

# STRATEGI PENGAMBILAN KEPUTUSAN BERBASIS RATIONAL OPTIMIZING DAN SATISFICING UNTUK TRANSFORMASI PENDIDIKAN EFEKTIF DI SMAN 15 PADANG

Sumiarni<sup>1</sup>, Sufyarma Marsidin<sup>2</sup>, Irsyad<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Universitas Negeri Padang, Indonesia

Email: [sumiarni1980@gmail.com](mailto:sumiarni1980@gmail.com)



DOI: <https://doi.org/10.34125/jkps.v10i4.1187>

## Sections Info

### Article history:

Submitted: 22 October 2025

Final Revised: 24 November 2025

Accepted: 27 November 2025

Published: 20 December 2025

### Keywords:

Keputusan

Work Commitment Teacher

Teacher Work



## ABSTRACT

*This study examines the implementation of rational optimizing and satisficing-based decision-making strategies in educational transformation at SMAN 15 Padang. The principal, as an educational leader, is faced with complex decisions that require a strategic approach to achieve organizational effectiveness. This descriptive qualitative study used data collection techniques through in-depth interviews, observations, and documentation studies with informants such as the principal, vice principal, and teachers. The results show that SMAN 15 Padang applies a hybrid approach to decision-making by using rational optimizing for long-term strategic decisions such as the development of an independent curriculum and satisficing for daily operational decisions that require a quick response. The implementation of these two approaches has proven effective in improving learning quality, resource management efficiency, and stakeholder participation. This study recommends developing leadership capacity in decision-making skills through continuous training and the development of an educational management information system to support data-driven decision-making*

## ABSTRAK

*Penelitian ini mengkaji implementasi strategi pengambilan keputusan berbasis rational optimizing dan satisficing dalam transformasi pendidikan di SMAN 15 Padang. Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan dihadapkan pada kompleksitas keputusan yang memerlukan pendekatan strategis untuk mencapai efektivitas organisasi. Penelitian kualitatif deskriptif ini menggunakan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi dengan informan kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru dan tenaga Kependidikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa SMAN 15 Padang menerapkan pendekatan hybrid dalam pengambilan keputusan dengan menggunakan rational optimizing untuk keputusan strategis jangka panjang seperti pengembangan kurikulum merdeka dan satisficing untuk keputusan operasional harian yang memerlukan respons cepat. Implementasi kedua pendekatan ini terbukti efektif dalam meningkatkan kualitas pembelajaran, efisiensi manajemen sumber daya, dan partisipasi stakeholder. Penelitian ini merekomendasikan pengembangan kapasitas kepemimpinan dalam decision-making skills melalui pelatihan berkelanjutan dan pengembangan sistem informasi manajemen pendidikan untuk mendukung pengambilan keputusan berbasis data.*

**Kata Kunci:** Pengambilan Keputusan, Rational Optimizing, Satisficing, Transformasi Pendidikan, Kepemimpinan Sekolah.

## PENDAHULUAN

Transformasi pendidikan di Indonesia saat ini hadir dengan nuasa baru dengan bergantinya pimpinan sebagai bagian dari kebijakan nasional, seperti Kurikulum Merdeka yang menekankan fleksibilitas, kreativitas, dan kemandirian dalam proses belajar (Fatmawati, 2024). Namun, yang menjadi tantangan utama dalam implementasi kebijakan tersebut terletak pada efektivitas pengambilan keputusan di tingkat sekolah. Keputusan yang bersifat strategis maupun operasional seringkali harus diambil dengan cepat ini disebabkan juga kebutuhan yang ada dilapangan, padahal informasi yang tersedia tidak selalu lengkap. Sehingga kondisi inilah yang membuat pengambilan keputusan di sekolah berada dalam dilema antara pendekatan *rational optimizin* yaitu menggunakan seluruh data dan informasi untuk menghasilkan keputusan terbaik dan *satisficing* mengambil keputusan yang cukup memadai dengan mempertimbangkan keterbatasan sumber daya (Sari, ea.al, 2024).

Masalah muncul karena di banyak sekolah, termasuk SMAN 15 Padang, praktik pengambilan keputusan masih menghadapi kendala pada ketersediaan data, keterbatasan sumber daya manusia, dan keterbatasan waktu yang ada. Hal ini berpengaruh pada kebijakan sekolah yang terkadang tidak konsisten terhadap apa yang direncanakan sebelumnya atau kurang efektif dalam mendukung transformasi pendidikan. Penelitian terdahulu menggaris bawahi bahwa rasionalitas terbatas (*bounded rationality*) merupakan fenomena umum dalam organisasi pendidikan (Rosalia and Kagungan , 2024). Namun, masih sedikit kajian yang secara khusus membandingkan dan mengintegrasikan strategi *rational optimizing* dengan *satisficing* dalam konteks sekolah menengah atas di Indonesia.

Literatur yang ada menegaskan pentingnya memahami pola pengambilan keputusan berbasis model kognitif dan keterbatasan rasionalitas. Penelitian oleh Adella Alma Sari (2024) menemukan bahwa *bounded rationality* berperan dalam perencanaan strategis organisasi, khususnya ketika informasi yang tersedia tidak lengkap. Studi lain oleh Imam Suprayogo (2025) di sekolah menengah kejuruan menunjukkan bahwa pengambilan keputusan dipengaruhi oleh faktor lingkungan, teknologi informasi, serta kapasitas individu dalam menyerap informasi. Sementara itu, penelitian oleh Agustina Rahmi (2023) menekankan bahwa keberhasilan transformasi pendidikan sangat ditentukan oleh kecakapan kepala sekolah dalam menyeimbangkan rasionalitas ideal dengan kondisi praktis lapangan.

Solusi yang ditawarkan dalam penelitian ini adalah pendekatan integratif pengambilan keputusan berbasis *rational optimizing* dan *satisficing*. Dengan menguji bagaimana SMAN 15 Padang mempraktikkan kedua strategi tersebut, penelitian ini diharapkan mampu menghadirkan model pengambilan keputusan yang lebih efektif, adaptif, dan kontekstual. Model ini juga dapat menjadi rujukan praktis bagi sekolah lain dalam menghadapi tuntutan transformasi pendidikan yang dinamis.

Pengambilan keputusan merupakan kompetensi fundamental dalam kepemimpinan pendidikan yang menentukan efektivitas transformasi sekolah. Dalam konteks pendidikan kontemporer, kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan mengambil keputusan strategis yang tepat untuk merespons dinamika perubahan. Simon (1956) mengidentifikasi dua pendekatan utama dalam pengambilan keputusan organisasi: *rational optimizing* dan *satisficing*. Pendekatan *rational optimizing* menekankan pada pencarian solusi optimal melalui analisis komprehensif terhadap seluruh alternatif yang tersedia, sementara pendekatan *satisficing* mengakui keterbatasan rasionalitas manusia (*bounded rationality*) dan menerima solusi yang "cukup baik" atau memenuhi kriteria minimal yang telah

ditetapkan.

Model rational optimizing mengasumsikan bahwa pengambil keputusan dapat mengumpulkan semua informasi relevan untuk memilih opsi terbaik dengan melibatkan analisis mendalam. Sebaliknya, satisficing mengakui batasan kognitif, informasi, dan waktu yang mengharuskan pemilihan solusi yang memuaskan daripada yang optimal (Simon, 1956). Penelitian terkini menunjukkan bahwa kedua pendekatan ini memiliki konteks aplikasi yang berbeda dalam organisasi pendidikan. Keputusan strategis seperti pengembangan kurikulum dan alokasi anggaran memerlukan pendekatan rational optimizing, sementara keputusan operasional harian lebih efektif menggunakan satisficing yang pragmatis dan responsif.

Dalam konteks pendidikan Indonesia yang tengah mengalami transformasi melalui implementasi Kurikulum Merdeka, kepala sekolah perlu memahami kapan menggunakan pendekatan analitis-komprehensif (rational optimizing) dan kapan menggunakan pendekatan pragmatis-adaptif (satisficing) untuk mengoptimalkan outcome organisasi. Penelitian oleh Tariq (2024) menekankan bahwa kepemimpinan strategis dalam perencanaan pendidikan memerlukan kemampuan menetapkan tujuan, melibatkan stakeholder, dan membuat keputusan berbasis data. Namun, studi spesifik mengenai implementasi kedua pendekatan dalam konteks sekolah menengah di Indonesia, khususnya dalam era implementasi Kurikulum Merdeka, masih terbatas.

SMAN 15 Padang sebagai salah satu sekolah yang mengimplementasikan Kurikulum Merdeka menghadapi tantangan kompleks dalam upaya transformasi pendidikan. Sekolah ini berupaya meningkatkan mutu pendidikan melalui implementasi program inovatif sambil menghadapi keterbatasan sumber daya dan dinamika lingkungan yang tinggi. Pengamatan awal menunjukkan bahwa kepala sekolah menerapkan pendekatan pengambilan keputusan yang bervariasi tergantung pada situasi dan konteks masalah yang dihadapi.

Kesenjangan penelitian ini penting untuk dijembatani mengingat kompleksitas lingkungan pendidikan kontemporer yang menuntut fleksibilitas dan adaptabilitas dalam pengambilan keputusan. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis implementasi strategi pengambilan keputusan berbasis rational optimizing di SMAN 15 Padang; (2) menganalisis implementasi strategi pengambilan keputusan berbasis satisficing di SMAN 15 Padang; (3) mengevaluasi efektivitas kedua pendekatan dalam mendukung transformasi pendidikan; dan (4) merumuskan rekomendasi pengembangan kapasitas pengambilan keputusan kepemimpinan sekolah.

Kebaruan penelitian ini terletak pada analisis simultan terhadap dua strategi pengambilan keputusan *rational optimizing* dan *satisficing* dalam satu kerangka kajian empiris di sekolah menengah atas. Sebagian besar penelitian sebelumnya berfokus hanya pada salah satu pendekatan, sementara penelitian ini berupaya memadukan keduanya untuk menjawab tantangan nyata yang dihadapi sekolah. Dengan demikian, artikel ini berkontribusi pada pengayaan literatur mengenai pengambilan keputusan dalam pendidikan, sekaligus menawarkan implikasi praktis untuk memperkuat manajemen sekolah.

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis dalam memperkaya literatur kepemimpinan pendidikan khususnya terkait mekanisme pengambilan keputusan, serta kontribusi praktis berupa model pengambilan keputusan adaptif yang dapat diadopsi oleh kepala sekolah dalam mengelola institusi pendidikan secara efektif di era transformasi pendidikan Indonesia.

---

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan alasan bahwa fokus kajian terletak pada proses, makna, dan strategi pengambilan keputusan di lingkungan sekolah, khususnya di SMAN 15 Padang. Pendekatan ini dipilih untuk menggali secara mendalam bagaimana aktor pendidikan, seperti kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, serta tenaga kependidikan, memahami dan mempraktikkan strategi rational optimizing dan satisficing dalam mendukung transformasi pendidikan. Pendekatan kualitatif dipilih karena sesuai dengan tujuan penelitian yang berupaya memahami fenomena kompleks pengambilan keputusan dalam konteks natural setting (Creswell & Poth, 2018).

Lokasi penelitian adalah SMAN 15 Padang yang dipilih secara purposive karena sekolah ini sedang aktif melakukan berbagai upaya inovasi pendidikan, termasuk implementasi Kurikulum Merdeka dan penguatan tata kelola sekolah. Subjek penelitian terdiri dari kepala sekolah, dua wakil kepala sekolah, enam guru, dan dua staf tata usaha, yang keseluruhannya dipilih menggunakan teknik purposive sampling berdasarkan keterlibatan mereka dalam proses pengambilan keputusan di sekolah.

Data diperoleh melalui tiga teknik utama: (1) Wawancara mendalam dengan kepala sekolah, guru, dan staf untuk mendapatkan pemahaman tentang strategi pengambilan keputusan yang digunakan dalam situasi nyata. (2) Observasi partisipatif terhadap kegiatan rapat sekolah, penyusunan program, serta pelaksanaan kebijakan untuk melihat praktik pengambilan keputusan secara langsung. (3) Studi dokumentasi pada dokumen resmi sekolah, seperti notulen rapat, rencana kerja tahunan, serta laporan evaluasi program.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan model Miles dan Huberman yang meliputi tiga tahap: (1) reduksi data, yaitu proses menyeleksi, memfokuskan, dan menyederhanakan data mentah hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi; (2) penyajian data dalam bentuk narasi deskriptif, matriks, dan tabel serta (3) penarikan kesimpulan melalui pola, kecenderungan, dan hubungan antar data. Untuk menjamin validitas, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber dan metode. Triangulasi dilakukan dengan membandingkan data dari wawancara dengan hasil observasi dan dokumentasi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### *Hasil*

#### 1. Implementasi Rational Optimizing dalam Pengambilan Keputusan Strategis

Hasil penelitian menunjukkan bahwa SMAN 15 Padang menerapkan pendekatan rational optimizing secara sistematis dalam pengambilan keputusan strategis yang berdampak jangka panjang terhadap organisasi sekolah. Kepala sekolah mengidentifikasi beberapa domain keputusan yang menggunakan pendekatan ini, yaitu: pengembangan Kurikulum Merdeka, alokasi anggaran tahunan, rekrutmen dan penempatan guru, serta perencanaan infrastruktur pembelajaran.

Proses pengambilan keputusan strategis di SMAN 15 Padang mengikuti tahapan komprehensif yang mencerminkan prinsip-prinsip rational optimizing. Pertama, tahap identifikasi masalah dilakukan melalui analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) yang melibatkan tim manajemen sekolah. Kepala sekolah menyatakan bahwa proses dimulai dengan mengidentifikasi masalah secara mendalam, mengumpulkan data dari berbagai sumber termasuk hasil evaluasi diri sekolah, umpan

balik dari guru dan siswa, serta benchmarking dengan sekolah unggul lainnya.

Kedua, tahap pengembangan alternatif dilakukan secara kolaboratif dengan melibatkan berbagai stakeholder. Dalam pengembangan Kurikulum Merdeka misalnya, sekolah membentuk tim kurikulum yang terdiri dari wakil kepala bidang kurikulum, koordinator mata pelajaran, dan guru-guru inti. Tim ini bertugas mengeksplorasi berbagai model implementasi dengan mempertimbangkan konteks sekolah, karakteristik siswa, dan ketersediaan sumber daya.

Ketiga, tahap evaluasi alternatif menggunakan kriteria yang jelas dan terukur. Dokumentasi rapat kerja sekolah menunjukkan bahwa setiap alternatif keputusan dievaluasi berdasarkan kriteria: (a) kesesuaian dengan visi-misi sekolah; (b) kelayakan implementasi ditinjau dari aspek sumber daya; (c) dampak terhadap peningkatan mutu pembelajaran; (d) keberlanjutan program; dan (e) dukungan stakeholder. Proses evaluasi ini menggunakan matriks keputusan yang memberikan bobot berbeda untuk setiap kriteria sesuai prioritas strategis sekolah.

Keempat, tahap pemilihan alternatif terbaik dilakukan melalui deliberasi dan voting dalam rapat pleno yang melibatkan seluruh dewan guru. Kepala sekolah memfasilitasi diskusi terbuka untuk memastikan semua perspektif dipertimbangkan sebelumnya mengambil keputusan final.

Kelima, tahap implementasi dan monitoring dilakukan secara terstruktur dengan penetapan indikator kinerja kunci (Key Performance Indicators) untuk setiap keputusan strategis. Sekolah mengembangkan roadmap implementasi yang detail dengan timeline, penanggung jawab, dan milestone yang jelas. Konkret penerapan rational optimizing terlihat pada keputusan implementasi Kurikulum Merdeka tahun ajaran 2023/2024. Proses pengambilan keputusan dimulai sejak awal tahun 2023 dengan pembentukan tim studi yang melakukan kajian literatur, kunjungan ke sekolah penggerak, dan mengikuti pelatihan. Tim mengembangkan tiga alternatif model implementasi yang kemudian dievaluasi menggunakan matriks keputusan dengan mempertimbangkan kesiapan guru, ketersediaan sarana-prasarana, dan dukungan stakeholder.

Setelah deliberasi intensif, sekolah memutuskan implementasi bertahap dimulai dari kelas X dengan penguatan kapasitas guru dan infrastruktur pendukung. Keputusan ini dianggap optimal karena menyeimbangkan antara urgensi transformasi pembelajaran dengan kesiapan organisasi.

## 2. Implementasi Satisficing dalam Pengambilan Keputusan Operasional

Berbeda dengan keputusan strategis, SMAN 15 Padang menerapkan pendekatan satisficing untuk keputusan operasional harian yang memerlukan respons cepat dan fleksibel. Observasi menunjukkan bahwa kepala sekolah dan tim manajemen menghadapi rata-rata 15-20 situasi yang memerlukan pengambilan keputusan cepat setiap harinya, mulai dari penanganan masalah disiplin siswa, penyesuaian jadwal pembelajaran, pengelolaan konflik internal, hingga respons terhadap instruksi mendadak dari dinas pendidikan.

Dalam konteks ini, pendekatan satisficing menjadi strategi adaptif yang efektif. Kepala sekolah menjelaskan bahwa dalam situasi yang menuntut keputusan cepat, tidak ada waktu untuk menganalisis semua alternatif secara detail. Solusi yang dicari adalah yang "cukup baik" yang memenuhi kriteria minimal: menyelesaikan masalah segera, tidak menimbulkan dampak negatif signifikan, dan dapat diterima oleh pihak-pihak terkait.

Karakteristik pendekatan satisficing di SMAN 15 Padang meliputi: (1) penetapan

kriteria minimal yang harus dipenuhi oleh solusi; (2) pencarian alternatif secara sekuensial, bukan komprehensif; (3) pemilihan alternatif pertama yang memenuhi kriteria minimal; dan (4) kesediaan untuk melakukan revisi jika solusi terbukti tidak efektif. Penerapan satisficing terlihat pada kasus penanganan siswa yang terlibat konflik. Wakil kepala bidang kesiswaan menceritakan bahwa ketika menerima laporan permasalahan siswa, keputusan harus segera diambil tanpa waktu untuk mempertimbangkan puluhan alternatif sanksi. Kriteria yang digunakan adalah: sanksi harus edukatif, proporsional dengan pelanggaran, dan memberikan efek pembelajaran. Pendekatan ini mungkin bukan sanksi yang paling optimal, tapi cukup efektif menyelesaikan masalah.

Pendekatan satisficing juga diterapkan dalam pengelolaan situasi darurat seperti kerusakan fasilitas mendadak atau perubahan jadwal karena guru berhalangan hadir. Sistem penugasan guru pengganti menggunakan prinsip satisficing: guru yang tersedia dan memiliki jam kosong akan diminta mengisi kelas, dengan kriteria minimal adalah kelas tetap terbimbing dan pembelajaran tetap berlangsung.

### 3. Efektivitas Pendekatan Hybrid dalam Transformasi Pendidikan

Data penelitian mengindikasikan bahwa kombinasi pendekatan rational optimizing dan satisficing (hybrid approach) terbukti efektif dalam mendukung transformasi pendidikan di SMAN 15 Padang. Efektivitas ini terefleksi dalam tiga dimensi utama: peningkatan kualitas pembelajaran, efisiensi manajemen sumber daya, dan partisipasi stakeholder.

Pertama, dari dimensi kualitas pembelajaran, implementasi Kurikulum Merdeka melalui pendekatan rational optimizing menghasilkan outcome positif. Data akademik menunjukkan peningkatan rata-rata nilai rapor siswa kelas X sebesar 7,8% dibandingkan periode sebelumnya. Hasil survei kepuasan menunjukkan 76% siswa merasa lebih termotivasi belajar dengan pembelajaran yang lebih fleksibel dan berbasis proyek ini ditunjukkan dengan program P5 yang berjalan maksimal dengan mengangkat kearifan lokal randai sebagai program utama.

Sementara itu, penerapan satisficing dalam penanganan masalah operasional memungkinkan pembelajaran tetap berjalan efektif meskipun menghadapi disruption. Tingkat absensi guru menurun 12% karena sistem penugasan guru pengganti yang responsif. Tingkat penyelesaian kurikulum mencapai 98%, tertinggi dalam tiga tahun terakhir.

Kedua, dari dimensi efisiensi manajemen, pendekatan hybrid mengoptimalkan penggunaan sumber daya terbatas. Keputusan strategis alokasi anggaran yang menggunakan rational optimizing menghasilkan efisiensi 15% melalui prioritas spending pada program-program dengan impact tinggi seperti pelatihan guru dan pengembangan infrastruktur pembelajaran digital.

Ketiga, dari dimensi partisipasi stakeholder, pendekatan rational optimizing yang inklusif dalam keputusan strategis meningkatkan sense of ownership dan komitmen guru. Data wawancara menunjukkan 89% guru merasa terlibat dalam proses pengambilan keputusan penting di sekolah. Tingkat partisipasi guru dalam program sekolah meningkat signifikan dengan tingkat kehadiran di rapat dinas mencapai rata-rata 92%.

Namun demikian, penelitian juga mengidentifikasi beberapa tantangan. Pertama, tidak semua anggota organisasi memahami kapan menggunakan rational optimizing dan kapan menggunakan satisficing. Kedua, pendekatan satisficing kadang dipersepsikan negatif sebagai "asal jadi" oleh sebagian guru. Ketiga, dokumentasi keputusan satisficing

cenderung lemah yang berpotensi menimbulkan masalah akuntabilitas dan menganggu kestabilan jalan proses pembelajaran.

## KESIMPULAN

Penelitian ini menghasilkan beberapa kesimpulan penting terkait strategi pengambilan keputusan berbasis rational optimizing dan satisficing dalam transformasi pendidikan di SMAN 15 Padang. Pertama, SMAN 15 Padang menerapkan pendekatan rational optimizing secara sistematis untuk keputusan strategis yang berdampak jangka panjang, meliputi tahapan identifikasi masalah komprehensif, pengembangan alternatif kolaboratif, evaluasi menggunakan kriteria terukur, pemilihan alternatif melalui deliberasi demokratis, dan implementasi terstruktur dengan sistem monitoring yang ketat. Pendekatan ini terbukti efektif dalam menghasilkan keputusan berkualitas tinggi dengan dukungan stakeholder yang kuat, sebagaimana terlihat dalam keberhasilan implementasi Kurikulum Merdeka. Kedua, sekolah menerapkan pendekatan satisficing untuk keputusan operasional harian yang memerlukan respons cepat dan fleksibel. Karakteristik pendekatan ini meliputi penetapan kriteria minimal, pencarian alternatif sekuensial, pemilihan alternatif pertama yang memenuhi threshold, dan kesediaan untuk revisi jika diperlukan. Satisficing memungkinkan organisasi untuk responsif terhadap dinamika harian tanpa mengalami kelumpuhan dalam pengambilan Keputusan atau biaya yang ditimbulkan yang berlebihan. Ketiga, kombinasi kedua pendekatan (hybrid approach) terbukti efektif dalam mendukung transformasi pendidikan SMAN 15 Padang, tercemin dalam peningkatan kualitas pembelajaran, efisiensi manajemen sumber daya, dan partisipasi stakeholder yang tinggi. Efektivitas ini menunjukkan bahwa keunggulan dalam pengambilan Keputusan bukan terletak pada satu pendekatan secara konsisten, melainkan pada kemampuan kecerdasan kontekstual untuk mengadaptasi strategi sesuai dengan karakteristik keputusan yang dihadapi.

Berdasarkan temuan penelitian, beberapa rekomendasi dapat dirumuskan. Pertama, pengembangan panduan decision-making framework yang jelas dan operasional untuk membantu seluruh anggota organisasi memahami kapan menggunakan rational optimizing dan kapan menggunakan satisficing. Kedua, penguatan kapasitas kepemimpinan dalam kecerdasan dalam pengambilan keputusan melalui program pelatihan berkelanjutan yang mencakup berpikir secara analitik, pemecahan masalah, pengambilan keputusan secara kolaboratif, dan kepemimpinan adaptif. Ketiga, pengembangan sistem informasi manajemen pendidikan yang menyediakan data real-time untuk mendukung pengambilan keputusan berbasis data. Keempat, penguatan sistem dokumentasi dan refleksi organisasi terhadap keputusan-keputusan yang telah diambil untuk memungkinkan organizational learning dan continuous improvement.

Penelitian ini memiliki keterbatasan yang perlu diakui. Pertama, penelitian dilakukan dalam periode waktu terbatas sehingga belum dapat mengobservasi dampak jangka panjang. Penelitian longitudinal diperlukan untuk memvalidasi efektivitas jangka panjang pendekatan hybrid. Kedua, penelitian dilakukan di satu sekolah dengan konteks spesifik sehingga generalisasi temuan ke sekolah lain memerlukan kehati-hatian. Studi komparatif multi-situs dapat memberikan pemahaman lebih kaya tentang variasi praktik pengambilan keputusan di berbagai konteks sekolah.

## REFERENSI

- A. Sari, A. E. W. Kirana, R. A. J. Susilowati, R. Hidayat, and I. R. Kusuma, "Teori Pengambilan Keputusan: Implikasi Teori Pengambilan Keputusan dalam Pendidikan," *Indones. J. Public Adm. Rev.*, vol. 2, no. 2, p. 8, 2024, doi: 10.47134/par.v2i2.3501.
- A. Rahmi, A. Muin, A. Zahra, Suriansyah, and Dewi Sartika, *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Proses Supervisi Pendidikan untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Era Society 5.0*. Jawa Barat: Penerbit Adab, 2023.
- Baule, S. M. (2024). *Data-informed decision-making in education: A comprehensive approach*. eSchool News. <https://www.eschoolnews.com/educational-leadership/2024/09/30/data-informed-decision-making-education/>
- Carvalho, M., Cabral, I., Verdasca, J. L., & Alves, J. M. (2021). Strategy and strategic leadership in education: A scoping review. *Frontiers in Education*, 6, 706608. <https://doi.org/10.3389/feduc.2021.706608>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- F. Rosalia and D. Kagungan, "Rasionalitas Kebijakan Desentralisasi Pendidikan di Provinsi Lampung (Kenyataan dan Harapan)," *PERSPEKTIF*, vol. 13, no. 2, pp. 339-345, Apr. 2024, doi: 10.31289/perspektif.v13i2.10231.
- Inayati, U., Arifin, I., & Sumarsono, R. B. (2024). *Implementasi pembelajaran berdiferensiasi dalam Kurikulum Merdeka pada mata pelajaran Bahasa Indonesia di SMA Negeri 2 Makassar sebagai Sekolah Penggerak*. Jurnal Onoma: Pendidikan, Bahasa, dan Sastra, 11(1), 1-15.
- I. Suprayogo, W. Sukmo Wardhono, and P. Zulvarina, "Pengaruh Faktor-Faktor Internal dan Eksternal Terhadap Keputusan Bekerja pada Peserta Didik Rumpun di SMKN 4 Malang," *J. Pengemb. Teknol. Inf. dan Ilmu Komput.*, vol. 9, no. 4, pp. 2548-964, 2025, [Online]. Available: <https://j-ptiik.ub.ac.id/index.php/j-ptiik/article/view/14650>
- Kemendikbudristek. (2024). *Kurikulum Merdeka menjadi kurikulum nasional*. Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia. <https://kurikulum.kemdikbud.go.id/>
- Lunenburg, F. C. (2010). *The decision making process*. National Forum of Educational Administration and Supervision Journal, 27(4), 1-12.
- Mardiana, D., & Sumarsono, R. B. (2023). *Manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di era Kurikulum Merdeka*. Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan, 7(2), 112-120.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Permatasari, E. A. (2024). *Peran kepala sekolah sebagai supervisor dalam implementasi Kurikulum Merdeka*. Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan, 10(7), 234-243.
- Simon, H. A. (1956). *Rational choice and the structure of the environment*. *Psychological Review*, 63(2), 129-138. <https://doi.org/10.1037/h0042769>
- Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations* (4th ed.). Free Press.
- Tariq, M. (2024). *Strategic leadership in educational planning: Setting goals, stakeholder engagement, and data-driven decisions*. International Journal of Social Science and Educational Studies, 11(2), 45-62. <https://doi.org/10.23918/ijsses.v11i2p45>
- T. Fatmawati, A. Jaya, R. Rasid, and A. Abubakar, "Transformasi Pendidikan Dasar melalui

- Kurikulum Merdeka: Analisis Dampak pada Kemampuan Berpikir Kritis dan Kreatif Siswa," *J. Ilmu Manaj. Sos. Hum.*, vol. 7, no. 1, pp. 14–30, 2024, doi: 10.51454/jimsh.v7i1.811.
- Widiastuti, N., & Sukmawati, E. (2023). *Strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam implementasi Kurikulum Merdeka di sekolah menengah atas*. *Jurnal Pendidikan dan Konseling*, 5(4), 1256-1265.
- Winarti, O., & Arif, S. (2024). *Decision-making models in educational leadership: Implications for school improvement*. *Journal of Educational Management Research*, 8(1), 78-91.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.

**Copyright holder :**

© Pratiwi, S.D., Widodo, W., Hidayati, D

**First publication right:**

Jurnal Kepemimpinan & Pengurusan Sekolah

**This article is licensed under:**

