PENGAMBILAN KEPUTUSAN MENENTUKAN KELANGSUNGAN HIDUP SETIAP ORGANISASI

Oleh:
Rosemarie S.
Universitas Kristen Maranatha

Abstrak: Decision making can not be separated from human life process. Almost in all activities, human is faced to the decision making. Some people's perception which shows that decision making is not a difficult thing is not completely acceptable because a mistake in decision making may bring some causes both in the present and future life. Therefore, everyone or organization should understand that decision making is both discipline and art. It is considered discipline since it can be studied; besides, it also contains procedures, methods, alternatives and even strategy. Decision making is also considered art because each situation has a unique character. Leadership is defined as an authority executor and a decision maker so that the the person should be able to use his/ her authority to run the organization through the decision made. Before the decision made, the whole alternatives are supposed to be evaluated, considered, then finally implemented. A decision making is an interaction process of various crucial expertise so that it requires evaluation of numerous point of views expertise in creating a reliable decision based on its space and time. This paper is written using rational method and technique of literature survey.

Key words: Decision making, Discipline, Art, Information, Data.

Pendahuluan

Manusia di dalam menjalani kehidupannya tidak akan pernah lepas dari pengambilan keputusan, manusia adalah makhluk pengambil keputusan (*decision-making- man*). Pengambilan keputusan begitu dekat dengan kehidupan manusia. Pengambilan keputusan terjadi setiap saat sepanjang hidup manusia. Kehidupan manusia adalah kehidupan yang selalu diisi oleh peristiwa pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan merupakan prasyarat penentu tindakan. Pengambilan keputusan yang tidak tepat akan menimbulkan banyak masalah atau mungkin saja berupa penyesalan yang tidak kunjung padam. Oleh sebab itu ketika kita menyadari bahwa pengambilan keputusan adalah salah satu bagian penting dari episode kehidupan yang selanjutnya maka kita dituntut untuk memperhatikan berbagai faktor atau hal –hal yang akan muncul ketika suatu keputusan kita ambil. Memang kita tidak tahu apa yang akan terjadi esok hari atau masa yang akan datang namun itu bukanlah alasan untuk menunda atau bahkan tidak membuat suatu keputusan. Keputusan kita ambil dalam keterbatasan kita sebagai manusia dengan mempertimbangkan semua faktor alternatif solusi sebaik mungkin dengan menggunakan "alat" pertimbangan yang tepat. Pendekatan terhadap penyelesaian masalah yang benar membantu kita dalam meraih keputusan yang memiliki konsekuensi baik (berhasil menyelesaikan masalah). Hampir setiap saat seorang

pemimpin dihadapkan pada pengambilan keputusan. Setiap keputusan yang diambil akan mempengaruhi kehidupan saat ini maupun kehidupan yang akan datang. Dalam setiap kebijakan yang akan diambil atau yang akan dipilih maka seorang pemimpin harus terlebih dahulu memutuskan tentang apa yang harus dikerjakan dan adakah pilihan alternatif yang tersedia, berikutnya dari setiap alternatif tersebut dipertimbangkan pula kelebihan dan kekurangan atau dampak yang akan ditimbulkan dari setiap alternatif tersebut. Pengambilan keputusan merupakan ilmu dan seni yang harus dicari, dipelajari, dimiliki dan dikembangkan secara mendalam oleh setiap orang. Pengambilan keputusan disebut sebagai seni karena kegiatan tersebut selalu dihadapkan pada sejumlah peristiwa yang memiliki karakteristik keunikan tersendiri. Keputusan yang diambil dalam kasus penentuan pembelian bangunan untuk kantor organisasi dengan keputusan yang diambil untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia memerlukan pendekatan dan pengambilan keputusan yang berbeda-beda. Pengambilan keputusan merupakan ilmu karena aktivitas tersebut memiliki sejumlah cara, metode atau pendekatan tertentu yang bersifat sistematis, teratur dan terarah. Pendekatan atau langkah-langkah pengambilan keputusan dikatakan sistematis apabila setiap tahapan atau langkah yang akan diambil dapat dilihat dengan jelas dalam menjawab suatu masalah. Ilmu pengambilan keputusan didasarkan atas penerapan gaya pemikiran yang dianut oleh seseorang dan persepsinya atas lingkungan dan masalah. Ketidakpastian dan peluang terjadinya peristiwa yang tidak diinginkan mendorong kita untuk mencari, mengumpulkan dan mengolah informasi menjadi data yang dapat dipakai sebagai panduan dalam menentukan keputusan. Dengan demikian informasi merupakan kata kunci yang mendorong manusia, manajer dalam melakukan tindakan dan menetapkan keputusan guna mencapai tujuan. Informasi menjadi bahan baku yang harus diolah lebih lanjut melalui serangkaian teknik, metode, alat ukur. Hasil pengolahan tersebut dipakai sebagai masukan bagi pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh manajer bukan sekedar pengambilan keputusan atau yang penting mengambil keputusan. Seorang manajer diharuskan untuk menentukan keputusan yang berkualitas. Pengambilan keputusan yang berkualitas dikaitkan dengan dua hal atau keadaan/sesuai dengan pandangan dari disiplin perilaku organisasi. Kedua keadaan tersebut adalah : (1) kualitas pengambilan keputusan yang akan mempengaruhi mekanisme pencapaian tujuan pribadi, seperti kesejahteraan, karier, kepuasan kerja dan lain-lain, (2) pengambilan keputusan yang akan memberikan kontribusi besar terhadap pencapaian tujuan sosial, tujuan organissai atau tujuan bersama

Kajian Pustaka dan Pembahasan

Dalam menjalani kehidupan yang sering terjadi adalah orang akan mengambil keputusan manakala dia mempunyai keinginan untuk mencapai sesuatu atau untuk melakukan sesuatu. Keinginan dan pengambilan keputusan merupakan dua hal yang sulit dibedakan. Yang membedakan antara keinginan dan pengambilan keputusan seperti yang telah dikemukakan di awal tulisan ini bahwa pengambilan keputusan merupakan sebuah ilmu dan seni sedangkan keinginan menurut hemat penulis tidak dapat dikategorikan sebagai ilmu. Selain itu dalam mengambil

keputusan ada prosedur, teknik dan metode yang dilakukan sementara di dalam meraih keinginan tidaklah persis demikian. Hirarki adalah prinsip pengawasan yang menjamin keberhasilan fungsi organisasi. Proses hirarki analitik (AHP) ialah pendekatan awal untuk pengambilan keputusan. AHP dirancang baik untuk mengatasi masalah secara rasional maupun intuitif untuk memilih solusi terbaik diantara sejumlah alternatif yang dievaluasi dengan mempertimbangkan beberapa aspek atau kriteria. Dalam proses ini, pengambil keputusan mengadakan perbandingan sederhana yang kemudian digunakan untuk mengembangkan prioritas secara menyeluruh untuk mengelompokkan alternatif-alternatif tersebut. AHP memungkinkan terjadinya inkonsistensi dalam keputusan serta memberikan suatu cara untuk meningkatkan konsistensi. Bentuk paling sederhana untuk menyusun sebuah keputusan atas suatu permasalahan ialah hirarki yang terdiri dari tiga tingkatan yakni: sasaran keputusan di tingkat tertinggi, yang diikuti oleh tingkat kedua yang terdiri dari kriteria dimana beberapa alternatif yang ditempatkan dalam tingkat ketiga akan dievaluasi. Dekomposisi hirarki dari beberapa system yang rumit muncul untuk dijadikan alat dasar yang digunakan oleh pemikiran manusia untuk mengatasi perbedaan.

Tujuan dari penyusunan AHP ialah untuk memungkinkan terjadinya sebuah keputusan tentang pentingnya elemen-elemen dalam tingkatan yang diberikan dengan mempertimbangkan beberapa atau seluruh elemen yang ada dalam tingkatan-tingkatan diatas.

AHP merupakan sebuah teori deskriptif. AHP memperlakukan individu secara terpisah dari kondisi-kondisi dimana mereka menemukan diri mereka sendiri.,karena sejauh ini tak ada teori terpadu yang sempurna mengenai keberadaan faktor-faktor alam, politik, budaya, sosial, ekonomi, religi yang akan memungkinkan kita untuk menarik kesimpulan mengenai prinsip-prinsip optimalitas untuk perilaku seseorang. AHP ialah sebuah instrumen yang digunakan untuk menyusun sebuah urutan lengkap melalui pilihan optimum yang diperoleh.

Tujuan AHP ialah untuk membantu seseorang dalam mengatur pemikiran dan keputusan mereka untuk memperoleh keputusan yang lebih efektif. Dalam penggunaan AHP, langkah pertama ialah dekomposisi atau menyusun masalah menjadi sebuah hirarki. Pada tingkat pertama ialah tujuan yang ingin dicapai secara keseluruhan. Yang kedua ialah faktor-faktor alam, politik, budaya, sosial, ekonomi, religi atau kriteria yang memberi kontribusi terhadap tujuan dan yang ketiga adalah alternatif-alternatif yang akan dievaluasi menurut kriteria yang ada di tingkat kedua. Alternatif yang dipilih adalah berdasarkan pengaruh atau prioritas terbesar dan merupakan tindakan yang akan dilakukan untuk tercapainya tujuan yang diinginkan.

Pengambilan keputusan dapat dikatakan sebagai unsur dari manajemen, salah satu tugas pokok dari pimpinan. Seperti halnya Simon (1982) dalam Salusu (2006: 46) mengungkapkan bahwa: Kewajiban ”memutuskan” menyusupi keseluruhan organisasi administratif sama jauhnya seperti yang dilakukan oleh kewajiban “bertindak“ sesungguhnyalah, kewajiban memutuskan itu terikat secara integral dengan kewajiban bertindak. Suatu teori umum mengenai administrasi harus mencakup prinsip-prinsip organsiasi yang akan menjamin diambilnya keputusan

yang benar, seperti halnya harus mencakup prinsip-prinsip yang menjamin dilakukannya tindakan yang efektif. Uraian tersebut di atas, tersirat bahwa pengambilan keputuan merupakan satu kesatuan yang integral dengan keputusan bertindak dalam suatu organisasi yang bertujuan menemukan dan menyelesaiakan masalah sehingga pada akhirnya target sasaran dapat tercapai secara optimal dan maksimal. Dan sebaliknya jika keputusan yang diambil kurang tepat maka akan menimbulkan dampak yang merugikan.

Pengambilan keputusan dalam organisasi pendidikan memerlukan pertimbangan seluruh potensi pelaku di dalam organisasi yang disebut dengan *Stakeholders*. Sebagai layaknya pengambilan keputusan sebagai proses yang berhubungan dengan pemilihan alternatif terbaik dari beragam alternatif yang harus dipertimbangkan, maka proses tersebut memerlukan kecermatan atau kajian dari berbagai sudut keahlian sehingga hasil yang dicapai mampu menjadi keputusan yang memadai menurut ruang dan waktunya. Pengambilan keputusan adalah proses interaksi dari berbagai keahlian yang paling krusial. Hal ini yang merupakan persepsi umum bahwa proses memutuskan adalah sebagai inti dari administrasi atau inti dari kepemimpinan dan seluruh kegiatan administrasi harus tergantung pada yang satu ini. Persoalan pengambilan keputusan harus mendapat perhatian pada aspek proses yang akan sangat menentukan pada kualitas keputusan itu sendiri

Jika seseorang harus memutuskan untuk memilih alternatif tindakan-tindakan - jenis penelitian apa yang harus dipilih, pertimbangan-pertimbangan apa yang mendasarinya, dan bagaimana prosedurnya – hal tersebut adalah berkaitan dengan strategi pengambilan keputusan. Strategi Pengambilan Keputusan menurut Irving dibagi atas 6 macam:

a. **Optimasi dan Resiko Sub-optimasi:** Para akhli pengambilan keputusan organisasi menjelaskan mengenai strategi optimasi sebagai suatu tujuan untuk memilih tindakan yang memberikan hasil paling tinggi. Strategi semacam ini memerlukan nilai, dalam terminologi manfaat dan biaya dari masing-masing alternatif yang dipilih sebagai pembanding. Untuk mengambil suatu keputusan dengan strategi optimasi dibutuhkan waktu dan uang yang besar untuk mengumpulkan dan menguji semua informasi yang sangat banyak. Bahkan kerapkali para pengambil keputusan dihadapkan pada situasi kendala waktu yang menghalanginya untuk mengamati dan menilai secara cermat dan berhati-hati. Para manajer di perusahaan besar umumnya jarang memiliki waktu untuk perencanaan dalam waktu yang panjang karena mereka disibukkan dengan berbagai krisis yang memerlukan “pemadam api”. Karena berbagai keterbatasan pribadi dan keterbatasan eksternal lainnya, seorang pengambil keputusan yang sebaik mungkin mengambil keputusan dengan strategi optimasi cenderung membuat suatu kekeliruan yang pada akhirnya menghasilkan suatu solusi tidak optimal (*suboptimizing solution*) yang tidak memuaskan. Beberapa bukti dari para akhli bidang ilmu sosial menunjukkan bahwa, disamping manusia memiliki beberapa keterbatasan sebagai prosesor informasi, juga beberapa kondisi yang dihadapi menghalangi untuk menerapkan pendekatan strategi optimasi dengan baik, meskipun demikian, pendekatan ini masih kerapkali dianggap sebagai pendekatan yang cukup ideal.

b. **Kepuasan (*Satisficing*):** Hipotesis yang paling mempengaruhi para administrator dalam pengambilan keputusan telah dirumuskan oleh Herbert Simon (1976). Para pengambil keputusan, menurut Simon, cenderung memilih *kepuasan*, daripada *memaksimalkan*; ia melihatnya suatu tindakan "cukup baik" telah memenuhi suatu keputusan yang diperlukan. Para pengusaha, misalnya kerapkali memutuskan menginvestasikan uangnya ke dalam suatu usaha dengan harapan dapat memberikan "keuntungan yang memuaskan" tanpa terlebih dahulu membandingkan dengan alternatif investasi lainnya yang disodorkan kepadanya. Simon berargumentasi bahwa strategi *pendekatan kepuasan* telah sesuai dengan sifat keterbatasan manusia dalam memproses informasi. Beberapa teori organisasi mengasumsikan bahwa individu-individu menggunakan suatu "strategi kepuasan" dalam mengambil keputusan pribadi maupun keputusan organisasi. (Etzioni, 1968; Miler and Starr, 1967; Simon, 1976; Young, 1966). Sebagaimana Etzioni, Simon membedakan antara "optimasi" dan "kepuasan" adalah ketidak tergantungan atas system sosio-politis. Varian paling sederhana dari strategi "kepuasan" adalah menyandarkan pada satu rumus sebagai suatu aturan main tunggal, yang hanya menggunakan satu kriteria untuk memilih sesuatu yang dapat ditolerir. Aturan main tunggal yang dimaksud kerapkali disederhanakan "Sampaikan permasalahan anda kepada ahlinya dan kerjakan saja apa yang mereka katakan-karena hal tersebut cukup baik". Aturan pengambilan keputusan sederhana juga umum terjadi pada perilaku konsumen.

c. **Kepuasan berpura-pura (*Quasi-satisficing*):** Beberapa orang menggunakan aturan moral sebagai satu-satunya aturan apabila mereka harus mengambil keputusan untuk menolong seseorang dalam kesulitan/masalah. Schwartz (1970) menyebut pendekatan ini sebagai "pengambilan keputusan moral". Sekali seseorang memutuskan bahwa seseorang membutuhkan pertolongan dan melihat ada suatu cara untuk dapat menolongnya, ia biasanya langsung mengambil tindakan tanpa terlebih dahulu melihat bahwa ada cara lain untuk dapat menolongnya. Apabila seorang pengambil keputusan tidak ada hubungannya atau tidak ada relevansi tanggung jawabnya dengan masalah orang lain, maka ia umunya tidak menggunakan aturan moral untuk memutuskannya. Lebih kuat hubungan tanggung jawab yang ia rasakan, lebih besar kemungkinannya ia akan mengikuti aturan norma dalam memutuskan untuk menolong seseorang yang membutuhkannya. Bukti-bukti menunjukkan bahwa seseorang dengan senang hati menolong orang yang tidak dikenalnya, apabila ia mempersepsikan bahwa ia hanya satu-satunya orang yang ada yang dapat menolong orang tersebut. Dari beberapa contoh sangat jelas bahwa pilihan pribadi yang didasarkan pada strategi quasi-kepuasan sangat berhubungan dengan aturan pengambilan keputusan yang sederhana, yang dapat menghasilkan tindakan yang diinginkan atau tidak diinginkan masyarakat.

d. **Eliminasi dengan Aspek:** Selain aturan tunggal dalam strategi pengambilan keputusan model kepuasan atau quasi-kepuasan, digunakan pula beberapa set aturan keputusan, termasuk didalamnya beberapa lusin pertimbangan. Para pengambil keputusan umumnya juga tidak menggunakan sejumlah pekerjaan kognitif untuk mengevaluasi dan memberikan bobot kepada setiap alternative yang digunakan pada strategi pengambilan keputusan model optimasi. Pendekatan eliminasi dengan aspek terdiri atas suatu kombinasi dari aturan pengambilan keputusan sederhana, yang dapat digunakan untuk dengan cepat

untuk memilih sejumlah alternatif yang tersedia. Apabila digunakan eliminasi atas dasar aspek, pengambil keputusan melakukannya secara sekuensial, dimulai dari persyaratan yang paling penting. Semua alternatif yang tidak memenuhi persyaratan ini dihilangkan, dan proses eliminasi dilanjutkan hingga tersisa hanya satu pilihan alternatif.

e. **Incrementalism and *Muddling Through*:** Teori organisasi menganggap bahwa pada akhir-akhir ini, suatu startegi *satisficing* dapat berakibat pada progres hasil yang lamban dalam menghasilkan suatu tindakan yang optimal. Miller and Starr (1967), sebagai contoh, berbicara tentang *perbaikan incremental*, yang kadang-kadang datang sebagai hasil dari suatu suksesi pilihan kebijakan *satisficing*, setiap perubahan kecil, yang telah dipilih secara kira-kira sebagai "cukup baik" karena hal tersebut kelihatannya lebih baik dari meninggalkan kebijakan lama tidak berubah. Charles E. Lindblom (1959, 1963, 1965) telah memberikan catatan detil tentang pendekatan inkremental dalam suatu analisis "the art of mudding through". Apabila suatu permasalahan tiba pada kondisi memerlukan perubahan kebijakan, sejalan dengan Lindblom, pembuat keputusan dalam suatu pemerintahan atau suatu organisasi besar umumnya menganggap suatu jarak alternatif kebijakan yang pendek, yang bedanya hanya beberapa derajat dari kebijakan yang ada. Baybrooke dan Lindblom (1963) menganggap strategi *incremental muddling-through* sebagai suatu tipe proses pengambilan keputusan dari kelompok perkumpulan pluralistic. Sementara istilah *muddling through* menimbulkan *image* tidak kompeten dan tidak membantu, tetapi hal tersebut menarik untuk disimpulkan bahwa strategi *incremental muddling through* adalah teknik yang diharapkan oleh orang yang malas atau lambat berpikir. Tetapi Braybrooke dan Lindblom melihat hal tersebut sebagai metoda dengan mana badan pengambil keputusan sosial, bertindak sebagai koalisi dari kelompok yang tertarik dapat secara efektif membuat keputusan secara kumulatif dan akhirnya menjadikan suatu keputusan kompromi yang dapat dikerjakan (*workable compromise*). Lindblom dan asosiasinya beragumentasi bahwa keputusan incremental sebagian besar didasarkan pada kriteria konsensus, daripada didasarkan pada nilai nyata yang diakibatkan oleh isu-isu, bisa pula mengabaikan kejahatan sosial tidak demokratis, atau pengambilan keputusan terpusat.

f. *Mixed Scanning* : Etzioni (1967) menjelaskan strategi seorang konglomerat yang disebut dengan *mixed scanning*, yang ia lihat sebagai suatu sintesis dari suatu pendekatan rasionalisme optimasi dan pendekatan "*muddling*" dengan incremental yang ekstrim, dimanfaatkan oleh para birokrat yang menggunakan consensus sebagai satu-satunya criteria memuaskan. Strategi *Mixed Scanning* terdiri atas dua komponen, yaitu: (1) beberapa ciri dari strategi optimasi dikombinasikan dengan strategi eliminasi aspek digunakan sebagai dasar kebijakan keputusan dan merupakan arah kebijakan dasar dan (2) proses secara incremental (didasarkan atas bentuk sederhana dari strategi kepuasan) diikuti dengan keputusan minor setelah arah kebijakan dasar ditentukan. Etzione menggunakan istilah "*scanning*" berdasarkan referensi penelitian, pengumpulan, prosesing, evaluasi, dan pembobotan informasi dalam proses pembuatan pilihan seperti kegiatan utama kognitif yang memasuki orientasi yang disebut proses informasi yang berhati-hati. Intensivitas dari scanning berbeda satu sama lain, dari hanya bersifat sekedarnya sampai sangat intensif, tergantung pada berapa

banyak "ruang lingkup" pengambil keputusan akan menggunakannya, ketika ia mengumpulkan informasi, seberapa detil ia akan memerlukan, dan seberapa komplit ia harus menggali langkah-langkah alternatif. Uraian Etzioni tentang strategi *mixed scanning* meliputi sejumlah aturan untuk mengalokasikan sumber daya untuk *scanning* jika seorang pengambil kebijakan menghadapi krisis yang membuat ia merealisasikan bahwa kebijakan yang dibuat sebelumnya harus *direview* dan diubah.

Untuk menghasilkan keputusan administratif yang sangat menggambarkan suatu keadilan bagi stakeholder, strategi yang perlu dilakukan adalah strategi *mixed scanning*.

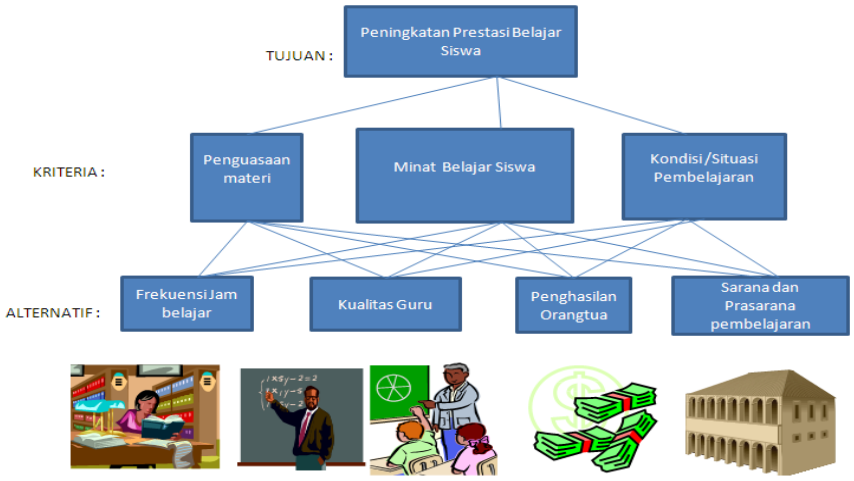
Berikut ini akan diberikan contoh permasalahan yang bisa dilakukan dengan AHP: "Adanya Penurunan Prestasi Belajar Siswa." Tahapan yang dilakukan adalah: (1) menentukan tujuan yang akan dicapai (2) menentukan kriterianya (3) menyediakan alternatif – alternatif yang akan digunakan untuk menentukan tindakan yang harus dilakukan agar tujuan tercapai, sehingga dapat ditarik garis besar AHP sebagai berikut :

Tujuan : " Peningkatan Prestasi Belajar Siswa"

Kriteria : Penguasaan Materi, Minat Belajar Siswa, Kondisi / Situasi Pembelajaran

Alternatif : a) Meningkatkan Frekuensi Jam Belajar, b) Melakukan atau mencoba mengklasifikasi tentang metode belajar yang disenangi siswa, c) Meningkatkan Kualitas Guru dalam pembelajaran d) menciptakan suasana yang kondusif untuk belajar.

Untuk lebih jelasnya dapat digambarkan sebagai berikut :



Perbandingan berpasangan dengan memberikan bobot : 1 – sama pentingnya; 3 – sedikit lebih penting ; 5 – lebih penting ; 7 – sangat penting ; 9 – mutlak /ekstrim penting ; 2,4,6,8 – nilai antara

Dengan perbandingan berpasangan, kepentingan relative antara dua elemen yang dibandingkan , bisa diekspresikan dengan baik , hasilnya sbb :

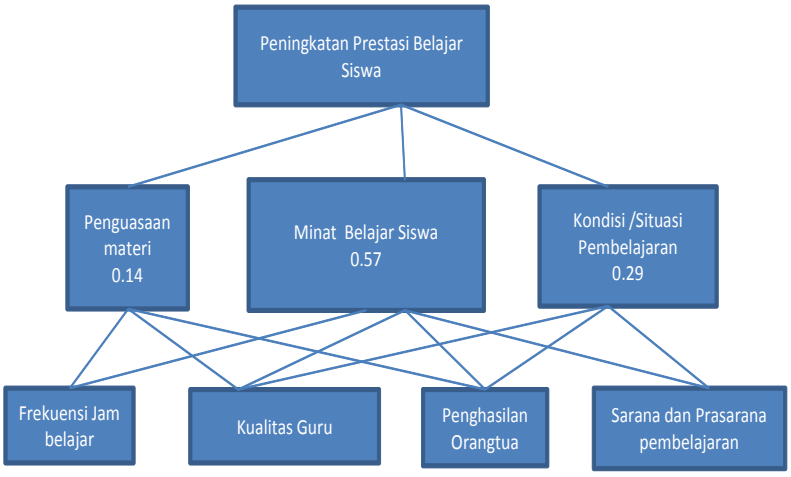
Eigen Vector :

	Penguasaan materi	Minat Belajar Siswa	Kondisi / Situasi pembelajaran
Penguasaan materi	1	1/4	1/2
Minat Belajar	4	1	2
Kondisi / Situasi pembelajaran	2	1/2	1

dijadikan desimal

	Penguasaan materi	Minat Belajar Siswa	Kondisi / Situasi pembelajaran
Penguasaan materi	1,00	0,25	0,50
Minat Belajar Siswa	4,00	1,00	2,00
Kondisi / Situasi pembelajaran	2,00	0,50	1,00
Total	7,00	1,75	3,50

	Penguasaan materi	Minat Belajar Siswa	Kondisi / Situasi pembelajaran	Total	Prioritas / Eigenvector	
Penguasaan materi	0,14	0,14	0,14	0,43	0,14	= 0,43 / 3
Minat Belajar	0,57	0,57	0,57	1,71	0,57	= 1,71 / 3
Kondisi / Situasi	0,29	0,29	0,29	0,86	0,29	= 0,86 / 3
Total	1,00	1,00	1,00			



Kemudian dihitung perbandingan berpasangan antara alternatif-alternatif terhadap tiap kriteria, sehingga diperoleh:

Terhadap Penguasaan materi	Frekuensi jam belajar	Kualitas Guru	Penghasilan Orang tua	Sarana dan Prasarana pembelajaran
Frekuensi jam belajar	1	1/4	2	1/3
Kualitas Guru	4	1	8	1 1/3
Penghasilan Orang tua	1/2	1/8	1	1/6
Sarana dan Prasarana pembelajaran	3	3/4	6	1
TOTAL	8,5000	2,1250	17,0000	2,8333

Terhadap Penguasaan materi	Frekuensi jam belajar	Kualitas Guru	Penghasilan Orang tua	Sarana dan Prasarana pembelajaran	Total	Prioritas /Eigenvector
Frekuensi jam belajar	0,1176	0,1176	0,1176	0,1176	0,4706	0,1176
Kualitas Guru	0,4706	0,4706	0,4706	0,4706	1,8824	0,4706
Penghasilan Orang tua	0,0588	0,0588	0,0588	0,0588	0,2353	0,0588
Sarana dan Prasarana pembelajaran	0,3529	0,3529	0,3529	0,3529	1,4118	0,3529

Terhadap Minat Belajar Siswa	Frekuensi jam belajar	Kualitas Guru	Penghasilan Orang tua	Sarana dan Prasarana pembelajaran
Frekuensi jam belajar	1	1	8	3
Kualitas Guru	1	1	8	3
Penghasilan Orang tua	1/8	1/8	1	3/8
Sarana dan Prasarana pembelajaran	1/3	1/3	2 2/3	1
TOTAL	2,4583	2,4583	19,6667	7,3750

Terhadap Minat Belajar Siswa	Frekuensi jam belajar	Kualitas Guru	Penghasilan Orang tua	Sarana dan Prasarana pembelajaran	Total	Prioritas /Eigenvector
Frekuensi jam belajar	0,4068	0,4068	0,4068	0,4068	1,6271	0,4068
Kualitas Guru	0,4068	0,4068	0,4068	0,4068	1,6271	0,4068
Penghasilan Orang tua	0,0508	0,0508	0,0508	0,0508	0,2034	0,0508
Sarana dan Prasarana pembelajaran	0,1356	0,1356	0,1356	0,1356	0,5424	0,1356

Terhadap Kondisi / Situasi pembelajaran	Frekuensi jam belajar	Kualitas Guru	Penghasilan Orang tua	Sarana dan Prasarana pembelajaran
Frekuensi jam belajar	1	1/3	1	1/2
Kualitas Guru	3	1	3	1 1/2
Penghasilan Orang tua	1	1/3	1	1/2
Sarana dan Prasarana pembelajaran	2	2/3	2	1
TOTAL	7,0000	2,3333	7,0000	3,5000

Terhadap Kondisi / Situasi pembelajaran	Frekuensi jam belajar	Kualitas Guru	Penghasilan Orang tua	Sarana dan Prasarana pembelajaran	Total	Prioritas /Eigenvector
Frekuensi jam belajar	0,1429	0,1429	0,1429	0,1429	0,5714	0,1429
Kualitas Guru	0,4286	0,4286	0,4286	0,4286	1,7143	0,4286
Penghasilan Orang tua	0,1429	0,1429	0,1429	0,1429	0,5714	0,1429
Sarana dan Prasarana pembelajaran	0,2857	0,2857	0,2857	0,2857	1,1429	0,2857

Hasil akhir : ALTERNATIF x KRITERIA :

Prioritas :	0,14	0,57	0,29	
	Penguasaan materi	Minat Belajar Siswa	Kondisi / Situasi pembelajaran	PRIORITAS
Frekuensi jam belajar	0,1176	0,4068	0,1429	0,2901
Kualitas Guru	0,4706	0,4068	0,4286	0,4221
Penghasilan Orang tua	0,0588	0,0508	0,1429	0,0783
Sarana dan Prasarana pembelajaran	0,3529	0,1356	0,2857	0,2095

Kesimpulan :

a. Peningkatan Kualitas Guru memberi pengaruh pada Peningkatan Prestasi Belajar Siswa sebesar 42, 21 % (Paling penting)
b. Peningkatan Frekuensi Jam Belajar Siswa memberi pengaruh pada Peningkatan Prestasi Belajar Siswa sebesar 29,01 % (Lebih penting)
c. Peningkatan Kualitas Sarana Prasarana pembelajaran memberi pengaruh pada Peningkatan Prestasi Belajar Siswa sebesar 20,95 % (Penting)
d. Peningkatan Penghasilan Orang tua hanya memberi pengaruh pada Peningkatan Prestasi Belajar Siswa sebesar 7,83 % (Kurang Penting)

Jadi tindakan yang harus dilakukan dan menjadi prioritas uatama adalah Peningkatan Kualitas Guru

Dari contoh diatas, terlihat bahwa jantung dari proses pengambilan keputusan adalah pemikiran dan persepsi. Cara pandang seseorang akan lingkungannya, akan dunianya, mempengaruhi proses tersebut. Karena itu efektivitas pengambilan keputusan dalam suatu organisasi atau lembaga tidak terlepas dari pengaruh apakah keputusan tersebut dilakukan oleh individu atau kelompok dan situasi lingkungan dimana keputusan tersebut dibuat.

Setiap pimpinan atau pengelola organisasi tidak terlepas dari aktivitas pengambilan keputusan karena inti dari kepemimpinan adalah pengambilan keputusan. Kepemimpinan diartikan sebagai pelaksanaan otoritas dan pembuatan keputusan. Pengertian tersebut menunjukkan bagaimana seorang pemimpin mampu menggunakan kewenangannya untuk menggerakkan organisasi melalui keputusan yang dibuat (Idochi Anwar, 2004;77). Pengambilan keputusan individu terbatas pada perilaku pilihan individu. Langkah-langkah pengambilan keputusan yang diambil individu dan kelompok bisa saja secara esensi sama. Bagaimanapun, di dalam tugas-tugas pengambilan keputusan yang disertai beberapa orang-orang, proses itu digunakan untuk memperoleh konsensus dipengaruhi oleh faktor-faktor yang lain seperti kepemimpinan, tekanan-tekanan kelompok, perbedaan status, kompetisi antar kelompok, dan ukuran kelompok (Reitz, 1987).

Pengambilan keputusan yang dilakukan atas nama suatu organisasi harus memperhatikan juga faktor eksternal atau internal atau keduanya sekaligus, sebab persoalan suatu organisasi penyebabnya bisa dari luar dan dari dalam organisasi. Bagian lingkungan dalam dan luar yang berhubungan dengan situasi pengambilan keputusan yang khusus merupakan lingkungan situasi keputusan. Setiap pengambilan keputusan harus mengetahui dalam lingkungan yang bagaimana keputusan tersebut diambil.

Pengambil keputusan dalam memilih alternatif-alternatif keputusan yang harus diimplementasikan, menurut Irving L. Janis dan Leon Mann harus memenuhi 7 kriteria yang menunjukkan kualitas suatu pengambilan keputusan. Ke tujuh kriteria tersebut adalah: a) Memeriksa secara seksama semua alternatif tindakan yang akan dipili b) Meneliti semua tujuan-tujuan yang akan dicapai dan implikasinya dari suatu tindakan yang dipilih c) Secara berhati-hati mempertimbangkan semua konsekuensi biaya dan resiko negatif dan juga positif sepanjang yang dia ketahui yang dihasilkan dari setiap alternative penyelesaian masalah yang akan dipilih d) Mencari informasi-informasi baru secara intensif untuk bahan evaluasi lebih lanjut dari alternative-alternatif penyelesaian masalah yang akan dipilih. e)Mengakomodasi dan mempertimbangkan secara tepat semua informasi baru atau pertimbangan para ahli yang tidak terungkap sebelumnya, bahkan juga pertimbangan yang tadinya tidak mendukung tindakan yang akan diambil . f) Menguji kembali semua konsekuensi positif dan negative dari semua alternative yang diketahui, termasuk alternative yang tadinya dinyatakan tidak diterima sebelum mengambil keputusan akhir. g) Membuat persiapan yang rinci untuk mengimplementasikan atau mengeksekusi tindakan yang telah dipilih, dengan perhatian khusus pada rencana-rencana kontingensi (contingency plans) yang mungkin diperlukan, apabila resiko-resiko yang telah diduga akan diperhitungkan.

Jika seorang pengambil keputusan dapat memenuhi semua kriteria tersebut diatas, orientasi pengambil keputusan dalam menentukan suatu pilihan disebut sebagai proses informasi yang waspada (vigilant information processing). Jika seseorang harus memutuskan untuk memilih alternatif tindakan-tindakan - jenis penelitian apa yang harus dipilih, pertimbangan-pertimbangan apa yang mendasarinya, dan bagaimana prosedurnya hal – hal tersebut adalah berkaitan dengan strategi pengambilan keputusan.

Situasi-situasi keputusan biasanya dikelompokkan berdasarkan jumlah dari informasi utama yang diketahui tentang konsekuensi dari aneka pilihan; secara rinci, apakah hasil-hasil berhubungan dengan pilihan keputusan melibatkan kepastian, resiko, atau ketidak-pastian serta konflik (Baird, 1989; Roberts, 1979). Bagaimanapun, penggolongan-penggolongan ini mempertemukan ukuran-ukuran, penggolongan-penggolongan standar permasalahan keputusan (yaitu. Kepastian, ketidakpastian, risiko dan konflik). Penjelasan dari kategori lingkungan (situasi) pengambilan keputusan tersebut adalah : a) Kepastian digunakan untuk menggambarkan suatu situasi di mana hasil dapat diketahui jika opsi keputusan

tertentu dipilih (Baird, 1989; Roberts, 1979). Meski situasi pengambilan keputusan ini muncul langsung, seperti banyaknya pilihan-pilihan meningkat demikian juga kompleksitas keputusan. Pilihan yang optimal antar opsi yang disertai kepastian dapat ditentukan dengan cepat oleh komputer-komputer, yang dapat dikompensasi karena pembatasan-pembatasan teori manusia. Kemampuan tersebut dengan mudah dikerjakan komputer untuk menentukan pilihan yang optimal di bawah syarat kepastian bias dihitung untuk fokus kepada pengambilan keputusan di bawah kondisi-kondisi resiko atau ketidak-pastian. Keputusan-keputusan di bawah kepastian tidak menjamin penyertaan di dalam diskusi-diskusi dari pengambilan keputusan yang rumit/kompleks. b) Resiko digunakan untuk menggambarkan situasi-situasi di mana masing-masing tindakan mengandung konsekuensi-konsekuensi yang mungkin, tidak satu pun dari yang terjadi dengan kepastian, tetapi masing-masing terjadi dengan suatu probabilitas yang diketahui (Roberts, 1979). c) Ketidakpastian meminta situasi-situasi "jika kemungkinan-kemungkinan konsekuensi-konsekuensi akan terjadi bersifat tidak diketahui. Sementara sebagian orang menganggap resiko dan ketidakpastian sebagai dimensi-dimensi rangkaian yang sama. Curley, Eraker, dan Yates (1984) membedakan antara ketidak-pastian yang parsial berhubungan dengan (a) resiko, di mana outcome itu bersifat tidak diketahui tetapi sudah diketahui kemungkinan-kemungkinan dengan kejadian-kejadiannya dan (b) ambiguitas (keraguan); di mana ada ketidakpastian seperti kedua-duanya outcome sebaik hubungannya dengan kemungkinan-kemungkinan kejadian. d) Konflik, situasi konflik terjadi kalau kepentingan dua pengambilan keputusan atau lebih saling bertentangan (ad konflik) dalam situasi kompetitif. Walaupun kelihatannya sederhana, keputusan dalam situasi ada konflik seringkali dalam prakteknya menjadi sangat ruwet (kompleks). Misalnya kita dapat dihadapkan pada keadaan yang tak pasti ditambah lagi adanya tindakan lawan yang bisa mempengaruhi hasil keputusan. Faktor-faktor yang harus dipertimbangkan menjadi lebih banyak.

Di dalam lingkungan yang bidang pendidikan, itu adalah situasi-situasi keputusan tersebut nyata bertukar-tukar secara dramatis. Sementara kondisi-kondisi yang yang disertai kepastian bersifat bisa diidentifikasi, sebagai contoh, penganggaran dan penjadwalan; ini juga nyata bahwa situasi-situasi yang disertai resiko dan ketidak-pastian jauh lebih lazim.

Dalam hal dimana peserta pengambilan keputusan mempunyai kepentingan (tujuan) yang berbeda, suatu keputusan yang dapat memuaskan semua pihak pasti memerlukan waktu proses yang cukup lama melalui interaksi, negosiasi bahkan persuasi atau pemberian kesadaran. Apapun alasannya apabila suatu kompromi sudah dicapai, keputusan dapat langsung dibuat, suatu keputusan yang sudah mendapat persetujuan bersama.

Jadi persoalan pengambilan keputusan berkenaan dengan ruang lingkup situasi yang luas sekali melibatkan peserta pengambilan keputusan secara individu atau kelompok individu yang mewakili organisasi di mana keputusan yang dibuat dapat mempunyai dampak yang luas melalui suatu perdebatan yang panjang dan melelahkan. Setiap situasi mempunyai ciri atau sifat yang unik yang tidak ada duanya.

Kesimpulan

Dari apa yang sudah dipaparkan dalam makalah ini maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Setiap orang maupun setiap organisasi akan dihadapkan pada pengambilan keputusan
2. Pengambilan keputusan merupakan ilmu dan seni. Dikatakan ilmu sebab didalanya terdapat metode, prosedur, alternatif dan dikatakan seni sebab dalam setiap pengambilan keputusan mengandung "keunikan sendiri"
3. Inti dari kepemimpinan adalah pengambilan keputusan, sehingga pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang dapat mengambil keputusan secara tepat.
4. Kepemimpinan dapat diartikan sebagai pelaksana otoritas dan pembuat keputusan sehingga harus mampu menggunakan kewenangannya untuk menggerakkan organisasi melalui keputusan yang dibuat
5. Pengambilan keputusan yang dilakukan atas nama suatu organisasi harus memperhatikan factor eksternal dan faktor internal sebab persoalan organisasi dapat datang dari dalam maupun dari luar.
6. Dalam mengambil keputusan sebaiknya alternatif-alternatif keputusan yang akan diimplementasikan harus berpatokan pada kriteria-kriteria yang menunjukkan pada kualitas.
7. Persoalan pengambilan keputusan harus mendapat perhatian pada aspek proses yang akan sangat menentukan pada kualitas keputusan itu sendiri.
8. Pengambilan keputusan berkenaan dengan ruang lingkup situasi yang luas dan melibatkan peserta pengambilan keputusan secara individu atau kelompok individu yang mewakili organisasi di mana keputusan tersebut dibuat.
9. Seseorang yang akan mengambil suatu keputusan dapat melakukan atau memadukan strategi yang ada, seperti strategi optimalisasi, dan resiko sub-optimalisasi, kepuasan *(satisficing*), kepuasan berpura-pura, eliminasi dengan aspek, i*ncrementalism* and *muddling through, mixed scanning.*
10. Pengambilan keputusan adalah proses interaksi dari berbagai keahlian yang paling krusial sehingga memerlukan kecermatan atau kajian dari berbagai sudut keahlian sehingga hasil yang dicapai mampu menjadi keputusan yang memadai menurut ruang dan waktunya.
11. Pengambilan keputusan dalam organisasi pendidikan memerlukan pertimbangan seluruh potensi pelaku di dalam organisasi yang disebut dengan stakeholders.

Daftar Pustaka

Rizky Dermawan, SE, MM, (2004); *Pengambilan Keputusan* ; Alfabeta, Bandung

Tomas L.Saaty, Luis G.Vargas, (1970); *Decision Making in Economic,Political, Social, and Technological Environment - The Analytic Hierarchy Process – Vol VII*; University of Pittsburg.

Tomas L.Saat, (2001), *Decision Making for Leaders* ; RWS Publication, Pittsburg.

Salusu, J. (2006), *Pengambilan Keputusan Stratejik Untuk organisasi Publik dan Orgasnisasi Nonprofit*. Jakarta : Grasindo

Idochi Anwar, (2004), *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan;* Alfabeta, Bandung