ANALISIS PRAKTIK PENGAMBILAN KEPUTUSAN BERSAMA DI SEMA UNIVERSITAS NEGERI MEDAN

Julia Ivanna[1], Airin Olivia Br Sitorus[2], Hilda Ramadani[3], Jonatan Simaremare[4], Nethania N Lumbantungkup[5], Nurul Sabrina Pasaribu[6], Siti Rajani NST[7], Vinensia Gultom[8]
PGSD FIP Universitas Negeri Medan
juliaivanna@unimed.ac.id, airinolivia.1253311142@mhs.unimed.ac.id, hildarmdni.1252411039@mhs.unimed.ac.id, jonatan.1253111059@mhs.unimed.ac.id, nethania.1253311066@mhs.unimed.ac.id, sabrina.1253111101@mhs.unimed.ac.id, sitirajani.1252111024@mhs.unimed.ac.id,vinensia.1253311068@mhs.unimed.ac.id

ABSTRACT

Collective decision-making in student organizations is closely related to the fourth principle of Pancasila, namely deliberation. This study aims to describe collective decision-making practices in the Student Senate (SEMA) of Universitas Negeri Medan. A descriptive qualitative approach was used, with a semi-structured interview with the Chairperson of SEMA UNIMED on September 30, 2026. The data were analyzed through data reduction, data display, and conclusion drawing. The results show that SEMA UNIMED prioritizes deliberation and consensus and gives every member the opportunity to express opinions, criticism, and suggestions. Differing opinions are regarded as input for better decisions. When consensus is difficult to reach, alternatives are compared based on their advantages, disadvantages, and impacts, while voting is used only as a last resort. Decisions are implemented through clear task distribution, monitoring, and evaluation. The obstacles found include the dominance of certain members' opinions and the need to improve meeting discipline, transparency, and consistency in implementing decisions. This practice reflects the application of the fourth principle of Pancasila, although more even member participation still needs to be encouraged.

Keywords: *deliberation and consensus, collective decision-making, student organization*

ABSTRAK

Pengambilan keputusan bersama dalam organisasi mahasiswa berkaitan erat dengan nilai sila ke-4 Pancasila, yaitu permusyawaratan. Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan praktik pengambilan keputusan bersama di Senat Mahasiswa (SEMA) Universitas Negeri Medan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan wawancara semi-terstruktur kepada Ketua SEMA UNIMED pada 30 September 2026. Data dianalisis melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa SEMA UNIMED mengutamakan musyawarah mufakat dan memberi kesempatan kepada setiap anggota untuk menyampaikan pendapat, kritik, dan usulan. Perbedaan pendapat dipandang sebagai bahan pertimbangan. Apabila mufakat sulit dicapai, alternatif dibandingkan berdasarkan kelebihan, kekurangan, dan dampaknya, sedangkan voting menjadi pilihan terakhir. Keputusan dijalankan melalui pembagian tugas,

monitoring, dan evaluasi. Hambatan yang ditemukan meliputi dominasi pendapat anggota tertentu serta perlunya peningkatan kedisiplinan rapat, keterbukaan, dan konsistensi pelaksanaan keputusan. Praktik ini mencerminkan penerapan nilai sila ke-4 Pancasila, tetapi pemerataan partisipasi anggota masih perlu ditingkatkan.

Kata Kunci: musyawarah mufakat, pengambilan keputusan bersama, organisasi mahasiswa

A. Pendahuluan

Pengambilan keputusan merupakan salah satu aspek penting dalam menjalankan sebuah organisasi, termasuk organisasi mahasiswa. Berbagai kegiatan organisasi, seperti perencanaan program kerja, pelaksanaan kegiatan, evaluasi, dan penyelesaian masalah, membutuhkan keputusan yang tepat agar tujuan organisasi dapat tercapai. Dalam proses tersebut, pengambilan keputusan tidak hanya berkaitan dengan hasil akhir, tetapi juga dengan bagaimana keputusan dibahas, siapa saja yang terlibat, serta bagaimana setiap pendapat dipertimbangkan. Oleh karena itu, keterlibatan anggota, komunikasi yang terbuka, dan kerja sama menjadi hal penting dalam mendukung proses pengambilan keputusan bersama.

Dalam organisasi mahasiswa, pengambilan keputusan bersama menjadi salah satu bentuk penerapan nilai demokrasi dalam kehidupan organisasi. Setiap anggota memiliki pandangan, pengalaman, dan pertimbangan yang berbeda sehingga diperlukan ruang untuk menyampaikan pendapat, kritik, dan usulan. Perbedaan pendapat tidak selalu menjadi hambatan, tetapi dapat menjadi bahan pertimbangan untuk menghasilkan keputusan yang lebih baik apabila dikelola melalui diskusi yang terbuka. Purba, Hasoloan, dan Yasir (2021) menjelaskan bahwa pengambilan keputusan merupakan proses memilih alternatif secara sistematis untuk menyelesaikan suatu permasalahan. Sementara itu, Wardani (2023) menjelaskan bahwa komunikasi organisasi yang efektif dapat mendukung pengambilan keputusan melalui penyampaian informasi yang jelas dan tepat waktu. Berdasarkan pemahaman tersebut, proses pengambilan keputusan bersama perlu memperhatikan keterbukaan komunikasi, keterlibatan anggota, dan pertimbangan terhadap berbagai alternatif yang tersedia.

Praktik pengambilan keputusan bersama juga berkaitan erat dengan nilai-nilai Pancasila,

khususnya sila keempat yang berbunyi “Kerakyatan yang dipimpin oleh hikmat kebijaksanaan dalam permusyawaratan/perwakilan.” Nilai tersebut menekankan pentingnya musyawarah, penghargaan terhadap pendapat orang lain, serta pertimbangan terhadap kepentingan bersama dalam menentukan suatu keputusan. Organisasi mahasiswa menjadi salah satu lingkungan yang dapat digunakan untuk menerapkan nilai-nilai tersebut melalui rapat, diskusi, penyampaian aspirasi, dan penyelesaian perbedaan pendapat. Dengan demikian, proses pengambilan keputusan dalam organisasi mahasiswa tidak hanya bertujuan untuk menyelesaikan persoalan organisasi, tetapi juga menjadi sarana pembelajaran demokrasi dan tanggung jawab bersama.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa komunikasi dan partisipasi anggota memiliki peran penting dalam pengambilan keputusan organisasi. Christie dan Dwiatmadja (2024) menemukan bahwa komunikasi terbuka, penghargaan terhadap perbedaan, dan kerja sama dapat mendukung proses pengambilan keputusan dalam organisasi kemahasiswaan. Selain itu, penelitian Tesa dkk. (2026) mengenai dinamika partisipasi anggota dalam pengambilan keputusan organisasi mahasiswa menunjukkan bahwa keterlibatan anggota dapat membantu menghasilkan keputusan yang lebih menyeluruh dan mewakili berbagai pandangan. Namun, partisipasi anggota belum tentu berjalan secara optimal karena dapat dipengaruhi oleh kurangnya kepercayaan diri dan hubungan antaranggota. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pengambilan keputusan bersama perlu dikaji tidak hanya berdasarkan keputusan yang dihasilkan, tetapi juga berdasarkan proses musyawarah, pemerataan kesempatan menyampaikan pendapat, dan hambatan yang muncul selama pembahasan berlangsung.

Permasalahan tersebut relevan untuk dikaji dalam organisasi Senat Mahasiswa (SEMA) Universitas Negeri Medan. Sebagai organisasi mahasiswa, SEMA UNIMED melaksanakan berbagai kegiatan yang membutuhkan pembahasan dan keputusan bersama, mulai dari evaluasi kegiatan, perencanaan agenda, penyelesaian kendala, hingga pembahasan persoalan

strategis organisasi. Berdasarkan hasil wawancara dalam penelitian ini, rapat di SEMA UNIMED melibatkan pimpinan, kepala divisi, pengurus, dan anggota yang berkaitan dengan agenda pembahasan. Proses pengambilan keputusan mengutamakan musyawarah dan mufakat dengan memberikan kesempatan kepada anggota untuk menyampaikan pendapat, kritik, maupun usulan. Apabila terdapat perbedaan pandangan, setiap pendapat dipertimbangkan berdasarkan alasan dan kepentingan organisasi. Ketika mufakat sulit dicapai, beberapa alternatif dibandingkan berdasarkan kelebihan, kekurangan, dan dampaknya, sedangkan voting digunakan sebagai pilihan terakhir.

Meskipun demikian, proses pengambilan keputusan bersama masih menghadapi beberapa hambatan. Berdasarkan hasil penelitian, salah satu hambatan yang ditemukan adalah adanya anggota yang lebih dominan dalam menyampaikan pendapat sehingga anggota lain menjadi kurang aktif. Selain itu, kedisiplinan dalam rapat, keterbukaan, dan konsistensi dalam melaksanakan keputusan yang telah disepakati masih perlu ditingkatkan. Kondisi ini menunjukkan bahwa penerapan musyawarah tidak cukup hanya dengan memberikan kesempatan berbicara, tetapi juga membutuhkan upaya untuk memastikan bahwa setiap anggota memperoleh ruang partisipasi yang seimbang. Keputusan yang telah ditetapkan juga perlu disertai pembagian tugas yang jelas, pemantauan, dan evaluasi agar dapat dilaksanakan secara bertanggung jawab.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini berfokus pada analisis praktik pengambilan keputusan bersama di SEMA Universitas Negeri Medan, khususnya mengenai pelaksanaan rapat, keterlibatan anggota, kesempatan menyampaikan pendapat, penerapan musyawarah dan mufakat, penyelesaian perbedaan pendapat, penerimaan dan pelaksanaan keputusan, serta hambatan yang muncul dalam proses tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran mengenai bagaimana pengambilan keputusan bersama dilaksanakan dan bagaimana nilai sila keempat Pancasila diterapkan dalam kehidupan organisasi mahasiswa.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan wawancara sebagai teknik utama pengumpulan data untuk memperoleh informasi mengenai pengalaman dan praktik pengambilan keputusan di lingkungan SEMA UNIMED.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoretis maupun praktis. Secara teoretis, penelitian ini diharapkan dapat menambah pemahaman mengenai pengambilan keputusan bersama, partisipasi anggota, musyawarah, dan penerapan nilai-nilai Pancasila dalam organisasi mahasiswa. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi bagi SEMA UNIMED untuk meningkatkan keterbukaan komunikasi, pemerataan kesempatan menyampaikan pendapat, kedisiplinan rapat, dan konsistensi pelaksanaan keputusan. Bagi mahasiswa, penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan pemahaman tentang pentingnya menghargai perbedaan pendapat, berpartisipasi dalam musyawarah, dan bertanggung jawab terhadap keputusan bersama. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai pelaksanaan pengambilan keputusan bersama sekaligus menjadi bahan pertimbangan untuk meningkatkan kualitas proses pengambilan keputusan dalam organisasi mahasiswa.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk memperoleh gambaran mengenai praktik pengambilan keputusan bersama di Senat Mahasiswa (SEMA) Universitas Negeri Medan (UNIMED). Penelitian berfokus pada proses pengambilan keputusan dalam organisasi, mulai dari pelaksanaan rapat, keterlibatan anggota, penyampaian pendapat, hingga penyelesaian perbedaan pendapat dan pelaksanaan keputusan. Lokasi penelitian adalah SEMA UNIMED, dengan Ketua SEMA, Muhammad Ade Ikhsani, sebagai narasumber yang memberikan informasi berdasarkan pengalaman dan keterlibatannya dalam organisasi.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi-terstruktur pada 30 September 2026. Wawancara menggunakan pedoman yang terdiri atas 10 pertanyaan dan

dapat dikembangkan sesuai dengan jawaban narasumber. Pertanyaan tersebut mencakup pelaksanaan rapat rutin, pihak yang terlibat dalam pengambilan keputusan, kesempatan anggota menyampaikan pendapat, cara menyelesaikan perbedaan pendapat, keputusan yang sulit disepakati, penerimaan dan pelaksanaan keputusan, serta hambatan dan hal-hal yang perlu diperbaiki dalam rapat.

Data yang digunakan terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari hasil wawancara dengan Ketua SEMA UNIMED, sedangkan data sekunder berasal dari sumber akademik yang relevan, seperti jurnal mengenai pengambilan keputusan dalam organisasi mahasiswa, partisipasi anggota, dan metode penelitian kualitatif. Dalam pengumpulan data, peneliti berperan sebagai instrumen utama dengan menggunakan pedoman wawancara, alat pencatat, dan alat dokumentasi sebagai instrumen pendukung.

Data dianalisis menggunakan teknik analisis data kualitatif melalui tiga tahapan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data dilakukan dengan memilih dan mengelompokkan informasi hasil wawancara sesuai fokus penelitian. Selanjutnya, data disajikan dalam bentuk uraian agar informasi yang diperoleh lebih mudah dipahami. Tahap terakhir adalah menarik kesimpulan berdasarkan hasil analisis untuk memperoleh gambaran mengenai praktik pengambilan keputusan bersama di SEMA UNIMED.

C.Hasil Penelitian dan Pembahasan

Penelitian mengenai praktik pengambilan keputusan bersama di Senat Mahasiswa (SEMA) Universitas Negeri Medan dilakukan melalui wawancara semi-terstruktur dengan Ketua SEMA UNIMED, Muhammad Ade Ikhsani, pada 30 September 2026. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana proses pengambilan keputusan dilaksanakan, siapa saja yang terlibat, bagaimana anggota menyampaikan pendapat, serta bagaimana organisasi menyelesaikan perbedaan pandangan dan menjalankan keputusan yang telah disepakati. Hasil wawancara kemudian dianalisis untuk memahami penerapan nilai-nilai Pancasila, khususnya sila keempat,

dalam kehidupan organisasi mahasiswa.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa rapat rutin di SEMA UNIMED dilaksanakan secara terjadwal sesuai dengan kebutuhan organisasi. Rapat biasanya membahas evaluasi kegiatan yang telah dilaksanakan, perencanaan agenda berikutnya, kendala yang dihadapi, serta persoalan strategis yang membutuhkan keputusan bersama. Pelaksanaan rapat menjadi bagian penting dalam mengoordinasikan kegiatan organisasi sekaligus menjadi ruang bagi anggota untuk membicarakan berbagai persoalan sebelum menentukan keputusan. Dengan adanya pembahasan bersama, keputusan yang diambil diharapkan dapat mempertimbangkan kebutuhan organisasi dan tidak hanya berdasarkan pandangan satu pihak.

Pihak-pihak yang terlibat dalam rapat meliputi pimpinan SEMA, kepala divisi, pengurus, serta anggota yang berkaitan dengan agenda pembahasan. Untuk keputusan yang memiliki pengaruh lebih luas terhadap organisasi, keterlibatan unsur yang lebih banyak diupayakan agar berbagai pandangan dapat dipertimbangkan. Keterlibatan tersebut menunjukkan bahwa pengambilan keputusan bersama membutuhkan komunikasi dan kerja sama antara pihak-pihak yang memiliki tanggung jawab dalam organisasi. Semakin terbuka ruang partisipasi yang tersedia, semakin besar pula kesempatan bagi anggota untuk menyampaikan pandangan yang dapat membantu proses pertimbangan keputusan.

Dalam proses pengambilan keputusan, SEMA UNIMED mengutamakan musyawarah untuk mencapai mufakat. Anggota diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat, kritik, maupun usulan yang berkaitan dengan persoalan yang sedang dibahas. Pendapat tersebut kemudian dipertimbangkan berdasarkan alasan yang disampaikan dan kepentingan organisasi. Dengan demikian, proses pengambilan keputusan tidak hanya berfokus pada penentuan hasil akhir, tetapi juga memperhatikan proses pembahasan dan pertimbangan sebelum keputusan ditetapkan. Musyawarah menjadi cara untuk mempertemukan berbagai pandangan agar keputusan yang dihasilkan dapat diterima dan dijalankan bersama.

Penerapan musyawarah mufakat tersebut memiliki hubungan erat dengan nilai sila keempat Pancasila, yaitu "Kerakyatan yang dipimpin oleh hikmat kebijaksanaan dalam permusyawaratan/perwakilan." Sila keempat menekankan pentingnya menyelesaikan persoalan melalui musyawarah, menghargai pendapat orang lain, serta mengutamakan kepentingan bersama. Dalam konteks organisasi mahasiswa, nilai tersebut dapat diterapkan melalui rapat yang memberikan ruang bagi anggota untuk berpendapat dan mempertimbangkan berbagai pilihan secara bijaksana. Oleh karena itu, praktik pengambilan keputusan di SEMA UNIMED menjadi salah satu bentuk penerapan nilai Pancasila dalam kehidupan organisasi kampus.

Perbedaan pendapat juga menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari proses pengambilan keputusan bersama. Setiap anggota dapat memiliki pandangan yang berbeda karena mempertimbangkan suatu persoalan dari sudut pandang masing-masing. Berdasarkan hasil penelitian, perbedaan tersebut dihadapi dengan membahas alasan dari setiap pendapat dan mengarahkannya kembali pada tujuan bersama. Apabila terdapat beberapa pilihan yang dapat dipertimbangkan, setiap alternatif dilihat berdasarkan kelebihan, kekurangan, serta dampaknya terhadap organisasi. Cara ini membantu anggota menilai suatu pilihan secara lebih objektif sebelum menentukan keputusan yang dianggap paling sesuai.

Apabila musyawarah belum menghasilkan kesepakatan, voting digunakan sebagai pilihan terakhir. Hal ini menunjukkan bahwa keputusan tidak langsung ditentukan melalui suara terbanyak, tetapi terlebih dahulu diupayakan melalui pembahasan dan pertimbangan bersama. Penggunaan voting sebagai alternatif terakhir memberikan kesempatan kepada anggota untuk mencari titik temu atas perbedaan yang muncul. Dengan demikian, proses pengambilan keputusan tetap mengutamakan dialog dan kesepakatan sebelum menggunakan mekanisme pemungutan suara.

Selain proses musyawarah, keterbukaan komunikasi juga menjadi bagian penting dalam pengambilan keputusan. Penyampaian pendapat, kritik, dan usulan dapat membantu organisasi memahami persoalan dari berbagai sudut pandang. Alasan di

balik keputusan juga perlu dijelaskan agar anggota mengetahui pertimbangan yang digunakan. Keterbukaan tersebut dapat mendukung penerimaan keputusan karena anggota memiliki pemahaman yang lebih baik mengenai proses dan tujuan keputusan yang ditetapkan. Sebaliknya, apabila komunikasi tidak berjalan dengan baik, terdapat kemungkinan sebagian anggota kurang memahami atau kurang terlibat dalam proses pengambilan keputusan.

Setelah keputusan ditetapkan, anggota diharapkan dapat menerima dan melaksanakannya sebagai tanggung jawab bersama, termasuk ketika sebelumnya terdapat perbedaan pandangan. Pelaksanaan keputusan didukung melalui pembagian tugas yang jelas, pemantauan atau monitoring, serta evaluasi terhadap kegiatan yang telah dilakukan. Tahapan tersebut menunjukkan bahwa pengambilan keputusan tidak berhenti ketika kesepakatan tercapai dalam rapat. Keputusan yang telah dibuat tetap perlu ditindaklanjuti agar dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan organisasi. Meskipun demikian, konsistensi dalam menjalankan keputusan masih menjadi hal yang perlu diperhatikan agar hasil musyawarah benar-benar diwujudkan dalam kegiatan organisasi.

Penelitian ini juga menemukan hambatan berupa dominasi beberapa anggota dalam menyampaikan pendapat, sehingga anggota lain cenderung kurang aktif dalam diskusi. Kondisi tersebut dapat menyebabkan kesempatan berpartisipasi belum terbagi secara merata. Padahal, keterlibatan berbagai anggota diperlukan agar keputusan tidak hanya mencerminkan pandangan pihak-pihak yang lebih aktif berbicara. Oleh sebab itu, pimpinan rapat memiliki peran penting dalam menjaga jalannya diskusi, memberikan kesempatan kepada anggota lain untuk menyampaikan pendapat, dan memastikan pembahasan tetap berfokus pada agenda yang sedang dibicarakan.

Selain pemerataan partisipasi, kedisiplinan rapat, keterbukaan, dan konsistensi dalam menjalankan keputusan juga masih perlu ditingkatkan. Rapat yang kurang disiplin atau keterlibatan anggota yang belum optimal dapat mengurangi kualitas pembahasan. Untuk mengatasi hal tersebut, diperlukan

pengelolaan rapat yang lebih terarah, pembagian kesempatan berbicara yang lebih seimbang, serta komitmen anggota dalam melaksanakan hasil kesepakatan. Upaya tersebut diharapkan dapat membantu menciptakan proses pengambilan keputusan yang lebih efektif dan mendorong rasa tanggung jawab bersama.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik pengambilan keputusan bersama di SEMA UNIMED telah mengutamakan musyawarah mufakat, keterlibatan anggota, pertimbangan terhadap perbedaan pendapat, serta pelaksanaan keputusan secara bersama. Praktik tersebut mencerminkan penerapan nilai sila keempat Pancasila dalam kehidupan organisasi mahasiswa. Namun, masih terdapat beberapa hal yang perlu diperbaiki, terutama berkaitan dengan dominasi pendapat, pemerataan partisipasi, kedisiplinan rapat, dan konsistensi pelaksanaan keputusan. Dengan meningkatkan keterbukaan komunikasi dan memberikan kesempatan yang lebih seimbang kepada setiap anggota, proses pengambilan keputusan diharapkan dapat berjalan lebih baik serta menghasilkan keputusan yang sesuai dengan kepentingan bersama.

D. Kesimpulan

Berdasarkan temuan penelitian, praktik pengambilan keputusan kolektif di SEMA, Universitas Negeri Medan, dilaksanakan dengan penekanan pada diskusi dan konsensus. Para anggota memiliki kesempatan untuk menyampaikan pandangan, kritik, dan rekomendasi mereka, serta perbedaan pendapat diselesaikan melalui dialog dengan tetap mempertimbangkan kepentingan organisasi. Pemungutan suara menjadi pilihan terakhir jika konsensus tidak dapat dicapai. Sebagai bentuk tanggung jawab bersama, keputusan dilaksanakan melalui pembagian tugas, pemantauan, dan evaluasi.

Namun, masih terdapat beberapa masalah dalam praktik pengambilan keputusan kolektif, seperti adanya beberapa anggota yang mendominasi diskusi, yang berarti partisipasi anggota belum sepenuhnya merata. Untuk memastikan bahwa semua anggota memiliki kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dan bahwa keputusan yang diambil dapat

dilaksanakan seefektif mungkin, diperlukan peningkatan transparansi, disiplin rapat, dan konsistensi dalam pelaksanaan keputusan.

DAFTAR PUSTAKA

Amri, S., Baharuddin, B., & Toding, A. (2026). Kepemimpinan partisipatif dan pengambilan keputusan dalam organisasi kemasyarakatan berbasis budaya: Studi pada PMTI Kota Sorong. *ECOHOLIC: Jurnal Ekonomi Holistik, 2*(1), 59–66.

Christie, O. A. K., & Dwiatmadja, C. (2024). Analisis pengambilan keputusan berdasarkan perbedaan program studi dalam organisasi kemahasiswaan Fakultas Ekonomika dan Bisnis. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA), 8*(1), 1080–1098.

Kajian teoritis tentang teknik analisis data dalam penelitian kualitatif: Perspektif Spradley, Miles dan Huberman. (2026). *Journal of Management, Accounting and Administration*.

Pratama, C., Asmiati, & Rahmi, A. (2025). Pengambilan keputusan kepala sekolah dalam mengelola konflik dan perbedaan pendapat. *AT-TAKLIM: Jurnal Pendidikan Multidisiplin, 2*(5), 381–389.

Prawesti, A., Muspawi, M., & Putri, D. A. D. (2026). Faktor penentu pengambilan keputusan dalam kelompok. *Arus Jurnal Sosial dan Humaniora, 6*(1), 1129–1133.

Purba, B., Hasoloan, A., & Yasir, A. (2021). Komunikasi organisasi dalam proses pengambilan keputusan di UPT-PTPH Provinsi Sumatera Utara. *SIMBOLIKA: Research and Learning in Communication Study, 7*(1), 84–95.

Rachmawati, I. N. (2007). Pengumpulan data dalam penelitian kualitatif: Wawancara. *Jurnal Keperawatan Indonesia, 11*(1), 35–40.

Tesa, A. R., Ibanayasha, D. Y., Putri, E., Nabilah, K., Putra, M. H. Y., Lestari, V. D., & Syamsir. (2026). Dinamika partisipasi anggota dalam pengambilan keputusan organisasi pada HMD Ilmu Administrasi Negara di Universitas Negeri Padang. *NUSANTARA: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial, 13*(6), 1236–1244.

Wardani, S. (2023). Komunikasi organisasi sebagai kunci efektivitas dan produktivitas dalam lingkungan ekonomi modern. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 3*(2), 242–247.