

Hand Out Pembuatan Keputusan

Oleh:
NUR AEDI

Tujuan Instruksional Umum

- Mahasiswa memahami makna, fungsi dan peranan pengambilan keputusan dalam organisasi dan manajemen pendidikan
- Mahasiswa memahami dan menguasai konsep dasar, proses serta teknik-teknik pengambilan keputusan dan kaitannya dengan fungsi kepemimpinan
- Mahasiswa mengenal fungsi dan peranan pengambilan keputusan dalam konteks manajemen pendidikan Indonesia
- Mahasiswa mengenal berbagai keterampilan untuk menghasilkan keputusan yang bermutu.

Pokok/Sub Pokok Bahasan:

- Konsep dasar dan prinsip pembuatan keputusan
- Makna pembuatan keputusan
- Proses pembuatan keputusan
- Model-model pembuatan keputusan
- Keterampilan-keterampilan dalam pembuatan keputusan
- Teknik-teknik pembuatan keputusan
- Pembuatan keputusan dan kepemimpinan
- Pembuatan keputusan dalam konteks pendidikan nasional
- Pembuatan keputusan dan inovasi
- Sinergi dan pembuatan keputusan

Sumber Rujukan:

- Atmosudirjo, PS, 1982, *Pengambilan Keputusan*, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Barnard, 1938, *The Function of the Executive*, Cambridge, Harvard University Press.
- Cooke, 1991, *Making Decision*, London Prentice Hall International UK

- Drucker, 1991, *The Effective Executive*, Erlangga Jakarta
- Gaffar, 1988, *Perencanaan Pendidikan Teori dan Metodologi*, Depdikbud, Jakarta.
- -----, 1992, *Pembuatan Keputusan; Konsep, Prinsip dan Proses*, IKIP Bandung
- Halpin, 1967, *Administrative Theory in Education and Management*, New York, mac Millan Company
- Hersey, 1977, *Management of Organizational Behaviour*, New Jersey, Prentice hall
- Hills, 1987, *Problem Analysys and Reformulation Skills for Administrator* Departemen of AAHE, Vancouver the University of British Columbia
- Hoy, 1987, *Educational Administration, Theory, Research and Practice*, 3 rd, New York, Random House
- Mangkusobroto, 1989, *Anslisis Keputusan Pendekatan Sistem dalam Manajemen Usaha dan Proyek*, Bandung, Ganeca Exact
- March, 1958, *Organization*, New York Wiley
- Radford, 1981, *Modern Managerial Decision Making*, New York: the free Press, Macmilan Publisihing, Company
- Rogers, 1984, *Diffusion of Innovation*, Mac Millan Publishing Company
- Supandi, 1988, *Kebijaksanaan dan Keputusan Pendidikan*, Depdikbud Jakarta

Pembelajaran 1&2

- Definisi pembuatan keputusan merupakan gabungan dari berbagai sumber daya yang dihimpun dalam suatu wadah organisasi permanen, sementara untuk mencapai suatu sasaran tertentu, maka diambillah alternatif-alternatif untuk mencapai suatu sasaran akhir, yakni dengan makna pengambilan keputusan.
- Pengambilan keputusan merupakan suatu kegiatan yang berlangsung jangka panjang dan dalam jangka waktu tertentu, yakni dengan alokasi sumber daya yang mendukung yang masing-masing memainkan perennannya untuk mencapai suatu kesepakatan, dalam hal ini terdapat sumber daya yang khusus menangani masalah ini, yakni perilaku kepemimpinan, artinya bahwa pembuatan keputusan merupakan pilihan terakhir dalam merumuskan suatu kebijakan.
- Pendidikan merupakan suatu proses sepanjang hayat, oleh sebab itu dalam kegiatannya memerlukan sesuatu yang disebut dalam beberapa katagori, yakni membangun, merenovasi, mengevaluasi dan melakukan inovasi-inovasi dan dalam tataran seperti ini, maka pembuatan keputusan merupakan sesuatu yang mutlak diperlukan.
- Pembuatan keputusan pada prinsipnya bersifat dinamis, yakni suatu pengambilan tindakan yang mengedepankan sisi profesionalitas sehingga memerlukan ruang waktu yang cukup memadai sebelum suatu keputusan tersebut benar-benar diambil.
- Pembuatan keputusan juga senantiasa memperhatikan dua sumber utama, yakni sumber daya dan sumber dana, sebab dengan kedua sumber ini, maka akselerasi pembuatan keputusan benar-benar memberikan dampak yang cukup positif bagi kelangsungan tujuan bersama dalam suatu organisasi yang mewadahi.
- Pembuatan keputusan menyangkut bermacam-macam kegiatan, yakni dari mulai merumuskan masalah, membuat alternatif-alternatif,

mengambil suatu alternatif yang dianggap mampu mewedahi sehingga memudahkan dalam merumuskan tujuan yang hendak ditetapkan sebelum pembuatan keputusan diambil.

- Sekecil apapun suatu pembuatan keputusan, maka diperlukan tanggung jawab yang signifikan, yakni suatu tanggung jawab bukan saja pada tataran personal, namun juga pada tataran institusional atau kelembagaan, sebab berhasil serta diterima atau ditolaknya suatu keputusan, maka sudah merupakan konsekuensi bersama.

Tugas:

- Kemukakan pengertian dari pada pembuatan keputusan, serta apa yang lematar belakangi perlunya pengambilan keputusan bagi seorang manajer pendidikan.
- Berikan contoh yang dianggap penting bagi pembuatan keputusan!

Pembelajaran 3&4

Dalam beberapa istilah suatu keputusan terprogram atau tidak akan lebih bergantung kepada terstruktur atau tidak keputusan tersebut:

- Keputusan yang tidak terstruktur jika tidak terdapat metode yang baku untuk mengatasi masalahnya, sehingga struktur serta keadaanya sangat kompleks serta sukar dipahami.
- Keputusan yang tidak terstruktur jarang dibuat program, akan tetapi ada peluang dibuat program jika dapat dikuantitatifkan, ada prosedur pengambilan keputusan yang pasti dan alternatif pemecahan masalah yang jelas.
- Dua hal yang mendukung keputusan terprogram, yakni: berdasarkan kenyataan secara luas merupakan pengetahuan yang dapat diterima oleh kalangan lain, serta pegetahuan berdasarkan pertimbangan praktis serta pertimbangan yang berhasil diperoleh dari adanya pengalaman dan keahlian yang menyertainya.

- Keputusan yang terprogram memanfaatkan kumpulan pengetahuan untuk menyusun tahapan terstruktur yang rasional guna pengambilan keputusan.
- Sistem merinci masalah menjadi rangkaian tahapan logika tindakan dan pengaruh yang spesifik yang biasanya menggambarkan pohon keputusan atau probabilitas.
- Para ahli mempergunakan urutan-urutan serta aturan-aturan keputusan yang terprogram guna membuat suatu keputusan secara optimis dan benar adanya.
- Aplikasi organisasi melibatkan pertimbangan kebutuhan pribadi, persepsi, sasaran serta sistem nilai.
- Pengetahuan heuristik mengarahkan penilaian berdasarkan pola perilaku manusia sukar di definisikan, sehingga bagi manajer yang bertugas mengambil suatu keputusan, maka diperlukan pengetahuan serta keterampilan-keterampilan yang mendukung.

Tugas:

- Kemukakan perbedaan antara keputusan terprogram dengan keputusan yang tidak terprogram dan berikan contoh masing-masing dalam pengelolaan kelembagaan pendidikan

Pembelajaran 5,6&7

- Pengambilan keputusan yang efektif merupakan suatu proses yang kompleks, yang tergantung pada keterampilan dan pelatihan yang diberikan kepada para manajer
- Walaupun para manajer di berbagai organisasi dapat berbeda-beda berdasarkan latar belakang, gaya hidup, jarak, tetapi akhirnya bermuara pada suatu kepastian untuk mengambil suatu keputusan

- Pertanyaan yang sering muncul ke permukaan bahwa apakah seorang manajer perlu mendorong dan melibatkan anak buahnya untuk ikut serta dalam pengambilan keputusan?
- **Keputusan Terprogram:** jika suatu situasi tertentu sering muncul, biasanya prosedurnya rutin akan dapat disusun untuk menyelesaikannya, berarti keputusan dapat dibuat program jika masalahnya rutin dan berulang
- **Keputusan Tidak Terprogram:** tidak ada suatu prosedur pun yang ada untuk menangani masalahnya, selain karena tidak ada cara yang sama dengan sebelumnya dan juga karena masalahnya kompleks atau sangat penting.

Keputusan Terprogram	Keputusan Tidak Terprogram
Masalah: sering berulang, rutin, hubungan sebab dan akibat lebih pasti.	Masalah: baru tidak terstruktur, banyak ketidakpastian dalam hubungan sebab akibat.
Prosedur: ketergantungan pada kebijakan, aturan dan prosedur pasti.	Prosedur: perlunya kreativitas, intuisi, toleransi pada hal yang membingungkan, pemecahan masalah kreatif.
Contoh: Perusahaan Bisnis Pesanan sediaan kembali secara periodic.	Perusahaan Bisnis: Diverifikasi kedalam Produk dan pasar baru
Universitas: Tingkat rata-rata yang diperlukan posisi akademik yang baik	Universitas: Konstruksi dan fasilitas rung kelas yang baru
Perawatan Kesehatan: Prosedur menerima pasien	Perawatan Kesehatan: Pembelian peralatan eksperimen
Pemerintah: Sistem merit bagi pegawai pemerintah	Pemerintah: Reorganisasi dari badan pemerintah

Tugas:

- Apakah pengambilan keputusan yang efektif akan mempengaruhi terhadap pembuatan keputusan yang efektif pula, jelaskan

Pembelajaran 8,9&10**Proses Pembuatan Keputusan:**

- Menetapkan sasaran dan tujuan serta mengukur hasil
- Melakukan identifikasi masalah
- Mengembangkan alternatif
- Melakukan evaluasi alternatif
- Memilih alternatif
- Mengimplementasikan keputusan
- Kontrol dan evaluasi

Dalam identifikasi masalah dapat terhalangi oleh factor:

- Masalah persepsi
- Masalah didefinisikan
- Identifikasi masalah sebagai gejala
- Masalah sendiri biasanya terdiri dari: kesempatan, krisis dan rutin.
- Mengembangkan alternatif berarti: suatu proses pencairian dengan meneliti lingkungan internal dan eksternal organisasi guna memperoleh informasi sehingga dapat dikembangkan menjadi alternatif yang mungkin.
- Hubungan antara alternatif dengan hasil didasarkan atas: kepastian, ketidakpastian dan resiko.
- Memilih alternatif artinya agar mampu memecahkan masalah guna mencapai tujuan yang direncanakan sebelumnya.
- Mengimplementasikan keputusan merupakan rangkaian kegiatan yang dilaksanakan secara efektif agar mencapai tujuan yang dikehendaki bersama.

- Adapun mengendalikan dan mengevaluasi pembuatan keputusan artinya pihak manajemen melibatkan pengukuran secara periodic atas pembuatan keputusan yang dilakanakan.

Dalam kepustakaan lain disebutkan bahwa proses pembuatan keputusan terdiri dari beberapa tahap, yakni:

- Tahap I diawali dengan pengamatan situasi yang di dalamnya terdiri dari mendefinisikan masalah, mendiagnosa penyebabnya, menentukan tujuan keputusan.
- Tahap ke II, mengembangkan alternatif, dan di dalamnya: cari alternatif secara kreatif, jangan mengevaluasi terlebih dahulu.
- Tahap III, mengevaluasi alternatif dan memilih yang terbaik, dan di dalamnya: evaluasi alternatif, pilih alternatif terbaik, implementasi keputusan.

Sistem Tata Nilai dalam Pembuatan Keputusan:

- Menetapkan sasaran
- Memilih alternatif
- Implementasi keputusan
- Kontrol atau evaluasi atas pembuatan keputusan

Tugas:

- Kemukakan proses dan tahapan yang dilakukan oleh seorang manajer dalam melakukan pembuatan keputusan, jelaskan.

Pembelajaran 11,12&13

Model Pengambilan Keputusan Kelompok;

- Proses pembuatan keputusan dalam keputusan yang tidak terprogram meliputi: penetapan tujuan, identifikasi alternatif, evaluasi alternatif, memilih alternatif dan implementasi keputusan.
- Pengambilan keputusan kelompok lebih disukai dibanding pengambilan keputusan individu.

- Meningkatkan kemampuan kreatifitas kelompok sangat penting jika masing-masing individu dari berbagai sector di organisasi mesti mengumpulkan pertimbangan untuk menyusun tindakan yang sempurna bagi organisasinya.
- Memacu kreatifitas individu dalam kelompok dapat melalui tiga teknik, yakni: sumbangsaran, proses Delphi dan teknik kelompok nominal.
- Dalam sumbangsaran aturan dasarnya adalah: tidak ada gagasan yang aneh, setiap gagasan yang muncul bukan atas nama inidividu tetapi lebih atas nama kelompok, tidak ada gagasan dapat dikritik, dll.
- Proses Delphi memanfaatkan keuntungan dari beberapa pertimbangan yang telah ada sambil menghilangkan pengaruh-pengaruh yang tidak seimbang saat interaksi berhadapan muka.
- Delphi merupakan suatu teknik yang merangsang kreativitas dengan mempergunakan pertimbangan berdasarkan gagasan orang lain untuk mencapai konsensus atau kesepakatan.

Model Pengambilan keputusan:

- Model Optimasi
- Model Satisficing
- Model Scaning
- Model heuristik
- Teknik-teknik dalam pengambilan keputusan

Model Pengambilan keputusan optimasi didasarkan atas:

- Kriteria maxiimin
- Criteria maximax
- Kriteria melewati kesempatan
- Kriteria Probabilitas
- Kriteria nilai material yg diharapkan
- Kriteria manfaat

Model Pengambilan Keputusan:

- Model rasional komprehensif: *pure rationally model* , yakni suatu model pembuatan keputusan yang mengharuskan mengembangkan suatu pola yang ideal secara universal sehingga keputusan dapat dibuat setepat mungkin, *economically rational model*, didasarkan atas pengembangan suatu model yang ideal dan universal dengan menekankan cara dan hasil yang paling efisien, *sequential decision model*, suatu eksperimen untuk menguji alternative sehingga diperoleh keputusan yang paling efektif, *extra rational model*, didasarkan atas proses pembuatan keputusan yang sangat rasional untuk menciptakan metode pembuatan keputusan yang paling optimal.
- Incremental Model , dan variasinya dapat melalui: keputusan tunggal, yakni suatu putusan apa yang pernah dilakukan di masa lalu dalam suatu situasi problematic yang sama, eliminasi segi-segi tertentu, artinya menyempitkan beberapa pilihan dari beberapa alternative yang mungkin dipilih, inkrementalisme, yaitu; membatasi diri pada pelaksanaan berbagai kegiatan yang mungkin dilaksanakan berdasarkan kemampuan yang ada.
- Model mixed scanning, menghubungkan unsur-unsur kebaikan yang ada pada model rasional dengan model incremental.
- Model heuristic, yakni model pembuatan keputusan yang dilaksanakan sesuai dengan lini empiris, dengan pedoman umum guna mencari penyelesaian masalah atas jawabannya.

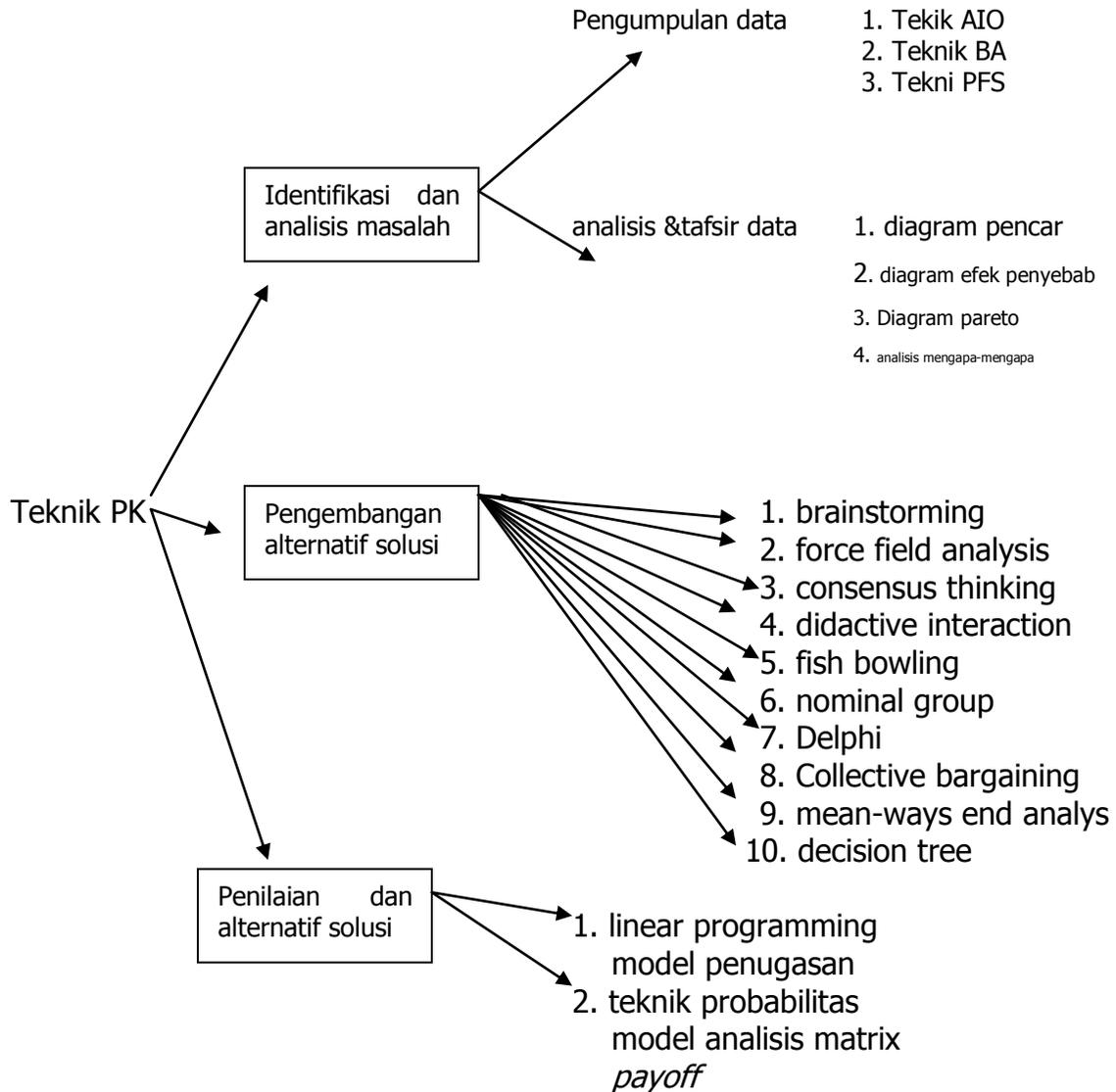
Tugas:

- Bagaimana model-model pembuatan keputusan yang dikemukakan oleh para ahli dapat memperkaya manajer dalam melakukan pembuatan keputusan, jelaskan!.

Pembelajaran 14,15,16&17

Teknik-Teknik Pembuatan Keputusan:

Teknik ini meliputi:



Latihan-Latihan:

1. Definisikan dengan bahasa sendiri apa yang dimaksud dengan pembuatan keputusan?
2. Jelaskan maksud dari pernyataan-pernyataan berikut:
 - a. Masalah dengan pembuatan keputusan

- b. Pentingnya pembuatan keputusan dalam manajemen
- c. Prinsip-prinsip pembuatan keputusan
- d. Apa perbedaan antara tipe pembuatan keputusan terprogram dengan tidak terprogram?
- e. Urutkan secara rasional dan komprehensif prosedur pembuatan keputusan!
- f. Identifikasi beberapa model dan teknik pembuatan keputusan!
- g. Kemukakan gagasan penting mengenai pembuatan keputusan dalam manajemen pendidikan!
- h. Bagaimana hubungan pembuatan keputusan dengan kemampuan pemimpin dalam kelembagaan pendidikan ?.
- i. Analisa hubungan antara inovasi pendidikan dengan pembuatan keputusan!