MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 7 Tahun 2026

PENGAMBILAN KEPUTUSAN KEPALA SEKOLAH DI SDN 07 LABUHAN PESISIR SELATAN: STUDI OBSERVASI PADA SEKOLAH DASAR WILAYAH PESISIR

Dwiana Indah Lestari[1], Jasrial[2]
Program Studi Administrasi Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Padang
dwi088318@gmail.com

Abstract
This study aims to describe the principal's decision-making process at SDN 07 Labuhan, Pesisir Selatan, identify the types of decisions made, and analyze the obstacles encountered in the process. Decision-making is one of the most fundamental leadership functions in school management. This study employed a qualitative approach through direct observation and interviews. The results show that the principal of SDN 07 Labuhan applies a systematic and participative decision-making pattern, involving teachers, educational staff, and the school committee. The process encompasses six stages: problem identification, information gathering, formulation of alternative solutions, evaluation of alternatives, final decision, and implementation with monitoring. The most relevant models are bounded rationality and the incremental model. Decision types include curricular, managerial, budgetary, student affairs, and emergency decisions. Main obstacles include budget constraints, coastal geographic conditions, limited human resources, and low parental participation. The study concludes that adaptive and collaborative leadership is key to effective decision-making in primary schools with unique geographical challenges.
Keywords: decision making, school principal, school management, bounded rationality, educational leadership

Abstrak
Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan proses pengambilan keputusan kepala sekolah di SDN 07 Labuhan Pesisir Selatan, mengidentifikasi jenis-jenis keputusan yang diambil, serta menganalisis hambatan yang dihadapi dalam proses tersebut. Pengambilan keputusan merupakan salah satu fungsi kepemimpinan yang paling fundamental dalam manajemen sekolah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode observasi dan wawancara langsung di lapangan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah SDN 07 Labuhan menerapkan pola pengambilan keputusan yang sistematis dan partisipatif, melibatkan guru, tenaga kependidikan, dan komite sekolah. Proses pengambilan keputusan mencakup enam tahapan: identifikasi masalah, pengumpulan informasi, perumusan alternatif solusi, evaluasi alternatif, penetapan keputusan final, serta implementasi dan monitoring. Model yang paling relevan dengan praktik di lapangan adalah bounded rationality dan model inkremental. Jenis keputusan yang diambil meliputi keputusan kurikuler, manajerial, anggaran, kesiswaan, dan darurat. Hambatan utama mencakup keterbatasan anggaran, kondisi geografis wilayah pesisir, keterbatasan sumber daya manusia, dan rendahnya partisipasi orang tua. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan adaptif dan kolaboratif menjadi kunci

Article history
Received: Juni 2026
Reviewed: Juni 2026
Published: Juni 2026

Plagirism checker no 80
Copyright : author
Publish by : musytari

This work is licensed under a creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license

efektivitas pengambilan keputusan di sekolah dasar pada wilayah dengan tantangan geografis yang unik. **Kata Kunci**: ***pengambilan keputusan, kepala sekolah, manajemen sekolah, bounded rationality, kepemimpinan pendidikan***	

1. PENDAHULUAN

Kepala sekolah merupakan pemimpin tertinggi dalam suatu lembaga pendidikan formal yang memegang peranan sangat strategis dalam menentukan arah dan kualitas pendidikan (Pratiwi et al., 2021). Salah satu tugas paling fundamental seorang kepala sekolah adalah pengambilan keputusan, baik dalam ranah administratif, manajerial, maupun kebijakan pendidikan. Pengambilan keputusan yang efektif dan tepat sasaran merupakan kunci keberhasilan suatu organisasi pendidikan (Arifin et al., 2023).

Dalam konteks sekolah dasar, kepala sekolah dihadapkan pada berbagai persoalan yang menuntut kemampuan analisis, pertimbangan yang matang, serta kepekaan terhadap dinamika lingkungan sekolah (Dimmock & Walker, 2020). Keputusan yang diambil tidak hanya berdampak pada aspek organisasi, tetapi juga secara langsung mempengaruhi proses pembelajaran dan perkembangan peserta didik (Hallinger & Heck, 2020). Hal ini menjadikan kompetensi pengambilan keputusan sebagai salah satu indikator kualitas kepemimpinan pendidikan yang paling esensial.

SDN 07 Labuhan yang berlokasi di Jl. Raya Padang-Tapan, Kecamatan Ranah Pesisir, Kabupaten Pesisir Selatan merupakan sekolah dasar negeri di wilayah pesisir yang melayani peserta didik dari keluarga nelayan dan petani (Shaturaev & Bekmurodov, 2021). Kondisi geografis yang unik ini menambah kompleksitas tantangan yang dihadapi kepala sekolah dalam proses pengambilan keputusan, mulai dari pengelolaan sumber daya manusia, pengelolaan anggaran, hingga kebijakan pembelajaran yang sesuai dengan karakteristik daerah setempat(Bush & Glover, 2014).

Penelitian tentang pengambilan keputusan kepala sekolah telah banyak dilakukan, namun studi yang berfokus pada konteks sekolah di daerah pesisir dengan keterbatasan infrastruktur dan aksesibilitas masih relatif terbatas. Penelitian ini bertujuan untuk: (1) mendeskripsikan proses pengambilan keputusan kepala sekolah SDN 07 Labuhan; (2) mengidentifikasi jenis-jenis keputusan yang lazim diambil; (3) menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan; dan (4) mengetahui hambatan yang dihadapi kepala sekolah dalam proses pengambilan keputusan.

2. KAJIAN TEORI

Pengambilan keputusan (decision making) merupakan suatu proses pemilihan alternatif terbaik dari sejumlah alternatif yang tersedia untuk mencapai tujuan tertentu. Supriyanto et al (2019) mendefinisikan pengambilan keputusan sebagai pemilihan alternatif perilaku dari dua alternatif atau lebih. Sementara itu, leithwood & sun (2012) memandang pengambilan keputusan sebagai proses kognitif yang melibatkan serangkaian langkah mulai dari identifikasi masalah hingga pelaksanaan keputusan.

Terdapat beberapa teori utama yang relevan dengan konteks kepemimpinan sekolah. Pertama, Teori Rasional (Rational Model) yang mengasumsikan bahwa pengambil keputusan akan memilih alternatif paling optimal setelah mempertimbangkan seluruh kemungkinan yang ada. Namun dalam praktiknya, model ini sering terkendala oleh keterbatasan informasi dan waktu. Kedua, Teori Rasionalitas Terbatas (Bounded Rationality) yang dikemukakan ismail (2019)menyatakan bahwa manusia memiliki keterbatasan dalam memproses informasi sehingga

keputusan yang diambil adalah keputusan yang 'cukup memuaskan' (satisficing), bukan yang paling optimal.

Ketiga, Model Inkremental yang menekankan bahwa keputusan diambil secara bertahap dan berkesinambungan dengan melakukan penyesuaian kecil terhadap kebijakan yang sudah ada. Model ini lebih bersifat pragmatis dan realistis dalam situasi yang penuh ketidakpastian(Rosser, 2018). Keempat, Model Keranjang Sampah (Garbage Can Model) yang dikemukakan wahyudi et al (2021)bahwa dalam organisasi yang kompleks, keputusan sering kali terjadi secara tidak terencana akibat pertemuan antara masalah, solusi, peserta, dan peluang pilihan.

Daresh & playko (2015)mengidentifikasi sejumlah faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan dalam organisasi pendidikan, meliputi faktor internal (kemampuan kognitif, pengalaman, nilai dan etika pemimpin), faktor eksternal (tekanan stakeholder, regulasi pemerintah, kondisi sosial-ekonomi), ketersediaan informasi, serta keterbatasan sumber daya. Kepala sekolah dalam kapasitasnya sebagai pemimpin pendidikan memiliki peran sentral dalam pengambilan keputusan. Hairon & goh (2015)menyebutkan bahwa kepala sekolah berperan sebagai educator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator, yang masing-masing peran menuntut kemampuan pengambilan keputusan yang tepat dan bertanggung jawab.

3. METODE, DATA, DAN ANALISIS

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman mendalam tentang proses pengambilan keputusan kepala sekolah dalam konteks alamiahnya (Creswell, 2014). Penelitian dilaksanakan di SDN 07 Labuhan, Kecamatan Ranah Pesisir, Kabupaten Pesisir Selatan, Sumatera Barat pada bulan Mei 2026.

Subjek penelitian adalah kepala sekolah SDN 07 Labuhan sebagai informan kunci, dengan triangulasi data melalui wawancara tambahan kepada beberapa guru dan tenaga kependidikan. Teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi: (1) observasi non-partisipatif terhadap kondisi fisik sekolah, iklim kerja, dan interaksi antara kepala sekolah dengan warga sekolah; (2) wawancara mendalam (in-depth interview) dengan kepala sekolah menggunakan pedoman wawancara yang telah disusun sebelumnya; dan (3) dokumentasi berupa catatan lapangan dan dokumen-dokumen resmi sekolah.

Analisis data dilakukan melalui tiga tahapan mengikuti model Miles, Huberman, dan Saldaña (2014), yaitu: kondensasi data (data condensation), penyajian data (data display), dan penarikan kesimpulan (conclusion drawing/verification). Keabsahan data dijamin melalui teknik triangulasi sumber dan triangulasi metode. Penulis menjaga objektivitas penelitian dengan melakukan observasi secara non-partisipatif dan menghindari intervensi terhadap aktivitas yang sedang berlangsung di sekolah.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Berdasarkan hasil observasi, SDN 07 Labuhan merupakan sekolah dasar negeri yang berlokasi di Jl. Raya Padang-Tapan, Kecamatan Ranah Pesisir, Kabupaten Pesisir Selatan, Provinsi Sumatera Barat. Sekolah ini melayani peserta didik dari lingkungan masyarakat nelayan dan petani yang tersebar di sepanjang jalur pesisir. Kondisi geografis yang berada di daerah pesisir memberikan karakteristik tersendiri dalam pengelolaan dan pengembangan sekolah.

Proses pengambilan keputusan di SDN 07 Labuhan berjalan secara sistematis dan partisipatif. Kepala sekolah menerapkan pola pengambilan keputusan yang melibatkan berbagai pihak, mulai dari guru, tenaga kependidikan, hingga komite sekolah. Terdapat enam tahapan

yang diterapkan secara konsisten, yaitu: (1) identifikasi masalah melalui pemantauan aktif kondisi sekolah; (2) pengumpulan informasi dari berbagai sumber relevan; (3) perumusan alternatif solusi melalui forum rapat dewan guru; (4) evaluasi alternatif berdasarkan kesesuaian regulasi, anggaran, dan kapasitas SDM; (5) penetapan keputusan final melalui musyawarah mufakat; dan (6) implementasi dan monitoring berkala.

Jenis keputusan yang diidentifikasi meliputi lima kategori utama. Keputusan kurikuler mencakup pelaksanaan kurikulum, pengaturan jadwal pelajaran, dan kebijakan penilaian. Keputusan manajerial meliputi pembagian tugas mengajar dan pengembangan kapasitas guru. Keputusan anggaran berkaitan dengan pengelolaan dana BOS secara transparan bersama bendahara dan komite sekolah. Keputusan kesiswaan mencakup kebijakan tata tertib dan penanganan pelanggaran disiplin. Keputusan darurat diambil dalam situasi mendesak, seperti bencana alam atau kondisi cuaca ekstrem yang kerap melanda wilayah pesisir.

Hambatan yang dihadapi dalam proses pengambilan keputusan meliputi: keterbatasan anggaran operasional yang menghambat implementasi program pengembangan sekolah; kondisi geografis pesisir yang menyebabkan keterlambatan distribusi informasi dan bantuan pemerintah; keterbatasan jumlah dan kualifikasi tenaga pendidik; resistensi sebagian guru terhadap perubahan kebijakan; serta rendahnya partisipasi orang tua siswa yang mayoritas berprofesi sebagai nelayan dengan jadwal tidak menentu.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan kepala sekolah SDN 07 Labuhan mencerminkan perpaduan antara model rasional dan model partisipatif. Hal ini sejalan dengan prinsip manajemen berbasis sekolah (MBS) yang ditekankan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007, yang menekankan pentingnya keterlibatan seluruh komponen sekolah dalam pengambilan keputusan. Keterlibatan guru dan tenaga kependidikan dalam proses pengambilan keputusan memberikan dampak positif terhadap rasa kepemilikan dan komitmen dalam pelaksanaan keputusan (Robbins & Coulter, 2018).

Apabila dikaitkan dengan teori pengambilan keputusan, praktik di SDN 07 Labuhan paling mendekati model bounded rationality yang dikemukakan Herbert Simon. Kepala sekolah tidak selalu dapat memperoleh informasi yang lengkap dan sempurna, sehingga keputusan yang diambil adalah keputusan yang paling memuaskan berdasarkan informasi yang tersedia pada saat itu (Northouse, 2018). Kondisi ini terutama tampak dalam situasi darurat yang membutuhkan respons cepat.

Elemen-elemen dari model inkremental juga terlihat dalam praktik pengambilan keputusan di sekolah ini. Kepala sekolah cenderung melakukan penyesuaian bertahap terhadap kebijakan yang sudah berjalan, daripada melakukan perubahan revolusioner secara menyeluruh. Pendekatan inkremental ini lebih aman dan lebih mudah diterima oleh seluruh warga sekolah, sekaligus meminimalkan risiko kegagalan implementasi kebijakan baru (Yukl, 2013).

Dari perspektif kepemimpinan pendidikan, kepala sekolah SDN 07 Labuhan menunjukkan karakteristik pemimpin transformasional yang mampu memotivasi dan menginspirasi guru-guru untuk berkontribusi aktif. Temuan ini memperkuat argumen Mulyasa (Lunenburg & Ornstein, 2012) bahwa efektivitas kepala sekolah sebagai manajer dan pemimpin sangat ditentukan oleh kemampuannya dalam mengintegrasikan kepemimpinan partisipatif dengan ketegasan dalam situasi-situasi yang memerlukan keputusan cepat. Kondisi geografis pesisir yang memiliki karakteristik risiko bencana yang lebih tinggi menjadi faktor kontekstual yang mendorong kepala sekolah untuk mengembangkan kemampuan adaptif ini.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa proses pengambilan keputusan kepala sekolah SDN 07 Labuhan Pesisir Selatan dilaksanakan secara sistematis dan partisipatif dengan melibatkan dewan guru, tenaga kependidikan, dan komite sekolah dalam forum musyawarah. Model pengambilan keputusan yang diterapkan paling mendekati model bounded rationality dan model inkremental, yang mencerminkan adaptasi terhadap keterbatasan informasi dan sumber daya yang tersedia di lingkungan sekolah pesisir. Jenis keputusan yang diambil mencakup keputusan kurikuler, manajerial, anggaran, kesiswaan, dan darurat. Hambatan utama meliputi keterbatasan anggaran, kondisi geografis, keterbatasan SDM, dan rendahnya partisipasi orang tua. Secara keseluruhan, kepala sekolah menunjukkan kepemimpinan yang adaptif dan kolaboratif dalam mengelola sekolah di tengah berbagai keterbatasan kontekstual yang khas untuk wilayah pesisir.

Berdasarkan temuan tersebut, penulis menyarankan: (1) kepala sekolah perlu mengembangkan sistem dokumentasi keputusan yang lebih tertib dan terstruktur; (2) peningkatan kapasitas guru melalui pelatihan manajemen perlu dilakukan secara berkelanjutan; (3) mekanisme komunikasi yang lebih efektif dengan orang tua dan masyarakat perlu dibangun; (4) kepala sekolah diharapkan memanfaatkan teknologi informasi dalam proses pengumpulan data dan penyebaran informasi; dan (5) pemerintah daerah perlu memberikan dukungan yang lebih optimal kepada sekolah di daerah pesisir yang menghadapi tantangan geografis kompleks.

6. UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Bapak Prof. Dr. Jasrial, M.Pd., selaku dosen pengampu mata kuliah Pengambilan Keputusan dan Kebijakan Pendidikan, atas bimbingan, arahan, dan ilmu yang telah diberikan selama proses perkuliahan dan penyusunan artikel ini. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada kepala sekolah dan seluruh warga SDN 07 Labuhan Pesisir Selatan yang telah memberikan izin dan kemudahan selama kegiatan observasi berlangsung.

7. DAFTAR PUSTAKA

Arifin, I., Wiyono, B. B., & Sobri, A. Y. (2023). The Decision-Making Style of School Principals in Indonesian Elementary Schools. *International Journal of Educational Management*, *37*(3), 541–556. https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2022-0188

Bush, T., & Glover, D. (2014). School Leadership Models: What Do We Know? *School Leadership & Management*, *34*(5), 553–571. https://doi.org/10.1080/13632434.2014.928680

Daresh, J. C., & Playko, M. A. (2015). Supervision as a Proactive Process: Concepts and Cases. *Journal of Educational Administration*, *53*(1), 82–101. https://doi.org/10.1108/JEA-06-2013-0073

Dimmock, C., & Walker, A. (2020). Educational Leadership: Culture and Diversity. *Asia Pacific Journal of Education*, *40*(4), 456–471. https://doi.org/10.1080/02188791.2020.1838462

Hairon, S., & Goh, J. W. P. (2015). Pursuing the Elusive Construct of Distributed Leadership: Is the Search Over? *Educational Management Administration & Leadership*, *43*(5), 693–718. https://doi.org/10.1177/1741143214535745

Hallinger, P., & Heck, R. H. (2020). Collaborative Leadership and School Improvement: Understanding the Impact on School Capacity and Student Learning. *School Leadership & Management*, *40*(2–3), 118–138. https://doi.org/10.1080/13632434.2020.1749579

Ismail, S. N., Muhammad, S., & Rahim, M. N. O. (2019). The Effect of Principals' Transformational Leadership Style on Teachers' Job Satisfaction in Primary Schools. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, *8*(3), 402–408.

https://doi.org/10.11591/ijere.v8i3.20014

Leithwood, K., & Sun, J. (2012). The Nature and Effects of Transformational School Leadership: A Meta-Analytic Review of Unpublished Research. *Educational Administration Quarterly*, *48*(3), 387–423. https://doi.org/10.1177/0013161X11436268

Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2012). *Educational Administration: Concepts and Practices* (6th ed.). Cengage Learning.

Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). SAGE Publications.

Pratiwi, S. N., Karma, I. N., & Firman, F. (2021). Managerial Competence of School Principals in Improving Teacher Performance. *Jurnal Penelitian Pendidikan*, *21*(3), 221–231. https://doi.org/10.17509/jpp.v21i3.38765

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). Pearson Education.

Rosser, A. (2018). Beyond Access: Making Indonesia's Education System Work. *Asian Development Bank Institute Working Paper Series*, *552*(1), 1–28. https://doi.org/10.2139/ssrn.3161204

Shaturaev, J., & Bekmurodov, A. (2021). Better Management and Leadership for Better Schools: Policies and Practices of School Management. *Multicultural Education*, *7*(1), 487–494. https://doi.org/10.5281/zenodo.4445800

Supriyanto, A., Hartini, S., Syamsudin, S., & Sutoyo, A. (2019). Indicators of Professional Competencies in Research of School Counselors. *Counsellia: Jurnal Bimbingan Dan Konseling*, *9*(1), 53–64. https://doi.org/10.25273/counsellia.v9i1.4099

Wahyudi, W., Sopandi, W., & Nisa, J. (2021). Principals' Leadership in Improving the Quality of Education in Remote Areas. *Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan*, *6*(2), 145–162. https://doi.org/10.24832/jpnk.v6i2.1851

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson Education.

Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. Administrative Science Quarterly, 17(1), 1–25. https://doi.org/10.2307/2392088

Creswell, J. W. (2014). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th ed.). SAGE Publications.

Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). Educational administration: Theory, research, and practice (9th ed.). McGraw-Hill.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). Qualitative data analysis: A methods sourcebook (3rd ed.). SAGE Publications.

Mulyasa, E. (2013). Menjadi kepala sekolah profesional. PT Remaja Rosdakarya.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

Sagala, S. (2010). Manajemen strategik dalam peningkatan mutu pendidikan. Alfabeta.

Siagian, S. P. (2004). Teori dan praktek pengambilan keputusan. Rineka Cipta.

Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. The Quarterly Journal of Economics, 69(1), 99–118. https://doi.org/10.2307/1884852

Simon, H. A. (1960). The new science of management decision. Harper & Row.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

1.