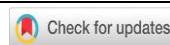


## PRINSIP SYURA DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN KEPEMIMPINAN BIROKRASI PADA LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

Hamidatul Afifati Fauziah<sup>1</sup>, Muhammad Thohir<sup>2</sup>, Sahudi<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> UIN Sunan Ampel Surabaya, Indonesia

Email: [hamidahafifahfauziah@gmail.com](mailto:hamidahafifahfauziah@gmail.com)



DOI: <https://doi.org/10.34125/jkps.v10i4.1301>

### Sections Info

#### Article history:

Submitted: 23 September 2025

Final Revised: 11 October 2025

Accepted: 16 November 2025

Published: 26 December 2025

#### Keywords:

Shura

Decision Making

Bureaucratic Leadership



### ABSTRACT

*This study aims to analyze the application of the principle of shura in bureaucratic leadership decision-making in Islamic educational institutions. The main objective of this study is to examine how the principle of shura can be applied in the context of bureaucratic leadership in educational institutions, as well as to identify the challenges faced in the implementation process. This study uses a qualitative approach with library research, which was conducted by analyzing various literature related to shura, decision-making in bureaucracy, and Islamic educational leadership. The results of the study show that the application of the principle of shura in decision-making can increase the legitimacy of decisions, strengthen the participation of members of the institution, and produce more inclusive and fair policies. However, the biggest challenges found are resistance to change in the established bureaucratic structure and limitations in creating space for effective deliberation. The novelty of this research lies in the integration of the principle of shura in bureaucratic leadership in Islamic educational institutions, which has been discussed more in the context of government and political leadership. This research is expected to make a significant contribution to developing a more participatory and Islamic values-based model of educational leadership.*

### ABSTRAK

*Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan prinsip syura dalam pengambilan keputusan kepemimpinan birokrasi pada lembaga pendidikan Islam. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengkaji bagaimana prinsip syura dapat diterapkan dalam konteks kepemimpinan birokrasi di lembaga pendidikan, serta untuk mengidentifikasi tantangan yang dihadapi dalam proses implementasinya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian kepustakaan (library research), yang dilakukan dengan menganalisis berbagai literatur terkait syura, pengambilan keputusan dalam birokrasi, dan kepemimpinan pendidikan Islam. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan prinsip syura dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan legitimasi keputusan, memperkuat partisipasi anggota lembaga, serta menghasilkan kebijakan yang lebih inklusif dan adil. Meskipun demikian, tantangan terbesar yang ditemukan adalah resistensi terhadap perubahan yang ada dalam struktur birokrasi yang mapan, serta keterbatasan dalam menciptakan ruang bagi musyawarah yang efektif. Kebaruan penelitian ini terletak pada integrasi prinsip syura dalam kepemimpinan birokrasi pada lembaga pendidikan Islam, yang selama ini lebih banyak dibahas dalam konteks pemerintahan dan kepemimpinan politik. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan dalam mengembangkan model kepemimpinan pendidikan yang lebih partisipatif dan berbasis nilai-nilai Islam.*

**Kata kunci:** Syura, Pengambilan Keputusan, dan Kepemimpinan Birokrasi

## PENDAHULUAN

Organiasi memerlukan pemimpin, apabila di dalam organisasi tidak ada pemimpin maka organisasi tidak akan beroperasi dengan baik karena tidak ada yang memimpin dan mengarahkan (Hilyanti et al., 2022). Untuk mencapai tujuan organisasi, pemimpin perlu memiliki kemampuan untuk membawa perubahan atau tindakan yang diperlukan. Kepemimpinan merupakan seseorang yang bertanggung jawab untuk mengendalikan situasi tertentu yang berada pada posisi mengarahkan atau membimbing anggotanya menuju tujuan yang telah ditetapkan (Nurwahyulingsih et al., 2022).

Kepemimpinan dalam lembaga pendidikan memiliki peran strategis dalam menentukan kualitas pengelolaan dan hasil pembelajaran di semua tingkat pendidikan, mulai dari pendidikan dasar hingga pendidikan tinggi (Laksmidewi et al., 2025). Gaya kepemimpinan birokrasi berpengaruh signifikan terhadap pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan pemimpin memengaruhi kemajuan organisasi pada setiap tahap manajemen, mulai dari perencanaan hingga evaluasi (Aryanti et al., 2025). Dalam Islam, prinsip-prinsip seperti keadilan, tanggung jawab, amanah, dan *syura* (musyawarah) menjadi dasar dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas-tugas manajerial (Ratu Amalia Hayani et al., 2024).

Syura merupakan mekanisme pengambilan keputusan kolektif yang memiliki akar kuat dalam tradisi Islam, berfungsi untuk menjamin partisipasi masyarakat dan keadilan dalam proses legislasi dan pemerintahan (Efendi, 2024). Hal ini tercermin dalam firman Allah SWT dalam QS. Asy-Syura ayat 38 yang menyebutkan bahwa orang-orang beriman adalah mereka yang urusannya diputuskan dengan musyawarah di antara mereka. Dengan demikian, kepemimpinan yang menerapkan prinsip syura tidak hanya menumbuhkan rasa keadilan dan kebersamaan, tetapi juga meningkatkan legitimasi keputusan yang diambil karena melibatkan berbagai pihak dalam prosesnya.

Namun, dalam praktik birokrasi pendidikan modern, terutama di lembaga pendidikan Islam, penerapan prinsip *syura* sering kali menghadapi tantangan. Kondisi lingkungan strategis yang berubah secara cepat, seperti perkembangan teknologi, dinamika sosialpolitik, dan kompleksitas masalah publik yang bersifat lintas sektoral, menuntut sebuah model kepemimpinan yang berbeda dari model tradisional yang cenderung hierarkis dan bersifat *top-down* (Destiana, 2023). Akibatnya, nilai partisipasi dan keterlibatan anggota organisasi menjadi berkurang. Oleh karena itu, penting untuk mengkaji bagaimana prinsip syura dapat diimplementasikan secara efektif dalam proses pengambilan keputusan kepemimpinan birokrasi lembaga pendidikan agar tetap relevan di tengah tuntutan manajerial dan profesionalisme birokrasi masa kini.

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang memiliki pembahasan serupa. Seperti penelitian Aprilya dan Tohawi yang meneliti implementasi prinsip syura dalam sistem pemerintahan daerah, menemukan bahwa integrasi nilai-nilai syura dalam sistem pemerintahan modern relevan untuk meningkatkan transparansi, akuntabilitas, serta memperkuat partisipasi masyarakat. Dengan demikian, syura tidak hanya menjadi nilai teoretis, tetapi juga solusi praktis dalam menjawab tantangan tata kelola daerah yang lebih baik (Kartika Aprilya & Tohawi, 2024). Pada penelitian Nelvi Rahmi, menemukan bahwa konsep syura dalam Islam merupakan prinsip kepemimpinan partisipatif yang menekankan pada keterlibatan seluruh pihak dalam proses pengambilan keputusan (Rahmi, 2022). Kemudian pada penelitian Massi, menyebutkan bahwa, dalam persoalan suksesi kepemimpinan persoalan musyawarah atau syura dan legitimasi umat atau rakyat tidak terlalu mendapat perhatian yang lebih dan titik tekan yang signifikan, jika ditelusuri lebih dalam, persoalan syura dan legitimasi rakyat atau umat merupakan dua hal yang

---

selalu ada dalam setiap suksesi kepemimpinan Khulafaur Rasyidin (Massi, 2020).

Berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang membahas penerapan prinsip syura dalam konteks pemerintahan, teori kepemimpinan Islam secara umum, maupun sejarah politik Islam klasik, penelitian ini secara khusus menempatkan prinsip syura dalam konteks kepemimpinan birokrasi lembaga pendidikan. Fokus penelitian diarahkan pada bagaimana prinsip syura dapat menjadi landasan etis dan strategis dalam proses pengambilan keputusan yang melibatkan berbagai elemen lembaga secara partisipatif.

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menganalisis penerapan prinsip syura dalam pengambilan keputusan kepemimpinan birokrasi pada lembaga pendidikan, serta menggambarkan relevansinya terhadap efektivitas organisasi dan peningkatan partisipasi civitas sekolah. Harapan dari penulisan ini adalah agar hasil penelitian dapat menjadi acuan konseptual bagi para pemimpin lembaga pendidikan Islam dalam mengelola proses pengambilan keputusan yang berkeadilan, partisipatif, dan berlandaskan nilai-nilai Islam. Selain itu, penelitian ini diharapkan mampu memperkuat wacana tentang integrasi antara nilai-nilai syar'i dan tata kelola birokrasi modern. Secara ilmiah, tulisan ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan kajian manajemen pendidikan Islam dan kepemimpinan berbasis nilai, khususnya dalam aspek pengambilan keputusan birokratis yang tetap memegang prinsip syura sebagai fondasi moral dan etis.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian kepustakaan (*library research*). Jenis penelitian ini dipilih karena fokus kajian diarahkan pada penelusuran, analisis, dan sintesis terhadap berbagai literatur yang relevan untuk memahami konsep internalisasi nilai-nilai Islam dalam pembentukan etika digital peserta didik. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengkaji berbagai teori, hasil penelitian, dan pandangan para ahli guna membangun kerangka konseptual yang integratif antara nilai-nilai Islam dan fenomena etika digital dalam pendidikan.

Menurut Zed, penelitian kepustakaan merupakan serangkaian kegiatan yang berkaitan dengan metode pengumpulan data pustaka, membaca dan mencatat, serta mengolah bahan penelitian dari berbagai sumber seperti buku, jurnal ilmiah, laporan penelitian, dan dokumen resmi yang relevan dengan topik kajian (Zed, 2014). Penelitian kepustakaan memberikan kesempatan bagi peneliti untuk melakukan analisis mendalam terhadap literatur yang ada, serta menggabungkan berbagai pandangan akademik ke dalam satu kerangka konseptual yang menyeluruh dan dapat diterapkan (Saefullah, 2024).

Data dianalisis dengan menggunakan analisis isi (*content analysis*), yakni proses menafsirkan teks secara sistematis untuk menemukan makna, pola, dan hubungan antar konsep. Analisis dilakukan melalui tiga tahapan, pertama reduksi data, yaitu menyeleksi informasi yang relevan sesuai tema penelitian, kedua penyajian data, yaitu mengelompokkan konsep dan temuan literatur ke dalam kategori seperti nilai Islam, proses internalisasi, dan etika digital, dan ketiga penarikan kesimpulan, yaitu penarikan kesimpulan, yang mencangkup sintesis konseptual dan penarikan implikasi teoretis bagi penguanan pendidikan karakter di era digital (Krippendorff, 2004).

Untuk menjaga validitas data, peneliti menerapkan teknik triangulasi sumber pustaka dengan membandingkan beberapa pandangan dari literatur yang berbeda guna memastikan konsistensi dan kredibilitas temuan. Dengan pendekatan tersebut, diharapkan penelitian ini dapat menghasilkan pemahaman yang komprehensif dan mendalam tentang bagaimana nilai-nilai Islam dapat diinternalisasikan secara efektif dalam membentuk etika digital peserta didik di era modern.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Prinsip Syura

Syura atau musyawarah adalah berkumpulnya beberapa orang dalam satu majelis untuk mengambil sebuah keputusan atau mufakat bersama (Amanullah & Fanani, 2024). Al-Qur'an menjelaskan dalam QS. Asy-Syura ayat 38 bahwa ciri orang beriman adalah mereka yang urusannya diputuskan dengan musyawarah di antara mereka. Ayat ini menegaskan bahwa keputusan yang adil dan efektif harus melibatkan berbagai pihak, bukan diambil secara sepihak oleh pemimpin. Berikut adalah prinsip-prinsip dasar *syura*:

#### 1. Prinsip Persamaan (*al-Musawat*)

Persamaan (*al-musawat*) merupakan salah satu doktrin dalam Islam yang sangat esensial. Hal itu dapat dilihat dalam Al-Qur'an tentang prinsip yang tidak membedakan siapapun di hadapan hukum (QS. Al-Maidah (5): 8)

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُوْنُوا فَوَّا مِنْ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَتَّانٌ فَوْمٌ عَلَىٰ أَلَا تَعْدِلُوا إِغْلِبُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَأَنَّهُ اللَّهُ أَنَّ اللَّهُ حَبِّيْرٌ بِمَا تَعْمَلُوْنَ

Terjemah: "Wahai orang-orang yang beriman, jadilah kamu penegak (kebenaran) karena Allah (dan) saksi-saksi (yang bertindak) dengan adil. Janganlah kebencianmu terhadap suatu kaum mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlakulah adil karena (adil) itu lebih dekat pada takwa. Bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah Maha teliti terhadap apa yang kamu kerjakan."

Dan tidak ada yang istimewa dari yang lain (QS. Al-Hujurat (49): 13)

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعْاَرِفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَنْفُسُكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلَيْهِمْ حَسِيْرٌ

Terjemah: "Hai manusia, sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling takwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui lagi Maha Mengenal."

Ayat ini dengan jelas melarang setiap bentuk kebanggaan terhadap keturunan atau asal-usul seseorang, karena pada hakikatnya semua manusia berasal dari Adam dan Hawa. Oleh karena itu, tidak seharusnya seseorang atau kelompok yang merasa lebih unggul dibandingkan yang lain, apalagi menghina orang lain (Muttaqin & Apriadi, 2020).

#### 2. Prinsip Keadilan

Prinsip keadilan dapat diterapkan dalam setiap aspek kehidupan di dunia. Di mana pun terdapat interaksi antarindividu, di situlah keadilan menjadi unsur yang paling penting dan harus dijunjung tinggi (Rasyid, 2022). Prinsip ini tertulis pada QS. Yunus (10): 47

وَلِكُلِّ أُمَّةٍ رَسُولٌ فَلَمَّا جَاءَ رَسُولُهُمْ فُضِيَّ بَيْنَهُمْ بِالْقِسْطِ وَهُمْ لَا يُظْلَمُوْنَ ﴿٤٧﴾

Artinya: "Tiap-tiap umat mempunyai rasul; maka apabila telah datang rasul mereka, diberikanlah keputusan antara mereka dengan adil dan mereka (sedikitpun) tidak dianiyaya."

#### 3. Prinsip Kebebasan

Pembahasan mengenai kebebasan merupakan hal yang sangat kompleks dan selalu berorientasi pada nilai-nilai kemanusiaan. Kebebasan memiliki peran penting dalam membebaskan manusia dari berbagai tekanan, paksaan, penjajahan, kediktatoran dan sebagainya. Namun, kebebasan tidak berarti melepaskan diri dari segala bentuk keterikatan. Kebebasan yang sebenarnya bukan kesewenang-wenangan, melainkan keterikatan pada norma dan aturan yang berlaku. Kebebasan yang dikaitkan dengan syura adalah kebebasan anggota masyarakat dalam menentukan nasibnya, bentuk dan sistem pemerintahannya. Selain itu, kebebasan ini juga mencakup kebebasan untuk mengemukakan pendapat dan mendiskusikannya dalam forum yang terbuka. Syura dapat dipahami sebagai sebuah keseimbangan antara kebebasan individu dan kelompok, saling menyempurnakan dan bahu membahu antara pribadi dan umat. Kebebasan untuk menyampaikan pendapat akan membuka peluang munculnya beberapa pendapat yang dapat didiskusikan bersama demi terciptanya kemaslahatan bersama. Dengan demikian, *syura* (musyawarah) dapat diidentikkan dengan sistem parlemen, di mana keputusan dan ketetapan diambil berdasarkan suara mayoritas atau aklamasi. Namun, musyawarah istimewa karena mempunyai kaidah yang lebih dalam dan lebih universal (Muttaqin & Apriadi, 2020).

### **Pengambilan Keputusan Kepemimpinan Birokrasi**

Pengambilan keputusan merupakan suatu proses pemilihan alternatif terbaik dari beberapa alternatif secara sistematis untuk ditindak lanjuti atau untuk digunakan sebagai suatu cara pemecahan masalah (Pasolong, 2023). Hal ini selaras dengan pendapat Hayati dkk., bahwa pengambilan keputusan yaitu suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat suatu masalah, pengumpulan fakta-fakta dan data, penentuan yang matang dari alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat (Hayati et al., 2025).

Kepemimpinan birokrasi berperan penting dalam menentukan efektivitas pengambilan keputusan strategis, namun sering kali proses tersebut berlangsung lambat dan kurang partisipatif akibat struktur hierarkis yang kaku (Mazibuko & Mutambara, 2023). Model kepemimpinan yang lebih kolaboratif diperlukan agar birokrasi dapat berfungsi secara adaptif dalam konteks pendidikan. Blomdahl menjelaskan bahwa keputusan dalam sistem birokrasi sering kali merupakan hasil dari tarik-menarik kepentingan antar aktor dan pengaruh gaya kepemimpinan tertinggi (Blomdahl, 2020).

Kepemimpinan yang efektif memiliki peran yang penting dalam kesuksesan lembaga pendidikan di era digital. Pentingnya penerapan gaya kepemimpinan transformasional dan terdistribusi, yang dapat mendorong kolaborasi, inovasi, dan menciptakan budaya sekolah yang positif. Selain itu, mekanisme pengambilan keputusan berbasis data juga terbukti berperan penting dalam meningkatkan hasil akademik serta tata kelola kelembagaan (Chen & Meng, 2025). Pengambilan keputusan berbasis data mendukung pengambilan keputusan yang efektif dan meningkatkan hasil belajar siswa (Adanne, 2024).

Pengambilan keputusan dalam kepemimpinan pendidikan Islam melalui serangkaian tahapan, yaitu identifikasi masalah atau tantangan, kumpulan informasi, analisis informasi, pilihan alternatif, evaluasi dan pertimbangan etis implementasi, evaluasi dan koreksi. Dalam konteks ini pemimpin memiliki peran dalam menentukan kebijakan dan keputusan pendidikan, termasuk merumuskan visi dan misi lembaga, menetapkan kebijakan pendidikan, melakukan pengambilan keputusan strategis yang mendukung visi dan misi lembaga pendidikan Islam, serta memberikan arah dan tujuan jangka panjang, menciptakan budaya etika yang kuat dan mempromosikan nilai-nilai Islam dalam lingkungan pendidikan,

melakukan pengembangan pada para staf. Teknik dan strategi pemecahan masalah yang relevan dalam pendidikan Islam yaitu, Syura, istikharah, penekanan pada etika, penilaian data dan fakta, analisis akar masalah dan kreativitas dan inovasi (Ridho et al., 2024).

Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, pendekatan pengambilan keputusan kolektif yang mengacu pada prinsip Syura memiliki relevansi tinggi. Nilai-nilai syura bisa dijadikan model dalam manajemen sekolah Islam untuk mengambil keputusan secara bersama-sama, sehingga hasil kebijakan lebih inklusif dan diterima oleh semua pihak (Hilalludin et al., 2025). Dengan demikian, pengambilan keputusan bukan hanya dari atas ke bawah (*top-down*), tetapi melibatkan guru, staf, bahkan pemangku kepentingan lain dalam lembaga pendidikan.

Gaya kepemimpinan transformasional dan partisipatif lebih efektif dalam membangun motivasi dan kepercayaan di antara anggota organisasi. Komunikasi yang terbuka dan transparan juga mendukung terwujudnya koordinasi yang baik antar elemen organisasi, sehingga dapat meminimalisir konflik dan meningkatkan efisiensi operasional. Proses pengambilan keputusan yang melibatkan berbagai pihak akan meningkatkan legitimasi kebijakan serta kepuasan para anggota organisasi (Rosita, 2024).

Pengambilan keputusan pemimpin di lembaga pendidikan Islam sebaiknya menggabungkan: (1) pendekatan sistematis dan berbasis data agar keputusan relevan dan objektif; (2) mekanisme kolektif/partisipatif sesuai prinsip syura agar kebijakan inklusif dan mendapat legitimasi; serta (3) kepemimpinan adaptif dan komunikatif agar seluruh pemangku kepentingan terdengar dan dilibatkan. Kombinasi ini memberi landasan yang kuat untuk penerapan pengambilan keputusan yang etis, efektif, dan sesuai karakter institusi Islam.

## **Prinsip Syura dalam Pengambilan Keputusan Kepemimpinan Birokrasi pada Lembaga Pendidikan**

Pemimpin pendidikan yang mengacu pada ajaran Islam cenderung menekankan nilai-nilai dasar seperti keadilan (*adl*), kasih sayang (*rahma*), kejujuran (*sidq*), dan akuntabilitas (*mas'uliyyah*) sebagai fondasi kepemimpinan etis dalam pendidikan (Setiawan, 2024). Penerapan nilai-nilai Islam seperti keadilan (*adl*), amanah, dan musyawarah (*syura*) dalam kepemimpinan berkontribusi signifikan terhadap perubahan positif dalam manajemen pendidikan, termasuk peningkatan kinerja guru dan siswa kolaborasi berdasarkan prinsip-prinsip Islam dapat menciptakan lingkungan belajar yang lebih produktif dan etis (Alfaridli & Hasan Agus, 2024).

Untuk mencapai keputusan yang inklusif dan adil serta meningkatkan efektivitas manajemen pendidikan maka pemimpin perlu menggunakan prinsip-prinsip Islam seperti amanah, kaidah musyawarah, dan akhlak. Nilai-nilai Islam dalam kepemimpinan dapat memperkuat motivasi, partisipasi, dan inovasi di lingkungan pendidikan serta membentuk karakter positif pada peserta didik dan pendidik. Maka integrasi nilai-nilai Islam dalam kepemimpinan pendidikan berperan penting dalam membentuk generasi yang cerdas, berakhlak, dan beriman (Rochim & Muttaqien, 2025).

Sebuah organisasi pendidikan yang mengadopsi prinsip syura akan menjalankan proses pengambilan keputusan melalui tahapan musyawarah atau konsultasi kolektif, di mana pemimpin tidak bertindak otoriter, tetapi memfasilitasi dialog, mendengarkan pendapat, dan bersama-sama menentukan pilihan terbaik. Dengan mengedepankan prinsip persamaan, keadilan, dan kebebasan maka hasil kebijakan lebih inklusif dan diterima oleh semua pihak. Keputusan yang dambil tidak hanya tepat secara teknis, tetapi juga legitim di mata komunitas, dan menjaga integritas serta keberlanjutan organisasi.

## KESIMPULAN

Penelitian ini berhasil mengungkap penerapan prinsip syura dalam pengambilan keputusan kepemimpinan birokrasi pada lembaga pendidikan, khususnya lembaga pendidikan Islam. Hasil penelitian menunjukkan bahwa prinsip syura, yang menekankan pada musyawarah dan partisipasi kolektif, berperan penting dalam memperkuat legitimasi keputusan yang diambil, karena melibatkan berbagai pihak dalam proses pengambilan keputusan. Prinsip ini juga berkontribusi terhadap peningkatan keterlibatan anggota lembaga, yang pada gilirannya mendorong keputusan yang lebih inklusif dan lebih diterima oleh seluruh pemangku kepentingan. Keputusan yang dihasilkan melalui musyawarah berdasarkan prinsip syura tidak hanya efektif dalam segi administratif, tetapi juga lebih berlandaskan pada keadilan dan moralitas yang lebih kuat.

Namun, meskipun prinsip syura menawarkan banyak manfaat, penelitian ini juga menemukan bahwa penerapannya dalam birokrasi pendidikan Islam menghadapi beberapa tantangan, seperti adanya resistensi terhadap perubahan dari struktur birokrasi yang telah mapan dan terbatasnya ruang untuk musyawarah yang efektif di dalam sistem yang cenderung hierarkis. Oleh karena itu, penting untuk menciptakan budaya organisasi yang mendukung partisipasi aktif, serta mengedepankan transparansi dan komunikasi terbuka dalam setiap pengambilan keputusan.

## REFERENSI

- Adanne, E. F. (2024). A Meta-Analysis of Data-Driven School Leaders and School Effectiveness in the 21st Century. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 12(01), 204–225. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2024.121011>
- Alfaridli, M. A., & Hasan Agus, A. R. (2024). Islamic Values-Based Leadership As the Key To Educational Management Transformation. *Proceeding of Intenational Conference Om Education, Society and Humanity*, 02(02), 248–258. <https://ejournal.unuja.ac.id/index.php/icesh/article/view/10005>
- Amanullah, M. H., & Fanani, M. A. (2024). Theistic Democracy Studies Hadith Analysis Deliberations in Contemporary Islamic Political Ethics. *Al-Bunyan: Interdisciplinary Journal of Qur'an and Hadith Studies*, 2(1), 54–68. <https://doi.org/https://doi.org/10.61166/bunyan.v2i1.17>
- Aryanti, P., Novriansyah, Y., & Isman, I. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Birokrasi Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Pengambilan Keputusan pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Bungo. 2025, 3(1), 247–259. <https://doi.org/https://doi.org/10.61132/manuhara.v3i1.1525>
- Blomdahl, M. (2020). Bureaucratic Politics, Presidential Leadership Style and Crisis Decision-Making: Why Obama said Yes to Libya and no to Syria. *American Studies in Scandinavia*, 52(1), 75–98. [https://doi.org/Blomdahl, M. \(2020\). Bureaucratic Politics, Presidential Leadership Style and Crisis Decision-Making: Why Obama said Yes to Libya and no to Syria. American Studies in Scandinavia, 52\(1\), 75–98.](https://doi.org/Blomdahl, M. (2020). Bureaucratic Politics, Presidential Leadership Style and Crisis Decision-Making: Why Obama said Yes to Libya and no to Syria. American Studies in Scandinavia, 52(1), 75–98.)
- Chen, J., & Meng, J. (2025). Leadership and Decision-Making Mechanisms in Educational Management. *International Journal of Sociologies and Anthropologies Science Reviews*, 5(5), 721–732. <https://doi.org/10.60027/ijssr.2025.7207>
- Destiana, R. (2023). Kepemimpinan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Sektor Publik. *Dialogue : Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 5(1), 437–460. <https://doi.org/10.14710/dialogue.v5i1.15762>
- Efendi, S. (2024). Prinsip Syura Dalam Pembentukan Kebijakan Publik Menurut Hukum Islam. *Constituo: Jurnal Riset Hukum Kenegaraan & Politik*, 3(1), 69–78. <https://ejurnal.stkip-pessel.ac.id/index.php/kp>

<https://doi.org/https://doi.org/10.47498/constituo.v3i1.3455>

- Hayati, N., Hidayatulloh, S., Putri Kusuma, H., Sabata, C., Hasanah, K., Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, N., Jl Mataram No, I., Miuwo, K., Kaliwates, K., Jember, K., & Timur, J. (2025). Strategi dan Model Pengambilan Keputusan dalam Manajemen Pendidikan dalam Kajian Literatur Interdisipliner. *Jurnal Riset Sosial Humaniora Dan Pendidikan*, 3(4), 81–101.
- Hilalludin, Wiresti, R. D., Mariyani, E. D., & Khaer, S. M. (2025). Syura sebagai Model Pendidikan Kepemimpinan Islam: Membangun Komunikasi Efektif dalam Pengambilan Keputusan Kolektif. *Ar-Ruhul Ilmi: Jurnal Pendidikan Dan Pemikiran Islam*, 1(1), 16–29. <https://risetcendikia.com/index.php/jurnal-arruhul-ilmi/article/view/2>
- Hilyanti, Murliana, M., & Malihah, L. (2022). Peran Kepemimpinan Dalam Organisasi. *Surplus: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 1(1), 44–55. <https://doi.org/10.71456/sur.v1i1.130>
- Kartika Aprilya, P., & Tohawi, A. (2024). Implementasi Prinsip Syura dalam Sistem Pemerintahan Daerah. *Islamic Law: Jurnal Siyasah*, 9(1), 1–15. <https://doi.org/10.53429/iljs.v9i1.593>
- Krippendorff, K. (2004). Content Analysis: An Introduction to Its Methodology. In *Sage Publications*. Sage Publications. <https://doi.org/10.1103/PhysRevB.31.3460>
- Laksmidewi, D., Riyanto, & Et.al. (2025). *Kompas Pendidikan 5.0: Antologi Akademik*. Boenga Ketjil.
- Massi, R. A. R. (2020). Syura dan Legitimasi Umat dalam Suksesi Kepemimpinan Khulafaur Rasyidin. *Qaumiyyah: Jurnal Hukum Tata Negara*, 1(2), 95–113. <https://doi.org/https://doi.org/10.24239/qaumiyyah.v1i2.12>
- Mazibuko, S., & Mutambara, E. (2023). Bureaucratic Leadership Anstrategic Decision-Making At the Department of Trade, Industry and Competition. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 7(4 Special Issue), 342–349. <https://doi.org/10.22495/cgobrv7i4sip12>
- Muttaqin, J., & Apriadi, A. (2020). Syura atau Musyawarah Dalam Al-Qur'an. *Jurnal Keislaman Dan Pendidikan*, 1(2), 57–73. <https://doi.org/https://doi.org/10.62285/alurwatulwutsqo.v1i2.18>
- Nurwahyuliningsih, E., Akhmad Nulhaqim, S., & A. Rachim, H. (2022). Kepemimpinan Dan Pengambilan Keputusan Pada Organisasi Layanan Manusia. *Kebijakan : Jurnal Ilmu Administrasi*, 13(2), 136–145. <https://doi.org/10.23969/kebijakan.v13i2.5310>
- Pasolong, H. (2023). *Teori Pengambilan Keputusan*. Alfabeta.
- Rahmi, N. (2022). Konsep Syura Dalam Pengambilan Keputusan (Studi Tentang Persamaan Dan Perbedaan Menurut Hukum Tata Negara Islam Dan Hukum Tata Negara Indonesia). In *IAIN Batusangkar*. [https://repo.uinmybatusangkar.ac.id/xmlui/bitstream/handle/123456789/25543/1659514343579\\_perpus.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repo.uinmybatusangkar.ac.id/xmlui/bitstream/handle/123456789/25543/1659514343579_perpus.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Rasyid, M. H. (2022). Prinsip Keadilan Dan Penerapannya. *Jurnal Pemikiran, Penelitian Hukum,Pendidikan Pancasila Dan Kewarganegaraaan*, 9, 92–101.
- Ratu Amalia Hayani, Syafri Yanto, Azwar Rahmat, Agung Cucu Purnawirawan, & Aslan, A. (2024). Efektivitas Kepemimpinan Dalam Manajemen Pendidikan Islam. *Jurnal Ilmiah Edukatif*, 10(2), 136–148. <https://doi.org/10.37567/jie.v10i2.3272>
- Ridho, A., Dwi Prastyo, D., Arrozy, E., & Taufiq, M. (2024). Proses Pengambilan Keputusan dan Solusi dalam Manajemen Pendidikan Islam. *ISLAMIC STUDIES Salam Institute Islamic Studie*, 1(1), 40–49. <https://jurnal.elsalima.org/index.php/siis/article/view/5>
- Rochim, A. N., & Muttaqien, M. I. (2025). Keadilan, Amanah, dan Musyawarah: Integrasi Nilai Kepemimpinan Islam dalam Manajemen Pendidikan Modern. *Jurnal Visi Jurnal Kepemimpinan dan Pengurusan Sekolah*: <https://ejurnal.stkip-pessel.ac.id/index.php/kp>

- Manajemen*, 11(2), 1–12. <https://doi.org/https://doi.org/10.56910/jvm.v11i2.513>
- Rosita, I. (2024). Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, dan Pengambilan Keputusan dalam Meningkatkan Efektivitas Manajemen Pada Lembaga Pendidikan Islam. *Jurnal Tarbiyah Almuslim*, 2(2), 137–151. <https://doi.org/https://doi.org/10.71025/x3n19229>
- Saefullah, A. S. (2024). Ragam Penelitian Kualitatif Berbasis Kepustakaan Pada Studi Agama dan Keberagamaan dalam Islam. *Al-Tarbiyah : Jurnal Ilmu Pendidikan Islam*, 2(4), 195–211. <https://doi.org/10.59059/al-tarbiyah.v2i4.1428>
- Setiawan, A. (2024). Ethical Decision-Making in Educational Leadership: Insights from Islamic Scholars. *Edu Spectrum: Journal of Multidimensional Education*, 1(1), 15–27. <https://mabadiiqtishada.org/index.php/EduSpectrum>
- Zed, M. (2014). *Metode Penelitian Kepustakaan*. Yayasan Pustaka Obor Indonesia.

Copyright holder:  
© Author

First publication right:  
Jurnal Kepemimpinan & Pengurusan Sekolah

This article is licensed under:

