

Pendekatan *Rational Optimizing* vs *Satisficing* dalam Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah

Rahmi Malahayati¹, Risha Rismayani², Sufyarma Marsidin³, Irsyad⁴

^{1,2,3,4}Program Studi Magister Administrasi Pendidikan, Universitas Negeri Padang

Surel: malahayati457@gmail.com¹, risha.rismayani1@gmail.com²,
sufyarma@fip.unp.ac.id³, irsyad@fip.unp.ac.id⁴

Abstract

This study aims to examine and analyze the rational optimizing and satisficing approaches in school principals' decision-making, as well as to identify the factors influencing the selection of these two approaches within the context of school leadership. This research uses the library research method by examining various scientific sources, including classic and contemporary textbooks, national and international journal articles, and relevant educational policy documents. Data collection techniques were carried out thru the search, selection, and grouping of literature discussing decision-making theory, particularly the concepts of bounded rationality and satisficing put forward by Herbert A. Simon. Data analysis techniques used content analysis and thematic synthesis to identify patterns, key concepts, and the interrelationships between findings. The research findings indicate that the rational optimizing approach is effective in strategic and long-term decision-making requiring comprehensive analysis, while the satisficing approach is more adaptable in operational, dynamic, and information- and time-constrained situations. In conclusion, both approaches are complementary, and the effectiveness of the principal's leadership is determined by the ability to flexibly and contextually combine rational optimizing and satisficing.

Keyword: Rational Optimizing, Satisficing, Decision Making, Principal Leadership, Bounded Rationality

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan menganalisis pendekatan *rational optimizing* dan *satisficing* dalam pengambilan keputusan kepala sekolah, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi pemilihan kedua pendekatan tersebut dalam konteks kepemimpinan sekolah. Penelitian ini menggunakan metode studi pustaka (*library research*) dengan menelaah berbagai sumber ilmiah berupa buku teks klasik dan kontemporer, artikel jurnal nasional dan internasional, serta dokumen kebijakan pendidikan yang relevan. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran, seleksi, dan pengelompokan literatur yang membahas teori pengambilan keputusan, khususnya konsep *bounded rationality* dan *satisficing* yang dikemukakan oleh Herbert A. Simon. Teknik analisis data menggunakan analisis isi (*content analysis*) dan sintesis tematik untuk mengidentifikasi pola, konsep utama, serta keterkaitan antar temuan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendekatan *rational optimizing* efektif diterapkan dalam pengambilan keputusan strategis dan jangka panjang yang membutuhkan analisis komprehensif, sedangkan pendekatan *satisficing* lebih adaptif dalam situasi operasional, dinamis, dan penuh keterbatasan informasi serta waktu. Kesimpulannya, kedua pendekatan tersebut bersifat saling melengkapi, dan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah ditentukan oleh kemampuan mengombinasikan *rational optimizing* dan *satisficing* secara fleksibel dan kontekstual.

Kata Kunci: Rational Optimizing, Satisficing, Pengambilan Keputusan, Kepemimpinan Kepala Sekolah, Bounded Rationality

PENDAHULUAN

Pendidikan sebagai suatu sistem sosial dan organisasi formal menuntut kepemimpinan sekolah yang efektif, adaptif, dan responsif terhadap perubahan (Mincu, 2022; Nadeem, 2024). Kepala sekolah berperan sebagai pemimpin strategis sekaligus pengambil keputusan utama yang menentukan arah kebijakan, pengelolaan sumber daya, serta peningkatan mutu pembelajaran. Setiap keputusan yang diambil kepala sekolah memiliki implikasi langsung terhadap kinerja guru, iklim sekolah, dan pencapaian tujuan pendidikan (Dutta & Sahney, 2022; Sanchez et al., 2022). Oleh karena itu, pengambilan keputusan merupakan inti dari praktik kepemimpinan pendidikan yang perlu dipahami melalui landasan teori yang kuat

Salah satu pendekatan pengambilan keputusan yang dominan dalam teori manajemen adalah *Rational Optimizing*. Pendekatan ini berangkat dari asumsi rasionalitas penuh (*full rationality*), di mana pengambil keputusan diasumsikan memiliki informasi yang lengkap, mampu mengidentifikasi seluruh alternatif, serta memilih keputusan yang paling optimal untuk mencapai tujuan organisasi (Evans & Prokopenko, 2024; Keith & Ahner, 2021; Sáenz-Royo et al., 2022). Dalam kepemimpinan sekolah, pendekatan *rational optimizing* mendorong kepala sekolah untuk menggunakan data akademik, analisis kebutuhan, serta pertimbangan sistematis dalam menentukan kebijakan, khususnya pada perencanaan strategis dan pengembangan sekolah jangka panjang (Lumban Gaol, 2023; Sheng et al., 2024; White et al., 2025).

Namun demikian, asumsi rasionalitas penuh sering kali tidak sesuai dengan realitas kepemimpinan sekolah. Menurut Bush (2022) dan Tamadoni et al. (2024), kepala sekolah dihadapkan pada keterbatasan waktu, informasi yang tidak sempurna, tekanan kebijakan, serta kompleksitas permasalahan yang melibatkan berbagai kepentingan. Kondisi ini kemudian dikritisi oleh Herbert A. Simon melalui konsep *bounded rationality*, yang menyatakan bahwa kemampuan manusia dalam mengambil keputusan dibatasi oleh keterbatasan kognitif dan lingkungan (Khalil, 2022; Petracca, 2021b, 2021a). Konsep ini menjadi dasar lahirnya pendekatan alternatif dalam pengambilan keputusan organisasi.

Berdasarkan konsep *bounded rationality*, Simon memperkenalkan pendekatan *Satisficing*, yaitu proses pengambilan keputusan yang tidak berorientasi pada hasil paling optimal, tetapi pada solusi yang dianggap cukup memuaskan dan layak diterima (Hjeij & Vilks, 2023; Wall, 2023; Xue & Swan, 2025). Dalam kepemimpinan sekolah, menurut Jackson et al. (2022) dan Kinchington (2023) *satisficing* tercermin ketika kepala sekolah memilih keputusan yang realistis, dapat dilaksanakan, dan mampu menyelesaikan masalah secara efektif meskipun tidak sepenuhnya ideal. Pendekatan ini menekankan kepraktisan dan keberterimaan sosial, sehingga sering digunakan dalam situasi yang menuntut keputusan cepat dan adaptif.

Pendekatan *satisficing* menjadi relevan dalam praktik kepemimpinan pendidikan karena sekolah merupakan organisasi yang sarat dengan dinamika sosial dan ketidakpastian. Hodgkinson et al. (2023) dan Vuori et al. (2024), menegaskan bahwa pemimpin organisasi cenderung menggunakan aturan praktis

(*rules of thumb*) dan pengalaman sebelumnya dalam mengambil keputusan. Dalam sekolah, kepala sekolah sering kali harus menyeimbangkan antara tuntutan administratif, kebutuhan guru, kondisi peserta didik, serta harapan masyarakat, sehingga keputusan berbasis *satisficing* menjadi pilihan yang rasional dalam batasan tertentu.

Permasalahan penelitian muncul ketika pendekatan *satisficing* sering dipersepsikan sebagai bentuk pengambilan keputusan yang kurang profesional dibandingkan pendekatan *rational optimizing*. Padahal, *satisficing* bukanlah bentuk kegagalan rasionalitas, melainkan strategi adaptif dalam menghadapi keterbatasan dan kompleksitas organisasi (Ansell et al., 2023; Currie et al., 2022; I. R. Hodgkinson et al., 2023). Ketidaktepatan dalam memahami kedua pendekatan ini berpotensi menimbulkan penilaian yang keliru terhadap kualitas kepemimpinan kepala sekolah dan efektivitas keputusan yang diambil.

AlAjmi (2022) dan Woodcock et al. (2022), menunjukkan bahwa kepala sekolah tidak selalu menggunakan satu pendekatan secara konsisten. Pendekatan *rational optimizing* lebih dominan dalam perencanaan program dan evaluasi kebijakan, sementara pendekatan *satisficing* lebih sering digunakan dalam pengambilan keputusan operasional dan situasional (Lehto et al., 2021; Pretorius et al., 2024; G. Xu et al., 2025). Temuan ini mengindikasikan bahwa kedua pendekatan bersifat komplementer dan saling melengkapi dalam praktik kepemimpinan sekolah.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan membandingkan pendekatan *Rational Optimizing* dan

Satisficing dalam pengambilan keputusan kepala sekolah melalui metode studi pustaka. Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian teoretis mengenai pengambilan keputusan berbasis *bounded rationality* serta memberikan pemahaman konseptual bagi kepala sekolah dalam memilih pendekatan pengambilan keputusan yang kontekstual, efektif, dan adaptif terhadap dinamika sekolah

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode studi pustaka (*literature review*), yang bertujuan untuk mengkaji dan menganalisis berbagai konsep, teori, serta temuan penelitian terdahulu yang relevan dengan pendekatan *rational optimizing* dan *satisficing* dalam pengambilan keputusan kepala sekolah. Studi pustaka dipilih karena penelitian ini berfokus pada pengembangan pemahaman konseptual dan teoretis, bukan pada pengumpulan data lapangan secara langsung (Adlini et al., 2022; Sugiyono, 2019). Metode ini memungkinkan peneliti untuk menelaah secara kritis berbagai perspektif ilmiah yang telah berkembang, khususnya teori *bounded rationality* yang diperkenalkan oleh Herbert A. Simon dalam konteks pengambilan keputusan organisasi.

Landasan penggunaan metode *literature review* didasarkan pada pandangan bahwa kajian kepemimpinan dan pengambilan keputusan dalam pendidikan memerlukan sintesis teori yang komprehensif dan mendalam. Melalui studi pustaka, peneliti dapat mengidentifikasi pola pemikiran, perbedaan pendekatan, serta perkembangan konsep *rational optimizing* dan *satisficing* dalam berbagai konteks organisasi pendidikan. Selain itu,

metode ini juga memungkinkan peneliti untuk membandingkan temuan-temuan dari berbagai sumber akademik secara sistematis, sehingga diperoleh gambaran utuh mengenai kelebihan, keterbatasan, dan relevansi kedua pendekatan tersebut dalam praktik kepemimpinan kepala sekolah.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui penelusuran sumber-sumber pustaka yang relevan, baik berupa buku teks klasik maupun kontemporer, artikel jurnal nasional dan internasional, prosiding ilmiah, serta dokumen kebijakan pendidikan (Connaway & Radford, 2021; Klarer, 2023). Penelusuran literatur dilakukan secara sistematis melalui basis data ilmiah seperti *Google Scholar*, *Scopus*, dan *ERIC*, dengan menggunakan kata kunci antara lain *decision making*, *rational optimizing*, *satisficing*, *bounded rationality*, dan *school leadership*. Sumber pustaka yang dipilih diprioritaskan yang memiliki kredibilitas akademik, relevansi topik, serta keterkinian publikasi.

Data yang diperoleh dari berbagai sumber pustaka kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis isi (*content analysis*) (Lee et al., 2021). Analisis ini dilakukan dengan cara mengidentifikasi konsep utama, definisi, kerangka teori, serta temuan empiris yang berkaitan dengan pengambilan keputusan kepala sekolah. Setiap sumber dianalisis secara kritis untuk menemukan persamaan, perbedaan, serta hubungan antara pendekatan *rational optimizing* dan *satisficing*. Proses ini membantu peneliti dalam mengorganisasikan informasi secara tematis dan sistematis sesuai dengan fokus penelitian.

Selanjutnya, teknik analisis data juga melibatkan proses sintesis teori

(*theoretical synthesis*), yaitu penggabungan dan penarikan kesimpulan dari berbagai temuan literatur untuk membangun kerangka konseptual yang utuh (Schreiber & Cramer, 2022). Melalui sintesis ini, peneliti merumuskan pemahaman komprehensif mengenai karakteristik, konteks penerapan, serta implikasi pendekatan *rational optimizing* dan *satisficing* dalam pengambilan keputusan kepala sekolah. Hasil analisis diharapkan mampu memberikan kontribusi teoretis bagi kajian kepemimpinan pendidikan serta menjadi rujukan konseptual bagi praktisi pendidikan dalam menghadapi kompleksitas pengambilan keputusan di sekolah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Konsep dan Karakteristik Pendekatan *Rational Optimizing*

Pendekatan *rational optimizing* merupakan model pengambilan keputusan yang berlandaskan pada asumsi rasionalitas penuh (*full rationality*), di mana pengambil keputusan diasumsikan memiliki kemampuan kognitif yang optimal, informasi yang lengkap, serta waktu yang memadai untuk melakukan analisis secara menyeluruh. Proses pengambilan keputusan dalam pendekatan ini dilakukan secara sistematis, dimulai dari identifikasi masalah, penetapan tujuan, pencarian seluruh alternatif, hingga pemilihan alternatif yang paling optimal untuk mencapai tujuan organisasi (Alsalem et al., 2022; Sousa et al., 2021). Dalam literatur manajemen klasik, *rational optimizing* dipandang sebagai pendekatan ideal karena menekankan efisiensi, efektivitas, dan hasil maksimal dari setiap keputusan yang diambil.

Karakteristik utama pendekatan *rational optimizing* terletak pada penggunaan analisis logis dan berbasis data (*evidence-based decision making*). Pengambil keputusan mengevaluasi setiap alternatif berdasarkan kriteria rasional, seperti manfaat, risiko, dan konsekuensi yang mungkin timbul (Siders & Pierce, 2021). Dalam kepemimpinan sekolah, kepala sekolah yang menerapkan pendekatan ini menggunakan data akademik, laporan kinerja guru, hasil asesmen peserta didik, serta kebijakan pendidikan sebagai dasar pengambilan keputusan yang objektif dan terukur (L. Li & Liu, 2022; Pardosi & Utari, 2022). Pendekatan ini menempatkan data dan analisis sebagai landasan utama dalam menentukan arah kebijakan sekolah.

Lebih lanjut, pendekatan *rational optimizing* banyak diterapkan dalam perencanaan strategis sekolah (*strategic planning*). Kepala sekolah menggunakan pendekatan ini dalam penyusunan visi dan misi, perumusan tujuan sekolah, serta pengembangan rencana kerja jangka menengah dan jangka panjang (Iskandar et al., 2022; Wahyuni et al., 2025). Selain itu, pendekatan *rational optimizing* juga digunakan dalam pengelolaan sumber daya sekolah, termasuk pengalokasian anggaran, pengelolaan sarana dan prasarana, serta pengembangan sumber daya manusia secara terencana dan sistematis (Wang et al., 2024). Temuan ini menunjukkan bahwa pendekatan rasional sangat relevan dalam keputusan yang bersifat strategis dan berdampak jangka panjang.

Pendekatan *rational optimizing* berperan penting dalam evaluasi program pendidikan (*program evaluation*). Kepala sekolah menggunakan indikator kinerja, standar mutu, serta hasil evaluasi

internal dan eksternal untuk menilai efektivitas kebijakan yang telah diterapkan (Rostini et al., 2022). Pendekatan ini mendukung praktik perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) melalui pengambilan keputusan yang didasarkan pada hasil evaluasi yang objektif dan terukur. Namun demikian, penerapan *rational optimizing* sangat bergantung pada kondisi ideal yang sering kali sulit terpenuhi, seperti ketersediaan informasi yang lengkap dan stabilitas organisasi (Lv, 2022; Sheth & Kusiak, 2022).

Konsep dan Karakteristik Pendekatan *Satisficing*

Pendekatan *satisficing* berakar pada teori *bounded rationality* yang dikemukakan oleh Herbert A. Simon. Teori ini menegaskan bahwa kemampuan manusia dalam mengambil keputusan memiliki keterbatasan, baik dari segi kapasitas kognitif, ketersediaan informasi, maupun tekanan waktu (Gomes & Domingos, 2025; Koumakhov & Daoud, 2021). Dalam kondisi tersebut, pengambil keputusan tidak selalu mampu menemukan solusi yang paling optimal, melainkan memilih alternatif yang dianggap cukup memuaskan dan dapat diterima. Dengan demikian, *satisficing* dipahami sebagai bentuk rasionalitas yang realistis, bukan sebagai penyimpangan dari prinsip pengambilan keputusan rasional.

Karakteristik utama pendekatan *satisficing* terletak pada pencarian solusi yang memenuhi kriteria minimum yang dapat diterima (*acceptable threshold*), tanpa harus mengevaluasi seluruh alternatif yang tersedia. Pengambil keputusan akan menghentikan proses pencarian alternatif ketika menemukan solusi yang dinilai layak dan sesuai dengan kebutuhan situasional (Alsalem

et al., 2022). Pendekatan ini menekankan efisiensi proses pengambilan keputusan dan kemampuan adaptasi terhadap keterbatasan, sehingga sangat relevan diterapkan dalam lingkungan organisasi yang dinamis dan penuh ketidakpastian, termasuk sekolah.

Dalam kepemimpinan sekolah, pendekatan *satisficing* banyak digunakan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan yang bersifat operasional dan situasional. Kepala sekolah cenderung menggunakan pendekatan ini dalam menghadapi permasalahan sehari-hari, seperti penanganan konflik antarwarga sekolah, penyesuaian jadwal pembelajaran, keterbatasan sarana dan prasarana, serta perubahan kebijakan pendidikan yang bersifat mendadak (Bush, 2022; Tamadoni et al., 2024). Dalam situasi darurat atau tekanan waktu yang tinggi, *satisficing* memungkinkan kepala sekolah mengambil keputusan secara cepat tanpa mengorbankan stabilitas dan keberlangsungan proses pendidikan.

Pendekatan *satisficing* bukan merupakan keputusan yang bersifat asal-asalan atau tidak terencana. Sebaliknya, *satisficing* tetap melibatkan pertimbangan rasional berdasarkan pengalaman, intuisi profesional, serta pemahaman kontekstual kepala sekolah terhadap kondisi organisasi (Aldighrir, 2024). Pendekatan ini justru menunjukkan fleksibilitas dan kepekaan terhadap realitas lapangan, sehingga mampu menjaga efektivitas kepemimpinan dalam kondisi yang tidak ideal. Dengan demikian, *satisficing* dipandang sebagai strategi pengambilan keputusan yang adaptif dan kontekstual dalam praktik kepemimpinan sekolah.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pemilihan Pendekatan Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah

Kompleksitas masalah menjadi faktor utama yang memengaruhi kepala sekolah dalam memilih pendekatan pengambilan keputusan. Permasalahan yang bersifat strategis, terstruktur, dan berdampak jangka panjang cenderung mendorong penggunaan pendekatan *rational optimizing* karena memerlukan analisis menyeluruh dan pertimbangan berbagai alternatif keputusan (Digkoglou & Papathanasiou, 2025; W. Xu et al., 2023). Sebaliknya, permasalahan yang bersifat tidak terstruktur, situasional, dan melibatkan banyak ketidakpastian lebih sering diselesaikan melalui pendekatan *satisficing*, karena menuntut respons cepat dan adaptif terhadap kondisi yang berubah (Pathak et al., 2021).

Faktor ketersediaan informasi dan tekanan waktu juga sangat menentukan pilihan pendekatan pengambilan keputusan kepala sekolah. Ketika informasi tersedia secara lengkap dan waktu pengambilan keputusan relatif longgar, kepala sekolah cenderung menggunakan pendekatan *rational optimizing* untuk memperoleh keputusan yang paling optimal (Bazerman & Moore, 2013). Namun, dalam kondisi keterbatasan informasi dan tekanan waktu yang tinggi, kepala sekolah lebih mengandalkan pendekatan *satisficing*, yaitu memilih solusi yang dianggap cukup memadai dan dapat segera diimplementasikan (Kahn & Bullis, 2023). Kondisi ini sering terjadi dalam situasi darurat atau perubahan kebijakan pendidikan yang bersifat mendadak.

Selain itu, pengalaman kepemimpinan kepala sekolah turut memengaruhi cara pengambilan keputusan. Kepala sekolah dengan pengalaman kepemimpinan yang lebih

panjang cenderung mengombinasikan pendekatan *rational optimizing* dan *satisficing* secara fleksibel, berdasarkan intuisi profesional dan pengalaman sebelumnya (*managerial experience*) (Deligonul & Cavusgil, 2025). Pengalaman tersebut memungkinkan kepala sekolah untuk mengenali pola permasalahan dan menentukan pendekatan yang paling sesuai dengan konteks, tanpa harus selalu melalui proses analisis yang panjang.

Faktor budaya organisasi sekolah dan tuntutan kebijakan pendidikan juga memengaruhi pemilihan pendekatan pengambilan keputusan. Sekolah dengan budaya organisasi yang menekankan partisipasi, kolaborasi, dan akuntabilitas cenderung mendorong penggunaan pendekatan *rational optimizing* melalui musyawarah dan analisis bersama (Nadeem, 2024). Sementara itu, tuntutan kebijakan pendidikan yang dinamis dan sering berubah menuntut kepala sekolah untuk bersikap adaptif, sehingga pendekatan *satisficing* lebih sering digunakan dalam praktik sehari-hari (Hoy & Miskel, 2013). Temuan ini menegaskan bahwa pemilihan pendekatan pengambilan keputusan kepala sekolah bersifat situasional dan kontekstual, bukan pilihan yang bersifat mutlak.

Perbandingan Pendekatan *Rational Optimizing* dan *Satisficing*

Perbedaan mendasar antara pendekatan *rational optimizing* dan *satisficing* terletak pada tujuan pengambilan keputusan. Pendekatan *rational optimizing* bertujuan untuk memperoleh keputusan yang paling optimal dengan memaksimalkan pencapaian tujuan organisasi melalui analisis yang menyeluruh terhadap seluruh alternatif yang tersedia (Fechete

& Nedelcu, 2022). Sebaliknya, pendekatan *satisficing* bertujuan untuk memperoleh keputusan yang dianggap cukup memuaskan dan dapat diterima dalam kondisi keterbatasan, tanpa harus mencapai hasil yang paling ideal (Hjeij & Vilks, 2023). Perbedaan tujuan ini menunjukkan bahwa kedua pendekatan memiliki orientasi hasil yang berbeda namun sama-sama rasional dalam konteksnya masing-masing.

Dari aspek proses pengambilan keputusan, pendekatan *rational optimizing* menekankan tahapan yang sistematis dan terstruktur, mulai dari identifikasi masalah, pengumpulan data, analisis alternatif, hingga evaluasi konsekuensi dari setiap pilihan keputusan (*systematic decision-making process*) (Hosseinzadeh Lotfi et al., 2023). Proses ini membutuhkan waktu dan sumber daya yang relatif besar. Sementara itu, pendekatan *satisficing* menggunakan proses yang lebih sederhana dan fleksibel, di mana pengambil keputusan menghentikan pencarian alternatif ketika solusi yang dianggap layak telah ditemukan (Sreenivasan & Suresh, 2024). Proses ini memungkinkan pengambilan keputusan secara cepat dan responsif terhadap situasi yang berubah.

Perbandingan selanjutnya terlihat pada aspek kelebihan masing-masing pendekatan. *Rational optimizing* unggul dalam menghasilkan keputusan yang akuntabel, transparan, dan berbasis data, sehingga sangat efektif digunakan dalam perencanaan strategis sekolah dan pengambilan keputusan jangka panjang (*long-term decision making*) (Torres-Santos & Castulo, 2025). Di sisi lain, pendekatan *satisficing* memiliki kelebihan dalam hal efisiensi waktu, fleksibilitas, dan kemampuan adaptasi terhadap kondisi yang tidak pasti, sehingga sangat relevan dalam

pengambilan keputusan operasional dan situasional di lingkungan sekolah (Settembre-Blundo et al., 2021).

Namun demikian, kedua pendekatan juga memiliki keterbatasan yang perlu dipertimbangkan. Pendekatan *rational optimizing* sering kali sulit diterapkan secara ideal karena keterbatasan informasi, tekanan waktu, dan kompleksitas permasalahan sekolah yang tinggi (McLaughlin et al., 2025). Selain itu, proses analisis yang terlalu panjang berpotensi memperlambat pengambilan keputusan. Sebaliknya, pendekatan *satisficing* memiliki keterbatasan dalam hal optimalitas hasil keputusan, karena solusi yang dipilih belum tentu merupakan alternatif terbaik secara objektif (Delarue et al., 2025). Keterbatasan ini menuntut kehati-hatian kepala sekolah dalam menggunakan pendekatan tersebut.

Implikasi kedua pendekatan terhadap efektivitas kepemimpinan sekolah. Pendekatan *rational optimizing* berkontribusi pada peningkatan kualitas perencanaan, pengelolaan sumber daya, dan evaluasi program sekolah secara sistematis, yang berdampak positif pada pencapaian tujuan pendidikan jangka panjang (Sheng et al., 2024). Sementara itu, pendekatan *satisficing* berperan penting dalam menjaga stabilitas organisasi sekolah, mengurangi konflik, serta memastikan keberlangsungan operasional sekolah dalam situasi darurat atau penuh ketidakpastian (Cao et al., 2025).

Hasil perbandingan literatur menunjukkan bahwa pendekatan *rational optimizing* dan *satisficing* bukanlah pendekatan yang saling bertentangan, melainkan saling melengkapi (*complementary approaches*). Kepala sekolah yang efektif cenderung mengombinasikan kedua pendekatan

tersebut secara situasional dan kontekstual, sesuai dengan jenis permasalahan, ketersediaan sumber daya, serta tuntutan kebijakan pendidikan (Fitrah et al., 2025). Temuan ini menegaskan bahwa fleksibilitas dalam memilih pendekatan pengambilan keputusan merupakan indikator penting dari kepemimpinan sekolah yang adaptif dan profesional.

Penerapan Kedua Pendekatan dalam Kepemimpinan Sekolah

Penerapan pendekatan *rational optimizing* dan *satisficing* dalam kepemimpinan sekolah sangat dipengaruhi oleh jenis keputusan dan tingkat kepentingannya. Keputusan yang bersifat strategis dan berdampak jangka panjang cenderung mendorong kepala sekolah untuk menggunakan pendekatan *rational optimizing* karena memerlukan analisis yang komprehensif dan pertimbangan yang matang (Chang & Abdullah, 2025). Sebaliknya, keputusan yang bersifat operasional dan situasional lebih sering diambil melalui pendekatan *satisficing* karena menuntut kecepatan dan fleksibilitas dalam merespons kondisi lapangan (T. Li et al., 2025).

Dalam penyusunan visi dan misi sekolah, hasil kajian menunjukkan bahwa kepala sekolah cenderung menggunakan pendekatan *rational optimizing*. Proses ini melibatkan analisis kebutuhan sekolah, kajian lingkungan internal dan eksternal, serta pelibatan berbagai pemangku kepentingan (*stakeholders*) untuk memperoleh keputusan yang paling optimal dan berkelanjutan (Leal Filho et al., 2025). Pendekatan ini juga digunakan dalam perumusan tujuan jangka panjang dan strategi pengembangan sekolah (*school development planning*), karena keputusan yang diambil akan menjadi

pedoman utama bagi seluruh aktivitas sekolah.

Pendekatan *rational optimizing* juga dominan digunakan dalam evaluasi kinerja dan program sekolah. Kepala sekolah memanfaatkan data hasil belajar peserta didik, evaluasi kinerja guru, serta indikator mutu pendidikan sebagai dasar dalam menilai efektivitas program yang telah dilaksanakan (*performance evaluation*) ((Jang & Lee, 2025). Melalui pendekatan ini, kepala sekolah dapat melakukan pengambilan keputusan yang objektif dan terukur, seperti perbaikan program, penyesuaian kebijakan, atau pengembangan sumber daya manusia secara berkelanjutan.

Sebaliknya, pendekatan *satisficing* lebih dominan diterapkan dalam pengambilan keputusan harian dan penanganan konflik sekolah. Kepala sekolah sering menggunakan pendekatan ini dalam menghadapi permasalahan seperti konflik antar guru, penyesuaian jadwal pembelajaran, keterbatasan sarana dan prasarana, serta kondisi darurat yang membutuhkan keputusan cepat (Akbaba Altun, 2025). Dalam situasi keterbatasan waktu dan informasi, *satisficing* memungkinkan kepala sekolah menjaga stabilitas organisasi sekolah dan kelancaran proses pendidikan.

Selain itu, pendekatan *satisficing* juga banyak digunakan dalam kondisi keterbatasan sumber daya (*resource constraints*). Kepala sekolah sering kali harus mengambil keputusan yang realistis dan dapat diterima oleh warga sekolah meskipun tidak sepenuhnya ideal, terutama dalam pengelolaan anggaran dan sarana prasarana (Ambarwati & Sischasari, 2025). Temuan ini menegaskan bahwa pendekatan *rational optimizing* dan *satisficing* saling melengkapi dalam praktik kepemimpinan sekolah. Kepala

sekolah yang efektif mampu menyesuaikan pendekatan pengambilan keputusan dengan konteks dan situasi yang dihadapi, sehingga tercipta kepemimpinan yang adaptif dan berkelanjutan.

Pembahasan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa pendekatan *rational optimizing* dalam pengambilan keputusan kepala sekolah merepresentasikan model pengambilan keputusan yang ideal secara teoretis, sebagaimana diasumsikan dalam konsep *full rationality*. Kepala sekolah yang menggunakan pendekatan ini cenderung mengandalkan analisis data, perencanaan sistematis, serta pertimbangan konsekuensi jangka panjang dalam menentukan kebijakan strategis sekolah. Temuan ini sejalan dengan pandangan Mellouli et al. (2025) yang menegaskan bahwa *rational optimizing* efektif digunakan dalam pengambilan keputusan terstruktur dan berdampak luas. Penelitian Sirat et al. (2025) juga mendukung temuan ini dengan menyatakan bahwa perencanaan strategis, evaluasi kinerja, dan pengelolaan sumber daya sekolah membutuhkan pendekatan rasional dan berbasis bukti (*evidence-based decision making*) agar tujuan organisasi pendidikan dapat tercapai secara optimal.

Di sisi lain, hasil penelitian juga menegaskan pentingnya pendekatan *satisficing* sebagai bentuk rasionalitas yang realistis dalam praktik kepemimpinan sekolah. Berdasarkan teori *bounded rationality* yang dikemukakan oleh Simon, *satisficing* muncul sebagai respons terhadap keterbatasan informasi, tekanan waktu, dan kompleksitas masalah yang dihadapi kepala sekolah (Hoai et al., 2025). Temuan ini selaras dengan penelitian

Scheer et al. (2025) yang menyatakan bahwa pengambilan keputusan tidak selalu berorientasi pada hasil paling optimal, melainkan pada solusi yang cukup memuaskan dan dapat diterapkan. Dalam konteks sekolah, *satisficing* terbukti relevan dalam pengambilan keputusan operasional, penanganan konflik, dan kondisi darurat, sehingga menegaskan bahwa pendekatan ini bukan keputusan yang bersifat asal-asalan, melainkan strategi adaptif yang kontekstual.

Pembahasan lebih lanjut menunjukkan bahwa pemilihan pendekatan pengambilan keputusan kepala sekolah dipengaruhi oleh berbagai faktor situasional, seperti kompleksitas masalah, ketersediaan informasi, tekanan waktu, pengalaman kepemimpinan, budaya organisasi sekolah, serta tuntutan kebijakan pendidikan. Temuan ini menguatkan pandangan Stansberry Beard (2025) yang menekankan bahwa pengambilan keputusan dalam organisasi pendidikan bersifat kontinjensi (*contingency-based decision making*). Kepala sekolah yang berpengalaman cenderung mengombinasikan *rational optimizing* dan *satisficing* secara fleksibel, sesuai dengan konteks permasalahan yang dihadapi. Dengan demikian, efektivitas pengambilan keputusan tidak ditentukan oleh satu pendekatan tunggal, melainkan oleh kemampuan pemimpin dalam menyesuaikan pendekatan dengan situasi yang ada.

Hasil perbandingan antara pendekatan *rational optimizing* dan *satisficing* menunjukkan bahwa kedua pendekatan tersebut bersifat saling melengkapi (*complementary approaches*) dalam praktik kepemimpinan sekolah. Pendekatan *rational optimizing* unggul dalam

pengambilan keputusan jangka panjang dan strategis, sedangkan *satisficing* lebih adaptif dalam kondisi dinamis dan tidak pasti. Temuan ini sejalan dengan penelitian Flori et al. (2025) dan Kessi et al. (2025) yang menyatakan bahwa kepemimpinan sekolah yang efektif ditandai oleh fleksibilitas dalam pengambilan keputusan. Dengan mengintegrasikan kedua pendekatan tersebut, kepala sekolah dapat meningkatkan efektivitas kepemimpinan, menjaga stabilitas organisasi, serta memastikan keberlanjutan pencapaian tujuan pendidikan di tengah kompleksitas dan dinamika lingkungan sekolah.

KESIMPULAN

Pendekatan *rational optimizing* dan *satisficing* merupakan dua strategi pengambilan keputusan yang saling melengkapi dalam kepemimpinan kepala sekolah. *Rational optimizing* efektif digunakan untuk keputusan strategis dan jangka panjang yang memerlukan analisis komprehensif dan berbasis data, sedangkan *satisficing*, berdasarkan teori *bounded rationality* Herbert A. Simon, relevan dalam situasi operasional, dinamis, dan penuh keterbatasan. Pemilihan pendekatan dipengaruhi oleh konteks permasalahan, ketersediaan informasi, tekanan waktu, dan pengalaman kepemimpinan. Dengan demikian, kepala sekolah yang efektif adalah mereka yang mampu mengombinasikan kedua pendekatan tersebut secara fleksibel sesuai dengan kebutuhan dan kondisi sekolah.

DAFTAR RUJUKAN

Adlini, M. N., Dinda, A. H., Yulinda, S., Chotimah, O., & Merliyana, S. J. (2022). Metode Penelitian

- Kualitatif Studi Pustaka. 37(6), 3514–3624.
Edumaspul: Jurnal Pendidikan, 6(1), 974–980.
<https://doi.org/10.33487/edumaspu.l.v6i1.3394>
- Akbaba Altun, S. (2025). School principals' crisis management and leadership roles in post-earthquake educational environments. *International Journal of Educational Management*, 39(4), 1061–1079.
<https://doi.org/10.1108/IJEM-01-2025-0012>
- AlAjmi, M. K. (2022). The impact of digital leadership on teachers' technology integration during the COVID-19 pandemic in Kuwait. *International Journal of Educational Research*, 112, 101928.
<https://doi.org/10.1016/j.ijer.2022.101928>
- Aldighrir, W. M. (2024). Impact of AI ethics on school administrators' decision-making: the role of sustainable leadership behaviors and diversity management skills. *Current Psychology*, 43(41), 32451–32469.
<https://doi.org/10.1007/s12144-024-06862-0>
- Alsalem, M. A., Mohammed, R., Albahri, O. S., Zaidan, A. A., Alamoodi, A. H., Dawood, K., Alnoor, A., Albahri, A. S., Zaidan, B. B., Aickelin, U., Alsattar, H., Alazab, M., & Jumaah, F. (2022). Rise of multiattribute decision-making in combating COVID-19: A systematic review of the state-of-the-art literature. *International Journal of Intelligent Systems*, 37(6), 3514–3624.
<https://doi.org/10.1002/int.22699>
- Ambarwati, R., & Sischasari, D. (2025). Optimizing operational costs to improve accessibility of higher education: a novel integration of activity-based costing and Lean management. *International Journal of Lean Six Sigma*, 1–22.
<https://doi.org/10.1108/IJLSS-03-2025-0058>
- Ansell, C., Sørensen, E., & Torfing, J. (2023). Public administration and politics meet turbulence: The search for robust governance responses. *Public Administration*, 101(1), 3–22.
<https://doi.org/10.1111/padm.12874>
- Bush, T. (2022). Challenges facing school principals: Problems and solutions. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(4), 533–535.
<https://doi.org/10.1177/1741143221096238>
- Cao, S., Liu, W., & Zhang, J. (2025). Spatial Organization Patterns and Their Impact on Evacuation Efficiency: Evidence from Primary School Teaching Buildings. *Buildings*, 15(19), 3560.
<https://doi.org/10.3390/buildings15193560>
- Chang, H., & Abdullah, M. Y. (2025). Principal Decision-Making and Its Influence on School Performance in China. *Uniglobal Journal of Social Sciences and Humanities*, 4, 1–10.
<https://doi.org/10.53797/ujssh.v4i2.1.2025>

- Connaway, L. S., & Radford, M. L. (2021). *Research methods in library and information science*. Bloomsbury Publishing USA.
- Currie, W. L., Seddon, J. J. J. M., & Van Vliet, B. (2022). From decision optimization to satisficing: Regulation of automated trading in the US financial markets. *Information & Management*, 59(8), 103721. <https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103721>
- Delarue, A., Lian, Z., & Martin, S. (2025). Algorithmic Precision and Human Decision: A Study of Interactive Optimization for School Schedules. *Management Science*. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2024.05834>
- Deligonul, S., & Cavusgil, E. (2025). Approaches to Ethical Decision-Making: Contrasting Rationality-Based Models Versus Moral Intuitionism. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*. <https://doi.org/10.1002/cjas.70014>
- Digkoglou, P., & Papathanasiou, J. (2025). Application of multiple criteria decision aiding in environmental policy-making processes. *International Journal of Environmental Science and Technology*, 22(8), 6967–6982. <https://doi.org/10.1007/s13762-024-06101-w>
- Dutta, V., & Sahney, S. (2022). Relation of principal instructional leadership, school climate, teacher job performance and student achievement. *Journal of Educational Administration*, 60(2), 148–166. <https://doi.org/10.1108/JEA-01-2021-0010>
- Evans, B. P., & Prokopenko, M. (2024). Bounded rationality for relaxing best response and mutual consistency: the quantal hierarchy model of decision making. *Theory and Decision*, 96(1), 71–111. <https://doi.org/10.1007/s11238-023-09941-z>
- Fechete, F., & Nedelcu, A. (2022). Multi-Objective Optimization of the Organization's Performance for Sustainable Development. *Sustainability*, 14(15), 9179. <https://doi.org/10.3390/su14159179>
- Fitrah, M., Sofroniou, A., Yarmanetti, N., Ismail, I. H., Anggraini, H., Nissa, I. C., Widyaningrum, B., Khotijah, I., Kurniawan, P. D., & Setiawan, D. (2025). Are Teachers Ready to Adopt Deep Learning Pedagogy? The Role of Technology and 21st-Century Competencies Amid Educational Policy Reform. *Education Sciences*, 15(10), 1344. <https://doi.org/10.3390/educsci15101344>
- Flori, M., Raulea, E.-C., & Raulea, C. (2025). Innovative leadership and sustainability in higher education management. *Computers and Education Open*, 9, 100272. <https://doi.org/10.1016/j.caeo.2025.100272>
- Gomes, R. C., & Domingos, F. D. (2025). Herbert Simon's Legacy for Public Administration. *Public*

Administration, 103(4), 965–978.

<https://doi.org/10.1111/padm.13051>

Hjeij, M., & Vilks, A. (2023). A brief history of heuristics: how did research on heuristics evolve? *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 64. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01542-z>

Hoai, T. T., Adomako, S., Nguyen, N. P., & Ahsan, M. (2025). International Orientation and Post-Entry Performance of International New Ventures: The Mediating Role of Decision Rationality. *Thunderbird International Business Review*. <https://doi.org/10.1002/tie.70066>

Hodgkinson, G. P., Burkhard, B., Foss, N. J., Grichnik, D., Sarala, R. M., Tang, Y., & Van Essen, M. (2023). The Heuristics and Biases of Top Managers: Past, Present, and Future. *Journal of Management Studies*, 60(5), 1033–1063. <https://doi.org/10.1111/joms.12937>

Hodgkinson, I. R., Hughes, P., & Leite, H. (2023). The Cognitive Micro-foundations, and Socio-psychological Mechanisms, of Organizational Decision-Making in Public Management. *British Journal of Management*, 34(2), 787–804. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12629>

Hosseinzadeh Lotfi, F., Allahviranloo, T., Pedrycz, W., Shahriari, M., Sharafi, H., & Razipour GhalehJough, S. (2023). *Foundations of Decision* (pp. 1–56). <https://doi.org/10.1007/978-3->

031-44742-6_1

Iskandar, A., Rusydi, I., Amin, H., Nur Hakim, M., & Amirul Haqq, H. (2022). Strategic Management in Improving the Quality of Education in Boarding School. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 14(4), 7229–7238. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v14i4.2075>

Jackson, M., Bass, L., Jackman-Ryan, S., Hoeflaken, K., & Picart, J. A. (2022). Locating Equity in Principals' Pandemic Decision-Making Practices. *Peabody Journal of Education*, 97(3), 274–290. <https://doi.org/10.1080/0161956X.2022.2079883>

Jang, S. T., & Lee, J. (2025). The Equity Implications of School Principal Evaluation for Student Achievement: A Critical Quantitative Policy Analysis. *Educational Evaluation and Policy Analysis*. <https://doi.org/10.3102/01623737251320340>

Kahn, J. D., & Bullis, M. D. (2023). A Look Inside the “Black Box”: An Integrative Review of the Cognitive Decision-Making Processes Used by School Principals. *Leadership and Policy in Schools*, 22(3), 565–584. <https://doi.org/10.1080/15700763.2021.1934704>

Keith, A. J., & Ahner, D. K. (2021). A survey of decision making and optimization under uncertainty. *Annals of Operations Research*, 300(2), 319–353. <https://doi.org/10.1007/s10479->

019-03431-8

- Kessi, A. M. P., Pananrang, A. D., Muchsidin, F. F., Rizal, M., & Ramlah, R. (2025). The Role of Leadership in Effective and Efficient Human Resource Management Decision Making. *Paradoks : Jurnal Ilmu Ekonomi*, 8(2), 509–524. <https://doi.org/10.57178/paradoks.v8i2.1153>
- Khalil, E. L. (2022). The information inelasticity of habits: Kahneman's bounded rationality or Simon's procedural rationality? *Synthese*, 200(4), 343. <https://doi.org/10.1007/s11229-022-03815-7>
- Kinchington, F. (2023). Empowering the school leaders of tomorrow: what lessons can we learn from the decision-making of today's school leaders? *International Journal of Leadership in Education*, 26(5), 837–853. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1829713>
- Klarer, M. (2023). *An introduction to literary studies*. Routledge.
- Koumakhov, R., & Daoud, A. (2021). Decisions and Structures: A Dialogue between Herbert Simon and Critical Realists. *British Journal of Management*, 32(4), 1404–1420. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12439>
- Leal Filho, W., Sigahi, T. F. A. C., Anholon, R., Rebelatto, B. G., Schmidt-Ross, I., Hensel-Börner, S., Franco, D., Treacy, T., & Brandli, L. L. (2025). Promoting sustainable development via stakeholder engagement in higher education. *Environmental Sciences Europe*, 37(1), 64. <https://doi.org/10.1186/s12302-025-01101-0>
- Lee, J., Hayden, K. A., Ganshorn, H., & Pethrick, H. (2021). A Content Analysis of Systematic Review Online Library Guides. *Evidence Based Library and Information Practice*, 16(1), 60–77. <https://doi.org/10.18438/eblip29819>
- Lehto, M. R., Nanda, G., & Nanda, G. (2021). DECISION-MAKING MODELS, DECISION SUPPORT, AND PROBLEM SOLVING. In *HANDBOOK OF HUMAN FACTORS AND ERGONOMICS* (pp. 159–202). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119636113.ch6>
- Li, L., & Liu, Y. (2022). An integrated model of principal transformational leadership and teacher leadership that is related to teacher self-efficacy and student academic performance. *Asia Pacific Journal of Education*, 42(4), 661–678. <https://doi.org/10.1080/02188791.2020.1806036>
- Li, T., Sun, J., & Fei, L. (2025). Application of Multiple-Criteria Decision-Making Technology in Emergency Decision-Making: Uncertainty, Heterogeneity, Dynamicity, and Interaction. *Mathematics*, 13(5), 731. <https://doi.org/10.3390/math13050731>

- Lumban Gaol, N. T. (2023). School leadership in Indonesia: A systematic literature review. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(4), 831–848. <https://doi.org/10.1177/17411432211010811>
- Lv, Z. (2022). Research on Optimization and Application of University Student Development and Management Strategy Driven by Multidimensional Big Data. *Scientific Programming*, 2022, 1–13. <https://doi.org/10.1155/2022/6538069>
- McLaughlin, A., Walls, J. H., & Kruse, S. (2025). Principal discipline decision-making: Choices and challenges. *Educational Management Administration & Leadership*. <https://doi.org/10.1177/17411432251330958>
- Mellouli, H., Meddaoui, A., Zaki, A., & Jadli, A. (2025). An LSTM-based decision-making model for predictive manufacturing performance optimization. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 137(5–6), 2595–2608. <https://doi.org/10.1007/s00170-025-15322-3>
- Mincu, M. (2022). Why is school leadership key to transforming education? Structural and cultural assumptions for quality education in diverse contexts. *PROSPECTS*, 52(3–4), 231–242. <https://doi.org/10.1007/s11125-022-09625-6>
- Nadeem, M. (2024). Distributed leadership in educational contexts: A catalyst for school improvement. *Social Sciences & Humanities Open*, 9, 100835. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.100835>
- Pardosi, J., & Utari, T. I. (2022). Effective principal leadership behaviors to improve the teacher performance and the student achievement. *F1000Research*, 10, 465. <https://doi.org/10.12688/f1000research.51549.2>
- Pathak, S., Dewangan, R. L., & Mohanty, S. N. (2021). Decision Making Under Uncertainty and Problem Solving. In *Decision Making And Problem Solving* (pp. 1–12). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-66869-3_1
- Petracca, E. (2021a). Embodying Bounded Rationality: From Embodied Bounded Rationality to Embodied Rationality. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.710607>
- Petracca, E. (2021b). On the origins and consequences of Simon's modular approach to bounded rationality in economics. *The European Journal of the History of Economic Thought*, 28(5), 708–732. <https://doi.org/10.1080/09672567.2021.1877760>
- Pretorius, C., Razavian, M., Eling, K., & Langerak, F. (2024). When rationality meets intuition: A research agenda for software design

- decision-making. *Journal of Software: Evolution and Process*, 36(9).
<https://doi.org/10.1002/smr.2664>
- Rostini, D., Zaeni Achmad Syam, R., & Achmad, W. (2022). The Significance of Principal Management on Teacher Performance and Quality of Learning. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 14(2), 2513–2520.
<https://doi.org/10.35445/alishlah.v14i2.1721>
- Sáenz-Royo, C., Chiclana, F., & Herrera-Viedma, E. (2022). Functional Representation of the Intentional Bounded Rationality of Decision-Makers: A Laboratory to Study the Decisions a Priori. *Mathematics*, 10(5), 739.
<https://doi.org/10.3390/math10050739>
- Sanchez, J. E., Paul, J. M., & Thornton, B. W. (2022). Relationships among teachers' perceptions of principal leadership and teachers' perceptions of school climate in the high school setting. *International Journal of Leadership in Education*, 25(6), 855–875.
<https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1708471>
- Scheer, D., Venghaus, S., Sardo, S., Stark, S., Kuppler, S., Schmidt, M. W., & Hoyer-Klick, C. (2025). No easy way out: towards a framework concept of long-term governance. *Energy, Sustainability and Society*, 15(1), 9.
<https://doi.org/10.1186/s13705-025-00513-3>
- Schreiber, F., & Cramer, C. (2022). Towards a conceptual systematic review: proposing a methodological framework. *Educational Review*, 1–22.
<https://doi.org/10.1080/00131911.2022.2116561>
- Settembre-Blundo, D., González-Sánchez, R., Medina-Salgado, S., & García-Muiña, F. E. (2021). Flexibility and Resilience in Corporate Decision Making: A New Sustainability-Based Risk Management System in Uncertain Times. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 22(S2), 107–132.
<https://doi.org/10.1007/s40171-021-00277-7>
- Sheng, W., Fan, Z., & Weng, S. (2024). RETRACTED ARTICLE: Enhancing Student Satisfaction in Educational Management: a Bayesian Analysis of Influential Factors and Improvement Strategies. *Journal of the Knowledge Economy*, 16(2), 5793–5830.
<https://doi.org/10.1007/s13132-023-01672-4>
- Sheth, A., & Kusiak, A. (2022). Resiliency of Smart Manufacturing Enterprises via Information Integration. *Journal of Industrial Information Integration*, 28, 100370.
<https://doi.org/10.1016/j.jii.2022.100370>
- Siders, A., & Pierce, A. L. (2021). Deciding how to make climate change adaptation decisions. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 52, 1–8.
<https://doi.org/10.1016/j.cosust.202>

1.03.017

Sirat, A. W., Hakimi, M., Himmat, B., & Enayat, W. (2025). Artificial Intelligence in Educational Leadership: Strategic, Analytical, Interactive, and Decision-Making Applications for the Digital Age. *Jurnal Ilmiah Telsinas Elektro, Sipil Dan Teknik Informasi*, 8(2), 210–224.

<https://doi.org/10.38043/telsinas.v8i2.7044>

Sousa, M., Almeida, M. F., & Calili, R. (2021). Multiple Criteria Decision Making for the Achievement of the UN Sustainable Development Goals: A Systematic Literature Review and a Research Agenda. *Sustainability*, 13(8), 4129. <https://doi.org/10.3390/su13084129>

Sreenivasan, A., & Suresh, M. (2024). Design thinking and artificial intelligence: A systematic literature review exploring synergies. *International Journal of Innovation Studies*, 8(3), 297–312. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2024.05.001>

Stansberry Beard, K. (2025). Sensemaking and engagement in ethical decision-making (SEED): A United States decision-making framework for educational administration and school leadership. *Educational Management Administration & Leadership*. <https://doi.org/10.1177/17411432241309749>

Sugiyono, S. (2019). *Metode Penelitian Pendidikan (Kuantitatif, Kualitatif,*

Kombinasi, R&D dan Penelitian Pendidikan). CV. Alfabeta.

Tamadoni, A., Hosseingholizadeh, R., & Bellibaş, M. Ş. (2024). A systematic review of key contextual challenges facing school principals: Research-informed coping solutions. *Educational Management Administration & Leadership*, 52(1), 116–150. <https://doi.org/10.1177/17411432211061439>

Torres-Santos, M. C., & Castulo, N. J. (2025). Lessons for K-9 administrators from high school administrators: a case study on data-Driven decision-making in New Mexico ' s multi-layered system of supports. *Education 3-13*, 1–15. <https://doi.org/10.1080/03004279.2025.2468398>

Vuori, N., Burkhard, B., Laamanen, T., & Bingham, C. (2024). Heuristics in Organizations: Toward an Integrative Process Model. *Academy of Management Annals*, 18(2), 670–711. <https://doi.org/10.5465/annals.2022.0194>

Wahyuni, S., Cahyono, A. D. S., Marsih, M., & Murniati, N. A. N. (2025). Implementation and Development of School Work Plans (RKS) and School Activity Budget Plans (RKAS). *Journal of Innovation and Research in Primary Education*, 4(3), 1054–1062. <https://doi.org/10.56916/jirpe.v4i3.1760>

Wall, F. (2023). Modeling managerial search behavior based on Simon's

- concept of satisficing. *Computational and Mathematical Organization Theory*, 29(2), 265–299.
<https://doi.org/10.1007/s10588-021-09344-x>
- Wang, J., Zhang, W., Zhao, M., Lai, X., Chang, L., & Wang, Z. (2024). Efficiency of higher education financial resource allocation from the perspective of ‘double first-class’ construction: A three-stage global super slacks-based measure analysis. *Education and Information Technologies*, 29(10), 12047–12075.
<https://doi.org/10.1007/s10639-023-12323-1>
- White, R., Lowery, C., & Johnson, J. (2025). Enhancing high-quality education through systemic school leadership: a systematic review. *Quality Education for All*, 2(1), 227–244.
<https://doi.org/10.1108/QEA-09-2024-0096>
- Woodcock, S., Sharma, U., Subban, P., & Hitches, E. (2022). Teacher self-efficacy and inclusive education practices: Rethinking teachers’ engagement with inclusive practices. *Teaching and Teacher Education*, 117, 103802.
<https://doi.org/10.1016/j.tate.2022.103802>
- Xu, G., Murthy, S. V., & Jia, B. (2025). Enhancing Intuitive Decision-Making and Reliance Through Human–AI Collaboration: A Review. *Informatics*, 12(4), 135.
<https://doi.org/10.3390/informatics12040135>
- Xu, W., Edalatpanah, S. A., & Sorourkhah, A. (2023). Solving the Problem of Reducing the Audiences’ Favor toward an Educational Institution by Using a Combination of Hard and Soft Operations Research Approaches. *Mathematics*, 11(18), 3815.
<https://doi.org/10.3390/math11183815>
- Xue, J., & Swan, K. S. (2025). ‘Good Enough’: The Use of Satisficing in the Design of Disruptive Innovation in Emerging Economies. *Creativity and Innovation Management*.
<https://doi.org/10.1111/caim.70010>