

Model Manajemen Madrasah Berbasis Data dan Nilai Islam dalam Pengambilan Keputusan

M. Asep Fathur Rozi¹, Moch. Rizal Fuadiy²

¹Institut Agama Islam Hasanuddin Pare, Indonesia, Email : fathur0783@gmail.com

²Sekolah Tinggi Agama Islam Muhammadiyah Tulungagung, Indonesia, Email:
mrizalfuadiy@gmail.com

Abstract: Data-driven decision-making has become increasingly important in educational management, yet its application in madrasah contexts requires attention not only to empirical evidence but also to the Islamic values that shape institutional practices. Previous discussions have largely addressed data-based management and Islamic educational values separately, leaving limited understanding of how both dimensions are integrated within managerial decision-making. This study aims to analyze the utilization of institutional data, examine the role of Islamic values in the decision-making process, and formulate a management model that integrates data and Islamic values at MTs Taufiqiyyatul Asna Pare. This study employed a qualitative approach with a case study design. Data were collected through interviews, observations, and documentation and analyzed through data condensation, data display, and conclusion drawing. The findings reveal that the madrasah uses academic, attendance, discipline, achievement, and service data as considerations in managerial decision-making. However, data utilization is selective and contextual, with attendance and discipline data being used more frequently because of their direct relevance to daily operational problems. The findings further demonstrate that data do not automatically determine decisions. Instead, empirical information is interpreted and deliberated through *musyawarah*, oriented toward consensus (*mufakat*), and guided by the principle of justice. The study proposes a madrasah management model in which data serve as an empirical basis for identifying problems, while Islamic values guide the deliberation, determination, implementation, and evaluation of decisions. This model contributes to a more evidence-informed, participatory, and value-oriented approach to educational management in madrasah contexts.

Keywords: data-driven management; decision-making; Islamic values; madrasah management; musyawarah

DOI: 10.58577/dimar

DIMAR: Jurnal Pendidikan Islam

OPEN ACCESS under Creative Commons Attribution 4.0 International Licence.

(CC-BY) 

PENDAHULUAN

Pengambilan keputusan merupakan inti dari manajemen pendidikan karena arah kebijakan, penanganan masalah, alokasi sumber daya, dan berbagai tindakan kelembagaan pada akhirnya ditentukan melalui proses memilih alternatif yang dianggap paling tepat. Perkembangan manajemen pendidikan dalam beberapa tahun terakhir semakin menempatkan data sebagai dasar penting dalam proses tersebut. Berbagai informasi mengenai capaian akademik, kehadiran, perilaku, layanan, dan kondisi peserta didik memungkinkan pimpinan lembaga memahami persoalan secara lebih empiris sebelum menetapkan tindakan. Namun, perkembangan ini juga memperlihatkan persoalan penting: ketersediaan data tidak dengan sendirinya menghasilkan keputusan yang lebih baik. Penelitian mengenai penggunaan data dalam pendidikan menunjukkan bahwa efektivitas *data-informed decision-making* dipengaruhi oleh kemampuan menafsirkan informasi, kapasitas organisasi, kepemimpinan, kolaborasi, serta konteks sosial tempat keputusan diambil.¹ Bahkan, penggunaan sistem data yang semakin berkembang belum otomatis menjamin pemanfaatan informasi secara optimal dalam praktik pengambilan keputusan.² Persoalan tersebut menegaskan bahwa isu utama dalam manajemen berbasis data bukan hanya bagaimana lembaga mengumpulkan data, melainkan bagaimana data dipilih, dimaknai, didiskusikan, dan diterjemahkan menjadi keputusan yang sesuai dengan karakter persoalan.

Perkembangan transformasi digital telah membawa perubahan pada cara lembaga pendidikan mengelola informasi, menjalankan administrasi, serta merespons berbagai persoalan kelembagaan. Perubahan tersebut tidak hanya berkaitan dengan penggunaan teknologi dalam pembelajaran, tetapi juga semakin luasnya ketersediaan data yang dapat digunakan untuk mendukung proses manajerial. Pemetaan yang dilakukan Fuadiy et al. menunjukkan bahwa transformasi digital pendidikan di Indonesia berkembang secara signifikan dan mencakup beragam aspek pendidikan, termasuk pengelolaan, pembelajaran, serta pemanfaatan teknologi untuk mendukung perubahan praktik pendidikan.³ Perkembangan tersebut membuka peluang bagi lembaga pendidikan untuk tidak lagi hanya mengandalkan intuisi atau pengalaman dalam menentukan kebijakan. Informasi yang tersedia melalui berbagai sistem dan aktivitas pendidikan dapat menjadi bahan untuk mengenali persoalan, memahami kebutuhan, serta menentukan langkah yang lebih tepat. Meski demikian, meningkatnya ketersediaan data belum selalu berbanding lurus dengan kemampuan lembaga pendidikan dalam menerjemahkan informasi tersebut menjadi keputusan yang sesuai dengan kondisi organisasi dan karakteristik persoalan yang dihadapi.

¹ Changhee Lee, Eric M. Camburn, and James Sebastian, "School Context, School Leaders' Data-Informed Decision Making, and Student Achievement: Evidence from Florida," *School Effectiveness and School Improvement* 36, no. 1 (January 2, 2025): 45–70, <https://doi.org/10.1080/09243453.2024.2436889>.

² Dennis Alonzo et al., "Using Information and Communication Technology (ICT)-Based Data Systems to Support Teacher Data-Driven Decision-Making: Insights from the Literature (2013–2023)," *Educational Assessment, Evaluation and Accountability* 36, no. 4 (November 5, 2024): 433–51, <https://doi.org/10.1007/s11092-024-09443-8>.

³ Moch. Rizal Fuadiy et al., "Mapping the Digital Transformation of Education in Indonesia from 2012 to Early 2025," *Journal of Educational Research and Practice* 3, no. 2 (July 26, 2025): 276–306, <https://doi.org/10.70376/jerp.v3i2.390>.

Problematika tersebut semakin relevan dalam konteks lembaga pendidikan Islam, khususnya madrasah. Madrasah menghasilkan beragam data administratif dan pendidikan, tetapi pengambilan keputusan tidak berlangsung dalam ruang yang sepenuhnya teknokratis. Sebagai lembaga pendidikan yang memiliki identitas keislaman, proses manajerial juga berhubungan dengan prinsip-prinsip yang mengarahkan cara persoalan dibahas dan keputusan diterapkan. Kajian mutakhir tentang pengambilan keputusan pendidikan Islam menempatkan *syura* atau musyawarah sebagai mekanisme partisipatif yang berkaitan dengan tanggung jawab moral dan keadilan dalam perumusan kebijakan.⁴ Kajian lain mengenai kepemimpinan sekolah juga menunjukkan bahwa pengambilan keputusan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan proses interaksi antarpihak dalam organisasi.⁵ Artinya, keputusan manajerial di madrasah tidak cukup dipahami sebagai hasil pembacaan angka atau dokumen administratif semata. Data dapat menunjukkan adanya persoalan, tetapi tidak selalu menjelaskan konteks yang melatarbelakanginya. Pada titik inilah diperlukan proses interpretasi dan pertimbangan yang memungkinkan informasi empiris dipertemukan dengan kondisi nyata serta nilai yang menjadi orientasi kelembagaan.

Sejumlah penelitian terdahulu telah memberikan landasan penting bagi perkembangan kajian ini. Shamsuddin dan Razak menunjukkan bahwa pemimpin sekolah memiliki tingkat penggunaan data yang tinggi, meskipun masih menghadapi persoalan akurasi data, keterampilan pengolahan informasi, kesiapan guru, dan ketersediaan data.⁶ Lee, Camburn, dan Sebastian kemudian memperlihatkan bahwa bentuk penggunaan data oleh pemimpin sekolah berkaitan dengan konteks organisasi dan tidak dapat dilepaskan dari kondisi institusional tempat praktik tersebut berlangsung.⁷ Penelitian lain juga menekankan bahwa kepemimpinan, kolaborasi, dan rutinitas organisasi berperan dalam membangun penggunaan data yang berkelanjutan di sekolah.⁸ Pada konteks Indonesia, kajian tentang manajemen berbasis data mulai menyoroti pentingnya penggunaan informasi untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, sementara studi tentang big data dalam manajemen pendidikan lebih banyak membahas potensi analitik data bagi keputusan akademik.⁹ Penelitian sebelumnya telah cukup

⁴ Anwar Sadat, Kasful Anwar, and Abdul Halim, "Integrasi Konsep Syura Dalam Pengambilan Keputusan Dan Kebijakan Manajemen Pendidikan Islam," *Jurnal Humaniora, Ekonomi Syariah Dan Muamalah* 4, no. 1 (January 17, 2026): 31–36, <https://doi.org/10.38035/jhesm.v4i1.572>.

⁵ Muhammad Affandi, Muchammad Eka Mahmud, and M Kusasi, "GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENGAMBIL KEPUTUSAN," *Jurnal Isema : Islamic Educational Management* 7, no. 2 (December 31, 2022): 195–212, <https://doi.org/10.15575/isema.v7i2.20429>.

⁶ Faiezah binti Shamsuddin and Ahmad Zabidi Abd Razak, "PENGUNAAN DATA DAN CABARANNYA KEPADA PEMIMPIN SEKOLAH DALAM MEMBUAT KEPUTUSAN YANG BERKESAN," *Jurnal Kepimpinan Pendidikan* 11, no. 1 (February 15, 2024): 1–15, <https://doi.org/10.22452/jupidi.vol11no1.1>.

⁷ Lee, Camburn, and Sebastian, "School Context, School Leaders' Data-Informed Decision Making, and Student Achievement: Evidence from Florida."

⁸ S.N. van den Boom-Muilenburg et al., "Sustaining Data Use Professional Learning Communities in Schools: The Role of Leadership Practices," *Studies in Educational Evaluation* 78 (September 2023): 101273, <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2023.101273>.

⁹ Ahmad Ansori et al., "ADAPTING EDUCATION 4.0: INTEGRATING BIG DATA ANALYTICS IN ACADEMIC DECISION-MAKING," *Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan* 9, no. 1 SE-Article (June 30, 2025): 112–23, <https://doi.org/10.24252/idaarah.v9i1.53391>.

menjelaskan pentingnya data, tantangan pemanfaatannya, dan faktor organisasi yang mendukung penggunaannya.

Peneliti melihat terdapat ruang kajian yang belum banyak dijelaskan secara mendalam. Pertama, sebagian besar penelitian mengenai *data-driven decision-making* berangkat dari perspektif manajemen sekolah umum dan menempatkan data sebagai instrumen untuk meningkatkan efektivitas keputusan. Kedua, kajian mengenai manajemen pendidikan Islam lebih sering menekankan dimensi kepemimpinan, *syura*, musyawarah, atau prinsip normatif dalam pengambilan keputusan. Kedua kecenderungan tersebut belum sepenuhnya menjelaskan bagaimana data empiris dan nilai Islam berinteraksi dalam satu rangkaian proses pengambilan keputusan manajerial. Persoalannya bukan sekadar apakah madrasah menggunakan data dan menerapkan musyawarah, melainkan bagaimana jenis data tertentu dipilih berdasarkan relevansi masalah, bagaimana informasi tersebut ditafsirkan, bagaimana perbedaan pandangan dinegosiasikan melalui musyawarah, serta bagaimana mufakat dan keadilan memberikan arah terhadap keputusan yang akhirnya ditetapkan. Di sinilah posisi penelitian ini berbeda dari studi yang hanya melihat data sebagai instrumen teknis atau nilai Islam sebagai prinsip normatif yang berdiri sendiri.

Fenomena tersebut tampak dalam praktik manajemen MTs Taufiqiyyatul Asna Pare. Berdasarkan penelitian yang dilakukan, madrasah memanfaatkan data akademik, kehadiran, kedisiplinan, prestasi, dan layanan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Akan tetapi, intensitas pemanfaatannya tidak sama. Data kehadiran dan kedisiplinan lebih sering digunakan karena berkaitan langsung dengan persoalan operasional sehari-hari, sedangkan data akademik, prestasi, dan layanan digunakan sesuai dengan relevansi persoalan yang sedang dihadapi.¹⁰ Temuan awal ini memperlihatkan suatu persoalan analitis yang penting: ketersediaan data tidak menentukan tingkat penggunaannya. Data menjadi bermakna ketika memiliki hubungan dengan persoalan yang harus diselesaikan dan ketika informasi tersebut dapat ditafsirkan dalam konteks pengambilan keputusan.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pemanfaatan data dalam pengambilan keputusan manajerial di MTs Taufiqiyyatul Asna Pare, menjelaskan peran musyawarah, mufakat, dan keadilan dalam proses penetapan keputusan, serta merumuskan model manajemen madrasah yang mengintegrasikan bukti empiris dengan nilai Islam. Secara lebih khusus, penelitian ini menguji argumen bahwa data tidak berfungsi sebagai penentu otomatis keputusan, tetapi sebagai dasar empiris yang harus diinterpretasikan dan dipertimbangkan melalui mekanisme deliberatif. *Novelty* penelitian ini terletak pada perumusan Model Pengambilan Keputusan Madrasah Berbasis Data dan Nilai Islam, yang menempatkan data sebagai dasar identifikasi dan pemahaman masalah, musyawarah sebagai ruang interpretasi dan deliberasi, mufakat sebagai orientasi pencapaian kesepakatan, serta keadilan sebagai prinsip dalam menentukan dan menerapkan keputusan. Dengan kerangka tersebut, penelitian ini diharapkan memperluas pemahaman tentang manajemen berbasis data dalam pendidikan Islam dan menawarkan perspektif bahwa rasionalitas empiris dan nilai keislaman dapat diintegrasikan secara substantif dalam praktik pengambilan keputusan.

¹⁰ Wawancara dengan Kepala Madrasah

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus yang dilaksanakan di MTs Taufiqiyyatul Asna Pare. Pendekatan ini dipilih untuk memahami secara mendalam praktik pengambilan keputusan manajerial, terutama pemanfaatan data dan keterlibatan nilai-nilai Islam dalam proses penetapan keputusan. Penelitian kualitatif memungkinkan peneliti mempelajari fenomena dalam situasi alamiah serta menafsirkan pengalaman dan praktik yang muncul dari para pihak yang terlibat.¹¹ Fokus penelitian diarahkan pada pemanfaatan data dalam pengambilan keputusan, proses pengambilan keputusan di madrasah, serta peran musyawarah, mufakat, dan keadilan dalam proses tersebut. Pendekatan ini tidak digunakan untuk mengukur hubungan antarvariabel, melainkan untuk memahami proses dan pola pengambilan keputusan sebagaimana berlangsung di lokasi penelitian.

Informan penelitian dipilih secara purposive, yaitu dengan mempertimbangkan keterlibatan dan pengetahuan informan terhadap pengelolaan data serta proses pengambilan keputusan di madrasah. Informan berasal dari unsur pimpinan, guru, dan pihak lain yang memiliki informasi sesuai dengan fokus penelitian. Pemilihan informan tidak diarahkan untuk memenuhi jumlah tertentu, tetapi untuk memperoleh data yang relevan, mendalam, dan sesuai dengan kebutuhan penelitian. Peneliti menjadi instrumen utama yang melakukan penggalian, pengorganisasian, dan penafsiran data selama penelitian berlangsung. Pemilihan informan juga dapat berkembang mengikuti kebutuhan data hingga informasi yang diperoleh menunjukkan kecukupan untuk menjelaskan fenomena yang diteliti.¹²

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Wawancara digunakan untuk menggali informasi mengenai jenis data yang digunakan dalam pengambilan keputusan, cara data dipahami oleh pihak madrasah, proses musyawarah, serta pertimbangan yang melandasi penetapan keputusan. Observasi dilakukan untuk memperoleh gambaran mengenai praktik pengelolaan dan pengambilan keputusan yang berlangsung di lingkungan madrasah. Sementara itu, dokumentasi digunakan untuk melengkapi dan memeriksa informasi yang diperoleh melalui wawancara dan observasi. Dokumen yang ditelaah meliputi data akademik, kehadiran, kedisiplinan, prestasi, layanan, serta dokumen lain yang berkaitan dengan fokus penelitian. Penggunaan berbagai teknik pengumpulan data memungkinkan peneliti memperoleh gambaran yang lebih utuh mengenai fenomena yang diteliti.¹³

Analisis data dilakukan secara interaktif sejak pengumpulan data hingga penarikan kesimpulan. Data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi terlebih dahulu dipilah dan dikelompokkan sesuai fokus penelitian. Tahap berikutnya dilakukan penyajian data untuk melihat pola pemanfaatan data, proses interpretasi informasi, mekanisme musyawarah,

¹¹ John W Creswell and Cheryl N Poth, *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (London: Sage publications, 2016).

¹² Robert Bogdan and Sari Knopp Biklen, *Qualitative Research for Education*, vol. 368 (Boston: Allyn & Bacon, 1997).

¹³ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: Rineka Cipta, 2006).

pencapaian mufakat, dan pertimbangan keadilan dalam pengambilan keputusan. Pola-pola tersebut kemudian ditafsirkan secara berulang hingga diperoleh pemahaman yang memadai mengenai hubungan antarunsur dalam proses pengambilan keputusan. Analisis mengikuti tahapan reduksi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan.¹⁴

Keabsahan data diperiksa melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Informasi dari satu informan dibandingkan dengan informasi dari informan lain, kemudian diperiksa kembali melalui hasil observasi dan dokumen yang relevan. Apabila ditemukan informasi yang belum konsisten, peneliti melakukan penelusuran kembali untuk memperoleh penjelasan yang lebih memadai. Proses ini juga dilengkapi dengan konfirmasi kepada informan terhadap informasi penting yang diperoleh selama penelitian. Langkah tersebut digunakan untuk menjaga kesesuaian antara data yang dikumpulkan, penafsiran peneliti, dan fenomena yang berlangsung di lapangan.¹⁵

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Pemanfaatan Data dalam Pengambilan Keputusan Manajerial

Hasil penelitian menunjukkan bahwa MTs Taufiqiyyatul Asna Pare memanfaatkan beberapa jenis data sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan manajerial. Data tersebut meliputi data akademik, kehadiran, kedisiplinan, prestasi, dan layanan. Hasil wawancara menunjukkan bahwa setiap jenis data memiliki fungsi yang berbeda dan tidak seluruhnya digunakan dengan intensitas yang sama.¹⁶ Pemanfaatan data menyesuaikan persoalan yang sedang dihadapi oleh madrasah. Hasil observasi dan dokumentasi juga memperlihatkan bahwa data digunakan ketika diperlukan untuk memahami kondisi tertentu dan menentukan tindakan yang relevan.¹⁷

Data kehadiran dan kedisiplinan menjadi informasi yang lebih sering digunakan karena berkaitan langsung dengan persoalan yang muncul dalam aktivitas pendidikan sehari-hari. Informasi mengenai kehadiran membantu pihak madrasah mengenali peserta didik yang memerlukan perhatian dan tindak lanjut, sedangkan data kedisiplinan digunakan untuk memahami bentuk persoalan yang berkaitan dengan kepatuhan terhadap aturan. Data akademik dimanfaatkan untuk melihat perkembangan pembelajaran, sementara data prestasi dan layanan digunakan ketika madrasah melakukan evaluasi terhadap capaian peserta didik dan penyelenggaraan layanan pendidikan.

Temuan lapangan juga menunjukkan bahwa data tidak secara otomatis menghasilkan keputusan. Ketika ditemukan persoalan melalui data yang tersedia, pihak madrasah masih melakukan penelusuran terhadap kondisi yang melatarbelakanginya. Catatan kehadiran atau kedisiplinan, misalnya, memberikan gambaran mengenai persoalan yang terjadi, tetapi

¹⁴ Matthew B Miles, A. Michael Huberman, and Johnny Saldana, "Qualitative Data Analysis A Methods Sourcebook," in *Experiencing Citizenship: Concepts and Models for Service-Learning in Political Science*, 2023, 109–18, <https://doi.org/10.4324/9781003444718-9>.

¹⁵ Bogdan and Biklen, *Qualitative Research for Education*.

¹⁶ Wawancara dengan Kepala Madrasah

¹⁷ Observasi oleh Peneliti

informasi tersebut belum cukup untuk menentukan tindakan. Pihak madrasah mempertimbangkan keadaan peserta didik dan informasi lain yang berkaitan dengan persoalan tersebut. Pola ini menunjukkan bahwa pemanfaatan data di madrasah bersifat selektif dan interpretatif, sesuai dengan jenis masalah yang sedang dihadapi.

Musyawarah sebagai Proses Interpretasi dan Penetapan Keputusan

Setelah persoalan dikenali melalui data dan informasi yang tersedia, proses pengambilan keputusan dilanjutkan melalui pembahasan bersama. Hasil wawancara menunjukkan bahwa pihak-pihak yang memiliki keterkaitan dengan persoalan dilibatkan sesuai dengan jenis dan kebutuhan keputusan yang akan diambil. Musyawarah menjadi ruang untuk membahas informasi, memahami persoalan, serta mempertimbangkan berbagai alternatif tindakan.¹⁸

Hasil observasi memperlihatkan bahwa proses pembahasan tidak hanya berorientasi pada isi data administratif. Informasi yang tersedia dipertemukan dengan kondisi nyata yang dihadapi oleh pihak yang berkaitan dengan persoalan.¹⁹ Perbedaan pandangan yang muncul menjadi bagian dari proses untuk memperoleh pemahaman yang lebih lengkap sebelum keputusan ditetapkan. Dokumentasi yang berkaitan dengan kegiatan dan pengelolaan madrasah juga digunakan sebagai informasi pendukung dalam proses pembahasan.

Musyawarah juga memperlihatkan hubungan antara penggunaan data dan proses pengambilan keputusan. Data berfungsi sebagai informasi awal untuk mengenali dan memahami persoalan, sedangkan musyawarah menjadi ruang untuk menafsirkan informasi tersebut secara bersama-sama. Keputusan tidak lahir hanya dari pembacaan angka, catatan, atau dokumen, tetapi melalui proses pertimbangan yang melibatkan informasi empiris dan pemahaman terhadap keadaan yang sedang dihadapi.

Mufakat dan Keadilan dalam Model Pengambilan Keputusan Madrasah

Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses pembahasan keputusan diarahkan untuk mencapai kesepakatan di antara pihak-pihak yang terlibat. Mufakat menjadi orientasi setelah persoalan, informasi, dan berbagai alternatif tindakan dibahas melalui musyawarah. Kesepakatan tersebut tidak selalu berarti seluruh pihak memiliki pandangan yang sama sejak awal, tetapi keputusan diupayakan melalui proses pembahasan bersama hingga ditemukan pilihan yang dapat diterima dan dilaksanakan.

Prinsip keadilan juga muncul dalam proses penetapan dan penerapan keputusan. Hasil wawancara menunjukkan bahwa pihak madrasah tidak hanya memperhatikan catatan atau data yang tersedia, tetapi juga mempertimbangkan kondisi yang melatarbelakangi persoalan. Dua kasus yang secara administratif tampak serupa tidak selalu memperoleh tindakan yang sama apabila terdapat perbedaan keadaan dan kebutuhan. Observasi serta dokumentasi memperkuat temuan bahwa informasi empiris digunakan untuk memahami persoalan, sementara penerapan keputusan mempertimbangkan kondisi konkret yang menyertai setiap kasus.

Dari keseluruhan temuan tersebut muncul pola pengambilan keputusan yang dimulai dari penggunaan data untuk mengenali persoalan, dilanjutkan dengan pemahaman terhadap

¹⁸ Wawancara dengan Kepala Madrasah

¹⁹ Observasi oleh Peneliti

kondisi yang melatarbelakanginya, kemudian dibahas melalui musyawarah. Proses tersebut diarahkan untuk mencapai mufakat, sedangkan prinsip keadilan menjadi pertimbangan dalam menentukan dan menerapkan keputusan. Setelah keputusan dilaksanakan, hasilnya menjadi bahan evaluasi bagi pengelolaan berikutnya.



Gambar 1. Model Pengambilan Keputusan Madrasah Berbasis Data dan Nilai Islam

Pembahasan

Pemanfaatan Data dalam Pengambilan Keputusan Manajerial

Temuan penelitian menunjukkan bahwa pemanfaatan data di MTs Taufiqiyyatul Asna Pare tidak dilakukan dengan menggunakan seluruh informasi yang tersedia secara bersamaan. Data akademik, kehadiran, kedisiplinan, prestasi, dan layanan memiliki fungsi yang berbeda dalam proses pengambilan keputusan. Data kehadiran dan kedisiplinan lebih sering digunakan karena berkaitan langsung dengan persoalan yang muncul dalam aktivitas pendidikan sehari-hari. Sebaliknya, data akademik, prestasi, dan layanan digunakan ketika masalah yang dibahas berkaitan dengan perkembangan pembelajaran, capaian peserta didik, atau evaluasi pelayanan. Pola tersebut memperlihatkan bahwa penggunaan data di madrasah tidak semata-mata ditentukan oleh banyaknya informasi yang tersedia, melainkan oleh hubungan antara jenis data dan persoalan yang sedang dihadapi.

Temuan penelitian memperlihatkan bahwa data di madrasah tidak hanya berfungsi sebagai dokumen administratif, tetapi menjadi pintu awal untuk mengenali persoalan yang memerlukan tindakan. Pola tersebut sejalan dengan penelitian Al Faruq dkk yang menunjukkan bahwa peningkatan mutu pendidikan memerlukan proses manajerial yang terstruktur melalui perencanaan, pengendalian, dan perbaikan berkelanjutan. Dalam perspektif tersebut, informasi mengenai kondisi lembaga menjadi bagian penting dalam menentukan tindakan yang akan dilakukan.²⁰ Perbedaannya, penelitian ini menemukan bahwa data tidak

²⁰ M. Shoffa Saifillah Al Faruq, M. Asep Fathur Rozi, and Ahmad Sunoko, "Implementation of the Juran Trilogy in Improving the Quality of Islamic Higher Education," *Al-Hayat: Journal of Islamic Education* 8, no. 1 (January 21, 2024): 169, <https://doi.org/10.35723/ajie.v8i1.420>.

langsung diterjemahkan menjadi keputusan. Data terlebih dahulu digunakan untuk memahami persoalan sebelum dibawa ke dalam proses musyawarah dan pertimbangan nilai Islam.

Temuan ini memiliki kesamaan dengan hasil studi Changhee Lee, Eric M. Camburn, dan James Sebastian yang menemukan bahwa pemimpin sekolah memberikan perhatian yang berbeda terhadap berbagai jenis data. Studi terhadap 1.381 pemimpin sekolah di Florida menunjukkan bahwa jenis data yang paling sering mendapat perhatian tidak selalu menjadi data yang paling berkaitan dengan capaian peserta didik.²¹ Penelitian Timothy A. Drake juga menunjukkan bahwa penggunaan data oleh kepala sekolah memiliki tujuan yang beragam dan dipengaruhi oleh kebutuhan kepemimpinan yang sedang dijalankan.²² Kesamaan tersebut memperkuat temuan di MTs Taufiqiyyatul Asna Pare bahwa frekuensi penggunaan suatu data tidak dapat langsung dipahami sebagai ukuran tingkat kepentingannya. Data kehadiran dan kedisiplinan lebih sering digunakan karena persoalan yang muncul dalam pengelolaan sehari-hari membutuhkan informasi tersebut secara lebih langsung.

Persoalan penting yang muncul dari temuan ini adalah perbedaan antara ketersediaan data dan kebermaknaan data. Madrasah dapat memiliki berbagai catatan akademik dan administratif, tetapi keberadaan informasi tersebut belum menjamin bahwa semuanya digunakan dalam proses pengambilan keputusan. Dennis Alonzo dan kolega, melalui telaah terhadap penggunaan sistem data berbasis teknologi, menemukan bahwa pemanfaatan data dipengaruhi oleh karakteristik sistem, kepemimpinan, kapasitas individu, dan kondisi sosial tempat data digunakan.²³ Hegestedt dkk. juga menempatkan data *literacy* sebagai unsur penting dalam pengembangan praktik perbaikan sekolah berbasis data.²⁴ Temuan di MTs Taufiqiyyatul Asna Pare memperlihatkan persoalan yang serupa pada tingkat praktik manajerial. Data baru memiliki fungsi ketika informasi tersebut dapat membantu menjelaskan persoalan tertentu dan digunakan oleh pihak madrasah untuk memahami kondisi yang sedang dihadapi.

Pemanfaatan data yang selektif tersebut tidak berarti madrasah mengabaikan informasi lain. Setiap jenis data dapat memperoleh posisi yang berbeda sesuai dengan persoalan yang sedang dibahas. Ketika persoalan berkaitan dengan kehadiran peserta didik, catatan absensi menjadi informasi yang lebih relevan. Ketika persoalan berhubungan dengan perkembangan pembelajaran, data akademik menjadi lebih penting. Pola semacam ini sejalan dengan kajian tentang data-informed decision-making yang memandang penggunaan data sebagai proses yang kompleks, bukan sekadar kegiatan membaca hasil pengukuran. Dalam kajiannya, Mandinach dan Schildkamp menekankan pentingnya membedakan tujuan penggunaan data serta proses

²¹ Lee, Camburn, and Sebastian, "School Context, School Leaders' Data-Informed Decision Making, and Student Achievement: Evidence from Florida."

²² Timothy A Drake, "Principals Using Data: An Integrative Review," *Leadership and Policy in Schools* 23, no. 1 (2024): 1-16, <https://doi.org/10.1080/15700763.2022.2036349>.

²³ Alonzo et al., "Using Information and Communication Technology (ICT)-Based Data Systems to Support Teacher Data-Driven Decision-Making: Insights from the Literature (2013-2023)."

²⁴ Robert Hegestedt et al., "Data-Driven School Improvement and Data-Literacy in K-12: Findings from a Swedish National Program," *International Journal of Emerging Technologies in Learning* 18, no. 15 (2023), <https://doi.org/10.3991/ijet.v18i15.37241>.

sense-making yang dilakukan oleh para pelaku pendidikan.²⁵ Data, pada titik ini, tidak memiliki makna yang tetap. Maknanya dibentuk melalui persoalan yang sedang dihadapi dan cara pengguna menafsirkan informasi tersebut.

Hasil penelitian juga memperlihatkan bahwa data tidak secara otomatis menghasilkan keputusan. Catatan kehadiran dapat menunjukkan siapa yang sering tidak hadir, sedangkan data kedisiplinan dapat mencatat bentuk pelanggaran yang terjadi. Kedua informasi tersebut belum menjelaskan alasan yang berada di balik persoalan. Pihak madrasah masih perlu memahami kondisi peserta didik, situasi yang menyertainya, dan kemungkinan tindakan yang dapat dilakukan. Pola ini memperlihatkan adanya proses interpretasi antara data dan keputusan. Venesser Fernandes, dalam penelitiannya mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap praktik data-informed decision-making, juga menunjukkan bahwa penggunaan data di sekolah berlangsung melalui interaksi dan praktik kepemimpinan, bukan melalui hubungan teknis yang sederhana antara informasi dan tindakan.²⁶

Pentingnya proses interpretasi juga terlihat dalam penelitian tentang penggunaan data pada sekolah dengan sistem akuntabilitas tinggi. Studi terbaru mengenai kondisi sekolah dan praktik kepala sekolah menunjukkan bahwa praktik penggunaan data dapat berkembang dari sekadar pemenuhan kebutuhan administratif menuju penggunaan yang lebih dinamis untuk mendukung perbaikan pembelajaran. Proses tersebut didukung oleh kepemimpinan dan kerja bersama dalam menafsirkan informasi.²⁷ Temuan tersebut membantu menjelaskan praktik yang ditemukan di MTs Taufiqiyyatul Asna Pare. Data kehadiran dan kedisiplinan tidak berhenti sebagai catatan administratif, tetapi digunakan untuk mengenali persoalan yang kemudian perlu dipahami lebih lanjut. Perubahan fungsi data dari sekadar arsip menuju bahan pertimbangan inilah yang memberi data posisi dalam proses manajerial.

Selain itu, karakter organisasi turut menentukan bagaimana data digunakan. Penelitian van den Boom-Muilenburg dkk. menunjukkan bahwa keberlanjutan penggunaan data dalam komunitas belajar profesional membutuhkan praktik kepemimpinan yang mampu menjaga proses penggunaan data sebagai bagian dari rutinitas organisasi.²⁸ Penelitian tentang praktik penggunaan data di sekolah pedesaan juga menemukan bahwa struktur pengelolaan dapat membatasi atau justru membuka peluang bagi kepemimpinan dan perubahan pembelajaran melalui penggunaan data.²⁹ Dua temuan tersebut menunjukkan bahwa penggunaan data tidak dapat dilepaskan dari cara lembaga mengorganisasi proses kerja dan pengambilan

²⁵ Ellen B Mandinach and Kim Schildkamp, "Complexity and Then Some: Theories of Action and Theories of Learning in Data-Informed Decision Making," *Studies in Educational Evaluation* 69 (2021): 100960, <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2020.100960>.

²⁶ Venesser Fernandes, "Exploring Leadership Influence within Data-Informed Decision-Making Practices in Australian Independent Schools," *Studia Paedagogica* 26, no. 4 (February 14, 2022): 139–59, <https://doi.org/10.5817/SP2021-4-7>.

²⁷ Jorge Rojas-Bravo, Germán Fromm, and Diego Carrasco-Ogaz, "School Conditions and Principal Practices Promoting Instructional Data Use in High-Stakes Accountability Systems," *Studies in Educational Evaluation* 83 (December 2024): 101399, <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2024.101399>.

²⁸ van den Boom-Muilenburg et al., "Sustaining Data Use Professional Learning Communities in Schools: The Role of Leadership Practices."

²⁹ Coby V. Meyers et al., "Data Use Processes in Rural Schools: Management Structures Undermining Leadership Opportunities and Instructional Change," *School Effectiveness and School Improvement* 33, no. 1 (January 2, 2022): 1–20, <https://doi.org/10.1080/09243453.2021.1923533>.

keputusannya. Pada MTs Taufiqiyyatul Asna Pare, data memperoleh fungsi ketika persoalan tertentu muncul dan informasi tersebut masuk ke dalam proses penanganan masalah. Artinya, penggunaan data berkembang melalui kebutuhan nyata organisasi, bukan melalui kewajiban untuk menggunakan setiap data yang tersedia.

Dimensi lain yang penting adalah kemampuan pemimpin dalam memahami dan menggunakan informasi. Sebuah *systematic review* tentang *data literacy* kepala sekolah menunjukkan bahwa kemampuan tersebut mencakup lebih dari keterampilan membaca angka. Kepala sekolah perlu memahami penggunaan data untuk membangun budaya berbasis data, mendukung perbaikan sekolah, dan menginformasikan praktik kepemimpinannya sendiri.³⁰ Perspektif tersebut relevan dengan temuan penelitian ini karena data yang tersedia di madrasah tidak hanya berkaitan dengan hasil akademik. Kehadiran, kedisiplinan, prestasi, dan layanan juga menjadi bagian dari informasi yang dapat digunakan untuk membaca kondisi lembaga. Hal tersebut menunjukkan bahwa praktik penggunaan data di tingkat madrasah memiliki cakupan yang lebih luas daripada sekadar mengukur capaian belajar.

Temuan ini juga perlu dibaca secara kritis agar penggunaan data tidak berubah menjadi proses pengambilan keputusan yang sepenuhnya mekanis. Kajian mengenai penggunaan kecerdasan buatan dalam data-informed decision-making mengingatkan bahwa sistem dan teknologi dapat meningkatkan efisiensi pengolahan informasi, tetapi keputusan pendidikan tetap memerlukan pertimbangan manusia, transparansi, dan perhatian terhadap kemungkinan bias.³¹ Walaupun penelitian ini tidak membahas penggunaan kecerdasan buatan, gagasan tersebut memperkuat satu temuan penting: data berfungsi sebagai alat pendukung keputusan, bukan pengganti proses pertimbangan. Dalam praktik madrasah, informasi empiris membantu mengenali persoalan, tetapi keputusan tetap memerlukan pemahaman terhadap situasi yang melatarbelakanginya.

Keseluruhan temuan memperlihatkan bahwa pemanfaatan data di MTs Taufiqiyyatul Asna Pare memiliki tiga karakter utama. Pertama, penggunaan data bersifat selektif karena jenis informasi yang digunakan mengikuti persoalan yang sedang dihadapi. Kedua, penggunaan data bersifat kontekstual karena satu jenis data dapat memiliki tingkat relevansi yang berbeda pada situasi yang berbeda. Ketiga, penggunaan data bersifat interpretatif karena informasi yang tersedia belum dapat langsung diterjemahkan menjadi keputusan. Ketiga karakter ini memperluas pemahaman mengenai pengambilan keputusan berbasis data di madrasah. Data tidak ditempatkan sebagai penentu tunggal keputusan, tetapi sebagai dasar empiris untuk mengenali dan memahami persoalan sebelum memasuki proses pertimbangan berikutnya. Temuan inilah yang kemudian menjelaskan mengapa tahap musyawarah memiliki posisi penting dalam model pengambilan keputusan yang ditemukan dalam penelitian ini.

Musyawarah sebagai Proses Interpretasi dan Penetapan Keputusan

³⁰ Jihyun Lee et al., "Data Literacy of Principals in K-12 School Contexts: A Systematic Review," *Educational Research Review* 45 (November 2024): 100649, <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2024.100649>.

³¹ Yinying Wang, "When Artificial Intelligence Meets Educational Leaders' Data-Informed Decision-Making: A Cautionary Tale," *Studies in Educational Evaluation* 69 (June 2021): 100872, <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2020.100872>.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa data yang telah digunakan untuk mengenali persoalan belum langsung berubah menjadi keputusan. Informasi mengenai kehadiran, kedisiplinan, kondisi akademik, maupun persoalan lain terlebih dahulu dibawa ke dalam proses pembahasan bersama. Musyawarah menjadi ruang untuk menafsirkan informasi, mempertemukan pandangan, dan mempertimbangkan kemungkinan tindakan. Posisi ini penting karena data hanya menunjukkan gejala atau kondisi tertentu, sedangkan keputusan memerlukan pemahaman yang lebih luas mengenai penyebab, situasi, pihak yang terlibat, dan dampak dari tindakan yang akan diambil. Dalam praktik di MTs Taufiqiyyatul Asna Pare, musyawarah menjembatani jarak antara informasi empiris dan keputusan manajerial.

Pola tersebut memperlihatkan bahwa pengambilan keputusan tidak berhenti pada tahap data use, tetapi berlanjut pada proses *collective sense-making*. Mandinach dan Schildkamp menjelaskan bahwa penggunaan data dalam pendidikan melibatkan proses belajar dan penafsiran oleh para pelaku pendidikan; data tidak berbicara dengan sendirinya, melainkan memperoleh makna melalui tujuan, pengalaman, dan interaksi pengguna.³² Temuan penelitian ini memperlihatkan proses yang serupa. Catatan kehadiran atau kedisiplinan baru memperoleh arti manajerial setelah pihak-pihak terkait membicarakan kondisi yang berada di balik data tersebut. Musyawarah, dalam hal ini, tidak hanya berfungsi sebagai prosedur untuk memperoleh persetujuan, tetapi sebagai proses memahami persoalan secara bersama-sama.

Pembacaan tersebut sejalan dengan studi Inayati dkk. pada Madrasah Diniyah Al Munajah. Penelitian mereka menemukan bahwa praktik musyawarah dalam kepemimpinan pendidikan Islam dapat membentuk pola kepemimpinan yang konsultatif, inklusif, dan bertanggung jawab secara etis.³³ Kesamaan dengan temuan penelitian ini terletak pada keterlibatan pembahasan bersama sebelum keputusan ditetapkan. Namun, penelitian di MTs Taufiqiyyatul Asna Pare menunjukkan tambahan unsur yang lebih spesifik: musyawarah tidak hanya menjadi mekanisme partisipasi, tetapi juga menjadi tahap interpretasi terhadap data dan informasi yang telah dikumpulkan. Di sinilah posisi musyawarah menjadi lebih dari sekadar nilai normatif atau tradisi organisasi.

Hubungan antara musyawarah dan pengambilan keputusan juga terlihat dalam penelitian Yundri Akhyar mengenai pesantren Salafiyah di Kota Pekanbaru. Ia menemukan bahwa pengambilan keputusan berlangsung melalui perpaduan pendekatan hierarkis dan kolektif, dengan melibatkan guru, musyawarah, serta pertimbangan terhadap nilai dan tradisi pesantren.³⁴ Temuan tersebut memperkuat pandangan bahwa lembaga pendidikan Islam tidak selalu menempatkan keputusan sebagai hasil otoritas individual. Meski pemimpin memiliki posisi formal dalam organisasi, proses pembahasan dapat melibatkan pihak lain untuk memperoleh pertimbangan yang lebih luas. Pada MTs Taufiqiyyatul Asna Pare, pola tersebut

³² Mandinach and Schildkamp, "Complexity and Then Some: Theories of Action and Theories of Learning in Data-Informed Decision Making."

³³ Evi Sovia Inayati, Gilang Rakha Faiza, and Wahyuningsih Saputri Dewi, "Consultative Leadership and Ethical Governance in Non-Formal Islamic Education: A Case Study of Musyawarah Practice," *Journal of Islamic Education Management Research* 2, no. 2 (2024), <https://doi.org/10.14421/jiemr.2024.22-03>.

³⁴ Yundri Akhyar, "Dinamika Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah Dalam Manajemen Pesantren Salafiyah Kota Pekanbaru," *Borobudur Educational Review* 5, no. 1 (2025), <https://doi.org/10.31603/bedr.13365>.

terlihat ketika informasi mengenai persoalan dibahas bersama pihak yang memiliki keterkaitan dengan masalah yang sedang dihadapi.

Penelitian mengenai manajemen pengambilan keputusan dalam organisasi pendidikan oleh Huliatusuna dkk juga menempatkan pengambilan keputusan sebagai proses yang berkaitan dengan kepemimpinan, komunikasi, koordinasi, dan perubahan organisasi.³⁵ Perspektif ini membantu menjelaskan mengapa musyawarah memiliki fungsi penting dalam temuan penelitian. Keputusan tidak hanya membutuhkan informasi yang memadai, tetapi juga komunikasi yang memungkinkan informasi tersebut dipahami oleh pihak-pihak yang terlibat. Ketika terdapat perbedaan pandangan, musyawarah menjadi ruang untuk menguji alasan, menjelaskan posisi, dan mempertimbangkan alternatif. Proses tersebut membuat keputusan tidak lahir dari pembacaan data secara sepihak.

Temuan lain dari penelitian tentang budaya pengambilan keputusan di lembaga pendidikan juga memperlihatkan kecenderungan yang serupa. Studi pada MI Al Fajar menemukan bahwa pengambilan keputusan berlangsung secara rasional, partisipatif, dan kolaboratif, terutama melalui musyawarah antara pimpinan dan guru. Penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa perbedaan pendapat menjadi salah satu tantangan yang perlu dikelola melalui komunikasi yang efektif.³⁶ Temuan ini relevan dengan kondisi penelitian karena perbedaan pandangan tidak selalu harus dipahami sebagai hambatan terhadap keputusan. Justru, keberadaan pandangan yang berbeda dapat memperluas pemahaman terhadap suatu persoalan apabila dikelola melalui proses pembahasan yang terbuka. Musyawarah pada akhirnya bukan proses untuk menghilangkan perbedaan sejak awal, melainkan proses untuk mengolah perbedaan menjadi pertimbangan sebelum keputusan ditetapkan.

Karakter tersebut menunjukkan adanya hubungan yang erat antara partisipasi dan kualitas interpretasi informasi. Semakin kompleks persoalan yang dihadapi, semakin terbatas pula kemampuan satu orang untuk memahami seluruh aspek yang melatarbelakanginya. Saputri dkk menjelaskan bahwa dalam manajemen pendidikan Islam, proses pengambilan keputusan dimulai dari analisis masalah dan dapat melibatkan berbagai pihak melalui musyawarah serta mufakat, sesuai dengan karakter persoalan yang dihadapi.³⁷ Walaupun penelitian tersebut bersifat kajian konseptual, gagasan tersebut memiliki kesesuaian dengan temuan lapangan. Di MTs Taufiqiyyatul Asna Pare, keterlibatan pihak yang berkaitan dengan persoalan memungkinkan informasi yang semula terbatas pada data administratif diperluas melalui penjelasan mengenai kondisi nyata.

Musyawarah juga memberi ruang bagi pertimbangan yang tidak selalu dapat ditangkap oleh data formal. Sebagai contoh, data dapat menunjukkan tingkat ketidakhadiran tertentu, tetapi tidak secara otomatis menjelaskan persoalan keluarga, kondisi ekonomi, hambatan sosial, atau situasi lain yang mungkin memengaruhi peserta didik. Informasi tambahan

³⁵ Yayah Huliatusuna, Nurlaelah, and Indah Rahmatul Hasanah, "Manajemen Pengambilan Keputusan Dalam Organisasi Pendidikan," *Management of Education: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 9, no. 2 (2023): 277–86, <https://doi.org/10.18592/moe.v9i2.10654>.

³⁶ Evi Gusliana et al., "SCHOOL COLLABORATIVE CULTURE IN EFFECTIVE DECISION MAKING AT MI AL FAJAR PRINGSEWU DISTRICT," *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Al-Idarah* 10, no. 02 (2025): 39–44.

³⁷ Eki Nining Saputri, Sri Rahayu, and Tuti Andriani, "Pengambilan Keputusan Dalam Kajian Manajemen Pendidikan Islam," *Jurnal Pendidikan Tambusai* 8, no. 1 (2024), <https://doi.org/10.31004/jptam.v8i1.13046>.

semacam itu dapat muncul melalui proses komunikasi dan pembahasan. Penelitian Rini dkk. mengenai integrasi nilai Islam dalam pengambilan keputusan pada sekolah Islam menekankan pentingnya keseimbangan antara rasionalitas manajerial dan orientasi moral, terutama melalui prinsip *syuro*, *amanah*, *'adl*, dan *maslahah*.³⁸ Dalam temuan penelitian ini, keseimbangan tersebut tampak pada pertemuan antara data sebagai dasar empiris dan musyawarah sebagai proses untuk memahami manusia serta situasi yang berada di balik data.

Dari sudut pandang manajemen pendidikan Islam, pola tersebut memperlihatkan bahwa rasionalitas keputusan tidak harus dipertentangkan dengan nilai religius. Data menyediakan dasar faktual, sedangkan musyawarah menyediakan mekanisme untuk menimbang fakta tersebut melalui berbagai perspektif. Khairunnida dan kolega, dalam kajiannya tentang pengambilan keputusan di sekolah Islam, juga menunjukkan bahwa pendekatan manajerial modern dapat diintegrasikan dengan nilai *syura*, *amanah*, keadilan, dan kemaslahatan.³⁹ Kesamaan tersebut memperkuat argumentasi bahwa penggunaan data dan nilai Islam bukan dua pendekatan yang berjalan sendiri-sendiri. Keduanya dapat ditempatkan dalam satu proses keputusan: data membantu menjelaskan persoalan, sedangkan nilai dan pembahasan bersama membantu menentukan bagaimana persoalan tersebut seharusnya direspons.

Meski demikian, temuan penelitian ini memiliki penekanan yang berbeda dari sejumlah kajian tentang musyawarah dalam pendidikan Islam. Banyak penelitian menempatkan musyawarah terutama sebagai prinsip normatif, etis, atau bentuk kepemimpinan partisipatif. Penelitian ini menunjukkan fungsi yang lebih operasional. Musyawarah muncul setelah data digunakan untuk mengenali persoalan dan sebelum keputusan ditetapkan. Posisi tersebut menjadikan musyawarah sebagai mekanisme interpretasi. Para pihak tidak hanya berkumpul untuk menyetujui keputusan, tetapi membahas makna informasi, mempertimbangkan keadaan yang melatarbelakangi persoalan, serta menilai kemungkinan tindakan.

Pandangan ini memperluas hasil studi terbaru mengenai kepemimpinan dan pengambilan keputusan dalam sekolah Islam. Illahi dan Gazali, misalnya, menemukan bahwa pengambilan keputusan di pesantren dapat mengintegrasikan pertimbangan rasional, nilai keislaman, dan tanggung jawab etis melalui pola kepemimpinan yang partisipatif dan berlandaskan musyawarah.⁴⁰ Sementara itu, penelitian Gusliana dkk menempatkan musyawarah sebagai kerangka nilai yang dapat mengurangi kecenderungan kepemimpinan yang birokratis dan otoriter dalam manajemen pendidikan Islam.⁴¹ Temuan di MTs

³⁸ Rini et al., "Integrasi Nilai-Nilai Islam Dalam Pengambilan Keputusan Pada Perencanaan Pendidikan Di Sekolah Islam," *Irsyaduna: Jurnal Studi Kemahasiswaan* 5, no. 3 (2025), <https://doi.org/10.54437/irsyaduna.v5i3.2594>.

³⁹ Rasya et al. Khairunnida, "Investigasi Penerapan Teori Manajemen Pendidikan Modern Dalam Pengambilan Keputusan Di Sekolah Islam," *Didaktik: Jurnal Ilmiah PGSD STKIP Subang* 12, no. 2 (2026), <https://doi.org/10.36989/didaktik.v12i02.14030>.

⁴⁰ Fajar Illahi and Gazali, "Pemikiran Al-Kindi Tentang Kepemimpinan Dan Pengambilan Keputusan Dalam Manajemen Sekolah Islam," *Al-Marsus: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 3, no. 2 (2026), <https://doi.org/10.30983/al-marsus.v3i2.10702>.

⁴¹ Evi Gusliana, Fitriyana, and Muhammad Akmansyah, "Kerjasama Kepemimpinan Dan Musyawarah Dalam QS. Al Imran [3]:159 Sebagai Kerangka Nilai Manajemen Pendidikan Islam," *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Al-Idarah* 11, no. 1 (2026): 14–21, <https://doi.org/10.54892/jmpialidarah.v11i01.762>.

Taufiqiyyatul Asna Pare melengkapi kedua perspektif tersebut dengan menunjukkan proses konkret yang menghubungkan data, pembahasan bersama, dan penetapan keputusan.

Pembahasan ini membawa pada satu pemahaman penting. Musyawarah bukan tahap yang berdiri terpisah dari penggunaan data, melainkan proses yang memberi makna terhadap data sebelum informasi tersebut digunakan untuk menetapkan tindakan. Data membantu madrasah mengenali apa yang sedang terjadi, sedangkan musyawarah membantu menjawab mengapa persoalan tersebut terjadi dan tindakan apa yang paling tepat dilakukan. Pola ini memperlihatkan bahwa keputusan yang dibangun secara partisipatif tidak berarti mengabaikan rasionalitas empiris. Sebaliknya, partisipasi justru memperluas proses pembacaan terhadap informasi yang tersedia.

Kontribusi temuan kedua penelitian ini terletak pada penempatan musyawarah sebagai jembatan interpretatif antara data dan keputusan. Model tersebut berbeda dari pendekatan linear yang memandang proses pengambilan keputusan sebagai rangkaian sederhana dari pengumpulan data, analisis, lalu keputusan. Pada praktik madrasah yang diteliti, terdapat tahap sosial dan deliberatif yang menentukan bagaimana data dipahami. Temuan ini menjadi penghubung menuju pembahasan berikutnya mengenai mufakat dan keadilan, karena hasil dari proses musyawarah bukan sekadar terbentuknya keputusan, melainkan pencarian keputusan yang dapat diterima bersama dan diterapkan dengan mempertimbangkan kondisi setiap pihak.

Mufakat dan Keadilan dalam Model Pengambilan Keputusan Madrasah

Temuan penelitian menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan di MTs Taufiqiyyatul Asna Pare tidak berhenti setelah berbagai informasi dan pendapat disampaikan dalam musyawarah. Pembahasan diarahkan untuk memperoleh kesepakatan mengenai tindakan yang dapat diterima dan dilaksanakan. Mufakat dalam praktik tersebut tidak berarti seluruh pihak memiliki pandangan yang sama sejak awal. Perbedaan pendapat tetap dapat muncul, tetapi proses pembahasan digunakan untuk mempertemukan berbagai pertimbangan hingga ditemukan keputusan bersama. Setelah keputusan ditetapkan, penerapannya juga mempertimbangkan prinsip keadilan, terutama ketika persoalan yang secara administratif tampak serupa ternyata memiliki latar belakang yang berbeda.

Temuan ini menempatkan mufakat bukan sekadar sebagai tahap formal setelah musyawarah, melainkan sebagai hasil dari proses deliberatif. Posisi tersebut penting karena keputusan yang dibangun melalui kesepakatan memiliki dasar yang berbeda dari keputusan yang semata-mata ditentukan secara individual. Huliatusina dkk melihat pengambilan keputusan dalam organisasi pendidikan sebagai proses yang berkaitan dengan kepemimpinan, komunikasi, koordinasi, dan hubungan antaranggota organisasi.⁴² Perspektif tersebut membantu menjelaskan bahwa mufakat tidak lahir secara otomatis dari keberadaan forum musyawarah. Kesepakatan memerlukan proses komunikasi, pertukaran argumentasi, dan penilaian terhadap alternatif yang tersedia. Pada madrasah yang diteliti, tahap tersebut menjadi bagian penting sebelum suatu tindakan ditetapkan.

⁴² Huliatusina, Nurlaelah, and Hasanah, "Manajemen Pengambilan Keputusan Dalam Organisasi Pendidikan."

Sejumlah penelitian dalam manajemen pendidikan Islam juga memperlihatkan kuatnya hubungan antara musyawarah dan pencarian kesepakatan. Studi Yundri Akhyar tentang pengambilan keputusan di pesantren Salafiyah menunjukkan bahwa keputusan dapat dibentuk melalui perpaduan otoritas kepemimpinan, keterlibatan guru, musyawarah, serta pertimbangan terhadap nilai dan tradisi lembaga.⁴³ Pola yang ditemukan di MTs Taufiqiyyatul Asna Pare memiliki kesamaan pada aspek partisipatif tersebut. Akan tetapi, penelitian ini menunjukkan bahwa pencarian mufakat berlangsung setelah informasi mengenai persoalan dipahami melalui data dan pembahasan bersama. Mufakat bukan titik awal proses, tetapi tahap yang ditempuh setelah berbagai informasi dan kemungkinan tindakan dipertimbangkan.

Hubungan antara musyawarah dan mufakat juga memperlihatkan bahwa partisipasi tidak selalu mengurangi peran pemimpin. Pemimpin tetap memiliki tanggung jawab dalam memastikan proses pengambilan keputusan berjalan dan menghasilkan tindakan yang dapat dilaksanakan. Inayati dkk menunjukkan bahwa praktik konsultatif dalam lembaga pendidikan Islam dapat membentuk kepemimpinan yang lebih inklusif dan bertanggung jawab secara etis.⁴⁴ Temuan tersebut relevan dengan hasil penelitian ini. Keterlibatan berbagai pihak dalam pembahasan tidak menghapus struktur kepemimpinan madrasah, tetapi memperluas dasar pertimbangan sebelum keputusan ditetapkan. Pemimpin tidak hanya menerima informasi dari satu sumber, melainkan memperoleh kesempatan untuk melihat persoalan melalui pengalaman dan pandangan pihak lain.

Posisi mufakat dalam penelitian ini juga berbeda dari pemahaman yang hanya mengaitkannya dengan persetujuan mayoritas. Kesepahaman yang ditemukan di lapangan dibangun melalui upaya mencari pilihan yang dapat diterima setelah kondisi persoalan dipertimbangkan. Di sinilah nilai pendidikan Islam memberi warna terhadap proses manajerial. Kajian tentang pengambilan keputusan dalam pendidikan Islam menempatkan *shūā* sebagai mekanisme yang memungkinkan persoalan dianalisis secara bersama sebelum tindakan ditentukan.⁴⁵ Nilai tersebut tidak berdiri sebagai prinsip abstrak dalam penelitian ini. Musyawarah dan mufakat memperoleh bentuk operasional ketika digunakan untuk mempertemukan data, pengalaman, pertimbangan, dan alternatif tindakan dalam satu proses pengambilan keputusan.

Tahap berikutnya adalah penerapan prinsip keadilan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa pihak madrasah tidak hanya melihat kesamaan data administratif ketika menentukan tindakan. Dua peserta didik, misalnya, dapat memiliki catatan persoalan yang serupa, tetapi kondisi yang melatarbelakanginya tidak selalu sama. Keputusan yang diterapkan kemudian mempertimbangkan keadaan konkret tersebut.⁴⁶ Temuan ini menunjukkan bahwa keadilan

⁴³ Akhyar, "Dinamika Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah Dalam Manajemen Pesantren Salafiyah Kota Pekanbaru."

⁴⁴ Inayati, Faiza, and Dewi, "Consultative Leadership and Ethical Governance in Non-Formal Islamic Education: A Case Study of Musyawarah Practice."

⁴⁵ Saputri, Rahayu, and Andriani, "Pengambilan Keputusan Dalam Kajian Manajemen Pendidikan Islam."

⁴⁶ M Asep Fathur Rozi and Moch. Rizal Fuadiy, "Pendekatan Strategis Dalam Pengorganisasian Peserta Didik Inklusif Di Sekolah Dasar," *Management of Education: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 11, no. 1 (February 1, 2025): 64-79, <https://doi.org/10.18592/moe.v11i1.15579>.

dalam praktik manajerial tidak selalu berarti perlakuan yang identik, melainkan pertimbangan yang proporsional terhadap keadaan dan konsekuensi dari setiap keputusan.

Pembacaan tersebut sejalan dengan penelitian mengenai integrasi nilai Islam dalam pengambilan keputusan pendidikan yang menempatkan 'adl atau keadilan bersama *syura*, *amanah*, dan kemaslahatan sebagai prinsip yang dapat membimbing proses manajerial.⁴⁷ Penelitian lain mengenai kepemimpinan dan pengambilan keputusan dalam pendidikan Islam juga menunjukkan bahwa pertimbangan rasional dapat berjalan bersama tanggung jawab moral dan nilai keislaman.⁴⁸ Dalam temuan penelitian ini, hubungan tersebut tampak secara konkret. Data menyediakan gambaran faktual mengenai persoalan, sedangkan pertimbangan keadilan mencegah keputusan dibentuk hanya melalui pembacaan administratif yang seragam.

Aspek ini menjadi penting karena penggunaan data dalam pengambilan keputusan memiliki kemungkinan menghasilkan penyederhanaan terhadap persoalan manusia. Catatan kehadiran, pelanggaran, atau capaian akademik dapat membantu madrasah mengidentifikasi kondisi tertentu, tetapi data tersebut tidak selalu memuat seluruh pengalaman yang melatarbelakanginya. Literatur tentang data-informed decision-making juga mengingatkan bahwa data memperoleh makna melalui proses penafsiran dan pembelajaran organisasi, bukan melalui pembacaan teknis semata.⁴⁹ Temuan penelitian memperluas gagasan tersebut dengan menunjukkan bahwa prinsip keadilan menjadi salah satu pertimbangan ketika hasil interpretasi diterjemahkan ke dalam tindakan. Data membantu menjawab apa yang terjadi, tetapi keputusan yang berkeadilan memerlukan pertimbangan mengenai siapa yang terlibat, kondisi apa yang menyertai persoalan, dan konsekuensi apa yang mungkin muncul.

Keterkaitan antara nilai dan praktik manajemen juga tampak dalam penelitian pendidikan Islam di Indonesia yang menunjukkan bahwa nilai keislaman dapat diintegrasikan ke dalam proses pengelolaan tanpa memisahkannya dari kebutuhan organisasi modern. Misalnya, penelitian tentang inovasi terencana dalam peningkatan mutu manajemen pendidikan Islam menekankan pentingnya pengelolaan yang sistematis, konsisten, dan berkelanjutan dalam lembaga pendidikan Islam.⁵⁰ Temuan ini melengkapi perspektif tersebut melalui penekanan yang berbeda. Efektivitas pengelolaan tidak hanya berkaitan dengan keteraturan prosedur, tetapi juga dengan cara keputusan diterapkan terhadap individu dan persoalan yang memiliki kondisi berbeda.

Prinsip keadilan tersebut juga memperlihatkan hubungan erat dengan tanggung jawab etis dalam tata kelola pendidikan. Penelitian mutakhir mengenai manajemen pendidikan berbasis tata kelola digital yang etis pada madrasah menunjukkan bahwa standar etika dan transparansi dapat mendukung kesiapan manajerial, meskipun struktur pengendalian yang

⁴⁷ Rini et al., "Integrasi Nilai-Nilai Islam Dalam Pengambilan Keputusan Pada Perencanaan Pendidikan Di Sekolah Islam."

⁴⁸ Illahi and Gazali, "Pemikiran Al-Kindi Tentang Kepemimpinan Dan Pengambilan Keputusan Dalam Manajemen Sekolah Islam."

⁴⁹ Mandinach and Schildkamp, "Complexity and Then Some: Theories of Action and Theories of Learning in Data-Informed Decision Making."

⁵⁰ Suprpto, Islah, and Giyoto, "Planned Innovation in Improving the Quality of Islamic Education Management," *JPPM (Jurnal Pendidikan Dan Pemberdayaan Masyarakat)* 11, no. 1 (2024): 85-98, <https://doi.org/10.21831/jppm.v11i1.68655>.

terlalu berorientasi pada kepatuhan juga berpotensi membatasi ruang profesional para pelaku pendidikan.⁵¹ Temuan ini membantu memperkuat pembacaan terhadap hasil penelitian. Keputusan yang baik tidak cukup hanya memenuhi tuntutan prosedural. Penerapannya juga perlu mempertimbangkan kondisi manusia yang menjadi subjek dari keputusan tersebut.

Jika dikaitkan dengan keseluruhan hasil penelitian, mufakat dan keadilan membentuk dua tahap yang saling berkaitan tetapi memiliki fungsi berbeda. Mufakat berkaitan dengan cara keputusan dibentuk, sedangkan keadilan berkaitan dengan cara keputusan dipertimbangkan dan diterapkan. Musyawarah memungkinkan berbagai informasi dan pandangan dipertemukan. Dari proses tersebut dicari kesepakatan mengenai tindakan yang akan diambil. Setelah keputusan diperoleh, prinsip keadilan memastikan bahwa penerapannya tidak semata-mata didasarkan pada keseragaman administratif. Perbedaan kondisi tetap menjadi bagian dari pertimbangan.

Temuan ini memberikan penegasan bahwa pengambilan keputusan berbasis data dalam madrasah tidak bersifat linear dan teknokratis. Prosesnya tidak cukup digambarkan sebagai pengumpulan data, analisis, lalu keputusan. Di antara data dan keputusan terdapat proses sosial berupa pemahaman masalah, musyawarah, dan pencarian mufakat. Setelah keputusan ditetapkan, terdapat pula pertimbangan keadilan dalam penerapannya. Karakter inilah yang membedakan model yang ditemukan dalam penelitian ini dari pendekatan pengambilan keputusan berbasis data yang menempatkan informasi empiris sebagai dasar teknis semata.

Atas dasar temuan tersebut, Model Pengambilan Keputusan Madrasah Berbasis Data dan Nilai Islam dapat dipahami sebagai suatu siklus. Data digunakan untuk mengenali persoalan dan memahami kondisi yang dihadapi. Informasi tersebut kemudian dibawa ke dalam musyawarah untuk ditafsirkan dan dipertimbangkan secara bersama. Proses musyawarah diarahkan untuk memperoleh mufakat, sedangkan keadilan menjadi pertimbangan dalam penetapan dan penerapan keputusan. Pelaksanaan keputusan selanjutnya dievaluasi, dan hasil evaluasi menyediakan informasi baru bagi proses pengambilan keputusan berikutnya. Model tersebut menunjukkan bahwa data dan nilai Islam tidak berjalan secara terpisah, tetapi saling melengkapi dalam membentuk proses manajerial yang empiris, partisipatif, dan berorientasi pada keadilan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menemukan bahwa pengambilan keputusan di MTs Taufiqiyyatul Asna Pare tidak berlangsung melalui pola linear yang hanya menempatkan data sebagai dasar teknis untuk menentukan keputusan. Temuan paling penting yang baru terlihat setelah penelitian dilakukan adalah bahwa data baru memperoleh makna keputusan setelah melalui proses pemahaman masalah dan musyawarah, kemudian diarahkan menuju mufakat dan diterapkan dengan mempertimbangkan prinsip keadilan. Data kehadiran, kedisiplinan, akademik, maupun informasi lainnya berfungsi untuk mengenali persoalan, tetapi tidak secara otomatis menentukan tindakan. Musyawarah menjadi ruang interpretasi untuk memahami kondisi yang

⁵¹ Potiua and W Y Anuli, "The Effect of Ethical Digital Governance Based Educational Management on the Managerial Readiness of Madrasah Ibtidaiyah Teachers," *Jurnal Prima Edukasia* 14, no. 2 (2026): 251-68, <https://doi.org/10.21831/jpe.v14i2.95547>.

tidak selalu tampak dalam data administratif, sedangkan mufakat menjadi mekanisme untuk membangun kesepahaman terhadap tindakan yang akan diambil. Prinsip keadilan selanjutnya memastikan bahwa keputusan tidak diterapkan secara seragam tanpa mempertimbangkan latar belakang dan kondisi masing-masing pihak. Temuan tersebut menghasilkan Model Pengambilan Keputusan Madrasah Berbasis Data dan Nilai Islam, yang menunjukkan bahwa penggunaan data dan nilai Islam tidak berjalan secara terpisah, tetapi saling melengkapi dalam membentuk proses pengambilan keputusan yang empiris, partisipatif, dan berorientasi pada keadilan.

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada cakupan kasus dan lokasi penelitian yang berfokus pada satu madrasah, yaitu MTs Taufiqiyyatul Asna Pare. Temuan yang diperoleh juga menggambarkan praktik pengambilan keputusan dalam konteks organisasi, karakter kepemimpinan, dan budaya madrasah tertentu, sehingga belum memperlihatkan variasi praktik pada madrasah dengan karakteristik, tingkat, wilayah, dan pola pengelolaan yang berbeda. Keterbatasan pendekatan penelitian kualitatif juga menjadikan penelitian ini lebih berorientasi pada pemahaman mendalam terhadap proses dan makna pengambilan keputusan daripada pengukuran hubungan antarvariabel atau pengujian efektivitas model secara kuantitatif. Penelitian selanjutnya perlu melibatkan kasus yang lebih beragam, jumlah madrasah yang lebih luas, serta karakteristik informan dan kondisi kelembagaan yang berbeda. Penggunaan pendekatan *mixed methods* atau pengujian model pada berbagai jenjang pendidikan Islam juga diperlukan untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai penerapan dan efektivitas model pengambilan keputusan berbasis data dan nilai Islam.

DAFTAR PUSTAKA

- Affandi, Muhammad, Muchammad Eka Mahmud, and M Kusasi. "GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENGAMBIL KEPUTUSAN." *Jurnal Isema: Islamic Educational Management* 7, no. 2 (December 31, 2022): 195–212. <https://doi.org/10.15575/isema.v7i2.20429>.
- Akhyar, Yundri. "Dinamika Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah Dalam Manajemen Pesantren Salafiyah Kota Pekanbaru." *Borobudur Educational Review* 5, no. 1 (2025). <https://doi.org/10.31603/bedr.13365>.
- Alonzo, Dennis, Val Quimno, Geraldine Townend, and Cherry Zin Oo. "Using Information and Communication Technology (ICT)-Based Data Systems to Support Teacher Data-Driven Decision-Making: Insights from the Literature (2013–2023)." *Educational Assessment, Evaluation and Accountability* 36, no. 4 (November 5, 2024): 433–51. <https://doi.org/10.1007/s11092-024-09443-8>.
- Ansori, Ahmad, Merrina Ulfa, Puja Aulia, and Rahmat Ilham. "ADAPTING EDUCATION 4.0: INTEGRATING BIG DATA ANALYTICS IN ACADEMIC DECISION-MAKING." *Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan* 9, no. 1 SE-Article (June 30, 2025): 112–23. <https://doi.org/10.24252/idaarah.v9i1.53391>.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta, 2006.
- Bogdan, Robert, and Sari Knopp Biklen. *Qualitative Research for Education*. Vol. 368. Boston:

- Allyn & Bacon, 1997.
- Boom-Muilenburg, S.N. van den, C.L. Poortman, K. Schildkamp, S. de Vries, and K. van Veen. "Sustaining Data Use Professional Learning Communities in Schools: The Role of Leadership Practices." *Studies in Educational Evaluation* 78 (September 2023): 101273. <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2023.101273>.
- Creswell, John W, and Cheryl N Poth. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. London: Sage publications, 2016.
- Drake, Timothy A. "Principals Using Data: An Integrative Review." *Leadership and Policy in Schools* 23, no. 1 (2024): 1–16. <https://doi.org/10.1080/15700763.2022.2036349>.
- Faruq, M. Shoffa Saifillah Al, M. Asep Fathur Rozi, and Ahmad Sunoko. "Implementation of the Juran Trilogy in Improving the Quality of Islamic Higher Education." *Al-Hayat: Journal of Islamic Education* 8, no. 1 (January 21, 2024): 169. <https://doi.org/10.35723/ajie.v8i1.420>.
- Fernandes, Venesser. "Exploring Leadership Influence within Data-Informed Decision-Making Practices in Australian Independent Schools." *Studia Paedagogica* 26, no. 4 (February 14, 2022): 139–59. <https://doi.org/10.5817/SP2021-4-7>.
- Fuadiy, Moch. Rizal, M. Asep Fathur Rozi, Nawal Nur Arafah, Lahij Kamal, and Ahmad Sunoko. "Mapping the Digital Transformation of Education in Indonesia from 2012 to Early 2025." *Journal of Educational Research and Practice* 3, no. 2 (July 26, 2025): 276–306. <https://doi.org/10.70376/jerp.v3i2.390>.
- Gusliana, Evi, Fitriyana, and Muhammad Akmansyah. "Kerjasama Kepemimpinan Dan Musyawarah Dalam QS. Al Imran [3]:159 Sebagai Kerangka Nilai Manajemen Pendidikan Islam." *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Al-Idarah* 11, no. 1 (2026): 14–21. <https://doi.org/10.54892/jmpialidarah.v11i01.762>.
- Gusliana, Evi, Ika Supriyanti, Nelly Herawati Jasuma, and Muhtarom Muhtarom. "SCHOOL COLLABORATIVE CULTURE IN EFFECTIVE DECISION MAKING AT MI AL FAJAR PRINGSEWU DISTRICT." *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Al-Idarah* 10, no. 02 (2025): 39–44.
- Hegestedt, Robert, Jalal Nouri, Rebecka Rundquist, and Uno Fors. "Data-Driven School Improvement and Data-Literacy in K-12: Findings from a Swedish National Program." *International Journal of Emerging Technologies in Learning* 18, no. 15 (2023). <https://doi.org/10.3991/ijet.v18i15.37241>.
- Huliatunisa, Yayah, Nurlaelah, and Indah Rahmatul Hasanah. "Manajemen Pengambilan Keputusan Dalam Organisasi Pendidikan." *Management of Education: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 9, no. 2 (2023): 277–86. <https://doi.org/10.18592/moe.v9i2.10654>.
- Illahi, Fajar, and Gazali. "Pemikiran Al-Kindi Tentang Kepemimpinan Dan Pengambilan Keputusan Dalam Manajemen Sekolah Islam." *Al-Marsus: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 3, no. 2 (2026). <https://doi.org/10.30983/al-marsus.v3i2.10702>.
- Inayati, Evi Sovia, Gilang Rakha Faiza, and Wahyuningsih Saputri Dewi. "Consultative

- Leadership and Ethical Governance in Non-Formal Islamic Education: A Case Study of Musyawarah Practice.” *Journal of Islamic Education Management Research* 2, no. 2 (2024). <https://doi.org/10.14421/jiemr.2024.22-03>.
- Khairunnida, Rasya et al. “Investigasi Penerapan Teori Manajemen Pendidikan Modern Dalam Pengambilan Keputusan Di Sekolah Islam.” *Didaktik: Jurnal Ilmiah PGSD STKIP Subang* 12, no. 2 (2026). <https://doi.org/10.36989/didaktik.v12i02.14030>.
- Lee, Changhee, Eric M. Camburn, and James Sebastian. “School Context, School Leaders’ Data-Informed Decision Making, and Student Achievement: Evidence from Florida.” *School Effectiveness and School Improvement* 36, no. 1 (January 2, 2025): 45–70. <https://doi.org/10.1080/09243453.2024.2436889>.
- Lee, Jihyun, Dennis Alonzo, Kim Beswick, Cherry Zin Oo, Daniel W.J. Anson, and Jan Michael Vincent Abril. “Data Literacy of Principals in K–12 School Contexts: A Systematic Review.” *Educational Research Review* 45 (November 2024): 100649. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2024.100649>.
- Mandinach, Ellen B, and Kim Schildkamp. “Complexity and Then Some: Theories of Action and Theories of Learning in Data-Informed Decision Making.” *Studies in Educational Evaluation* 69 (2021): 100960. <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2020.100960>.
- Meyers, Coby V., Tonya R. Moon, Jane Patrick, Catherine M. Brighton, and Latisha Hayes. “Data Use Processes in Rural Schools: Management Structures Undermining Leadership Opportunities and Instructional Change.” *School Effectiveness and School Improvement* 33, no. 1 (January 2, 2022): 1–20. <https://doi.org/10.1080/09243453.2021.1923533>.
- Miles, Matthew B, A. Michael Huberman, and Johnny Saldana. “Qualitative Data Analysis A Methods Sourcebook.” In *Experiencing Citizenship: Concepts and Models for Service-Learning in Political Science*, 109–18, 2023. <https://doi.org/10.4324/9781003444718-9>.
- Potiu, and W Y Anuli. “The Effect of Ethical Digital Governance Based Educational Management on the Managerial Readiness of Madrasah Ibtidaiyah Teachers.” *Jurnal Prima Edukasia* 14, no. 2 (2026): 251–68. <https://doi.org/10.21831/jpe.v14i2.95547>.
- Rini, Wahyu Hidayat, Asmendri, and Milya Sari. “Integrasi Nilai-Nilai Islam Dalam Pengambilan Keputusan Pada Perencanaan Pendidikan Di Sekolah Islam.” *Irsyaduna: Jurnal Studi Kemahasiswaan* 5, no. 3 (2025). <https://doi.org/10.54437/irsyaduna.v5i3.2594>.
- Rojas-Bravo, Jorge, Germán Fromm, and Diego Carrasco-Ogaz. “School Conditions and Principal Practices Promoting Instructional Data Use in High-Stakes Accountability Systems.” *Studies in Educational Evaluation* 83 (December 2024): 101399. <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2024.101399>.
- Rozi, M Asep Fathur, and Moch. Rizal Fuadiy. “Pendekatan Strategis Dalam Pengorganisasian Peserta Didik Inklusif Di Sekolah Dasar.” *Management of Education: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 11, no. 1 (February 1, 2025): 64–79. <https://doi.org/10.18592/moe.v11i1.15579>.
- Sadat, Anwar, Kasful Anwar, and Abdul Halim. “Integrasi Konsep Syura Dalam Pengambilan

- Keputusan Dan Kebijakan Manajemen Pendidikan Islam.” *Jurnal Humaniora, Ekonomi Syariah Dan Muamalah* 4, no. 1 (January 17, 2026): 31–36. <https://doi.org/10.38035/jhesm.v4i1.572>.
- Saputri, Eki Nining, Sri Rahayu, and Tuti Andriani. “Pengambilan Keputusan Dalam Kajian Manajemen Pendidikan Islam.” *Jurnal Pendidikan Tambusai* 8, no. 1 (2024). <https://doi.org/10.31004/jptam.v8i1.13046>.
- Shamsuddin, Faiezah binti, and Ahmad Zabidi Abd Razak. “PENGUNAAN DATA DAN CABARANNYA KEPADA PEMIMPIN SEKOLAH DALAM MEMBUAT KEPUTUSAN YANG BERKESAN.” *Jurnal Kepimpinan Pendidikan* 11, no. 1 (February 15, 2024): 1–15. <https://doi.org/10.22452/jupidi.vol11no1.1>.
- Suprpto, Islah, and Giyoto. “Planned Innovation in Improving the Quality of Islamic Education Management.” *JPPM (Jurnal Pendidikan Dan Pemberdayaan Masyarakat)* 11, no. 1 (2024): 85–98. <https://doi.org/10.21831/jppm.v11i1.68655>.
- Wang, Yinying. “When Artificial Intelligence Meets Educational Leaders’ Data-Informed Decision-Making: A Cautionary Tale.” *Studies in Educational Evaluation* 69 (June 2021): 100872. <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2020.100872>.