

# STRATEGI PENGAMBILAN KEPUTUSAN SENTRALISASI DAN DESENTRALISASI DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN

Rizqa Anisa Hillan

Mufarrihul Hazin

Murtadlo

Amrozi Khamidi

Manajemen Pendidikan, Universitas Negeri Surabaya

[rizgahillan@gmail.com](mailto:rizgahillan@gmail.com)

**Abstract:** This study aims to identify and describe centralized and decentralized decision-making strategies within the Hidayatullah Educational Institution in Balikpapan. The research focus has shifted from the performance of female teachers to a broader institutional perspective, exploring how strategic and operational policies are formulated and implemented. A qualitative descriptive approach was employed, using in-depth interviews, participatory observation, and document analysis for data collection. Data validation was conducted through focus group discussions (FGDs) and source triangulation. The findings reveal that the decision-making mechanism at the Hidayatullah Education and Cadre Institution (LPPH) is rooted in the Islamic principle of *syura* (consultation), integrating a centralized structure for strategic decisions and a decentralized structure for operational policies at the unit level. This approach creates a balance between centralized directives and local flexibility, thereby enhancing institutional governance effectiveness. The results contribute theoretically to the discourse on value-based educational management and offer practical implications for similar institutions that promote collective and participatory leadership.

**Key words:** decision-making strategy; Centralization; Decentralization; Educational leadership; Institutional management.

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan mendeskripsikan strategi pengambilan keputusan sentralisasi dan desentralisasi dalam Lembaga Pendidikan Hidayatullah Balikpapan. Fokus penelitian tidak lagi terbatas pada kinerja guru putri, melainkan diperluas pada dinamika kelembagaan dalam merancang dan mengimplementasikan kebijakan strategis dan operasional. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif, dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi. Validasi data dilakukan melalui diskusi kelompok terfokus (FGD) dan triangulasi sumber. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mekanisme pengambilan keputusan di Lembaga Pendidikan dan Pengkaderan Hidayatullah (LPPH) berbasis prinsip *syura* (musyawarah), dengan kombinasi struktur sentralisasi untuk pengambilan keputusan strategis dan desentralisasi pada pelaksanaan kebijakan operasional di unit-unit pendidikan. Pendekatan ini menciptakan harmoni antara arahan pusat dan fleksibilitas lokal, sehingga meningkatkan efektivitas tata kelola lembaga. Temuan ini memberikan kontribusi teoritis dalam wacana manajemen pendidikan berbasis nilai dan memiliki implikasi praktis bagi lembaga serupa yang mengedepankan kepemimpinan kolektif dan partisipatif..

**Kata kunci:** Strategi pengambilan keputusan; Sentralisasi; Desentralisasi; Kepemimpinan pendidikan; Manajemen kelembagaan.

Pengambilan keputusan merupakan elemen strategis dalam keberhasilan organisasi pendidikan karena memengaruhi hampir seluruh aspek, mulai dari pengelolaan sumber daya manusia hingga perumusan arah kebijakan jangka panjang (Farid et al.,

2025). Keputusan yang tepat dapat meningkatkan kualitas pembelajaran, kesejahteraan guru, dan keberhasilan peserta didik (Hoy & Miskel, 2020). Dalam konteks lembaga pendidikan, keputusan yang tepat tidak hanya berdampak pada mutu

pembelajaran, tetapi juga pada kesejahteraan tenaga pendidik dan pencapaian hasil belajar siswa. Oleh karena itu, pengambilan keputusan yang sistematis, berbasis data, serta melibatkan partisipasi semua pemangku kepentingan menjadi semakin penting di tengah tuntutan terhadap peningkatan kualitas pendidikan yang berkelanjutan (Bush, 2021)(Katsaros et al., 2020). Salah satu pendekatan yang kini relevan dalam pengelolaan lembaga pendidikan adalah kombinasi antara sentralisasi dan desentralisasi. Sentralisasi memungkinkan keseragaman arah dan visi strategis lembaga, sedangkan desentralisasi memberikan fleksibilitas bagi unit-unit pelaksana untuk merespons kebutuhan kontekstual di lapangan (Leithwood et al., 2020). Pendekatan ini juga telah diadopsi dalam berbagai lembaga pendidikan Islam internasional, seperti madrasah di Pakistan yang mengombinasikan struktur tradisional ulama dengan sistem manajemen modern berbasis data (Siddiqui, 2007), serta sekolah Islam swasta di Malaysia yang mengembangkan pendekatan *shared governance* dalam struktur pengambilan keputusannya (Rosnani, 2014) .

Lembaga Pendidikan dan Pengkaderan Hidayatullah (LPPH) Balikpapan dipilih sebagai fokus penelitian karena memiliki karakteristik kelembagaan yang unik. Sebagai lembaga pendidikan Islam berbasis nilai dan kaderisasi, LPPH mengintegrasikan prinsip *syura* (musyawarah) ke dalam mekanisme manajerial dan pengambilan kebijakan, baik pada tingkat strategis maupun operasional. Nilai *syura* sendiri telah menjadi model pengambilan keputusan dalam banyak sistem pendidikan Islam di negara-negara Timur Tengah seperti Arab Saudi dan Uni Emirat Arab, di mana nilai-nilai spiritual dan etis dikombinasikan dengan prinsip tata kelola modern untuk menciptakan sistem pendidikan yang inklusif dan berorientasi pada nilai (Rai & Beresford-Dey, 2023).

Namun demikian, seperti yang ditunjukkan oleh studi-studi awal, praktik pengambilan keputusan di LPPH masih menghadapi tantangan, terutama terkait inkonsistensi pelaksanaan kebijakan dan kurang optimalnya komunikasi antarlevel

organisasi (Hidayat, 2016)(Hazin & Wedia Devi Rahmawati, 2021). Selain itu, keterlibatan pemangku kepentingan, seperti guru dan kepala unit pendidikan, belum sepenuhnya merata dalam proses pengambilan keputusan, yang berdampak pada efektivitas implementasi program-program kelembagaan (Sumpena et al., 2022). Hal ini juga berkaitan dengan tantangan global dalam keterlibatan gender dalam kepemimpinan pendidikan. Studi internasional menunjukkan bahwa meskipun perempuan memiliki kapasitas kepemimpinan yang tinggi, mereka masih menghadapi hambatan struktural dan budaya dalam sistem pengambilan keputusan pendidikan (Van Norren & Beehner, 2021). Dalam konteks ini, penting untuk menelaah bagaimana lembaga seperti LPPH menyeimbangkan pendekatan manajerialnya terhadap keterlibatan gender, terutama dalam perumusan kebijakan strategis.

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi strategi pengambilan keputusan sentralisasi dan desentralisasi dalam konteks kelembagaan LPPH Balikpapan, dengan menekankan pada aspek partisipasi, transparansi, dan efektivitasnya. Melalui pendekatan kualitatif, penelitian ini juga akan mengkaji bagaimana prinsip *syura* diterapkan sebagai budaya organisasi dalam menunjang tata kelola pendidikan yang adaptif, inklusif, dan berbasis nilai. Hasil dari studi ini diharapkan dapat memperkaya khazanah teori manajemen pendidikan dan memberikan kontribusi praktis dalam pengembangan sistem manajerial di lembaga pendidikan Islam maupun non-Islam yang mengedepankan kolaborasi, keberlanjutan, dan kesetaraan struktural. Lembaga Pendidikan dan Pengkaderan Hidayatullah (LPPH) Balikpapan memiliki peran strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan kinerja guru. Sebagai lembaga yang fokus pada pembinaan tenaga pendidik, LPPH Balikpapan menyediakan program pelatihan dan pengkaderan yang terstruktur untuk meningkatkan kompetensi.

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif untuk menggambarkan secara mendalam proses pengambilan keputusan dalam organisasi pendidikan berbasis nilai, yaitu Lembaga Pendidikan dan Pengkaderan Hidayatullah (LPPH) Balikpapan. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti mengeksplorasi fenomena yang kompleks dan tidak dapat diukur secara kuantitatif, melainkan melalui narasi, interpretasi, dan pemahaman kontekstual terhadap data yang bersumber dari interaksi sosial dan struktur kelembagaan (Creswell, 2014).

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumen. Informan kunci dalam penelitian ini meliputi kepala Dewan Pendidikan dan Pengkaderan Putri (DP3), kepala unit pendidikan (KB-RA Al Aulad, MI Raadhiyyatan Mardhiyyah Putri, SMH Raadhiyyatan Mardhiyyah Putri, dan Sekolah Tinggi Ilmu Syariah/STIS), serta guru dan tenaga kependidikan yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Untuk menjamin validitas data, digunakan teknik triangulasi sumber dan metode, serta diskusi kelompok terfokus (FGD) sebagai sarana untuk mengonfirmasi temuan secara kolektif.

Data dianalisis menggunakan model interaktif dari Miles dan Huberman (2014), yang mencakup tiga tahapan utama: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Pendekatan ini memungkinkan penyusunan narasi yang komprehensif dan terstruktur mengenai dinamika kebijakan dan praktik pengambilan keputusan. Proses analisis dilakukan secara berkelanjutan mulai dari lapangan hingga tahap penyusunan laporan, dengan memperhatikan konteks nilai dan budaya kelembagaan yang khas.

Sumber data yang digunakan mencakup data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari hasil wawancara dan observasi, sementara data sekunder berasal dari dokumen internal lembaga seperti laporan kegiatan, kebijakan organisasi, dan hasil evaluasi kelembagaan. Kombinasi

kedua jenis data ini memberikan pemahaman holistik mengenai bagaimana strategi pengambilan keputusan diterapkan dan dampaknya terhadap tata kelola lembaga secara menyeluruh. Diharapkan hasil dari penelitian ini dapat menjadi rujukan praktis dan teoritis dalam pengembangan sistem manajerial di lembaga pendidikan sejenis di tingkat nasional maupun internasional.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Struktur Organisasi dan Hierarki Keputusan

Struktur pengambilan keputusan di Lembaga Pendidikan dan Pengkaderan Hidayatullah (LPPH) Balikpapan menunjukkan pola hierarkis yang jelas. Setiap unit pendidikan—KB-RA, MI, SMH, dan STIS—dipimpin oleh kepala unit yang memiliki otoritas terhadap pelaksanaan kebijakan. Proses pengambilan keputusan berjalan secara berjenjang: dimulai dari identifikasi masalah di tingkat unit, dibahas dalam forum manajerial lintas-unit, dan diputuskan secara formal oleh Dewan Pengurus Struktur organisasi ini memainkan peran penting dalam menciptakan komunikasi efektif antar bagian (Muliyanthy & Ahmadi, 2024). Menurut Robbins dan Judge (2020), struktur yang hierarkis dapat mempermudah koordinasi tetapi memerlukan komunikasi yang efisien untuk memastikan keputusan yang tepat diambil. Dalam konteks ini, keputusan strategis biasanya melibatkan pemangku kepentingan utama, sementara keputusan operasional lebih banyak di delegasikan kepada kepala unit. Struktur ini mencerminkan pendekatan top-down yang umum dalam organisasi berbasis pendidikan dan kaderisasi.

### Mekanisme Pengambilan Keputusan Strategis dan Operasional

Temuan lapangan menunjukkan bahwa keputusan strategis (seperti penetapan kurikulum dan pembinaan guru) ditetapkan melalui forum lintas manajerial yang melibatkan semua pemimpin unit. Sebaliknya, keputusan operasional harian, seperti pengelolaan kelas, jadwal harian, atau pemanfaatan media pembelajaran, diserahkan kepada kewenangan masing-masing kepala unit dan tim guru, dengan

pelaporan ke pusat sebagai bentuk koordinasi dan akuntabilitas.

### **Partisipasi Guru dalam Proses Pengambilan Keputusan**

Guru memiliki ruang partisipasi yang lebih besar dalam pengambilan keputusan operasional. Namun, sebagian guru mengungkapkan keterbatasan dalam keterlibatan pada kebijakan strategis tingkat pusat, sehingga partisipasi masih bersifat selektif dan belum sepenuhnya inklusif. Hal ini dapat menjadi tantangan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, sehingga diperlukan upaya untuk meningkatkan keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan yang lebih luas. Sebagaimana diungkapkan oleh Hoy dan Miskel (2020), partisipasi guru dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan rasa kepemilikan dan komitmen terhadap kebijakan yang diterapkan.

### **Dampak Pengambilan Keputusan terhadap Kinerja Guru**

Kebijakan yang disusun secara partisipatif terbukti berdampak positif terhadap disiplin (ketepatan waktu, penyelesaian administrasi), kreativitas (penggunaan metode pembelajaran inovatif), dan efektivitas mengajar (pencapaian target pembelajaran). Ini menunjukkan bahwa keterlibatan guru dalam proses kebijakan mampu meningkatkan rasa kepemilikan dan tanggung jawab profesional.

### **Faktor Pendukung dan Hambatan Implementasi**

Faktor pendukung utama di LPPH mencakup budaya organisasi yang kolaboratif, kepemimpinan yang visioner, serta program pelatihan berkelanjutan. Di sisi lain, hambatan utama adalah keterbatasan sumber daya fisik dan finansial, kurangnya pelatihan manajerial untuk guru, serta beban kerja yang tinggi, terutama bagi guru perempuan yang menghadapi peran ganda.

Namun, implementasi keputusan tidak terlepas dari berbagai hambatan. Salah satu tantangan utama adalah keterbatasan sumber daya, baik dalam bentuk fasilitas fisik maupun pendanaan. Hal ini sering kali menghambat pelaksanaan program yang telah dirancang dengan matang. Selain itu, kurangnya pelatihan bagi guru dalam manajemen perubahan membuat beberapa keputusan sulit untuk diterapkan, terutama

ketika melibatkan inovasi teknologi atau metode pembelajaran baru. Guru putri, khususnya, menghadapi beban kerja yang tinggi, yang berdampak pada kemampuan mereka untuk mengintegrasikan kebijakan baru ke dalam praktik pengajaran sehari-hari.

Miles dan Huberman (2014), menyatakan bahwa keberhasilan implementasi keputusan sangat dipengaruhi oleh kejelasan prosedur, komunikasi yang efektif, dan keterlibatan aktif semua pemangku kepentingan. Jika prosedur implementasi tidak jelas atau komunikasi antarlevel organisasi tidak lancar, maka kebijakan cenderung kurang terealisasi dengan baik. Oleh karena itu, penguatan sistem dukungan, termasuk peningkatan kapasitas melalui pelatihan dan penyediaan sumber daya yang memadai, menjadi langkah penting untuk mengatasi hambatan ini dan memastikan dampak positif dari pengambilan keputusan dapat dirasakan secara berkelanjutan.

### **Diskusi Hasil dengan Studi Terkait**

#### **a. Perbandingan dengan Literatur Global**

Model pengambilan keputusan di LPPH yang menggabungkan sentralisasi untuk kebijakan strategis dan desentralisasi untuk operasional sangat relevan dengan *hybrid governance models* dalam manajemen pendidikan. Pendekatan ini serupa dengan yang ditemukan oleh Badri & Al Khaili (2013) dalam konteks UEA dan oleh Rosnani (2014) di Malaysia, di mana nilai spiritual dipadukan dengan efisiensi kelembagaan. Namun, bila dibandingkan dengan model *distributed leadership* ala Spillane (2006), pendekatan LPPH masih menunjukkan dominasi pusat (top-down), meskipun telah membuka ruang partisipatif.

Konteks budaya dan nilai menjadi faktor utama perbedaan ini. Di LPPH, legitimasi keputusan berasal dari nilai-nilai Islam dan prinsip *syura*, sementara di negara Barat, legitimasi lebih bersumber pada legal-formal dan rasionalitas efisiensi (Coleman, 2012; UNESCO, 2021).

#### **b. Implikasi Teoritis**

Penelitian ini berkontribusi pada penguatan teori *value-based leadership* dalam konteks pendidikan Islam.

Pendekatan *syura* yang digunakan di LPPH dapat diposisikan sebagai perluasan teori *distributed decision-making*, yang tidak hanya berbasis pada pembagian otoritas, tetapi juga pada nilai spiritual dan etika kolektif. Hal ini memperkaya diskursus tata kelola pendidikan global dengan menambahkan perspektif religio-kultural ke dalam desain organisasi dan pengambilan keputusan.

### c. Implikasi Praktis

Untuk Lembaga Pendidikan Islam: Studi ini menunjukkan bahwa penerapan kombinasi sentralisasi-desentralisasi yang didukung nilai dapat menciptakan sistem manajerial yang stabil namun adaptif. Hasil wawancara dengan lima kepala unit menunjukkan bahwa pengambilan keputusan di LPPH mengikuti struktur hierarkis yang berbasis prinsip musyawarah (*syura*). Menurut Ibu Irma (DP3),

“Keputusan strategis, seperti kebijakan kurikulum dan pengembangan program pendidikan, memerlukan koordinasi lintas tingkatan. Keputusan ini dibahas dalam rapat pengurus yang melibatkan DP3, kepala unit, dan LPPH, memastikan setiap kebijakan selaras dengan visi besar lembaga.” (wawancara dengan kepala DP3 Balikpapan, 09-11-2024).

Hal ini juga ditekankan oleh Ibu Ummi (STIS), yang menjelaskan bahwa,

“Kebijakan strategis disepakati melalui musyawarah di tingkat manajemen, kemudian ditetapkan dalam bentuk Surat Keputusan (SK) untuk memastikan legitimasi dan akuntabilitas.” (wawancara dengan kepala unit STIS Balikpapan, 10-11-2024)

Proses ini mencerminkan pandangan Hoy dan Miskel (2020), yang menyatakan bahwa pendekatan kolektif dalam pengambilan keputusan meningkatkan dukungan terhadap kebijakan, sekaligus memastikan keputusan tersebut relevan dengan kebutuhan strategis organisasi.

Di tingkat operasional, pengambilan keputusan lebih desentralisasi, memberi kepala unit fleksibilitas untuk menangani masalah teknis sehari-hari. Ibu Irma menyebutkan bahwa,

“Keputusan operasional, seperti jadwal kegiatan dan pengelolaan kelas, dapat

ditangani di tingkat unit asalkan dilaporkan ke DP3 untuk menjaga koordinasi dan konsistensi lintas unit.” (wawancara dengan kepala DP3 Balikpapan, 09-11-2024).

Ibu Ummi menambahkan bahwa,

“Peserta musyawarah di unit pendidikan sering kali terlibat dalam pengambilan keputusan teknis, memastikan bahwa kebijakan tersebut sesuai dengan konteks lokal.” (wawancara dengan kepala unit STIS Balikpapan, 10-11-2024)

Pendekatan ini mendukung teori manajemen desentralisasi, yang memungkinkan pengambilan keputusan lebih responsif terhadap kondisi spesifik, tanpa mengorbankan arahan strategis dari pusat. Dengan demikian, struktur ini menciptakan keseimbangan antara arahan hierarkis untuk keputusan strategis dan fleksibilitas lokal untuk implementasi operasional.

Tingkat partisipasi guru dalam proses pengambilan keputusan di LPPH cukup tinggi, terutama dalam kebijakan operasional. Berdasarkan wawancara dengan Ibu Yuni (MI),

“Masukan dari guru sering kali dibahas dalam rapat unit sebelum keputusan tersebut disampaikan ke tingkat DP3. Proses ini memberikan ruang bagi guru untuk memberikan pendapat dan saran terkait kebijakan yang memengaruhi keseharian mereka, seperti pengaturan jadwal dan alokasi tugas mengajar.” (wawancara dengan kepala unit MI Raadhiyyatan Mardhiyyah Putri Balikpapan, 09-11-2024).

Hal ini memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih responsif terhadap kondisi kelas dan kebutuhan pengajaran, serta meningkatkan rasa keterlibatan guru dalam kebijakan yang diterapkan. Pendekatan ini menunjukkan pentingnya komunikasi dan kolaborasi antara manajemen dan staf pengajar dalam membangun keputusan yang tidak hanya top-down tetapi juga berdasarkan umpan balik langsung dari pelaksana kebijakan.

Untuk pengembangan Profesional guru: Keterlibatan guru dalam proses kebijakan meningkatkan kinerja dan loyalitas mereka terhadap institusi. Diperlukan pelatihan manajerial dan kepemimpinan berbasis nilai

untuk memperkuat peran guru sebagai *policy co-creators*.

Ibu Najmatun (SMH) menambahkan bahwa, “masukan dari guru sangat dipertimbangkan berdasarkan relevansi dan dampaknya terhadap kebutuhan institusi.” (wawancara dengan kepala SMH Raadhiyyatan Mardhiyyah Putri Balikpapan, 10-11-2024).

Keputusan yang diambil sering kali mempertimbangkan berbagai masukan terkait kurikulum, kesejahteraan siswa, serta peningkatan fasilitas pendidikan, yang berasal dari pengalaman langsung guru di lapangan. Masukan yang diberikan oleh guru ini membantu manajemen dalam merumuskan kebijakan yang lebih tepat sasaran dan adaptif terhadap tantangan yang ada. Pendekatan partisipatif ini sejalan dengan pandangan Miles dan Huberman (2014), yang menyatakan bahwa partisipasi dalam pengambilan keputusan meningkatkan rasa memiliki terhadap kebijakan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan efektivitas implementasi. Dengan keterlibatan aktif guru dalam proses pengambilan keputusan, kebijakan yang diterapkan cenderung lebih baik, menciptakan lingkungan pendidikan yang lebih harmonis dan produktif. Selain itu, adanya pendekatan partisipatif ini mendukung pembelajaran berkelanjutan bagi pendidik untuk meningkatkan profesionalismenya terhadap mutu pengajaran dan pembelajaran (Mufidah et al., 2024).

LPPH menerapkan sistem sentralisasi untuk kebijakan strategis yang bersifat fundamental, seperti penetapan standar kurikulum, visi jangka panjang, dan kebijakan yang menyangkut nilai-nilai organisasi. Menurut Ibu Mujtahidah (KB-RA),

“Kebijakan strategis yang ditetapkan oleh yayasan atau LPPH harus diikuti oleh semua unit pendidikan tanpa modifikasi yang signifikan, untuk memastikan keseragaman dan keselarasan dengan tujuan besar organisasi.” (wawancara dengan kepala unit KB-RA Al Aulad Balikpapan, 11-11-2024).

Kebijakan ini memberikan arahan yang jelas kepada setiap unit pendidikan dan menciptakan standar yang seragam di seluruh organisasi, seperti dalam hal kualitas pembelajaran dan pengembangan

profesional guru. Robbins dan Judge (2020) menyatakan bahwa pendekatan sentralisasi ini sangat efektif dalam organisasi besar, karena mampu menjaga konsistensi kebijakan yang diterapkan di berbagai cabang atau unit.

Meskipun kebijakan strategis terpusat, LPPH juga menerapkan desentralisasi dalam pengambilan keputusan operasional untuk memberikan fleksibilitas kepada unit pendidikan. Ibu Ummi (STIS) menjelaskan bahwa,

“Desentralisasi memungkinkan setiap unit menyesuaikan kebijakan operasional, seperti jadwal harian dan pengelolaan sumber daya, agar sesuai dengan kebutuhan lokal dan karakteristik unit pendidikan.” (wawancara dengan kepala unit STIS Balikpapan, 11-11-2024).

Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan efektivitas pelaksanaan kebijakan, tetapi juga memberi ruang inovasi bagi guru untuk berkontribusi dalam pencapaian tujuan unit mereka. Evaluasi rutin dan kontrol berkala memastikan bahwa fleksibilitas ini tetap berada dalam kerangka visi organisasi. Kombinasi sentralisasi dan desentralisasi ini mencerminkan pendekatan adaptif yang memungkinkan LPPH memenuhi kebutuhan spesifik setiap unit pendidikan tanpa kehilangan arah strategis yang telah ditetapkan.

Untuk perbaikan tata kelola: Perlu dilakukan penyederhanaan prosedur strategis dan penguatan sistem komunikasi antarlevel untuk mengatasi hambatan implementasi dan meningkatkan akuntabilitas kebijakan. Meskipun pengambilan keputusan di LPPH telah dirancang untuk menciptakan kebijakan yang strategis dan operasional, proses implementasi sering kali menghadapi tantangan. Ibu Najmatun (SMH) menyoroti bahwa,

“Tahapan prosedural yang panjang, terutama dalam kebijakan strategis, dapat memperlambat pelaksanaan di tingkat unit.” (wawancara dengan kepala unit SMH Raadhiyyatan Mardhiyyah Putri Balikpapan, 10-11-2024).

Prosedur ini, meskipun dirancang untuk memastikan validitas dan konsistensi, terkadang menciptakan beban administratif yang menghambat respons cepat terhadap

kebutuhan lapangan. Robbins dan Judge (2020) menjelaskan bahwa prosedur yang terlalu rumit dapat menjadi penghalang efisiensi, terutama dalam organisasi besar yang melibatkan banyak pemangku kepentingan. Oleh karena itu, perlu adanya evaluasi terhadap alur prosedur untuk menyederhanakan tahapan tanpa mengurangi akurasi atau kualitas keputusan.

Selain tantangan prosedural, komunikasi yang kurang efektif juga menjadi kendala utama dalam implementasi keputusan di LPPH. Ibu Ummi (STIS) menjelaskan bahwa, "Pemahaman terhadap keputusan yang telah diambil sering terhambat karena kurangnya penjelasan teknis yang rinci saat kebijakan disampaikan." (wawancara dengan kepala unit STIS Balikpapan, 11-11-2024).

Hal ini dapat menyebabkan ketidaksesuaian antara harapan manajemen pusat dan pelaksanaan di unit pendidikan. Penelitian Robbins dan Judge (2020) mendukung pandangan ini, menyatakan bahwa komunikasi yang jelas dan efektif adalah elemen kunci untuk memastikan implementasi yang sukses. Solusi potensial adalah memperkuat sistem komunikasi internal melalui rapat tindak lanjut, panduan tertulis yang komprehensif, dan pelatihan bagi pemimpin unit untuk meningkatkan kapasitas mereka dalam menyampaikan kebijakan kepada tim. Dengan demikian, kendala komunikasi dapat diminimalkan, sehingga mempercepat penerapan kebijakan di lapangan.

LPPH menerapkan mekanisme evaluasi berkala untuk menilai keberhasilan implementasi kebijakan yang telah diambil. Menurut Ibu Irma (DP3),

"Evaluasi dilakukan setiap tiga bulan melalui rapat rutin yang melibatkan kepala unit dan tim DP3 untuk membahas efektivitas kebijakan dan program kerja yang telah dilaksanakan." (wawancara dengan kepala DP3 Balikpapan, 9-11-2024).

Proses ini mencakup pengukuran hasil kebijakan terhadap tujuan awal, identifikasi kendala yang dihadapi, dan usulan perbaikan untuk meningkatkan pelaksanaan di masa depan. Pendekatan ini mencerminkan pentingnya evaluasi sebagai bagian integral dari manajemen pendidikan untuk memastikan kebijakan tetap relevan dan

sesuai dengan kebutuhan lapangan. Miles dan Huberman (2014) juga menekankan bahwa monitoring berkala membantu organisasi mengidentifikasi kelemahan kebijakan dan memberikan kesempatan untuk melakukan penyesuaian yang dibutuhkan.

Evaluasi di LPPH tidak hanya berfungsi untuk menilai keberhasilan, tetapi juga menjadi dasar untuk refleksi kebijakan di masa mendatang. Hasil evaluasi digunakan untuk memperbaiki kebijakan yang belum berjalan optimal, memastikan keberlanjutan program, dan menghindari pengulangan kesalahan yang sama. Proses ini melibatkan masukan dari seluruh pemangku kepentingan, termasuk guru dan tenaga administrasi, yang memberikan perspektif operasional langsung. Refleksi ini mendukung rekomendasi Robbins dan Judge (2020), yang menyatakan bahwa organisasi yang secara konsisten mengevaluasi kebijakannya lebih mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan kebutuhan internal. Dengan mekanisme evaluasi yang kuat, LPPH dapat menjaga keselarasan antara visi strategis lembaga dan pelaksanaan operasional di tingkat unit pendidikan.

LPPH menerapkan budaya syura sebagai landasan utama dalam pengambilan keputusan, yang mencerminkan nilai-nilai Islami dalam setiap aspek kebijakannya. Ibu Mujtahidah (KB-RA) menjelaskan bahwa,

"Prinsip syura diterapkan dalam berbagai tahapan pengambilan keputusan untuk memastikan keterbukaan dan partisipasi dari seluruh pemangku kepentingan." (wawancara dengan kepala unit KB-RA Al Aulad Balikpapan, 11-11-2024).

Nilai-nilai ini tidak hanya memandu proses diskusi, tetapi juga memastikan bahwa keputusan yang diambil mencerminkan visi besar lembaga, yaitu mencetak generasi Qurani yang unggul. Dengan menjadikan nilai-nilai Islami sebagai dasar, keputusan-keputusan di LPPH mencerminkan keadilan dan keselarasan antara tujuan strategis organisasi dan kebutuhan operasional di lapangan.

Budaya organisasi yang kuat di LPPH mendukung efektivitas pengambilan keputusan melalui penguatan nilai-nilai

kollektif dan keterbukaan. Hoy dan Miskel (2020) menegaskan bahwa budaya organisasi yang berakar kuat pada nilai-nilai bersama dapat meningkatkan kohesi tim dan legitimasi kebijakan yang dihasilkan. Prinsip syura memungkinkan setiap pihak untuk merasa memiliki keputusan yang diambil, sehingga mendukung implementasi kebijakan secara lebih efektif. Selain itu, keterbukaan dalam musyawarah juga membantu mencegah konflik, karena setiap masukan dipertimbangkan secara adil. Dengan memanfaatkan budaya organisasi yang inklusif, LPPH mampu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, sekaligus memastikan bahwa kebijakan yang diambil relevan dan berdampak positif bagi semua pihak.

Diskusi hasil menunjukkan bahwa mekanisme pengambilan keputusan di LPPH sudah cukup efektif dalam memastikan keselarasan dengan visi lembaga. Namun, beberapa tantangan seperti prosedur yang panjang dan komunikasi yang belum optimal masih menjadi hambatan signifikan. Prosedur yang kompleks sering kali memperlambat implementasi kebijakan, terutama pada level operasional, yang memengaruhi responsivitas organisasi terhadap kebutuhan lapangan. Selain itu, komunikasi yang tidak merata antarlevel organisasi dapat menyebabkan miskomunikasi dalam memahami kebijakan strategis dan teknis. Hambatan ini, jika tidak segera diatasi, berpotensi menurunkan efisiensi dan efektivitas pengambilan keputusan di LPPH. Oleh karena itu, perbaikan dalam kedua aspek ini diperlukan untuk meningkatkan kinerja organisasi dan mendukung implementasi kebijakan yang lebih baik.

Untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas, LPPH disarankan untuk melakukan beberapa langkah strategis. Pertama, penguatan pelatihan bagi pemimpin unit dan staf terkait dalam manajemen pengambilan keputusan dan komunikasi organisasi. Pelatihan ini dapat meningkatkan kapasitas pemimpin dalam menyederhanakan prosedur dan menyampaikan kebijakan secara jelas kepada seluruh pihak. Kedua, penyederhanaan proses pengambilan keputusan dengan mengurangi tahapan yang tidak esensial tanpa mengorbankan akurasi

atau kualitas kebijakan. Terakhir, peningkatan monitoring dan evaluasi melalui sistem yang lebih terstruktur dan berbasis data untuk memastikan kebijakan yang diambil tidak hanya relevan tetapi juga dapat diimplementasikan dengan baik. Dengan langkah-langkah ini, LPPH dapat menjadi organisasi yang lebih adaptif dan responsif, sekaligus menjaga integritas visi strategisnya sebagai lembaga pendidikan berbasis nilai Islami.

## **KESIMPULAN**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengambilan keputusan di Lembaga Pendidikan dan Pengkaderan Hidayatullah (LPPH) Balikpapan mengikuti mekanisme berbasis prinsip syura dengan struktur yang menggabungkan sentralisasi untuk kebijakan strategis dan desentralisasi untuk kebijakan operasional. Pendekatan ini telah mendukung peningkatan efektivitas kinerja guru putri, terutama dalam hal disiplin, kreativitas, dan efektivitas mengajar. Partisipasi guru dalam pengambilan keputusan terbukti meningkatkan rasa memiliki terhadap kebijakan yang diimplementasikan, meskipun masih ada tantangan seperti prosedur yang panjang dan komunikasi yang kurang optimal. Evaluasi berkala telah menjadi bagian penting dalam memastikan bahwa kebijakan yang diterapkan selaras dengan visi strategis lembaga dan kebutuhan lapangan.

## **SARAN**

Untuk meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan, LPPH disarankan untuk menyederhanakan prosedur pengambilan keputusan tanpa mengurangi kualitas kebijakan yang dihasilkan. Penguatan pelatihan manajerial bagi pemimpin unit juga penting untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam menyampaikan kebijakan dan mengelola proses keputusan secara efisien. Langkah konkret untuk mendukung kinerja guru putri meliputi peningkatan ruang partisipasi dalam pengambilan kebijakan yang relevan dengan tugas mereka dan penyediaan sumber daya yang lebih memadai. Dengan kombinasi strategi ini, LPPH dapat memperkuat efektivitas organisasi dan memastikan bahwa

kinerja guru terus berkembang sejalan dengan visi lembaga.

## DAFTAR RUJUKAN

- Bush, T. (2021). *Theories of Educational Leadership and Management*. Sage Publications.
- Creswell, J. (2014). *Research Design; Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (3rd ed.). NEW DELHI: SAGE PUBLICATION.
- Farid, M., Ibrahim, T., Hasbiyallah, & Arifudin, O. (2025). Mekanisme pengambilan keputusan berbasis sistem informasi manajemen dalam lembaga pendidikan islam. *Jurnal Tahsinia*, 6(1), 86–103.
- Hazin, M., & Wedia Devi Rahmawati, N. (2021). KEBIJAKAN PENGEMBANGAN KURIKULUM PENDIDIKAN ISLAM (Studi Histori dan Regulasi di Indonesia). *Evaluasi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(2), 293–310. <https://doi.org/10.32478/evaluasi.v5i2.745>
- Hidayat, N. (2016). OTONOMI DAERAH DAN DESENTRALISASI PENDIDIKAN: (Studi Pada Jenjang Pendidikan Menengah Dinas Pendidikan Kota Sawahlunto). *Society*, 4, 35–50. <https://doi.org/10.33019/society.v4i1.34>
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2020). Educational Administration: Theory, Research, and Practice. In *McGraw-Hill Education*. McGraw-Hill Education.
- Katsaros, K. K., Tsirikas, N. D., & Nicolaidis, C. S. (2020). The Impact of Decision-Making on Organizational Outcomes in Education. *Journal of Educational Leadership Studies*, 15(1), 25–38.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven Strong Claims About Successful School Leadership Revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Sage publications.
- Mufidah, Z., Hariyati, N., & Yulianingsih, W. (2024). Gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dalam peningkatan profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan. *JDMP (Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan)*, 8(2), 120–131.
- Muliyanty, I., & Ahmadi. (2024). Struktur dan Anatomi Organisasi. *Jurnal Studi Multidisipliner*, 8(12), 727–740.
- Rai, J., & Beresford-Dey, M. (2023). School leadership in the United Arab Emirates: A scoping review. *Educational Management Administration & Leadership*. <https://doi.org/10.1177/17411432231218129>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Rosnani, H. (2014). Education in Malaysia: Towards a Developed Nation. *The Journal of Asian Studies*, 57(3), 912–913. <https://doi.org/10.2307/2658815>
- Siddiqui, S. (2007). *Rethinking Education in Pakistan: Perceptions, Practices, and Possibilities*.
- Siregar, A. S., Dora, N., & Nasution, T. (2025). Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMP Swasta Namira Medan di Tinjau Dari Perspektif Sosiologi Pendidikan. *IMAMAH: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(1), 41–51.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sumpena, S., Nurhamidah, S., & Hilman, C. (2022). Kebijakan Desentralisasi Pendidikan dan Implementasinya dalam Pendidikan di Indonesia. *Jurnal Inovasi, Evaluasi Dan Pengembangan Pembelajaran (JIEPP)*, 2, 41–51. <https://doi.org/10.54371/jiepp.v2i2.222>
- Van Norren, D., & Beehner, C. (2021). Sustainability leadership, UNESCO competencies for SDGs, and diverse leadership models. In *International Journal of Development and Sustainability* (Vol. 10, Issue 1). [www.isdsnet.com/ijds](http://www.isdsnet.com/ijds)