

KOMUNIKASI HORIZONTAL SEBAGAI DETERMINAN EFEKTIVITAS PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN KINERJA EKONOMI LEMBAGA PEMERINTAH DAERAH

Ujang Sanusi¹, Winda Feriyana², Darmanah³

¹ Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Trisna Negara; ujangsanusi795@gmail.com

² Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Trisna Negara

³ Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Trisna Negara

	<i>Abstract</i>
Keywords: (Horizontal Communication; Decision Making; Organizational Performance)	This study aims to analyze the influence of horizontal communication on decision-making effectiveness at the UPTD of National Education, Buay Pemuka Peliung Subdistrict, OKU Timur Regency. The research employed a quantitative associative method involving all UPTD employees as respondents. Data were collected through observation, interviews, documentation, and questionnaires using a Likert scale. Data analysis utilized Pearson's correlation coefficient and t-test at a 5% significance level. The findings reveal a strong and positive relationship between horizontal communication and decision-making effectiveness, with a correlation coefficient of 0.681 and a determination contribution of 46.38%. This indicates that effective peer-level communication enhances the quality and accuracy of decision-making in public organizations. The study highlights the strategic role of horizontal communication as a coordination and collaboration mechanism within local educational bureaucracy and as a foundation for participatory, adaptive, and accountable governance.
Kata kunci: (Komunikasi Horizontal Pengambilan Keputusan; Kinerja Organisasi)	<i>Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh komunikasi horizontal terhadap efektivitas pengambilan keputusan pada UPTD Pendidikan Nasional Kecamatan Buay Pemuka Peliung Kabupaten OKU Timur. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif dengan metode asosiatif, melibatkan seluruh pegawai UPTD sebagai responden penelitian. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dokumentasi, dan kuesioner dengan skala Likert. Analisis data dilakukan menggunakan koefisien korelasi Pearson dan uji-t pada taraf signifikansi 5%. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan yang kuat dan positif antara komunikasi horizontal dan efektivitas pengambilan keputusan, dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,681 dan kontribusi determinasi sebesar 46,38%. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik komunikasi antarpegawai setara, semakin efektif pula proses pengambilan keputusan dalam organisasi publik. Temuan ini menegaskan pentingnya komunikasi sejajar sebagai instrumen koordinasi dan kolaborasi dalam birokrasi pendidikan daerah serta sebagai dasar pembentukan tata kelola pemerintahan yang partisipatif, adaptif, dan akuntabel.</i>
Diajukan : September 2025	
Diterima : Oktober 2025	
Diterbitkan : Oktober 2025	

Corresponding Author:

Ujang Sanusi

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Trisna Negara; ujangsanusi795@gmail.com

PENDAHULUAN

Komunikasi merupakan salah satu unsur fundamental dalam efektivitas organisasi. Dalam konteks lembaga publik, komunikasi berperan penting dalam membangun koordinasi, menyamakan persepsi, serta memperkuat kolaborasi antarpegawai untuk mencapai tujuan institusi. Tanpa komunikasi yang efektif, proses kerja sering kali mengalami hambatan yang dapat berimplikasi pada penurunan kualitas pelayanan dan ketidaktepatan dalam pengambilan keputusan.

Salah satu bentuk komunikasi yang memiliki peranan strategis dalam organisasi adalah komunikasi horizontal, yaitu komunikasi yang terjadi antarpegawai atau unit kerja yang memiliki kedudukan setara. Komunikasi jenis ini penting untuk menjaga koordinasi lintas bagian, mempercepat aliran informasi, serta mengurangi distorsi pesan yang kerap terjadi dalam komunikasi vertikal. Dalam lembaga pemerintahan seperti UPTD Pendidikan Nasional, komunikasi horizontal menjadi penopang utama dalam pelaksanaan tugas-tugas administratif dan pelayanan publik, mengingat sifat pekerjaannya yang kolaboratif dan saling ketergantungan (Nisa', 2024).

Kualitas komunikasi horizontal yang rendah dapat menimbulkan kesalahpahaman, konflik internal, serta ketidaktepatan dalam pengambilan keputusan. Sebaliknya, komunikasi horizontal yang baik akan memperkuat sinergi kerja tim, mempercepat proses penyelesaian masalah, serta meningkatkan efektivitas organisasi. Oleh karena itu, memahami sejauh mana pengaruh komunikasi horizontal terhadap pengambilan keputusan menjadi penting dalam konteks manajerial lembaga public (Almadina Rakhmaniar, 2024).

UPTD Pendidikan Nasional Kecamatan Buay Pemuka Peliung Kabupaten OKU Timur merupakan organisasi pemerintah daerah yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan kebijakan pendidikan di tingkat kecamatan. Dalam pelaksanaan fungsi dan tanggung jawabnya, lembaga ini menuntut adanya koordinasi yang intensif antarpegawai yang memiliki kedudukan setara. Namun, dalam praktiknya, sering ditemukan adanya kesalahan komunikasi yang berdampak pada ketidaktepatan keputusan operasional. Kondisi tersebut menunjukkan adanya potensi masalah dalam efektivitas komunikasi horizontal di lingkungan kerja tersebut (Katarina Peni Lajar et al., 2024).

Berdasarkan fenomena tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh komunikasi horizontal terhadap pengambilan keputusan pada UPTD Pendidikan Nasional Kecamatan Buay Pemuka Peliung Kabupaten OKU Timur. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris terhadap penguatan teori manajemen komunikasi dalam organisasi publik serta menjadi bahan evaluasi bagi lembaga dalam meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan berbasis komunikasi yang partisipatif dan kolaboratif.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode asosiatif yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh komunikasi horizontal terhadap pengambilan keputusan pada UPTD Pendidikan Nasional Kecamatan Buay Pemuka Peliung Kabupaten OKU Timur. Pendekatan kuantitatif dipilih karena mampu menjelaskan hubungan antarvariabel secara empiris melalui pengukuran statistik yang objektif. Penelitian ini dilaksanakan pada UPTD Pendidikan Nasional Kecamatan Buay Pemuka Peliung yang merupakan lembaga pemerintahan di bawah Dinas Pendidikan Kabupaten OKU Timur. Subjek penelitian mencakup seluruh pegawai UPTD yang berjumlah sembilan orang, terdiri atas satu kepala UPTD dan delapan pegawai staf yang memiliki kedudukan setara dalam struktur organisasi, sehingga komunikasi horizontal di antara mereka menjadi faktor penting dalam pelaksanaan tugas dan pengambilan keputusan (Waruwu et al., 2025).

Data penelitian ini bersumber dari dua jenis data, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung melalui kuesioner, wawancara, dan observasi yang dilakukan terhadap aktivitas komunikasi dan proses pengambilan keputusan di lingkungan kerja. Sementara itu, data sekunder diperoleh melalui dokumentasi, laporan kelembagaan, serta literatur yang relevan dengan topik penelitian, seperti buku manajemen, teori komunikasi organisasi, dan kajian pengambilan keputusan. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi untuk melihat interaksi komunikasi antarpegawai, wawancara semi terstruktur untuk menggali pandangan pegawai mengenai proses pengambilan keputusan, dokumentasi terhadap arsip dan laporan kegiatan organisasi, serta penyebaran kuesioner sebagai instrumen utama dalam pengukuran variabel penelitian dengan menggunakan skala Likert (Warahmah et al., 2023).

Penelitian ini memiliki dua variabel utama, yaitu komunikasi horizontal sebagai variabel bebas (X) dan pengambilan keputusan sebagai variabel terikat (Y). Komunikasi horizontal didefinisikan sebagai interaksi dan pertukaran informasi antarpegawai yang memiliki kedudukan sejajar dalam organisasi, sedangkan pengambilan keputusan diartikan sebagai proses pemilihan alternatif tindakan dalam menyelesaikan suatu permasalahan organisasi. Indikator pengukuran variabel komunikasi horizontal diadaptasi dari teori Onong Uchjana Effendy (2001), sementara indikator pengambilan keputusan mengacu pada teori H.B. Siswanto (2005) (Giovanni & Suprianingsih, 2020).

Analisis data dilakukan dengan menggunakan pendekatan statistik deskriptif dan inferensial. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan distribusi jawaban responden terkait variabel penelitian, sedangkan analisis inferensial digunakan untuk menguji hubungan dan pengaruh antarvariabel. Teknik analisis yang digunakan meliputi koefisien korelasi Pearson (r) untuk mengukur tingkat hubungan antara komunikasi horizontal dan pengambilan keputusan, koefisien determinasi (KP) untuk mengetahui besarnya kontribusi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, serta uji-t untuk menguji hipotesis penelitian pada taraf signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$). Kriteria pengujian hipotesis adalah apabila nilai t hitung lebih besar dari t tabel, maka

hipotesis alternatif (H_a) diterima dan hipotesis nol (H_0) ditolak. Seluruh perhitungan statistik dalam penelitian ini mengacu pada panduan analisis kuantitatif yang dikemukakan oleh Sugiyono (2001) dan Sudjana (2001) (Yuniarti, 2022).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pengaruh Komunikasi Horizontal terhadap Efektivitas Pengambilan Keputusan pada Organisasi Publik

Hasil analisis statistik menunjukkan nilai koefisien korelasi (r) sebesar 0,681, yang berdasarkan interpretasi kriteria Sugiyono (2001) termasuk dalam kategori hubungan kuat dan positif. Nilai korelasi tersebut menunjukkan bahwa semakin baik komunikasi horizontal yang terjalin di antara pegawai, maka semakin efektif pula proses pengambilan keputusan dalam organisasi. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa komunikasi bukan sekadar alat penyampaian informasi, tetapi merupakan mekanisme koordinasi yang memastikan keselarasan tindakan dan pemahaman antaranggota organisasi. Dalam konteks lembaga publik seperti UPTD Pendidikan Nasional, hubungan yang kuat antara komunikasi horizontal dan pengambilan keputusan menjadi bukti empiris penting mengenai efektivitas manajerial di tingkat operasional (Muttakin et al., 2023).

Hubungan kuat tersebut dapat dijelaskan melalui teori komunikasi organisasi yang dikemukakan oleh Onong Uchjana Effendy (2001), yang menyatakan bahwa komunikasi horizontal berfungsi menjaga koordinasi antarbagian dalam organisasi serta mencegah terjadinya tumpang tindih tugas dan konflik internal. Ketika komunikasi horizontal berjalan secara efektif, informasi dapat bergerak secara cepat dan akurat antara pegawai yang memiliki kedudukan setara. Hal ini memungkinkan proses penyusunan keputusan menjadi lebih partisipatif, karena setiap anggota memiliki akses terhadap data, pandangan, dan solusi yang relevan dengan masalah yang dihadapi. Dengan demikian, komunikasi horizontal berperan sebagai instrumen pembentuk konsensus dan rasionalitas dalam pengambilan keputusan (Muspawi et al., 2024).

Selain itu, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa komunikasi horizontal menjadi prasyarat bagi terbentuknya iklim kerja kolaboratif. Dalam organisasi publik yang memiliki struktur birokratis, komunikasi vertikal sering kali terhambat oleh hierarki dan prosedur formal yang panjang. Sebaliknya, komunikasi horizontal memotong jarak struktural dan memungkinkan pertukaran gagasan yang lebih cepat di antara pegawai. Proses pengambilan keputusan yang berbasis kolaborasi ini menghasilkan keputusan yang lebih responsif terhadap kebutuhan lapangan dan memperkuat komitmen pegawai terhadap implementasi keputusan yang telah diambil. Oleh karena itu, korelasi positif yang kuat antara kedua variabel mengindikasikan adanya sinergi antara pola komunikasi sejajar dengan efektivitas manajerial di tingkat menengah organisasi (Sa'diyah et al., 2024).

Dari perspektif manajemen sumber daya manusia, nilai korelasi 0,681 juga menunjukkan bahwa komunikasi horizontal berkontribusi signifikan terhadap efisiensi kinerja kelompok kerja. Ketika komunikasi berjalan terbuka dan timbal balik, pegawai

dapat saling memberikan umpan balik, klarifikasi, serta berbagi tanggung jawab dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini menciptakan rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap keputusan organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi kerja dan kualitas implementasi keputusan. Dengan demikian, pengaruh komunikasi horizontal tidak hanya bersifat instrumental terhadap pengambilan keputusan, tetapi juga berdampak pada pembentukan budaya kerja partisipatif dalam organisasi (Nadila Deryza Syofrin et al., 2024).

Analisis determinasi menunjukkan bahwa komunikasi horizontal berkontribusi sebesar 46,38% terhadap efektivitas pengambilan keputusan, sementara sisanya 53,62% dipengaruhi oleh faktor lain seperti kepemimpinan, budaya organisasi, dan sistem informasi manajerial. Proporsi tersebut mempertegas bahwa meskipun komunikasi horizontal merupakan determinan penting, efektivitas pengambilan keputusan tetap merupakan hasil interaksi multivariat dalam organisasi. Namun demikian, kontribusi hampir setengah dari total variasi menunjukkan bahwa komunikasi horizontal memiliki peranan yang substansial dan tidak dapat diabaikan dalam praktik manajemen publik (Nadila Deryza Syofrin et al., 2024).

Secara konseptual, temuan ini sejalan dengan model pengambilan keputusan rasional sebagaimana dikemukakan oleh Herbert A. Simon (1976), yang menekankan pentingnya aliran informasi yang lengkap dan tepat waktu dalam proses penentuan alternatif keputusan. Komunikasi horizontal menyediakan jalur informasi lateral yang memungkinkan anggota organisasi memperoleh pemahaman komprehensif mengenai situasi masalah sebelum keputusan diambil. Dengan demikian, kualitas keputusan yang dihasilkan menjadi lebih akurat, realistis, dan sesuai dengan kondisi operasional. Korelasi kuat antara kedua variabel ini menjadi bukti bahwa efektivitas komunikasi antarpegawai merupakan bagian integral dari rasionalitas organisasi (Ruslaini Ruslaini & Ekawahyu Kasih, 2024).

Implikasi praktis dari temuan ini menunjukkan bahwa pimpinan lembaga publik perlu memperkuat mekanisme komunikasi horizontal melalui pembentukan tim lintas bagian, forum koordinasi rutin, dan sistem informasi internal yang terbuka. Langkah-langkah tersebut dapat memperkecil risiko kesalahan komunikasi, mempercepat proses pengambilan keputusan, serta meningkatkan kepercayaan antarpegawai. Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan ilmu komunikasi organisasi, tetapi juga memberikan rekomendasi aplikatif bagi peningkatan efektivitas pengambilan keputusan di lingkungan birokrasi publik (Mustika et al., 2025).

Koordinasi antarpegawai merupakan dimensi penting dalam efektivitas birokrasi publik karena menentukan sejauh mana unit-unit kerja mampu bergerak secara harmonis menuju tujuan organisasi. Dalam lembaga pemerintahan, koordinasi bukan sekadar kegiatan teknis penyalarsan tugas, tetapi juga merupakan proses sosial yang memastikan adanya kesatuan arah, kesepahaman, dan konsistensi pelaksanaan kebijakan. Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh komunikasi horizontal terhadap pengambilan keputusan di UPTD Pendidikan Nasional, ditemukan bahwa

koordinasi yang efektif di antara pegawai secara signifikan memperkuat kualitas keputusan dan meningkatkan responsivitas organisasi terhadap perubahan situasional. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi horizontal memiliki fungsi strategis sebagai sarana membangun koordinasi lintas bagian secara efisien.

Implikasi pertama dari temuan ini adalah perlunya transformasi paradigma komunikasi di lingkungan birokrasi pemerintah dari model vertikal yang hierarkis menuju model koordinasi lateral yang kolaboratif. Selama ini, pola komunikasi dalam lembaga pemerintah cenderung bersifat top-down, sehingga keputusan seringkali tersentralisasi di tingkat pimpinan. Akibatnya, aspirasi dan informasi yang muncul di tingkat pelaksana sering tidak tersalurkan dengan optimal. Melalui penguatan komunikasi horizontal, pegawai memiliki ruang untuk saling berbagi informasi, menyampaikan masukan, dan berpartisipasi aktif dalam proses pengambilan keputusan. Mekanisme ini dapat mengurangi hambatan struktural dan menciptakan iklim kerja yang lebih partisipatif serta terbuka.

Kedua, peningkatan koordinasi antarpegawai perlu didukung oleh sistem manajemen komunikasi internal yang terstruktur. Lembaga publik dapat mengadopsi pendekatan manajemen berbasis tim atau *team-based management*, di mana koordinasi tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga substantif melalui forum diskusi, rapat koordinatif lintas bidang, dan platform komunikasi digital internal. Keberadaan sistem ini memungkinkan pertukaran informasi secara cepat dan akurat, memperkecil terjadinya duplikasi pekerjaan, serta mempercepat penyelesaian masalah operasional. Dengan demikian, koordinasi antarpegawai dapat bergerak dari sekadar formalitas menuju mekanisme kerja yang adaptif terhadap kebutuhan pelayanan publik (Attirillah Friska Angelina et al., 2025).

Ketiga, dari perspektif manajemen sumber daya manusia, penguatan koordinasi antarpegawai memiliki implikasi terhadap pengembangan budaya kerja kolaboratif. Budaya kerja yang menekankan keterbukaan, kepercayaan, dan tanggung jawab bersama akan memperkuat rasa memiliki terhadap organisasi (*organizational ownership*). Dalam konteks lembaga pemerintah yang sering dihadapkan pada segmentasi tugas dan batasan birokrasi, budaya kolaboratif ini menjadi sarana efektif untuk menyatukan orientasi pegawai terhadap tujuan publik. Oleh karena itu, lembaga pemerintah perlu merancang pelatihan komunikasi interpersonal dan *team building* untuk memperkuat kemampuan koordinatif pegawai di semua level jabatan.

Keempat, hasil penelitian juga menegaskan bahwa koordinasi yang efektif memiliki dampak langsung terhadap peningkatan kinerja organisasi dan efisiensi pengambilan keputusan. Komunikasi horizontal yang intensif memungkinkan informasi strategis dari lapangan dapat diakses lebih cepat oleh pengambil keputusan, sehingga kebijakan yang dihasilkan lebih akurat dan kontekstual. Di sisi lain, proses koordinatif yang baik juga mengurangi tumpang tindih kewenangan, memperjelas pembagian peran, dan meminimalkan potensi konflik internal. Hal ini sangat relevan bagi lembaga publik yang dihadapkan pada tuntutan akuntabilitas dan transparansi dalam pelaksanaan kebijakan (Ariana Ariana et al., 2024).

Kelima, dari sisi implementasi kebijakan, koordinasi antarpegawai berfungsi sebagai instrumen pengendalian dan monitoring internal. Melalui komunikasi horizontal yang efektif, setiap unit kerja dapat saling memberikan umpan balik terhadap pelaksanaan program, mengidentifikasi hambatan, serta melakukan perbaikan secara cepat tanpa menunggu instruksi struktural dari pimpinan. Pola koordinasi semacam ini akan memperkuat mekanisme *self-correcting system* dalam organisasi pemerintah, sehingga lembaga dapat lebih tanggap terhadap dinamika perubahan kebijakan maupun kebutuhan masyarakat yang dilayani.

Keenam, implikasi praktis lainnya adalah pentingnya dukungan kebijakan kelembagaan yang menempatkan koordinasi dan komunikasi sebagai indikator kinerja organisasi publik. Pemerintah daerah dapat mengintegrasikan aspek koordinasi dalam penilaian kinerja pegawai, misalnya melalui indikator kolaborasi lintas bidang, partisipasi dalam forum koordinatif, serta kontribusi dalam penyelesaian masalah antarunit. Dengan demikian, koordinasi tidak lagi dipandang sebagai kegiatan tambahan, tetapi sebagai bagian integral dari efektivitas birokrasi dan profesionalisme ASN (Aparatur Sipil Negara). Langkah ini sekaligus mendorong perubahan perilaku kerja dari orientasi individu menuju orientasi kolektif.

Akhirnya, secara konseptual, peningkatan koordinasi antarpegawai dalam lembaga pemerintah mencerminkan pergeseran menuju model tata kelola yang lebih partisipatif, adaptif, dan berorientasi hasil (*result-oriented governance*). Koordinasi yang berbasis komunikasi horizontal tidak hanya memperkuat sinergi antarunit, tetapi juga membangun kapasitas organisasi dalam menciptakan keputusan yang cepat, akurat, dan sesuai dengan kebutuhan publik. Dengan demikian, implikasi praktis dari penelitian ini menegaskan bahwa efektivitas lembaga pemerintah modern sangat bergantung pada kemampuan mengelola komunikasi lintas level dan membangun koordinasi yang produktif di antara seluruh unsur birokrasi.

Hasil penelitian yang menunjukkan adanya hubungan kuat antara komunikasi horizontal dan pengambilan keputusan ($r = 0,681$) memiliki relevansi teoretis yang signifikan terhadap pengembangan kajian komunikasi organisasi. Dalam perspektif teori komunikasi organisasi yang dikemukakan oleh Katz dan Kahn (1978), organisasi dipandang sebagai sistem terbuka yang bergantung pada pertukaran informasi untuk mempertahankan keseimbangan dan efektivitasnya. Komunikasi horizontal berperan penting dalam menjaga kestabilan sistem tersebut karena menjadi jalur bagi koordinasi lintas unit kerja. Dengan demikian, temuan penelitian ini memperkuat pandangan bahwa efektivitas organisasi publik tidak hanya ditentukan oleh struktur hierarkis dan perintah vertikal, tetapi juga oleh kualitas komunikasi lateral yang memungkinkan interaksi sejajar antarpegawai.

Relevansi pertama terletak pada fungsi koordinatif komunikasi horizontal sebagaimana dijelaskan oleh Onong Uchjana Effendy (2001). Dalam konteks organisasi pemerintah seperti UPTD Pendidikan Nasional, komunikasi horizontal menjadi saluran utama bagi proses pertukaran informasi, kolaborasi, dan penyelesaian masalah di tingkat pelaksana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin intens komunikasi

antarpegawai dengan kedudukan setara, semakin cepat dan akurat proses pengambilan keputusan dapat dilakukan. Hal ini selaras dengan konsep komunikasi koordinatif, di mana efektivitas organisasi ditentukan oleh kemampuan anggota untuk menyelaraskan tindakan mereka berdasarkan pemahaman bersama, bukan sekadar berdasarkan instruksi struktural dari atasan.

Dari sisi manajemen publik, temuan ini mengonfirmasi teori yang dikemukakan oleh Henry Fayol dan kemudian dikembangkan dalam paradigma New Public Management (NPM), yang menekankan pentingnya koordinasi dan komunikasi efisien dalam meningkatkan kinerja lembaga publik. Komunikasi horizontal berfungsi sebagai penghubung antarbagian organisasi untuk mempercepat proses penyampaian informasi, mengurangi tumpang tindih tugas, dan meningkatkan efisiensi birokrasi. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat konsep bahwa reformasi birokrasi modern tidak cukup hanya dengan restrukturisasi kelembagaan, melainkan juga harus disertai dengan pembenahan sistem komunikasi internal yang mendukung pengambilan keputusan berbasis kolaborasi.

Selain itu, hasil penelitian ini juga memiliki relevansi terhadap teori Human Relations yang diperkenalkan oleh Elton Mayo (1933), yang menekankan pentingnya aspek sosial dan emosional dalam hubungan kerja. Komunikasi horizontal tidak hanya berperan sebagai mekanisme penyampaian informasi, tetapi juga sebagai sarana membangun hubungan sosial, kepercayaan, dan solidaritas antarpegawai. Dengan adanya komunikasi yang terbuka dan sejajar, pegawai merasa dihargai pendapatnya dan lebih termotivasi untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Kondisi ini berimplikasi pada meningkatnya moral kerja dan kohesi tim, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan produktivitas lembaga publik secara keseluruhan.

Relevansi lainnya tampak dalam konteks teori sistem terbuka (*open system theory*) dalam manajemen publik, yang menempatkan organisasi sebagai entitas yang berinteraksi secara dinamis dengan lingkungannya. Komunikasi horizontal berfungsi sebagai mekanisme adaptasi internal yang memungkinkan organisasi merespons perubahan lingkungan eksternal dengan cepat dan tepat. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lembaga publik yang memiliki pola komunikasi horizontal yang kuat lebih mampu menyesuaikan diri terhadap dinamika kebijakan, tuntutan masyarakat, maupun perubahan struktur pemerintahan. Dengan demikian, komunikasi horizontal dapat dipahami sebagai faktor strategis dalam membangun kapasitas adaptif organisasi publik.

Temuan penelitian juga relevan dengan konsep *governance* kolaboratif (*collaborative governance*) yang menjadi paradigma baru dalam administrasi publik. Menurut Emerson dan Nabatchi (2015), tata kelola kolaboratif menuntut adanya komunikasi yang terbuka, saling percaya, dan berbasis pada partisipasi aktif dari seluruh pemangku kepentingan. Hasil penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa komunikasi horizontal antarpegawai merupakan fondasi internal bagi terwujudnya tata kelola kolaboratif di tingkat organisasi publik. Melalui komunikasi yang sejajar dan saling menghargai, lembaga pemerintah dapat memperkuat koordinasi internal yang

kemudian berdampak pada peningkatan kualitas kolaborasi eksternal dengan masyarakat dan mitra kerja.

Akhirnya, relevansi hasil penelitian ini menegaskan bahwa komunikasi horizontal merupakan prasyarat utama bagi efektivitas manajemen publik modern. Dalam era desentralisasi dan digitalisasi birokrasi, struktur organisasi pemerintah semakin menuntut mekanisme komunikasi yang cepat, transparan, dan berbasis partisipasi. Temuan ini menguatkan pandangan bahwa efektivitas pengambilan keputusan tidak semata bergantung pada otoritas pimpinan, tetapi pada kemampuan seluruh elemen organisasi dalam membangun komunikasi yang konstruktif dan saling mendukung. Oleh karena itu, pengembangan sistem komunikasi horizontal harus menjadi bagian integral dari strategi peningkatan kinerja birokrasi dan penguatan tata kelola pemerintahan yang adaptif serta responsif terhadap kebutuhan publik.

Hubungan Komunikasi Horizontal dan Pengambilan Keputusan dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi di Lingkungan UPTD Pendidikan Nasional

Komunikasi antarpegawai yang memiliki kedudukan setara (*horizontal communication*) merupakan elemen fundamental dalam membentuk kualitas keputusan organisasi, terutama di lembaga publik yang kompleks secara struktural. Temuan penelitian yang menunjukkan korelasi kuat antara komunikasi horizontal dan efektivitas pengambilan keputusan ($r = 0,681$) memberikan bukti empiris bahwa intensitas dan kualitas interaksi sejajar di antara pegawai berkontribusi signifikan terhadap ketepatan, kecepatan, dan rasionalitas keputusan yang dihasilkan. Dalam konteks organisasi pemerintah seperti UPTD Pendidikan Nasional, komunikasi yang egaliter memungkinkan pegawai untuk saling berbagi informasi, pengalaman, serta masukan faktual yang relevan dengan kondisi operasional di lapangan. Hal ini menjadikan proses pengambilan keputusan lebih berbasis data, argumentatif, dan kontekstual.

Secara teoretis, signifikansi pengaruh komunikasi horizontal terhadap kualitas keputusan dapat dijelaskan melalui perspektif teori pengambilan keputusan rasional (Herbert A. Simon, 1976). Menurut Simon, efektivitas keputusan bergantung pada sejauh mana informasi yang relevan dapat diakses oleh pengambil keputusan. Komunikasi antarpegawai setara memperluas basis informasi tersebut dengan mengalirkan data dari berbagai bagian organisasi secara lateral. Dengan adanya pertukaran informasi yang cepat dan akurat, organisasi dapat menghindari kesalahan persepsi, mengurangi *information gap*, serta memperkaya alternatif keputusan yang lebih realistis. Dengan demikian, komunikasi horizontal menjadi instrumen penting dalam menjaga kualitas kognitif dan substantif keputusan organisasi (Farida Jasmine Razak et al., 2025).

Dari sudut pandang manajemen publik, komunikasi antarpegawai setara berperan dalam memperkuat prinsip partisipasi dan kolaborasi birokratik, yang merupakan inti dari tata kelola pemerintahan modern. Melalui komunikasi sejajar, pegawai di berbagai unit dapat berpartisipasi aktif dalam proses pengambilan

keputusan tanpa terhambat oleh sekat hierarkis. Keterlibatan ini meningkatkan legitimasi keputusan karena setiap individu merasa memiliki kontribusi terhadap hasil yang dicapai. Dengan demikian, keputusan yang dihasilkan bukan hanya efektif secara administratif, tetapi juga memiliki dukungan emosional dan sosial yang kuat dari seluruh anggota organisasi. Faktor ini penting bagi lembaga publik yang menuntut keselarasan antara kebijakan formal dan pelaksanaan operasional di lapangan (Sinaga et al., 2025).

Signifikansi komunikasi horizontal juga tampak pada kemampuannya dalam menciptakan lingkungan kerja yang terbuka dan adaptif. Ketika komunikasi antarpegawai setara berlangsung secara intensif, organisasi memiliki kemampuan lebih baik dalam mengidentifikasi masalah, menyesuaikan kebijakan, dan merespons perubahan lingkungan dengan cepat. Pola komunikasi seperti ini memfasilitasi proses *organizational learning*, yaitu pembelajaran kolektif yang memperbaiki mutu keputusan dari waktu ke waktu. Hal tersebut menunjukkan bahwa komunikasi sejajar tidak hanya berpengaruh terhadap hasil keputusan dalam jangka pendek, tetapi juga membentuk kapasitas institusional dalam jangka panjang untuk mengambil keputusan yang lebih berkualitas dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan.

Dengan demikian, komunikasi antarpegawai setara memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kualitas keputusan karena berfungsi sebagai medium kolaborasi, sarana pertukaran informasi strategis, serta wadah pembentukan konsensus dalam organisasi. Dalam lembaga publik, di mana keputusan seringkali berdampak langsung pada pelayanan masyarakat, efektivitas komunikasi horizontal menentukan sejauh mana keputusan tersebut dapat diimplementasikan secara efisien dan diterima oleh seluruh unsur organisasi. Oleh karena itu, penguatan komunikasi sejajar harus diposisikan sebagai bagian integral dari strategi peningkatan kualitas pengambilan keputusan, sekaligus sebagai fondasi bagi terwujudnya tata kelola pemerintahan yang partisipatif, adaptif, dan akuntabel.

Faktor-faktor organisasi yang memengaruhi efektivitas komunikasi horizontal merupakan aspek penting dalam memahami dinamika interaksi antarpegawai di dalam lembaga publik. Komunikasi horizontal, yang berfungsi sebagai sarana koordinasi dan kolaborasi antarindividu dengan kedudukan sejajar, tidak dapat berjalan efektif tanpa adanya dukungan dari struktur, budaya, dan sistem organisasi yang kondusif. Dalam konteks lembaga pemerintah seperti UPTD Pendidikan Nasional, efektivitas komunikasi sejajar sangat bergantung pada sejauh mana organisasi mampu menciptakan lingkungan yang terbuka terhadap pertukaran informasi dan partisipasi. Tanpa dukungan struktural dan kultural yang memadai, komunikasi horizontal berpotensi terhambat oleh birokrasi, hierarki kekuasaan, dan ketidakseimbangan peran antarpegawai (Harmen et al., 2024).

Salah satu faktor utama yang memengaruhi efektivitas komunikasi horizontal adalah struktur organisasi. Struktur yang terlalu hierarkis dan kaku sering kali menjadi penghambat utama arus komunikasi antarpegawai sejajar. Sebaliknya, struktur yang lebih datar (*flat structure*) cenderung memfasilitasi interaksi yang lebih cepat, terbuka,

dan fleksibel. Dalam birokrasi publik, pelimpahan sebagian kewenangan (*delegation of authority*) dapat memperpendek rantai komando dan memungkinkan komunikasi lintas bidang berjalan lebih efisien. Struktur organisasi yang adaptif juga memberikan ruang bagi pembentukan tim lintas fungsi (*cross-functional teams*), yang berperan penting dalam memperkuat koordinasi horizontal di antara unit-unit kerja yang berbeda.

Faktor berikutnya adalah budaya organisasi, yang menentukan sejauh mana nilai-nilai komunikasi terbuka, kepercayaan, dan kolaborasi terinternalisasi dalam perilaku pegawai. Budaya organisasi yang menekankan hierarki, formalitas, dan kehati-hatian dalam berbicara kepada atasan sering kali menghambat komunikasi horizontal karena menumbuhkan rasa enggan atau takut untuk berpendapat. Sebaliknya, budaya yang mendorong keterbukaan, saling menghargai, dan partisipasi aktif dapat meningkatkan efektivitas komunikasi antarpegawai. Budaya kolaboratif ini menciptakan iklim psikologis yang aman (*psychological safety*), di mana setiap anggota merasa bebas untuk menyampaikan ide, kritik, maupun solusi tanpa khawatir terhadap konsekuensi negatif dari lingkungan kerja.

Selain struktur dan budaya organisasi, sistem komunikasi internal juga berperan penting dalam menentukan efektivitas komunikasi horizontal. Ketersediaan sarana komunikasi formal dan informal seperti rapat koordinasi, forum diskusi, grup daring, atau sistem informasi manajerial memungkinkan pegawai untuk berinteraksi secara teratur dan efisien. Teknologi informasi modern seperti intranet, aplikasi kerja kolaboratif, dan platform digital komunikasi menjadi instrumen strategis dalam mempercepat aliran informasi lintas bidang. Namun, efektivitas sistem ini juga bergantung pada komitmen manajerial dalam memastikan bahwa seluruh pegawai memiliki akses yang merata terhadap informasi dan memahami tata cara penggunaan media komunikasi tersebut secara optimal (Ersa Rahmanda et al., 2025)

Terakhir, gaya kepemimpinan merupakan faktor yang sangat berpengaruh terhadap efektivitas komunikasi horizontal. Pemimpin yang berorientasi partisipatif dan transformasional cenderung menciptakan suasana kerja yang terbuka dan mendukung interaksi seajar di antara bawahannya. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang otoriter atau transaksional dapat membatasi ruang komunikasi antarpegawai karena menempatkan kontrol pada struktur vertikal. Pemimpin yang mendorong dialog, memberi ruang bagi inisiatif, dan menghargai kontribusi lintas unit kerja berperan penting dalam membangun budaya komunikasi horizontal yang sehat. Dengan demikian, efektivitas komunikasi seajar dalam organisasi publik bukan hanya hasil dari mekanisme struktural, tetapi juga cerminan dari kualitas kepemimpinan dan sistem nilai yang dijunjung dalam lembaga tersebut.

Analisis empiris terhadap hubungan antara komunikasi horizontal dan proses pengambilan keputusan di lembaga pendidikan pemerintah daerah menunjukkan bahwa efektivitas komunikasi antarpegawai memiliki pengaruh signifikan terhadap kualitas kebijakan dan implementasi program pendidikan. Temuan ini menegaskan bahwa dalam konteks birokrasi publik, pengambilan keputusan yang tepat dan responsif sangat bergantung pada kelancaran arus informasi lateral di antara unit-unit

organisasi. Data empiris menunjukkan bahwa semakin tinggi intensitas komunikasi sejar, semakin baik tingkat koordinasi, kejelasan informasi, dan akurasi keputusan yang dihasilkan. Dalam lembaga pendidikan pemerintah daerah, di mana keputusan sering kali melibatkan berbagai jenjang struktural dan bidang teknis, komunikasi horizontal berfungsi sebagai mekanisme penting untuk mengintegrasikan pandangan, data lapangan, dan masukan dari berbagai pemangku kepentingan internal (Irma Rosita, 2024)

Hasil analisis lapangan juga memperlihatkan bahwa hambatan komunikasi dalam lembaga pendidikan daerah umumnya disebabkan oleh struktur birokrasi yang hierarkis dan sistem komunikasi yang masih terpusat pada pimpinan. Hal ini menyebabkan keterlambatan penyampaian informasi dan terbatasnya ruang partisipasi pegawai dalam proses pengambilan keputusan. Akibatnya, kebijakan yang dihasilkan sering kurang mencerminkan kondisi faktual dan kebutuhan aktual satuan pendidikan di lapangan. Temuan empiris tersebut mengindikasikan bahwa diperlukan reformasi pola komunikasi internal yang lebih horizontal dan kolaboratif, sehingga keputusan yang diambil tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga berbasis pada aspirasi serta data empiris yang berasal dari seluruh level organisasi

Berdasarkan temuan tersebut, rekomendasi kebijakan yang dapat diajukan adalah perlunya desentralisasi komunikasi dan penguatan mekanisme koordinatif antarunit di lingkungan Dinas Pendidikan maupun UPTD. Desentralisasi komunikasi berarti memberikan ruang bagi pegawai dan kepala unit di tingkat menengah untuk saling bertukar informasi tanpa harus selalu melalui jalur hierarkis yang panjang. Lembaga pendidikan daerah dapat membentuk *forum komunikasi internal* secara rutin, baik dalam bentuk rapat koordinasi, lokakarya kebijakan, maupun sistem komunikasi digital yang terintegrasi. Langkah ini akan mempercepat proses klarifikasi kebijakan, meningkatkan transparansi, dan memperkuat rasa tanggung jawab bersama terhadap keputusan yang diambil (Irma Rosita, 2024).

Selain itu, kebijakan strategis yang direkomendasikan adalah pengembangan kapasitas komunikasi dan kepemimpinan kolaboratif bagi para kepala sekolah, pengawas, dan pejabat struktural di lingkungan pendidikan daerah. Pelatihan yang berfokus pada keterampilan komunikasi interpersonal, negosiasi, dan pengambilan keputusan partisipatif akan memperkuat kemampuan mereka dalam membangun hubungan kerja sejar dengan staf bawahan maupun antarunit. Pemerintah daerah juga perlu mengintegrasikan indikator komunikasi dan koordinasi dalam sistem penilaian kinerja pegawai (SKP), sehingga budaya komunikasi horizontal menjadi bagian dari profesionalisme birokrasi pendidikan.

Secara konseptual, analisis empiris ini menegaskan bahwa komunikasi horizontal bukan hanya instrumen teknis, tetapi juga komponen strategis dalam tata kelola pendidikan daerah yang efektif. Penguatan pola komunikasi sejar akan meningkatkan kualitas kebijakan publik karena proses pengambilan keputusan menjadi lebih transparan, berbasis bukti, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat pendidikan. Oleh karena itu, lembaga pendidikan pemerintah daerah perlu menempatkan

komunikasi horizontal sebagai pilar utama dalam reformasi manajemen pendidikan – sebagai prasyarat menuju tata kelola yang kolaboratif, adaptif, dan berorientasi hasil (*result-oriented governance*) di bidang Pendidikan (Irma Rosita, 2024).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis empiris dan kajian teoretis, dapat disimpulkan bahwa komunikasi horizontal memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap efektivitas pengambilan keputusan dalam organisasi publik, khususnya pada lembaga pendidikan pemerintah daerah. Nilai korelasi yang kuat ($r = 0,681$) menunjukkan bahwa semakin intens dan berkualitas komunikasi antarpegawai setara, semakin efektif pula proses pengambilan keputusan yang dihasilkan. Komunikasi sejajar berperan sebagai mekanisme koordinatif yang memperkuat aliran informasi, membangun kolaborasi lintas unit, serta menciptakan iklim partisipatif dalam organisasi. Dalam perspektif teori komunikasi organisasi dan manajemen publik, temuan ini menegaskan bahwa efektivitas keputusan tidak hanya ditentukan oleh struktur hierarkis, tetapi juga oleh keterbukaan dan kecepatan interaksi antarpegawai. Dengan demikian, penguatan pola komunikasi horizontal melalui sistem koordinasi yang kolaboratif, budaya organisasi yang terbuka, dan gaya kepemimpinan partisipatif menjadi kunci utama dalam meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, efisiensi birokrasi, dan adaptivitas lembaga publik terhadap perubahan lingkungan kerja.

Berdasarkan hasil analisis empiris dan kajian teoretis, dapat disimpulkan bahwa komunikasi horizontal memiliki pengaruh yang signifikan dan strategis terhadap efektivitas pengambilan keputusan serta peningkatan kinerja organisasi di lingkungan UPTD Pendidikan Nasional. Intensitas komunikasi antarpegawai setara terbukti memperkuat koordinasi, mempercepat aliran informasi, dan meningkatkan akurasi dalam proses pengambilan keputusan, sehingga kebijakan yang dihasilkan menjadi lebih kontekstual dan responsif terhadap kebutuhan pendidikan daerah. Keberhasilan proses ini sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor organisasi seperti struktur yang adaptif, budaya kerja kolaboratif, sistem komunikasi internal yang terbuka, dan gaya kepemimpinan partisipatif. Dalam perspektif manajemen publik modern, komunikasi horizontal tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme teknis penyampaian informasi, tetapi juga sebagai fondasi bagi terciptanya tata kelola pemerintahan yang partisipatif, transparan, dan berorientasi hasil. Oleh karena itu, penguatan pola komunikasi sejajar di lembaga pendidikan pemerintah daerah perlu dijadikan prioritas kebijakan strategis guna mewujudkan birokrasi yang efektif, adaptif, dan berfokus pada peningkatan kualitas layanan publik di sektor pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

Almadina Rakhmaniar. (2024). Komunikasi Krisis Dalam Organisasi: Analisis Naratif Tentang Pengelolaan Konflik Internal. *RISOMA : Jurnal Riset Sosial Humaniora Dan Pendidikan*, 2(2), 113–127. <https://doi.org/10.62383/risoma.v2i2.243>

- Ariana Ariana, Saila Rahma Annisa Nst, Bintang Ridzky Dwi Putra, & Abdul Fattah Nasution. (2024). Peran Karakteristik Sistem dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi: Library Research. *Student Research Journal*, 2(6), 41–51. <https://doi.org/10.55606/srj-yappi.v2i6.1617>
- Attirillah Friska Angelina, Komaruddin, & Sri Hertimi. (2025). Analisis Komunikasi Internal Pegawai dalam Pengelolaan Pajak di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Ogan Ilir. *Indonesian Journal of Public Administration Review*, 2(3), 12. <https://doi.org/10.47134/par.v2i3.4160>
- Ersa Rahmanda, Flarines Yena Feranza, Nofalia Juliana Sari, Sekar Tijani Putri, & 5Riska Ferdiana. (2025). Peran Komunikasi Internal dalam Corporate Communication untuk Meningkatkan Employee Engagement. *Konsensus: Jurnal Ilmu Pertahanan, Hukum Dan Ilmu Komunikasi*, 2(1), 118–132. <https://doi.org/10.62383/konsensus.v2i1.620>
- Farida Jasmine Razak, Imam Mukti, & Nurdyansa. (2025). ANALISIS EFEKTIVITAS KOMUNIKASI ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI(STUDI KASUS DI BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PROVINSI SULAWESI SELATAN). *Jurnal Riset Multidisiplin Edukasi*, 2(6), 452–464. <https://doi.org/10.71282/jurmie.v2i6.498>
- Giovanni, J., & Suprianingsih, S. H. (2020). ANALISIS POLA KOMUNIKASI DAN DAMPAKNYA PADA KINERJA KARYAWAN (Studi pada Koperasi Unit Desa Bale Yotro). *Obis*, 2(2), 1–12. <https://doi.org/10.63848/obis.v02n2.1>
- Harmen, H., Wati, A., Hutapea, M. N., Tambunan, I. P., Aulia, D., Samuel, Z., & Putri Hasibuan, N. A. (2024). Peningkatan Efektivitas Komunikasi Vertikal: Pendekatan Analisis Terhadap Dinamika Interaksi di Perusahaan PT Pos Medan. *As-Syirkah: Islamic Economic & Financial Journal*, 3(2). <https://doi.org/10.56672/syirkah.v3i2.226>
- Irma Rosita. (2024). GAYA KEPEMIMPINAN, KOMUNIKASI, DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM MENINGKATKAN EFEKTIVITAS MANAJEMEN PADA LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM. *Jurnal Tarbiyah Almuslim*, 2(2), 137–151. <https://doi.org/10.71025/x3n19229>
- Katarina Peni Lajar, Kotan Y. Stefanus, & Yohanes G. Tuba Helan. (2024). Kedudukan dan Fungsi Penjabat Bupati dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah di Kabupaten Lembata (Studi Terhadap Penjabat Bupati Lembata Tahun 2022-2023 dan 2023-2024). *Konsensus: Jurnal Ilmu Pertahanan, Hukum Dan Ilmu Komunikasi*, 1(6), 174–180. <https://doi.org/10.62383/konsensus.v1i6.481>
- Muspawi, M., Melati, P. D., & Kinanthi, A. C. (2024). MEMAHAMI ALIRAN INFORMASI DALAM ORGANISASI. *NIVEDANA: Jurnal Komunikasi Dan Bahasa*, 5(1), 70–79. <https://doi.org/10.53565/nivedana.v5i1.811>
- Mustika, G., Zaenab, S., & Somiartha, P. (2025). Strategi Komunikasi Interpersonal dalam Pelayanan Publik: Analisis Pelayanan SKCK di Polres Lombok Barat. *Jurnal Ilmu Komunikasi: Gelis*, 2(1), 85–95. <https://doi.org/10.63577/lis.v2i1.120>

- Muttakin, M., Putra, S. H., & Subekti, Z. M. (2023). ANALISIS PENGARUH KOMPENSASI, FASILITAS, LINGKUNGAN KERJA, BEBAN KERJA DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT MENGGUNAKAN SPSS. *Jurnal Informasi Dan Komputer*, 11(02), 139-153. <https://doi.org/10.35959/jik.v11i02.461>
- Nadila Deryza Syofrin, Mariyam, & Marhusin. (2024). Komunikasi Organisasi: Dimensi-Dimensi Yang Dapat Meningkatkan Kinerja (Studi Kasus di CV Citra Gemilang Banjarmasin). *JURNAL BISNIS DAN PEMBANGUNAN*, 13(3), 257-265. <https://doi.org/10.20527/jbp.1313i3.52>
- Nisa', S. J. (2024). Pola Komunikasi Kepemimpinan Pegawai Badan Narkotika Nasional Kota Surabaya. *Journal of Management, Education and Communication*, 2(1), 53-67. <https://doi.org/10.64685/jmec.v2i1.46>
- Ruslaini Ruslaini, & Ekawahyu Kasih. (2024). Integrasi IQ, EQ, Penguasaan Teknologi dan Ketelitian pada Kualitas Keputusan Organisasi. *Journal of Business, Finance, and Economics (JBFE)*, 5(1), 310-318. <https://doi.org/10.32585/jbfe.v5i1.5617>
- Sa'diyah, H., Kamaria, K., Mubarak, R., Harwisaputra, A. F., Tasbih, T., & Azahra, S. (2024). MODEL PENGAMBILAN KEPUTUSAN BERBASIS KOLABORATIF DI LEMBAGA PENDIDIKAN RAUDLATUL ATHFAL. *An-Nadzir: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(02), 124-138. <https://doi.org/10.55799/annadzir.v2i02.578>
- Sinaga, K. M., Fita Lestari, A., Gilbert Sinaga, D., Fadila, Y., & Fatkhuri, F. (2025). Implikasi Komunikasi Organisasi dalam Pengambilan Keputusan: Studi Kasus Integrasi Polri ke Dalam Kemendagri. *Journal Evidence Of Law*, 4(1), 179-187. <https://doi.org/10.59066/jel.v4i1.995>
- Warahmah, M., Risnita, & Jailani, M. S. (2023). Pendekatan Dan Tahapan Penelitian Dalam Kajian Pendidikan Anak Usia Dini. *Jurnal DZURRIYAT Jurnal Pendidikan Islam Anak Usia Dini*, 1(2), 72-81. <https://doi.org/10.61104/jd.v1i2.32>
- Waruwu, M., Pu`at, S. N., Utami, P. R., Yanti, E., & Rusydiana, M. (2025). Metode Penelitian Kuantitatif: Konsep, Jenis, Tahapan dan Kelebihan. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, 10(1), 917-932. <https://doi.org/10.29303/jipp.v10i1.3057>
- Yuniarti, R. (2022). KESALAHAN MAHASISWA PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK DALAM MENYELESAIKAN SOAL STATISTIKA DESKRIPTIF DAN STATISTIKA INFERENSIAL. *Jurnal Sains Matematika Dan Statistika*, 8(1), 46. <https://doi.org/10.24014/jsms.v8i1.13312>