
**STUDI TINGKATAN KEPUTUSAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENGELOLA
SUMBER DAYA SEKOLAH**

Irsa Salsabila¹, Irsyad², Sufyarma Marsidin³

^{1,2,3}Universitas Negeri Padang

Email: irsasalsabila01@gmail.com¹, irsyad@fip.unp.ac.id², sufyarma@fip.unp.ac.id³

Abstrak: Kajian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan secara empiris tingkatan pengambilan keputusan Kepala Sekolah dalam mengelola sumber daya sekolah, dengan menggunakan kerangka Teori Hirarki Keputusan (THK). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode wawancara mendalam yang dilakukan terhadap satu Kepala Sekolah. Hasil temuan diklasifikasikan ke dalam tiga tingkatan hierarki. Di tingkat strategis, keputusan berfokus pada penempatan dan peningkatan kompetensi sumber daya manusia (SDM), yang ditentukan melalui koordinasi bersama Yayasan dan musyawarah pemangku kepentingan luas (Waka, guru, komite). Keputusan strategis ini kemudian diterjemahkan secara taktis menjadi program kerja tahunan dan alokasi anggaran melalui ARKAS dengan prioritas utama pada pengembangan SDM. Selanjutnya, mekanisme koherensi dikelola secara operasional melalui penetapan *job desk* dan SOP yang jelas, serta musyawarah pekanan untuk evaluasi kinerja cepat. Simpulan menunjukkan bahwa praktik pengambilan keputusan Kepala Sekolah secara empiris selaras dengan kerangka THK. Koherensi antara keputusan strategis, taktis, dan operasional, yang difasilitasi oleh komunikasi dan SOP, adalah kunci dalam mencapai efisiensi dan akuntabilitas pengelolaan sumber daya sekolah. Implikasi dari penelitian ini memperkuat relevansi THK sebagai model panduan manajerial yang terstruktur.

Kata Kunci: Teori Hirarki Keputusan, Pengambilan Keputusan, Kepala Sekolah, Manajemen Sumber Daya Manusia, Koherensi Keputusan.

Abstract: This study aims to analyze and empirically describe the levels of decision-making by school principals in managing school resources, using the Hierarchy of Decision Theory (HDT) framework. This research uses a qualitative approach with in-depth interviews conducted with one school principal. The findings are classified into three hierarchical levels. At the strategic level, decisions focus on the placement and improvement of human resource (HR) competencies, which are determined through coordination with the Foundation and deliberation among a wide range of stakeholders (deputy principals, teachers, committees). These strategic decisions are then translated tactically into annual work programs and budget allocations through ARKAS, with the main priority on HR development. Furthermore, the coherence mechanism is managed operationally through the establishment of clear job descriptions and SOPs, as well as weekly deliberations for rapid performance evaluation. The conclusion shows that the principal's decision-making practices are empirically consistent with the THK framework. Coherence between strategic, tactical, and operational decisions, facilitated by communication and SOPs, is key to achieving efficiency and accountability in school resource management.

The implications of this study reinforce the relevance of THK as a structured managerial guidance model.

Keywords: *Hierarchy of Decision Theory, Decision Making, School Principal, Human Resource Management, Coherence.*

PENDAHULUAN

Kepala Sekolah adalah manajer utama yang menentukan keberhasilan sekolah. Karena kepala sekolah sebagai pemimpin dilembaganya, maka kepala sekolah harus mampu membawa lembaganya ke arah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, dia harus mampu melihat adanya perubahan serta mampu melihat masa depan dalam kehidupan globalisasi yang lebih baik. Meningkatkan sumber daya manusia sangat dibutuhkan dalam menentukan kemajuan suatu organisasi baik perusahaan maupun sekolah, dalam hal ini adalah pimpinan organisasi atau kepala sekolah. Peningkatan sumber daya manusia tersebut baru terwujud melalui peningkatan mutu. Kepala sekolah berperan dalam mengawasi dan membimbing kegiatan operasional sehari-hari di sekolah sebagai seorang pendidik. Ia memiliki tanggung jawab penting dalam memimpin proses pengembangan serta peningkatan kualitas sumber daya manusia. Sebagai figur sentral dalam dunia pendidikan, tugas kepala sekolah tidak hanya terbatas pada aspek administratif, tetapi juga mencakup peran sebagai manajer, pemimpin, serta agen perubahan yang berupaya menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif bagi proses pembelajaran yang efektif. Hal ini sejalandengan pendapat Wulandari et al. (2025) yang menyatakan bahwa Kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran memiliki tanggung jawab besar dalam menciptakan lingkungan belajar yang efektif dan memberdayakan guru untuk terus mengembangkan diri. Salah satu tanggung jawab utamanya adalah memastikan bahwa guru-guru mendapatkan pelatihan, pembinaan, serta dukungan yang memadai untuk meningkatkan kompetensi mereka. Dengan ini Kepala Sekolah dapat disebut sebagai pemimpin di satuan pendidikan yang tugasnya menjalankan manajemen satuan pendidikan yang dipimpinnya. Selanjutnya pengertian Kepala Sekolah menurut Mulyasa (2007: 24) adalah salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan

Di tengah tantangan pendidikan yang semakin kompleks akibat globalisasi, dibutuhkan kepemimpinan yang tidak hanya efektif, tetapi juga mampu bertindak sebagai pemotivasi, fasilitator, dan agen perubahan bagi para guru. Karenanya, sangat penting untuk

mengetahui apa saja tanggung jawab administrator sekolah dalam pengembangan SDM. Menurut (Apiyani, 2022) bahwa sumber daya manusia yang dimiliki sekolah dapat memberikan kontribusi yang menguntungkan bagi terselenggaranya pendidikan yang efektif. Kepemimpin kepala sekolah harus mampu memobilisasi sumber daya sekolah, dalam kaitannya dengan perencanaan dan evaluasi program sekolah, pengembangan kurikulum, pembelajaran, pengelolaan ketenagaan, saran dan prasarana, sumber keuangan, pelayanan siswa, hubungan sekolah dan juga masyarakat dan penciptaan iklim sekolah. Sebagai seorang manajer, kepala sekolah dituntut untuk mampu mengoptimalkan seluruh sumber daya yang ada di sekolah guna mewujudkan visi, misi, serta tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, kepala sekolah juga perlu memiliki kemampuan dalam menghadapi berbagai permasalahan di lingkungan sekolah, berpikir secara analitis dan konseptual, serta berperan sebagai penengah dalam menyelesaikan konflik yang dialami oleh tenaga kependidikan di bawah kepemimpinannya. Ia juga diharapkan mampu mengambil keputusan yang adil dan memuaskan bagi semua pihak (Supriani, 2022).

Meskipun peran kepemimpinan Kepala Sekolah dalam pengambilan keputusan telah banyak dikaji, fokusnya seringkali berkisar pada peran, proses prosedural, dan faktor-faktor pendukung dalam satu waktu keputusan. Penelitian terdahulu telah mendeskripsikan peran Kepala Sekolah yang bersifat regulatif dan demokratis dalam proses pengambilan keputusan, yang melibatkan musyawarah dan identifikasi masalah sebagai langkah awal (Permadani et al., 2018). Namun, studi-studi tersebut cenderung fokus pada bagaimana keputusan diambil (proses), dan gagal untuk secara sistematis mengklasifikasikan atau membedakan tingkatan keputusan yang diambil. Akibatnya, keputusan di lapangan sering kali terlihat terfragmentasi atau tidak koheren; di mana keputusan operasional harian sering kali tidak sejalan dengan tujuan strategis jangka panjang sekolah. Permasalahan ini kian diperparah dengan keterbatasan kerangka yang mampu menjelaskan hubungan vertikal antar keputusan. Untuk mengatasi masalah fragmentasi keputusan dan memastikan alokasi sumber daya yang efisien, Teori Hirarki Keputusan (THK) menawarkan kerangka analitis yang kuat. THK membedakan keputusan menjadi tingkatan (Strategis, Taktis, dan Operasional), memastikan keputusan di level bawah dipandu oleh level atas, sehingga koherensi manajerial dapat tercapai.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus deskriptif (*descriptive case study*). Pendekatan ini dipilih untuk menganalisis secara mendalam praktik empiris pengambilan keputusan Kepala Sekolah dan mengaitkannya dengan kerangka Teori Hirarki Keputusan (THK), sehingga hasil yang didapatkan berupa deskripsi naratif yang komprehensif mengenai fenomena yang diteliti. Subjek utama (informan kunci) dalam penelitian ini adalah Muhammad Umar M.Pd., selaku Kepala Sekolah SDIT Salman Alfarisi Binjai, yang dipilih berdasarkan perannya sebagai penentu utama keputusan strategis. Data utama dikumpulkan melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) yang dirancang secara terstruktur dengan berpedoman pada instrumen berbasis THK, bertujuan untuk menggali data yang dapat diklasifikasikan ke dalam tiga tingkatan keputusan: Strategis, Taktis, dan Operasional. Data sekunder berupa dokumen internal sekolah seperti ARKAS dan SOP digunakan sebagai bahan pendukung (triangulasi).

Analisis data dilakukan secara induktif dan bertahap, dimulai dengan Reduksi Data dari transkrip wawancara untuk memilih pernyataan yang relevan dengan THK dan pengelolaan sumber daya. Data kemudian disajikan melalui Penyajian Data naratif dan diklasifikasikan berdasarkan tingkatan THK (Strategis, Taktis, Operasional) untuk melihat pola dan hubungan antartingkatan keputusan. Tahap akhir adalah Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi yang dilakukan dengan membandingkan temuan empiris dari Kepala Sekolah dengan prinsip-prinsip THK, terutama untuk memverifikasi koherensi dan efektivitas mekanisme penyelarasan keputusan. Penggunaan triangulasi sumber dan teori diterapkan untuk memastikan keabsahan dan kredibilitas temuan penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan analisis data wawancara mendalam yang telah direduksi, temuan empiris praktik pengambilan keputusan Kepala Sekolah Muhammad Umar M.Pd. diklasifikasikan ke dalam tiga tingkatan sesuai kerangka Teori Hirarki Keputusan (THK). Tabel 1 di bawah ini menyajikan indikator teoritis, pertanyaan wawancara, dan jawaban Kepala Sekolah yang relevan, disusun secara sistematis untuk memverifikasi koherensi Keputusan.

**Tabel 1. Klasifikasi Keputusan Kepala Sekolah Berdasarkan Teori Hirarki
Keputusan (THK)**

Indikator Teori	Pertanyaan Kunci Wawancara	Jawaban Kepala Sekolah	Klasifikasi Temuan dan Sumber Daya
Strategis	Terkait tujuan jangka panjang sekolah (3-5 tahun), apa keputusan terpenting yang sudah Bapak/Ibu ambil mengenai alokasi sumber daya manusia (SDM)?	J1: "The right man in the right place" (menempatkan guru sesuai kompetensi), dan menjadwalkan peningkatan kompetensi guru.	Analisis: Keputusan fundamental, jangka panjang, dan berfokus pada kualitas SDM sebagai aset utama.
Strategis	Bagaimana proses pengambilan keputusan besar itu? Siapa saja yang Bapak/Ibu ajak bicara?	J2: Meminta petunjuk Yayasan, musyawarah bersama Waka 1, 2, 3, guru amanah, dan melibatkan Komite.	Analisis: Proses melibatkan hierarki tertinggi (Yayasan) dan pemangku kepentingan luas, mencerminkan dampak keputusan yang luas.
Taktis	Setelah keputusan strategis itu disepakati, bagaimana Bapak/Ibu menerjemahkannya ke dalam program kerja tahunan dan pembagian dana?	J3: Menyelenggarakan program peningkatan kompetensi guru, dan memastikan sudah masuk ke dalam ARKAS (Dana BOS).	Analisis: Keputusan implementasi, menerjemahkan visi SDM menjadi program yang didukung alokasi Finansial (budgeting) .

Taktis	Saat mengalokasikan anggaran untuk program tahunan itu, mana yang Bapak/Ibu prioritaskan?	J4: Prioritas utama peningkatan dan pengembangan kompetensi guru, kemudian belanja modal dan BHL yang menunjang program tersebut.	Analisis: Keputusan alokasi Finansial yang rasional, selaras dengan tujuan Strategis (Fokus SDM).
Operasional	Masalah kecil apa yang paling sering muncul terkait penggunaan sumber daya, dan bagaimana Bapak/Ibu menyelesaikannya?	J5: Pendelegasian masalah fasilitas ke Waka Sarpras, jam mengajar ke Waka Kurikulum, perkembangan siswa ke Waka Kesiswaan.	Analisis: Keputusan pendelegasian tugas harian untuk menjaga efisiensi operasional SDM .
Koherensi (Penyelarasan)	Bagaimana Bapak/Ibu memastikan keputusan-keputusan kecil harian tidak melenceng dari rencana program besar?	J6: Menyampaikan <i>job desk</i> dan SOP yang jelas, serta menjadwalkan musyawarah pekanan setiap Sabtu sebagai ruang evaluasi kinerja	Analisis: Mekanisme kontrol dan <i>feedback loop</i> untuk menjaga koherensi vertikal keputusan (Operasional selaras dengan Taktis/Strategis).

Klasifikasi Keputusan Tingkat Strategis

1. Deskripsi Hasil:

Keputusan strategis Kepala Sekolah, Bapak Muhammad Umar M.Pd., di SD Salman Alfarisi Binjai berfokus utama pada pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) dengan tujuan jangka panjang. Hal ini ditegaskan dalam pernyataan beliau terkait keputusan terpenting:

“Keputusan terpenting bagi saya dan sudah saya tetapkan adalah ‘the right man in the right place’, menempatkan guru sesuai dengan linearitas dan kompetensinya. Kemudian saya jadwalkan peningkatan kompetensi guru, supaya guru yang masih minim kompetensinya bisa maksimal.” (J1)

Proses pengambilan keputusan strategis ini tidak bersifat tunggal, melainkan melibatkan hierarki tingkat atas dan pemangku kepentingan yang luas, dimulai dari atasan langsung (Yayasan), hingga melibatkan tim internal (Wakil Kepala Sekolah) dan eksternal (Komite Sekolah) melalui musyawarah.

2. Pembahasan (Analisis THK):

Temuan ini menguatkan konsep THK bahwa keputusan Strategis (J1 & J2) bersifat jangka panjang dan menetapkan arah utama sekolah. Keputusan untuk memprioritaskan "the right man in the right place" menunjukkan fokus alokasi sumber daya sekolah pada peningkatan kualitas SDM, yang menjadi dasar bagi semua kebijakan taktis dan operasional selanjutnya. Keterlibatan Yayasan dan Komite Sekolah (J2) mencerminkan sifat keputusan strategis yang berdampak luas dan memerlukan legitimasi tingkat tinggi, berbeda dengan keputusan di tingkat bawah.

Klasifikasi Keputusan Tingkat Taktis

1. Deskripsi Hasil:

Keputusan Taktis berfungsi sebagai jembatan antara strategi SDM (J1) dengan implementasi praktis. Proses penerjemahan ini diwujudkan melalui program kerja tahunan dan alokasi anggaran yang sistematis. Program peningkatan kompetensi guru diimplementasikan dan dipastikan telah dimasukkan ke dalam ARKAS (Aplikasi Rencana Kegiatan Anggaran Sekolah), yang bersumber dari Dana BOS.

“Program tersebut tentunya saya pastikan sudah masuk ke dalam ARKAS bersumber dari Dana BOS reguler.” (J3)

Prioritas anggaran yang diambil (J4) juga bersifat taktis, yaitu mendanai program peningkatan kompetensi guru terlebih dahulu, diikuti belanja modal yang menunjang program tersebut.

2. Pembahasan (Analisis THK):

Temuan ini membuktikan bahwa keputusan Taktis (J3 & J4) berorientasi pada implementasi dan perencanaan sumber daya. Penggunaan ARKAS menunjukkan upaya Kepala Sekolah untuk membuat perencanaan Taktis yang rasional dan terukur secara finansial, memastikan bahwa setiap pengeluaran telah dialokasikan untuk mendukung tujuan Strategis (peningkatan SDM). Prioritas anggaran pada kompetensi guru adalah bukti langsung dari alignment (keselarasan) Strategis -> Taktis.

Klasifikasi Keputusan Tingkat Operasional dan Mekanisme Koherensi

1. Deskripsi Hasil:

Keputusan Operasional sehari-hari terkait masalah kecil diatasi melalui pendelegasian tugas dan standard operating procedure (SOP) yang jelas. Masalah fasilitas didelegasikan ke Waka Sarpras, sedangkan masalah jam mengajar ke Waka Kurikulum (J5). Untuk menjaga agar keputusan operasional yang cepat ini tidak melenceng dari rencana besar, Kepala Sekolah menerapkan dua mekanisme utama:

“Sebelum saya memberikan amanah... saya sampaikan job desk dan SOP yang jelas.” (J6)

“Saya sudah terbiasa menjadwalkan musyawarah pekanan, setiap hari Sabtu sebagai upaya membuka ruang diskusi dan evaluasi terhadap kinerja seluruh elemen...” (J6)

2. Pembahasan (Analisis THK dan Koherensi):

Pendelegasian tugas (J5) dan penyediaan SOP/Job Desk (J6) adalah bentuk keputusan Operasional yang penting untuk efisiensi harian. Temuan Kunci penelitian ini terletak pada mekanisme Koherensi (penyelarasan) yang dilakukan Kepala Sekolah, yaitu musyawarah pekanan. Mekanisme ini berfungsi sebagai feedback loop atau umpan balik yang menjaga agar keputusan cepat di tingkat Operasional tetap sejalan dan mendukung tujuan Taktis dan Strategis. Ini adalah bukti empiris bahwa Kepala Sekolah secara sadar membangun sistem untuk mencegah fragmentasi keputusan, sesuai dengan tuntutan Teori Hirarki Keputusan.

Koherensi Antar-Tingkatan Keputusan (Sintesis)

Secara keseluruhan, temuan dari SD Salman Alfarisi Binjai menunjukkan adanya koherensi vertikal yang kuat dalam proses pengambilan keputusan Kepala Sekolah. Keputusan strategis SDM (J1) menjadi fondasi, yang kemudian secara sistematis didukung oleh perencanaan anggaran taktis dalam ARKAS (J3 & J4), dan dijaga pelaksanaannya melalui kontrol operasional dan evaluasi pekanan (J6). Koherensi ini adalah inti dari efektivitas manajemen sumber daya, menunjukkan bahwa Teori Hirarki Keputusan secara empiris relevan dan diterapkan secara sadar oleh Kepala Sekolah.

Secara keseluruhan, praktik ini memberikan bukti empiris yang kuat bahwa Kepala Sekolah tidak hanya membagi keputusannya menjadi tiga tingkat, tetapi juga secara sadar membangun sistem untuk mencapai koherensi yang merupakan tuntutan inti dari Teori Hirarki Keputusan sebagai kerangka manajemen yang efektif.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis praktik pengambilan keputusan Kepala Sekolah Muhammad Umar M.Pd. di SD Salman Alfarisi Binjai dalam mengelola sumber daya, menggunakan kerangka Teori Hirarki Keputusan (THK). Hasil penelitian kualitatif ini menunjukkan bahwa praktik pengambilan keputusan Kepala Sekolah secara empiris terstruktur dan koheren dengan tiga tingkatan dalam THK.

Kesimpulan utama yang ditarik adalah keputusan Kepala Sekolah terklasifikasi secara jelas. Keputusan Strategis berfokus pada kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) melalui prinsip *"the right man in the right place"* dan melibatkan legitimasi dari Yayasan. Keputusan ini kemudian diterjemahkan menjadi Keputusan Taktis berupa program peningkatan kompetensi guru yang dianggarkan secara rasional melalui sistem ARKAS. Sementara itu, Keputusan Operasional (seperti pendelegasian tugas harian) berfungsi menjaga efisiensi pelaksanaan program.

Temuan kunci yang menjadi kontribusi penelitian ini adalah keberadaan mekanisme koherensi yang disengaja. Kepala Sekolah secara sadar membangun sistem umpan balik (*feedback loop*) melalui penetapan SOP yang jelas dan musyawarah pekanan untuk mengendalikan dan mengevaluasi kinerja operasional. Mekanisme ini secara efektif mencegah keputusan harian menyimpang dari tujuan strategis SDM.

Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa Teori Hirarki Keputusan (THK) bukan hanya model teoretis, melainkan kerangka kerja manajerial yang diterapkan secara sadar oleh Kepala Sekolah untuk mencapai efisiensi dan akuntabilitas dalam pengelolaan sumber daya sekolah. Implikasi praktisnya adalah model koherensi ini dapat menjadi panduan bagi Kepala Sekolah lain untuk menyelaraskan seluruh keputusan, dari tingkat visi hingga pelaksanaan harian.

DAFTAR PUSTAKA

- Abduh, M., Surya, I., & Resmawan, E. (2019). Peran kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas guru mengajar di SDN 025 Tanah Grogot Kabupaten Paser. *eJournal Ilmu Pemerintahan*, 7(1), 3195–3206.
- Apiyani, A., Supriani, Y., Kuswandi, S., & Arifudin, O. (2022). Implementasi Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) Guru Madrasah Dalam Meningkatkan Keprofesian. *JIIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(2), 499-504.
- Khairah, A. (2018). *Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan SDM di MTs. Istiqomah Islamic Fullday School Sunggal*. Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
- Permadani, D. R., Maisyaroh, & Mustiningsih. (2018). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pembuatan Keputusan. *JAMP: Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, 1(3), 320–326.
- Septian, D., Kurniawan, G. D., Fakhri, E., Aslamiah, & Cinantya, C. (2025). Peran Kepala Sekolah dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Guru. *Jurnal Kepemimpinan & Pengurusan Sekolah*, 10(2), 353–359. Tersedia dari <https://ejurnal.stkip-pessel.ac.id/index.php/kp>
- Supriani, Y. (2022). Peran Manajemen Kepemimpinan dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam. *JIIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(1),
- Wahyudi, M. (2025). *Peran Kepala Sekolah pada Era Digital dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMPN 1 Pariangan*. Universitas Islam Negeri Mahmud Yunus Batusangkar.
- WULANDARI, Y. N., ASLAMIAH, A., NOORHAFIZAH, N., & NOVITAWATI, N. (2025). MANAJEMEN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH UNTUK MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DAN MENCIPTAKAN

LINGKUNGAN BELAJAR YANG KONDUSIF.LEARNING: *Jurnal Inovasi
Penelitian Pendidikan dan Pembelajaran*,5(1), 312-321.