnya perspektif yang dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan.<sup>16</sup> Gaya pengambilan keputusan secara pribadi, yang melibatkan otoritas kepala sekolah atau pihak yang memiliki kewenangan tinggi, mencerminkan pendekatan otoriter dalam teori manajemen. Menurut Robbins dan Coulter menyebutkan bahwa keputusan pribadi sering kali diambil dalam situasi darurat, di mana waktu menjadi faktor kritis, atau ketika masalah bersifat teknis dan memerlukan keahlian khusus.<sup>17</sup>

Kelebihan gaya ini terletak pada efisiensi waktu dan kejelasan tanggung jawab, sebagaimana diungkapkan oleh Permata dan Nurhayati,<sup>18</sup> bahwa keputusan berbasis otoritas memungkinkan organisasi bergerak lebih cepat dalam situasi mendesak. Namun, kekurangan dari pendekatan ini adalah terbatasnya perspektif yang terlibat dan potensi resistensi dari pihak lain akibat kurangnya partisipasi, seperti yang juga ditemukan oleh penelitian Anisa tentang efektivitas gaya otoriter dalam lembaga pendidikan.<sup>19</sup>

Lalu pengambilan keputusan secara musyawarah adalah gaya yang mengutamakan partisipasi aktif dari berbagai pihak terkait, termasuk kepala sekolah, guru, dan staf administrasi, bahkan orang tua siswa dalam beberapa kasus.<sup>20</sup> Dalam model musyawarah, semua pihak yang terlibat diberikan kesempatan untuk mengutarakan pendapat dan masukan terkait masalah yang dibahas.<sup>21</sup> Proses ini diawali dengan diskusi terbuka di mana setiap orang memiliki hak untuk menyampaikan pandangan mereka. Keputusan akhir diambil setelah mencapai kesepakatan bersama atau mufakat. Jika mufakat tidak tercapai, voting dapat dilakukan untuk menentukan keputusan yang paling sesuai.<sup>22</sup>

Model pengambilan keputusan musyawarah menciptakan rasa keterlibatan dan kepemilikan terhadap keputusan yang diambil. Selain itu, keputusan yang dihasilkan cenderung lebih komprehensif karena mempertimbangkan berbagai perspektif. Proses pengambilan keputusan dapat memakan waktu lebih lama karena memerlukan diskusi panjang dan proses negosiasi antar pihak.<sup>23</sup> Selain itu, terkadang terdapat ketimpangan dalam partisipasi, di mana beberapa individu lebih dominan dalam pengambilan keputusan.

<sup>16</sup> Muhammad Rifa'i, "Pengambilan Keputusan" (Jakarta: Kencana, 2020), 61.

<sup>17</sup> Daniel Metz, Liviu Ilies, and Maria Metz, "The Role Of Management Practices In Ensuring Organizational Performance," in *Proceedings of the INTERNATIONAL MANAGEMENT CONFERENCE*, vol. 13 (Faculty of Management, Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania, 2019), 666–74.

<sup>18</sup> Hesty Duhita Permata and Nunung Nurhayati, "Kepemimpinan Agile (Agile Leadership) Dan Proses Pengambilan Keputusan Suatu Organisasi," *Educational Leadership: Jurnal Manajemen Pendidikan* 4, no. 1 (2024): 59–76, <https://doi.org/10.24252/edu.v4i1.48783>.

<sup>19</sup> Citra Ayu Anisa, "Konsep Kepemimpinan Otoriter Dalam Lembaga Pendidikan Di Sekolah Atau Madrasah," *Leadership: Jurnal Mahasiswa Manajemen Pendidikan Islam* 1, no. 2 (2020): 155–73, <https://doi.org/10.32478/leadership.v1i2.443>.

<sup>20</sup> Afrida Nur Laili, "Strategi Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Efektifitas Manajemen Man I Banyuwangi," *Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Sosial* 1, no. 2 (2022): 199, <https://doi.org/10.58540/jipsi.v1i2.32>.

<sup>21</sup> Fitri Hayati, Riri Zulvira, and Nurhizrah Gistituati, "Lembaga Pendidikan: Kebijakan Dan Pengambilan Keputusan," *JRTI (Jurnal Riset Tindakan Indonesia)* 6, no. 1 (2021): 102, <https://doi.org/10.29210/3003911000>.

<sup>22</sup> Eki Nining Saputri et al., "Pengambilan Keputusan Dalam Kajian Manajemen Pendidikan Islam," *Jurnal Pendidikan Tambusai* 8, no. 1 (2024): 4326–27.

<sup>23</sup> Efendi and Sholeh, "Dinamika Sosial Dalam Proses Pengambilan Keputusan Dalam Manajemen Pendidikan Islam."

Pengambilan keputusan secara musyawarah atau kesepakatan bersama mencerminkan prinsip partisipatif yang selaras dengan teori demokrasi organisasi.<sup>24</sup> Model ini melibatkan kepala sekolah, guru, dan komite dalam proses pengambilan keputusan, sebagaimana didukung oleh Robbins dan Judge,<sup>25</sup> yang menekankan bahwa keputusan partisipatif cenderung menghasilkan solusi yang lebih inovatif, komprehensif, dan dapat diterima oleh semua pihak. Model tersebut mengindikasikan bahwa pendekatan musyawarah digunakan dalam situasi yang memerlukan persetujuan luas, seperti kebijakan strategis atau program jangka panjang.

Metode yang diterapkan dalam pengambilan keputusan di RA PIQ Sangatta Utara berfokus pada identifikasi masalah yang ada, terutama yang berkaitan dengan metode pembelajaran. Ketika menghadapi permasalahan yang menyangkut aspek pembelajaran, kepala sekolah akan melakukan musyawarah dengan guru mata pelajaran. Pendekatan ini dipilih karena guru mata pelajaran dianggap memiliki pemahaman yang lebih mendalam mengenai karakteristik siswa, serta kebutuhan dan tantangan dalam proses pembelajaran. Melalui musyawarah tersebut, diharapkan solusi yang diambil dapat lebih tepat sasaran, karena melibatkan pihak yang memiliki pengetahuan langsung mengenai kondisi di lapangan. Kolaborasi antara kepala sekolah dan guru dalam proses pengambilan keputusan memungkinkan terciptanya kebijakan yang lebih inklusif, serta lebih responsif terhadap kebutuhan dan karakteristik siswa. Implementasi pendekatan ini diyakini dapat mendorong peningkatan kualitas pembelajaran dan suasana belajar yang lebih kondusif bagi perkembangan siswa.

Teori *Participative Decision Making* (PDM) yang dikemukakan oleh Vroom dan Yetton menyatakan bahwa pelibatan anggota organisasi dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan kualitas keputusan dan dukungan terhadap implementasinya.<sup>26</sup> Dalam konteks RA PIQ Sangatta Utara, kepala sekolah yang melibatkan guru dalam musyawarah untuk memutuskan metode pembelajaran mencerminkan pendekatan ini. Partisipasi guru dalam pengambilan keputusan strategis tidak hanya memperkuat legitimasi kebijakan, tetapi juga meningkatkan rasa memiliki (*sense of ownership*) terhadap keputusan. Robbins dan Judge,<sup>27</sup> menambahkan bahwa pengambilan keputusan kolaboratif memperkaya perspektif yang dipertimbangkan, sehingga solusi yang dihasilkan lebih responsif terhadap kondisi nyata di lapangan. Dalam kasus ini, guru mata pelajaran berperan sebagai sumber informasi utama mengenai dinamika pembelajaran, karakteristik siswa, serta kendala yang dihadapi di kelas.

Pengambilan keputusan yang berkaitan dengan masalah yang melibatkan anak-anak, kepala sekolah di Raudhatul Athfal PIQ Sangatta Utara cenderung melibatkan tim yang terdiri dari koordinator bidang, yang meliputi bidang kurikulum dan kesiswaan. Proses pengambilan keputusan dimulai dengan kepala sekolah yang terlebih dahulu mengidentifikasi masalah yang ada, kemudian bertanya kepada masing-masing koordinator untuk mendapatkan masukan dan perspektif terkait permasalahan tersebut. Kepala sekolah akan memaparkan permasalahan secara rinci dan mengundang respons dari tim terkait, yang kemudian saling menanggapi satu sama lain. Dalam situasi ini, kepala sekolah memanfaatkan keahlian dan pengetahuan masing-masing koordinator untuk mendapatkan

---

<sup>24</sup> Nurapnilelawati Nurapnilelawati, Khairani Nasution, and Nurika Khalila Daulay, "Pengambilan Keputusan Perspektif Transdisipliner Manajemen Di MAN 1 Padangsidempuan," *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi* 23, no. 2 (2023): 1346, <https://doi.org/10.33087/jiubj.v23i2.3363>.

<sup>25</sup> Stephen P Robbins and A Timothy A Judge, *Organizational Behavior*, 18th ed. (New York City: USA: Pearson, 2019).

<sup>26</sup> Jennifer Zdroik and Phillip Veliz, "Participative Decision-Making: A Case of High School Athletics.," *Journal of Sport Behavior* 43, no. 3 (2020): 386–403.

<sup>27</sup> Robbins and Judge, *Organizational Behavior*.

gambaran yang lebih lengkap tentang masalah yang dihadapi, sehingga keputusan yang diambil dapat lebih tepat dan sesuai dengan kebutuhan.

Penelitian Abida dan Kamalia menunjukkan bahwa kolaborasi antara kepala sekolah dan guru dalam proses pengambilan keputusan berdampak positif terhadap efektivitas manajemen pembelajaran.<sup>28</sup> Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keputusan yang melibatkan guru cenderung lebih realistis dan mudah diterapkan karena didasarkan pada pemahaman mendalam terhadap kebutuhan siswa. Lebih lanjut, penelitian yang dilakukan oleh Muallim, dkk, pada lembaga pendidikan Islam menemukan bahwa musyawarah antara kepala sekolah dan guru tidak hanya menghasilkan solusi yang lebih tepat sasaran, tetapi juga menciptakan suasana kerja yang harmonis dan kondusif untuk pengembangan profesionalisme guru.<sup>29</sup> Pendekatan ini mendukung pembangunan budaya organisasi yang inklusif dan kolaboratif.

Berdasarkan analisis di atas menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan di Raudhatul Athfal PIQ Sangatta Utara menunjukkan adanya variasi dalam gaya pengambilan keputusan yang diterapkan oleh kepala sekolah. Ketika masalah yang dihadapi berkaitan dengan kebijakan internal sekolah atau isu yang dapat ditangani secara langsung oleh kepala sekolah, ia cenderung membuat keputusan secara sepihak, dengan pertimbangan bahwa ia memiliki kewenangan dan pengetahuan yang cukup untuk menangani masalah tersebut secara efisien. Namun, dalam kasus lain, ketika keputusan yang diambil dianggap kurang tepat atau berpotensi mempengaruhi banyak pihak, kepala sekolah lebih memilih untuk melibatkan koordinator bidang dan guru lainnya dalam proses pengambilan keputusan. Keputusan tersebut kemudian diambil melalui diskusi bersama, di mana setiap guru diberikan kesempatan untuk memberikan masukan dan pendapat terkait kebijakan yang akan diambil.

Praktik pengambilan keputusan seperti ini mencerminkan fleksibilitas kepala sekolah dalam menentukan kapan perlu mengambil keputusan secara independen dan kapan perlu melibatkan staf lainnya untuk mendapatkan masukan lebih banyak. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah di Raudhatul Athfal PIQ Sangatta Utara menilai pentingnya kolaborasi dalam pengambilan keputusan, khususnya ketika keputusan tersebut memiliki dampak jangka panjang atau melibatkan banyak pihak. Pendekatan yang dilakukan dapat memperkuat rasa kepemilikan terhadap kebijakan yang diambil dan meningkatkan komitmen semua pihak dalam implementasi kebijakan. Dalam penerapan pengambilan keputusan di Raudhatul Athfal PIQ Sangatta Utara, kepala sekolah menunjukkan pendekatan yang cermat dalam menggali berbagai informasi dan ide dari setiap elemen yang terlibat. Kepala sekolah mengakui bahwa penting untuk melibatkan berbagai pihak dalam proses pengambilan keputusan, mengingat masih adanya kritik dan saran yang disampaikan oleh pihak terkait. Saran-saran yang diberikan tersebut kemudian dianalisis oleh kepala sekolah dengan cermat, dengan mempertimbangkan manfaat dan mudharatnya, sehingga keputusan yang diambil dapat membawa dampak positif bagi lembaga.

Visi besar kepala sekolah dalam pengambilan keputusan ini adalah menekan dampak negatif (*mudharat*) dan memperbanyak dampak positif (*manfaat*) dari setiap kebijakan yang diambil. Dalam hal ini, kepala sekolah menunjukkan kehati-hatian dalam membuat keputusan, karena takut jika kebijakan yang diambil tidak sesuai dengan harapan dan

---

<sup>28</sup> Jihan Abida and Zulfa Kamalia, "Kolaborasi Peran Kepala Sekolah, Kinerja Guru, Dan Orang Tua Terhadap Pelaksanaan Aktivitas Anak," *Jurnal Pendidikan Transformatif* 3, no. 3 (2024): 20–27, <https://doi.org/10.9000/jpt.v3i3.1870>.

<sup>29</sup> Muallim Muallim, Chalid Imran Musa, and Ansar Ansar, "Manajemen Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS) SMP Dalam Pengembangan Keprofesional Berkelanjutan Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sinjai," *Journal on Education* 5, no. 4 (2023): 13287–99, <https://doi.org/10.31004/joe.v5i4.2329>.

berdampak buruk bagi perkembangan lembaga. Oleh karena itu, untuk memastikan keberhasilan implementasi kebijakan, kepala sekolah melibatkan berbagai elemen lembaga, seperti guru dan staf, dalam proses pengambilan keputusan. Dengan melibatkan berbagai pihak, kepala sekolah berharap keputusan yang diambil dapat diterima dan dijalankan bersama-sama, menciptakan rasa kepemilikan dan tanggung jawab kolektif terhadap kebijakan yang ditetapkan. Pendekatan tersebut mencerminkan upaya untuk menciptakan keputusan yang berbasis pada konsensus, yang tidak hanya mengedepankan efisiensi tetapi juga keseimbangan antara manfaat dan potensi risikonya.

Dengan demikian, gaya pengambilan keputusan yang melibatkan berbagai elemen ini berpotensi memperkuat kolaborasi di antara pihak-pihak yang terlibat dan meningkatkan keberlanjutan kebijakan yang diterapkan di lembaga tersebut. Pendekatan tersebut juga menunjukkan komitmen terhadap prinsip inklusivitas, di mana setiap pihak merasa dihargai dan memiliki kontribusi dalam proses pengambilan keputusan. Sejalan dengan pandangan bahwa keputusan berbasis konsensus mampu menciptakan rasa memiliki (*sense of ownership*) yang lebih tinggi, sehingga meminimalkan resistensi dan meningkatkan dukungan terhadap implementasi kebijakan. Lebih jauh lagi, keputusan yang diambil melalui pelibatan banyak pihak cenderung lebih responsif terhadap kebutuhan nyata lembaga, karena mempertimbangkan perspektif beragam yang mencerminkan kompleksitas permasalahan yang ada. Dengan kolaborasi yang solid, lembaga juga dapat memperkuat hubungan antar pemangku kepentingan, membangun kepercayaan, dan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Pendekatan ini, meskipun membutuhkan waktu dan upaya lebih, dapat menjadi fondasi yang kokoh untuk membangun manajemen lembaga yang adaptif, berorientasi jangka panjang, dan selaras dengan visi serta misi pendidikan.

Tabel 1. gaya pengambilan keputusan di Raudhatul Athfal PIQ Sangatta Utara

<b>Gaya Pengambilan Keputusan</b>	<b>Deskripsi</b>	<b>Kelebihan</b>	<b>Kekurangan</b>	<b>Implementasi</b>
Pribadi (Otoriter)	Keputusan diambil oleh kepala sekolah atau pihak berwenang tanpa melibatkan banyak pihak. Biasanya dilakukan dalam situasi darurat atau masalah teknis yang spesifik.	1) Efisiensi waktu dalam pengambilan keputusan. 2) Kejelasan tanggung jawab. 3) Cocok untuk situasi mendesak.	1) Mengurangi partisipasi pihak lain. 2) Terbatasnya perspektif yang dipertimbangkan. 3) Potensi resistensi dari pihak terkait.	Kepala sekolah memutuskan metode untuk menangani masalah teknis tertentu dalam pembelajaran yang membutuhkan solusi cepat tanpa melibatkan guru lain.
Musyawarah (Partisipatif)	Proses pengambilan keputusan yang melibatkan berbagai pihak, termasuk kepala sekolah, guru, dan staf. Keputusan diambil berdasarkan mufakat atau voting jika mufakat tidak tercapai.	1) Meningkatkan rasa keterlibatan dan tanggung jawab bersama. 2) Keputusan lebih komprehensif karena mempertimbangan berbagai perspektif. 3) Mendorong kolaborasi dan	1) Proses memakan waktu lebih lama. 2) Terkadang terjadi ketimpangan partisipasi, di mana beberapa individu lebih dominan.	Kepala sekolah mengundang guru untuk musyawarah mengenai perubahan kurikulum, dengan mempertimbangkan masukan dari guru mata pelajaran dan koordinator bidang.

Gaya Pengambilan Keputusan	Deskripsi	Kelebihan	Kekurangan	Implementasi
		suasana kerja harmonis.		
Kolaboratif	Kepala sekolah mengundang masukan dari koordinator bidang (kurikulum dan kesiswaan) untuk membantu memecahkan masalah berdasarkan keahlian masing-masing.	1) Keputusan lebih tepat sasaran. 2) Memanfaatkan keahlian dan wawasan yang lebih luas. 3) Meningkatkan rasa saling percaya antar pihak terkait.	1) Membutuhkan keterampilan komunikasi yang baik untuk mengelola diskusi. 2) Proses bisa menjadi kompleks jika terjadi perbedaan pandangan yang signifikan.	Melibatkan koordinator bidang kurikulum dan kesiswaan dalam merumuskan solusi untuk meningkatkan efektivitas pembelajaran berdasarkan hasil evaluasi semester.

### 3.2. Manfaat dan Tantangan Implementasi Model Pengambilan Keputusan Berbasis Kolaboratif

Implementasi model pengambilan keputusan berbasis kolaboratif di lembaga pendidikan, khususnya di Raudhatul Athfal PIQ Sangatta Utara, memberikan berbagai manfaat yang signifikan bagi pengelolaan lembaga. Salah satu manfaat utama dari model ini adalah peningkatan partisipasi dari berbagai pihak yang terlibat, termasuk kepala sekolah, guru, staf administrasi, serta orang tua siswa. Model kolaboratif memungkinkan semua pihak untuk berkontribusi dalam proses pengambilan keputusan, sehingga keputusan yang diambil menjadi lebih inklusif dan mewakili kepentingan berbagai pihak. Pendekatan kolaboratif cenderung membuat keputusan lebih inklusif, responsif, dan mendukung implementasinya.<sup>30</sup>

Dengan adanya keterlibatan berbagai *stakeholder*, rasa memiliki dan dukungan terhadap keputusan yang diambil menjadi lebih kuat, yang dapat meningkatkan implementasi kebijakan dan program yang telah diputuskan.

Implementasi model kolaboratif di RA PIQ melibatkan berbagai pihak, termasuk kepala sekolah, guru, staf administrasi, dan orang tua siswa. Partisipasi ini tidak hanya memperkaya sudut pandang dalam pengambilan keputusan tetapi juga memastikan bahwa kebutuhan dan aspirasi dari berbagai pihak dapat terakomodasi. Menurut Muhammad keterlibatan *stakeholder* dalam pengambilan keputusan meningkatkan rasa tanggung jawab dan komitmen terhadap implementasi hasil keputusan.<sup>31</sup> Pendekatan kolaboratif memungkinkan semua pihak untuk memberikan masukan yang relevan berdasarkan pengalaman dan perspektif masing-masing. Hal ini sejalan dengan konsep *shared decision-making* yang diusung oleh Hoy dan Miskel dalam Laury, yang menyebutkan bahwa keputusan yang melibatkan berbagai perspektif cenderung lebih valid dan dapat diterima oleh seluruh pihak.<sup>32</sup>

<sup>30</sup> Zaedun Na'im, "Etika Kepemimpinan Dalam Perspektif Islam Dan Korelasinya Terhadap Kinerja," *Evaluasi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 6, no. 1 (2022): 195–210.

<sup>31</sup> Muhammad Muhammad, "Penerapan Manajemen Partisipatif Dalam Optimalisasi Pengelolaan Lembaga Pendidikan," *JURNAL ILMU PENDIDIKAN & SOSIAL (SINOVA)* 1, no. 3 (2023): 167–78.

<sup>32</sup> Dean J Laury, "Deaf Academic Leader's Perspective: A Proposed Framework for Decision-Making Process in Higher Education for Deaf Students," *Journal of Perspectives in Applied Academic Practice* 8, no. 1 (2020): 104–14, <https://doi.org/10.14297/jpaap.v8i1.394>.

Keterlibatan aktif *stakeholder* dalam proses pengambilan keputusan menciptakan rasa memiliki terhadap kebijakan atau program yang telah disepakati. Dalam konteks RA PIQ, hal ini berkontribusi pada penguatan implementasi kebijakan, karena setiap pihak merasa bahwa keputusan yang diambil juga merupakan bagian dari aspirasi mereka. Dukungan *stakeholder* yang tinggi terhadap keputusan yang diambil bersama berdampak positif pada efektivitas implementasi program. Keberhasilan implementasi kebijakan sangat bergantung pada tingkat dukungan dan keterlibatan pihak-pihak yang bertanggung jawab untuk melaksanakannya.<sup>33</sup>

Selain itu, model kolaboratif juga dapat menghasilkan keputusan yang lebih komprehensif dan matang. Karena berbagai perspektif dipertimbangkan, keputusan yang dihasilkan cenderung lebih optimal dan tidak terbatas pada pandangan satu individu atau kelompok saja. Proses diskusi yang terbuka memberikan ruang untuk mengidentifikasi berbagai kemungkinan solusi dan dampaknya, sehingga keputusan yang diambil lebih sesuai dengan kebutuhan dan kondisi lembaga. Di sisi lain, model pengambilan keputusan berbasis kolaboratif juga memperkuat hubungan antar individu dalam lembaga. Proses musyawarah yang dilakukan dapat mempererat komunikasi antar pihak, meningkatkan kerjasama tim, dan membangun budaya saling menghargai. Hal ini tidak hanya berdampak pada kualitas keputusan, tetapi juga pada kualitas hubungan interpersonal yang positif di dalam lembaga. Namun, meskipun memiliki banyak manfaat, implementasi model pengambilan keputusan berbasis kolaboratif juga menghadapi beberapa tantangan yang perlu diperhatikan.

Salah satu tantangan utama adalah waktu yang diperlukan dalam proses pengambilan keputusan. Diskusi dan musyawarah yang melibatkan berbagai pihak sering kali memakan waktu lebih lama dibandingkan dengan pengambilan keputusan secara individu atau otoriter. Ketika keputusan harus diambil dengan segera atau dalam situasi yang mendesak, model kolaboratif mungkin tidak selalu efektif, karena prosesnya yang memerlukan waktu untuk mencapai kesepakatan. Selain itu, ketimpangan dalam partisipasi juga bisa menjadi tantangan. Meskipun model kolaboratif bertujuan untuk melibatkan semua pihak, seringkali ada individu atau kelompok yang lebih dominan dalam proses diskusi. Hal ini dapat mengurangi kualitas keputusan, karena tidak semua perspektif dapat terwakili dengan baik. Ketimpangan ini bisa terjadi karena perbedaan tingkat pengalaman, pengetahuan, atau kepercayaan diri antara pihak yang terlibat dalam musyawarah.

Tantangan lainnya adalah kemungkinan terjadinya konflik dalam proses pengambilan keputusan. Dengan melibatkan berbagai pihak, terdapat risiko terjadinya perbedaan pendapat yang tajam mengenai solusi yang terbaik. Konflik ini, jika tidak dikelola dengan baik, dapat menghambat kelancaran proses pengambilan keputusan dan memperburuk hubungan antar individu dalam lembaga. Oleh karena itu, keterampilan dalam mediasi dan komunikasi efektif sangat dibutuhkan agar konflik dapat diselesaikan dengan baik dan tidak mengganggu kelancaran proses musyawarah.

Waktu yang dibutuhkan dalam proses pengambilan keputusan kolaboratif sering kali menjadi tantangan utama. Pengambilan keputusan yang melibatkan berbagai pihak untuk mencapai konsensus memerlukan diskusi intensif dan musyawarah, yang tentunya memakan waktu lebih lama dibandingkan dengan pendekatan individu atau otoriter. Hal ini menjadi semakin kompleks dalam situasi yang mendesak, seperti penanganan masalah krisis, di mana keputusan harus segera diambil. Dalam kondisi ini, model kolaboratif mungkin tidak selalu efektif karena memerlukan waktu untuk mencapai kesepakatan. Manajemen kontingensi, yang dikemukakan Supriadi, menyatakan bahwa efektivitas

---

<sup>33</sup> Elih Yuliah, "Implementasi Kebijakan Pendidikan," *Jurnal At-Tadbir* 30, no. 2 (2020): 129–53, <https://doi.org/10.52030/attadbir.v30i2.58>.

pengambilan keputusan sangat bergantung pada situasi yang dihadapi.<sup>34</sup> Untuk mengatasi tantangan waktu ini, solusi yang dapat diterapkan antara lain adalah penggunaan teknik fasilitasi oleh fasilitator yang kompeten, yang dapat mempercepat proses musyawarah tanpa mengurangi kualitas diskusi. Selain itu, penggunaan kerangka kerja keputusan terstruktur, seperti *decision trees* atau *multi-voting techniques*, dapat mempercepat proses pengambilan keputusan sambil tetap menjaga inklusivitas dan partisipasi semua pihak yang terlibat.

Ketimpangan partisipasi dalam pengambilan keputusan kolaboratif sering terjadi ketika individu atau kelompok tertentu mendominasi diskusi, sementara pihak lain kurang terlibat. Biasanya disebabkan oleh perbedaan dalam pengalaman, pengetahuan, atau kepercayaan diri antar peserta, yang mengakibatkan beberapa perspektif terabaikan dan kualitas keputusan menjadi terpengaruh.<sup>35</sup> Untuk mengatasi ketimpangan ini, beberapa strategi dapat diterapkan. Pertama, memberikan pelatihan keterampilan komunikasi kepada peserta dapat membantu mereka menyampaikan pendapat dengan lebih efektif, serta meningkatkan keberanian untuk berbicara dalam diskusi. Kedua, rotasi peran dalam diskusi dapat digunakan untuk memberikan kesempatan yang lebih adil kepada semua pihak, memastikan setiap individu memiliki kesempatan untuk memimpin atau berperan aktif dalam proses pengambilan keputusan. Terakhir, penerapan *anonymized input collection* melalui teknologi seperti survei anonim dapat mengurangi dominasi oleh individu tertentu, memungkinkan setiap peserta untuk memberikan masukan secara bebas dan tanpa tekanan. Dengan langkah-langkah tersebut, partisipasi dalam musyawarah dapat menjadi lebih seimbang dan keputusan yang dihasilkan pun lebih berkualitas.

Potensi konflik dalam proses diskusi merupakan tantangan yang tidak bisa dihindari, terutama ketika melibatkan banyak pihak dengan pandangan dan prioritas yang berbeda. Ketika konflik muncul, jika tidak dikelola dengan baik, dapat memperlambat proses pengambilan keputusan dan menciptakan ketegangan antarindividu yang terlibat. Dalam konteks ini, teori konflik fungsional yang dikemukakan oleh Deutsch dalam Pratiwi menyatakan bahwa konflik yang dikelola dengan baik dapat membawa dampak positif, seperti meningkatkan kualitas keputusan yang diambil. Namun, konflik yang tidak terkelola dengan baik atau konflik disfungsi justru dapat merugikan dan menghambat kelancaran musyawarah.<sup>36</sup> Oleh karena itu, keterampilan mediasi dan komunikasi efektif sangat diperlukan untuk memastikan konflik dapat diselesaikan dengan baik tanpa memperburuk hubungan antarindividu. Salah satu teknik yang dapat digunakan adalah mediasi konflik, di mana mediator netral hadir untuk membantu menyelesaikan perselisihan tanpa keberpihakan. Selain itu, penerapan aturan diskusi yang jelas sangat penting untuk menjaga fokus percakapan dan memastikan bahwa semua pihak merasa dihargai, sehingga perspektif semua pihak dapat terwakili secara adil.

Meskipun model pengambilan keputusan kolaboratif memiliki beberapa tantangan, seperti waktu yang dibutuhkan, ketimpangan dalam partisipasi, dan potensi konflik, efektivitasnya tetap dapat ditingkatkan dengan perencanaan dan pelaksanaan yang matang. Dalam konteks manajemen pendidikan modern, sebuah pendekatan yang menggabungkan struktur yang jelas dan interaksi interpersonal yang efektif akan sangat membantu dalam

<sup>34</sup> Didi Supriadi and Rejokiriono Rejokiriono, "Efektivitas Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah SMK Di Yogyakarta," *SOSIOHUMANIORA: Jurnal Ilmiah Ilmu Sosial Dan Humaniora* 6, no. 2 (2020): 32–40, <https://doi.org/10.30738/sosio.v6i2.8019>.

<sup>35</sup> Ajijah Jumani et al., "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan, Pengambilan Keputusan: Kepemimpinan, Keterampilan Dan Komunikasi (Literature Review Pengambilan Keputusan Manajerial)," *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan* 4, no. 6 (2023): 824–38, <https://doi.org/10.31933/jimt.v4i6.1628>.

<sup>36</sup> Mirza Ayunda Pratiwi, "Perkembangan Teori Konflik Organisasi," *MANAJERIAL DAN BISNIS TANJUNGPINANG* 4, no. 1 (2021): 51–65, <https://doi.org/10.52624/manajerial.v4i1.2209>.

memaksimalkan manfaat dari proses musyawarah. Misalnya, penggunaan fasilitator yang terlatih dapat mempercepat proses diskusi tanpa mengorbankan kualitas keputusan, sementara pelatihan keterampilan komunikasi dapat memastikan partisipasi yang lebih merata. Selain itu, pengelolaan konflik yang baik akan mencegah ketegangan yang mengganggu kelancaran proses, sehingga semua pihak dapat terlibat secara konstruktif. Dengan langkah-langkah ini, kelemahan model kolaboratif dapat diminimalkan, menghasilkan keputusan yang lebih berkualitas, dan pada saat yang sama memperkuat hubungan antarindividu dalam organisasi pendidikan.

Tabel 1. gaya pengambilan keputusan di Raudhatul Athfal PIQ Sangatta Utara

Aspek	Penjelasan
Manfaat Model Kolaboratif	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Meningkatkan partisipasi dari berbagai pihak, termasuk kepala sekolah, guru, staf, dan orang tua.</li> <li>2) Membuat keputusan lebih inklusif, responsif, dan relevan dengan kebutuhan lembaga.</li> <li>3) Meningkatkan rasa memiliki (sense of ownership) terhadap keputusan yang diambil.</li> <li>4) Memperkuat hubungan interpersonal melalui komunikasi dan kerja sama.</li> </ol>
Tantangan dalam Implementasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Waktu yang lebih lama untuk proses musyawarah dan mencapai konsensus.</li> <li>2) Ketimpangan partisipasi karena dominasi pihak tertentu.</li> <li>3) Potensi konflik akibat perbedaan pandangan dan prioritas.</li> </ol>
Strategi Mengatasi Tantangan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Waktu yang menggunakan fasilitator yang kompeten dan teknik pengambilan keputusan terstruktur, seperti decision trees atau multi-voting.</li> <li>2) Ketimpangan partisipasi yang Memberikan pelatihan keterampilan komunikasi, rotasi peran dalam diskusi, dan penggunaan input anonim.</li> <li>3) Konflik untuk memanfaatkan teknik mediasi dan menetapkan aturan diskusi yang jelas.</li> </ol>
Dampak Positif Model Kolaboratif	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Menghasilkan keputusan yang lebih komprehensif dan matang.</li> <li>2) Meningkatkan efektivitas implementasi kebijakan karena dukungan yang lebih kuat dari berbagai pihak.</li> <li>3) Meningkatkan kualitas hubungan interpersonal dan budaya kerja sama dalam lembaga.</li> <li>4) Mengakomodasi aspirasi dan kebutuhan yang lebih luas dari semua stakeholder.</li> </ol>

#### 4. KESIMPULAN

Hasil penelitian yang dilakukan di Raudlatul Athfal PIQ Sangatta Utara, dapat disimpulkan bahwa model pengambilan keputusan berbasis kolaboratif memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kualitas manajemen pendidikan di lembaga tersebut. Proses implementasi model ini berhasil melibatkan berbagai pihak, seperti kepala sekolah, guru, orang tua, dan komite sekolah, dalam pembuatan keputusan strategis, yang mengarah pada pengambilan keputusan yang lebih responsif terhadap kebutuhan lembaga dan *stakeholders*. Keberhasilan model ini tercermin dari peningkatan rasa kepemilikan bersama, komunikasi yang lebih kuat, serta keputusan yang lebih inklusif dan relevan

dengan dinamika lembaga. Manfaat lain yang dapat diidentifikasi adalah peningkatan efektivitas manajemen, kualitas layanan pendidikan, dan kepuasan pihak terkait, yang semuanya berkontribusi pada pengembangan lembaga secara keseluruhan. Namun demikian, implementasi model pengambilan keputusan berbasis kolaboratif ini tidak bebas dari tantangan. Beberapa tantangan yang dihadapi antara lain perbedaan kepentingan antar *stakeholders*, keterbatasan kapasitas manajerial, dan resistensi terhadap perubahan budaya organisasi. Untuk mengatasi tantangan-tantangan tersebut, penelitian ini merekomendasikan beberapa strategi, seperti penguatan kapasitas manajerial partisipatif, peningkatan komunikasi antar pihak terkait, dan pelatihan berkelanjutan bagi para pengambil keputusan di lembaga pendidikan. Penelitian ini memberikan kontribusi signifikan terhadap pengembangan manajemen pendidikan di lembaga Raudlatul Athfal serta lembaga pendidikan sejenis, terutama dalam menerapkan model pengambilan keputusan yang inklusif dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan.

## REFERENCES

- Abida, Jihan, and Zulfa Kamalia. "Kolaborasi Peran Kepala Sekolah, Kinerja Guru, Dan Orang Tua Terhadap Pelaksanaan Aktivitas Anak." *Jurnal Pendidikan Transformatif* 3, no. 3 (2024): 20–27. <https://doi.org/10.9000/jpt.v3i3.1870>.
- Afrida Nur Laili. "Strategi Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Efektifitas Manajemen Man I Banyuwangi." *Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Sosial* 1, no. 2 (2022): 199. <https://doi.org/10.58540/jipsi.v1i2.32>.
- Ainsworth, Jeremy. "Feelings of Ownership and Volunteering: Examining Psychological Ownership as a Volunteering Motivation for Nonprofit Service Organisations." *Journal of Retailing and Consumer Services* 52 (2020): 101931. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101931>.
- Anisa, Citra Ayu. "Konsep Kepemimpinan Otoriter Dalam Lembaga Pendidikan Di Sekolah Atau Madrasah." *Leadership: Jurnal Mahasiswa Manajemen Pendidikan Islam* 1, no. 2 (2020): 155–73. <https://doi.org/10.32478/leadership.v1i2.443>.
- Assyakurrohim, Dimas, Dewa Ikhran, Rusdy A Sirodj, and Muhammad Win Afgani. "Metode Studi Kasus Dalam Penelitian Kualitatif." *Jurnal Pendidikan Sains Dan Komputer* 3, no. 01 (2023): 1–9. <https://doi.org/10.47709/jpsk.v3i01.1951>.
- Campbell, Steve, Melanie Greenwood, Sarah Prior, Toniele Shearer, Kerrie Walkem, Sarah Young, Danielle Bywaters, and Kim Walker. "Purposive Sampling: Complex or Simple? Research Case Examples." *Journal of Research in Nursing* 25, no. 8 (2020): 652–61. <https://doi.org/10.1177/1744987120927>.
- Efendi, Nur, and Muh Ibnu Sholeh. "Dinamika Sosial Dalam Proses Pengambilan Keputusan Dalam Manajemen Pendidikan Islam." *Atanwir: Jurnal Keislaman Dan Pendidikan* 14, no. 2 (2023): 45–67. <https://doi.org/10.53915/jurnalkeislamandanpendidikan.v14i2.421>.
- Fadli, Muhammad Rijal. "Memahami Desain Metode Penelitian Kualitatif." *Humanika, Kajian Ilmiah Mata Kuliah Umum* 21, no. 1 (2021): 33–54. <https://doi.org/10.21831/hum.v21i1.38075>.
- Fahmi, Fauzi, and Wahyu Iskandar. "Tipologi Kepemimpinan Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Islam Di Madrasah." *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 10, no. 1 (2020): 1–10. <https://doi.org/10.35673/ajmpi.v10i1.852>.
- Hayani, Ratu Amalia, Syafri Yanto, Azwar Rahmat, Agung Cucu Purnawirawan, and Aslan Aslan. "EFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN DALAM MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM." *Jurnal Ilmiah Edukatif* 10, no. 2 (2024): 136–48.
- Hayati, Fitri, Riri Zulvira, and Nurhizrah Gistituati. "Lembaga Pendidikan: Kebijakan Dan Pengambilan Keputusan." *JRTI (Jurnal Riset Tindakan Indonesia)* 6, no. 1 (2021):

102. <https://doi.org/10.29210/3003911000>.
- Jumani, Ajijah, Fathia Rizqi Ananda, Sabrina Luna Rahellea, Sandi Nur Fikri, and Agustian Zen. "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan, Pengambilan Keputusan: Kepemimpinan, Keterampilan Dan Komunikasi (Literature Review Pengambilan Keputusan Manajerial)." *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan* 4, no. 6 (2023): 824–38. <https://doi.org/10.31933/jimt.v4i6.1628>.
- Laury, Dean J. "Deaf Academic Leader's Perspective: A Proposed Framework for Decision-Making Process in Higher Education for Deaf Students." *Journal of Perspectives in Applied Academic Practice* 8, no. 1 (2020): 104–14. <https://doi.org/10.14297/jpaap.v8i1.394>.
- Marisa, Mira. "Filosofi Manajemen Pendidikan Islam Dalam Perspektif Al-Qur'an." *Al-Idaroh: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan Islam* 5, no. 1 (2021): 44–64.
- Maylanie, Johanna Tina. "Tahapan Pengambilan Keputusan (Kajian Teoritis Dari James A. F. Stoner)." *OPTIMAL: Jurnal Ekonomi Dan Manajemen* 2, no. 2 (2022): 263–74.
- Metz, Daniel, Liviu Ilies, and Maria Metz. "The Role Of Management Practices In Ensuring Organizational Performance." In *Proceedings of the INTERNATIONAL MANAGEMENT CONFERENCE*, 13:666–74. Faculty of Management, Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania, 2019.
- Miles, Matthew B, A Michael Huberman, and Johnny Saldaña. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. London: Sage publications, 2014.
- Muallim, Muallim, Chalid Imran Musa, and Ansar Ansar. "Manajemen Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS) SMP Dalam Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sinjai." *Journal on Education* 5, no. 4 (2023): 13287–99. <https://doi.org/10.31004/joe.v5i4.2329>.
- Muhammad, Muhammad. "Penerapan Manajemen Partisipatif Dalam Optimalisasi Pengelolaan Lembaga Pendidikan." *JURNAL ILMU PENDIDIKAN & SOSIAL (SINOVA)* 1, no. 3 (2023): 167–78.
- Muktamar, Ahmad, and Tri Fenny Ramadani. "Pengambilan Keputusan Dalam Kepemimpinan." *Journal Of International Multidisciplinary Research* 1, no. 2 (2023): 1141–58. <https://doi.org/10.62504/4j9ygm36>.
- Na'im, Zaedun. "Etika Kepemimpinan Dalam Perspektif Islam Dan Korelasinya Terhadap Kinerja." *Evaluasi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 6, no. 1 (2022): 195–210.
- Nurapnilelawati, Nurapnilelawati, Khairani Nasution, and Nurika Khalila Daulay. "Pengambilan Keputusan Perspektif Transdisipliner Manajemen Di MAN 1 Padangsidempuan." *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi* 23, no. 2 (2023): 1346. <https://doi.org/10.33087/jiubj.v23i2.3363>.
- Permata, Hesty Duhita, and Nunung Nurhayati. "Kepemimpinan Agile (Agile Leadership) Dan Proses Pengambilan Keputusan Suatu Organisasi." *Educational Leadership: Jurnal Manajemen Pendidikan* 4, no. 1 (2024): 59–76. <https://doi.org/10.24252/edu.v4i1.48783>.
- Pratiwi, Mirza Ayunda. "Perkembangan Teori Konflik Organisasi." *MANAJERIAL DAN BISNIS TANJUNGPINANG* 4, no. 1 (2021): 51–65. <https://doi.org/10.52624/manajerial.v4i1.2209>.
- Putri, Istiana, Muhammad Rifqy, and Abdurrozzaq Hasibuan. "Keterlibatan Karyawan Dalam Proses Pengambilan Keputusan Memperkuat Kinerja Perusahaan Industri." *Musyitari: Neraca Manajemen, Akuntansi, Dan Ekonomi* 6, no. 2 (2024): 121–30. <https://doi.org/10.8734/musyitari.v6i2.4164>.
- Rifa'i, Muhammad. "Pengambilan Keputusan," 61. Jakarta: Kencana, 2020.
- Robbins, Stephen P, and A Timothy A Judge. *Organizational Behavior*. 18th ed. New York City: USA: Pearson, 2019.

- Saputri, Eki Nining, Sri Rahayu, Tuti Andriani, Sultan Syarif, and Kasim Riau. "Pengambilan Keputusan Dalam Kajian Manajemen Pendidikan Islam." *Jurnal Pendidikan Tambusai* 8, no. 1 (2024): 4326–27.
- Supriadi, Didi, and Rejokirono Rejokirono. "Efektivitas Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah SMK Di Yogyakarta." *SOSIOHUMANIORA: Jurnal Ilmiah Ilmu Sosial Dan Humaniora* 6, no. 2 (2020): 32–40. <https://doi.org/10.30738/sosio.v6i2.8019>.
- Susanto, Teguh Trianung Djoko, Angela Graciana Koli Mela, Syarifah Zahrah, Natalis Giovani Namsan, and Zahid Umair. "Analisis Terhadap Potensi Risiko Pengambilan Keputusan Dalam Dunia Pendidikan." *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)* 10, no. 2 (2024): 180–90. <https://doi.org/10.29210/020243848>.
- Wirdanimar, Wirdanimar, Marjoni Imamora, David David, Muhammad Fazis, and M Yusuf Salam. "Pengambilan Keputusan Oleh Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Prestasi EkstrakurikulerTahfidz Di SDN 13 Pasar Remaja Kecamatan Lembah Segar Kota Sawahlunto." *Indonesian Research Journal on Education* 4, no. 4 (2024): 30–36. <https://doi.org/10.31004/irje.v4i4.1016>.
- Yuliah, Elih. "Implementasi Kebijakan Pendidikan." *Jurnal At-Tadbir* 30, no. 2 (2020): 129–53. <https://doi.org/10.52030/attadbir.v30i2.58>.
- Zdroik, Jennifer, and Phillip Veliz. "Participative Decision-Making: A Case of High School Athletics." *Journal of Sport Behavior* 43, no. 3 (2020): 386–403.
- Zohriah, Anis, Abdul Mu'in, and Silmun Najibah. "Model Pengambilan Keputusan Di Lembaga Pendidikan Islam." *Ta'dib: Jurnal Pendidikan Islam* 12, no. 2 (2023): 421–30. <https://doi.org/10.29313/tjpi.v12i2.12035>.