



PENGAMBILAN

KEPUTUSAN

"Buku ini menghadirkan panduan yang perinci dan teratur tentang bagaimana pengambilan keputusan dengan baik dan benar."



Dr. Muhammad Rifa'i, M.Pd.

PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Sanksi Pelanggaran Pasal 113 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, sebagaimana yang telah diatur dan diubah dari Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2002, bahwa:

Kutipan Pasal 113

- (1) Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/ atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000,- (seratus juta rupiah).
- (2) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,- (lima ratus juta rupiah).
- (3) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,- (satu miliar rupiah).
- (4) Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,- (empat miliar rupiah).

PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Dr. Muhammad Rifa'i, M.Pd.

Editor:

Muhammad Rizki Syahputra, M.Pd.



PENGAMBILAN KEPUTUSAN
Edisi Pertama
Copyright © 2020

ISBN 978-623-218-686-6
ISBN (E) 978-623-218-700-9
15,5 x 23 cm
xii, 200 hlm
Cetakan ke-1, November 2020

Kencana. 2020.1353

Penulis

Dr. Muhammad Rifa'i, M.Pd.

Editor

Muhammad Rizki Syahputra, M.Pd.

Diterbitkan oleh Kencana
Bekerja sama dengan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan

Desain Sampul

Eko Widiyanto

Penata Letak

Endang Wahyudin
& Arshinta Tifiri

Penerbit

K E N C A N A

Jl. Tandra Raya No. 23 Rawamangun · Jakarta 13220
Telp: (021) 478-64657 Faks: (021) 475-4134

Divisi dari PRENADAMEDIA GROUP

e-mail: pmg@prenadamedia.com

www.prenadamedia.com

INDONESIA

Dilarang memperbanyak, menyebarluaskan, dan/atau mengutip sebagian atau seluruh isi buku ini dengan cara apa pun, termasuk dengan cara penggunaan mesin fotokopi, tanpa izin tertulis dari penerbit dan penulis.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur kehadiran Allah Swt., dengan rahmat dan izin-Nya, buku *Pengambilan Keputusan* ini dapat diterbitkan. Selawat dan salam disampaikan kepada Nabi Muhammad saw. semoga kita sebagai umatnya mendapatkan syafaatnya.

Penulisan buku ini dimaksudkan untuk menambah khazanah pengetahuan terkait dengan kajian pengambilan keputusan yang telah hadir sebelumnya. Di samping itu, secara khusus penulisan buku ini dimaksudkan untuk memenuhi kebutuhan perkuliahan mahasiswa lingkungan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sumatera Utara Medan.

Penulis menyadari bahwa penulisan buku ini jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu penyempurnaannya akan dilakukan seiring dengan perkembangan dan respons dari para pembaca.

Semoga Allah Swt. senantiasa meridhai upaya ini sebagai kontribusi penulis terhadap kemajuan pendidikan dan pembelajaran. *Selamat membaca.*

Medan, September 2020

Dr. Muhammad Rifa'i, M.Pd.



PENGANTAR EDITOR

Alhamdulillah, puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Ilahi Rabbi, Tuhan semesta alam, pemilik dan penguasa jagad raya yang tak terbatas. Teriring pula selawat dan salam kepada suri teladan sepanjang masa Rasulullah saw. beserta keluarga, sahabat, dan orang-orang yang senantiasa meniti warisan nilai dan sunnahnya.

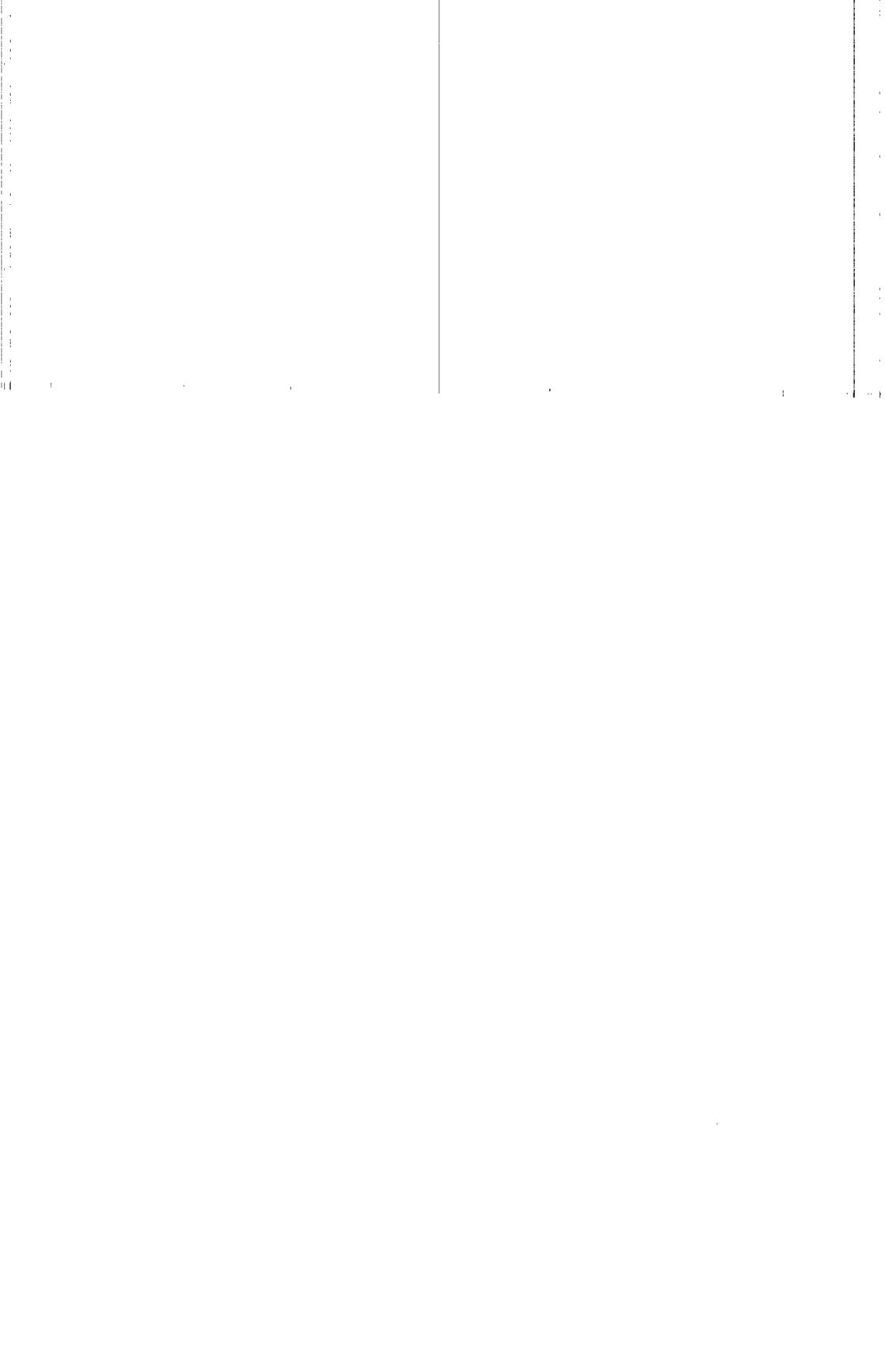
Organisasi sebagai sistem seorang pembuat keputusan harus memahami hal tersebut, sehingga tidak terjadi kasus seorang pembuat keputusan membuat keputusan tanpa memahami anatomi organisasi yang dipimpinnya sehingga akan berdampak buruk sebuah keputusan. Selain itu bahwa pengambilan keputusan merupakan roh sebuah organisasi yang menggerakkan.

Pengambilan keputusan sebagai aktivitas utama organisasi dengan argumentasi sebagai: 1) Tujuan tunggal. Keputusan hanya diambil untuk menyelesaikan sebuah persoalan dan tidak dikembangkan ke-banyak persoalan; 2) Tujuan ganda. Keputusan bisa saja diambil untuk lebih dari satu persoalan.

Buku ini menghadirkan panduan yang perinci dan teratur tentang bagaimana pengambilan keputusan dengan baik dan benar. Buku *Pengambilan Keputusan* ini juga diharapkan dapat bermanfaat secara langsung.

Medan, September 2020

Muhammad Rizki Syahputra, M.Pd.



DAFTAR ISI

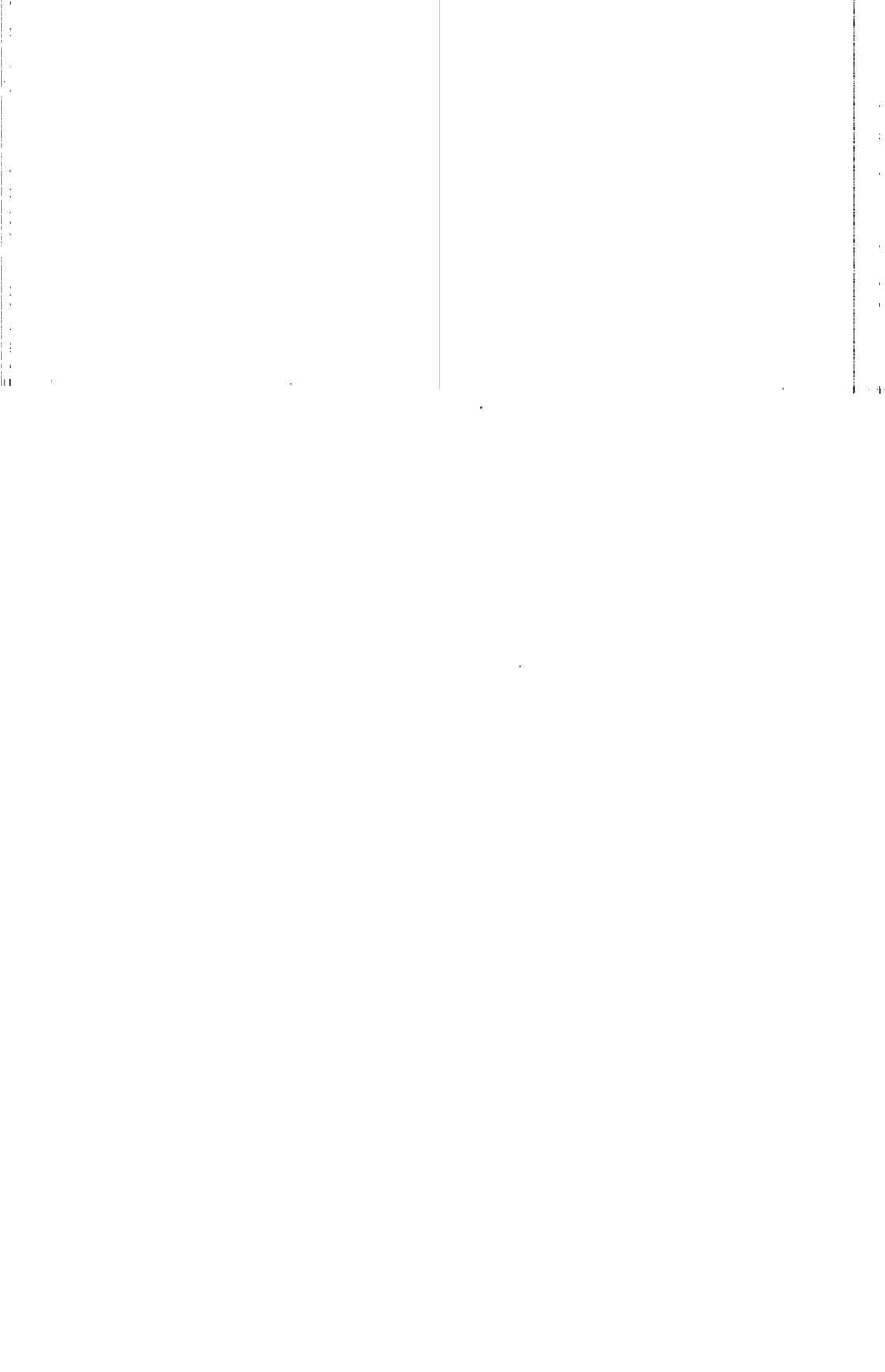
KATA PENGANTAR	v
PENGANTAR EDITOR	vii
DAFTAR ISI	ix
BAB 1 KONSEP DASAR DAN MAKNA PEMBUATAN KEPUTUSAN	1
A. Pendahuluan	1
B. Sejarah Pengambilan Keputusan	3
C. Definisi Pengambilan Keputusan	4
D. Keputusan dan Organisasi sebagai Sistem	7
E. Gaya Pembuatan Keputusan	10
F. Tujuan dan Pengambilan Keputusan	11
G. Fondasi Pengambilan Keputusan	12
BAB 2 PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN PERENCANAAN KEBIJAKAN	15
A. Pembuatan Keputusan dan Perencanaan Kebijakan	15
B. Jenis-jenis Pengambilan Keputusan	16
C. Makna Pembuatan Keputusan	17
D. Alasan Mempelajari Pengambilan Keputusan	18
E. Kebijakan dan Pengambilan Keputusan	19
F. Faktor Pengambilan Keputusan	23
BAB 3 PRINSIP-PRINSIP DAN PROSES PEMBUATAN KEPUTUSAN	25
A. Prinsip dan Proses Pembuatan Keputusan	25
B. Komponen Pembuatan Keputusan	26
C. Peristiwa Tidak Terkendali	26
D. Metode Pengambilan Keputusan	27

BAB 4 PEMBUATAN KEPUTUSAN DALAM PROSES MANAJEMEN DAN ASPEK MANAJEMEN	29
A. Aspek Pengambilan Keputusan	29
B. Faktor-Faktor Pengambilan Keputusan	31
C. Prinsip Pengambilan Keputusan dalam Islam	39
D. Proses Pembuatan Keputusan	41
E. Tahap Pengambilan Keputusan	44
F. Analisis SWOT sebagai Alat Formulasi Strategi	51
G. Tim Pemecah Masalah	52
BAB 5 TINGKAT, KLASIFIKASI DAN TIPE KEPUTUSAN	57
A. Tingkatan Manajemen	57
B. Tingkat Pengambilan Keputusan	58
C. Jenis Pengambilan Keputusan	61
D. Keputusan-keputusan Perseorangan dan Organisasi	62
E. Partisipasi dalam Pengambilan Keputusan	63
F. Pengambilan Keputusan di Madrasah/Sekolah	68
BAB 6 KATEGORI, PENDEKATAN, MODEL & KETERAMPILAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN	71
A. Kategori Pengambilan Keputusan	71
B. Kriteria Pengambilan Keputusan	72
C. Strategi Membuat Keputusan	73
D. Pengambilan Keputusan dalam Risiko	78
E. Risiko dan Keputusan	80
F. Keterampilan Memutuskan	82
G. Kemungkinan dalam Pengambilan Keputusan	83
H. Model Pengambilan Keputusan	84
I. Konsep tentang Nilai Harapan	85
BAB 7 TEKNIK-TEKNIK DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN BIROKRATIS DAN PERAN ETIKA	89
A. Teknik dan Alat Pengambilan Keputusan	89
B. Analisis dan Teknik Pengambilan Keputusan Kreatif	90
C. Sistem Informasi dalam Proses Perencanaan Keputusan	92
D. Konsep Etika	95
E. Otoritas dan Etika	115
F. Etika dan Kepemimpinan Birokrasi	117



G. Etika Politik dan Pembuatan Keputusan	118
H. Perilaku Politik dan Keputusan	122
I. Urgensi Etika dalam Birokrasi Politik	124
J. Etika Pemerintahan	125
K. Keputusan sebagai Kebijakan Publik	127
L. Reformasi Birokrasi dan Pengambilan Keputusan	139
M. Pengambilan Keputusan dan <i>Street Level Bureaucracy</i> (SLB)	140
N. Etika Pejabat Negara	141
O. Pengambilan Keputusan Etis	142
BAB 8 PENYELESAIAN MASALAH DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN	145
A. Karakteristik Masalah	145
B. Kondisi dalam Penyelesaian Masalah	147
C. Sistem Penunjang Keputusan (SPK)	149
D. Penyelesaian Masalah dengan Pohon Keputusan	149
E. Keputusan Kelompok	152
F. Pengambilan Keputusan dan Inovasi	156
BAB 9 PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN KEPEMIMPINAN	161
A. Prinsip Kepemimpinan	161
B. Rasulullah saw sebagai Pemimpin	168
C. Kekuasaan, Kriteria Pemimpin, dan Pengambilan Keputusan	169
D. Pemimpin dan Manajer	170
E. Intuisi Pemimpin dan Pengambilan Keputusan	173
F. Peran Kepemimpinan	176
G. Pemimpin dan Pengambilan Keputusan	179
H. Langkah-langkah Pengambilan Keputusan	180
DAFTAR PUSTAKA	183
TENTANG PENULIS	195
TENTANG EDITOR	199





KONSEP DASAR DAN MAKNA PEMBUATAN KEPUTUSAN

A. PENDAHULUAN

Perusahaan yang sangat erat dengan kehidupan manajer pasti akan membuat keputusan, misalnya: soal investasi, soal harga jual, mengambil juga dinamika permasalahan karyawan, pemilihan lokasi perusahaan baru untuk melakukan ekspansi, dan berbagai masalah kecil maupun besar perusahaan yang memerlukan pemecahan berupa suatu keputusan.

Seorang manajer pada seluruh jenjang senantiasa harus memutuskan perkara organisasi. Sikap dan pilihan pemimpin tersebut mungkin menjangkau masalah mendasar untuk kelangsungan hidup dari organisasi tersebut atau masalah penetapan gaji awal karyawan baru yang lulusan sesuai jenjang pendidikan dan berbagai hal lainnya.

Pembuatan keputusan merupakan bagian kunci kegiatan manajer, sikap pemimpin sangat berperan terutama apabila pemimpin organisasi menjalankan fungsi organisasi yang akan menjadi landasan bagi setiap tindak tanduk organisasi. Seorang pemimpin harus paham apa yang akan dirumuskan bagi organisasi, apa saja yang dibutuhkan bagi berjalannya rencana tindak lanjut organisasi, dan tentunya

mampu melibatkan berbagai elemen dan divisi organisasi, sehingga seorang pemimpin dapat dengan baik mengambil kebijakan.

Perencanaan menyangkut keputusan-keputusan yang sangat penting dan memiliki jangka waktu yang dapat dibuat oleh manajer. Dalam sebuah proses perencanaan, manajer memutuskan tujuan-tujuan organisasi yang akan dicapai, berbagai sumber daya yang diperlukan, serta siapa yang akan melaksanakan setiap tugas yang dibutuhkan. Seluruh proses tersebut melibatkan manajer dalam serangkaian situasi pembuatan keputusan.

Pengambilan keputusan melewati berbagai serangkaian kegiatan yang dipilih sebagai penyelesaian untuk suatu masalah tertentu. Kualitas suatu keputusan manajer adalah ukuran efektivitas mereka dan nilai mereka bagi organisasi. Suka atau tidak, manajer dinilai dan dihargai atas dasar kepentingan, jumlah, dan hasil keputusan mereka.

Aktivitas pengambilan keputusan jika diibaratkan tubuh, maka ia adalah rohnya. Tubuh tidak bisa bergerak tanpa ada roh, begitu juga organisasi. Tidak hanya seorang pemimpin yang berperan penting dalam merumuskan keputusan, tetapi seluruh warga organisasi mesti terlibat aktif sesuai dengan porsi individu dan divisinya masing-masing.

Keputusan merupakan pengejawantahan otoritas pimpinan yang sangat ditunggu-tunggu oleh warga atau anggota organisasinya. Mengapa keputusan sangat diharapkan anggota? Karena tanpa adanya keputusan maka seluruh aktivitas organisasi akan terhenti bahkan dalam ketidakjelasan dan tidak ada arahnya sehingga berdampak buruk bagi organisasi, bahkan dapat menghancurkan organisasi (Simon, 1978).

Aplikasi teori pengambilan keputusan dapat juga diterapkan di dunia pendidikan. Dalam mewujudkan pendidikan berkualitas, dibutuhkan perencanaan yang sangat ditentukan dalam sebuah keputusan yang diambil oleh *stakeholders*. Oleh karena itu, pendidikan sebagai sarana mempersiapkan manusia di masa mendatang sangat tergantung dengan pembuatan keputusan strategis.

Pengambilan keputusan yang baik terkait dengan sistem pengam-



bil keputusan dan tahap—tahap yang dilalui dalam prosesnya. Dalam teori klasik dalam merumuskan keputusan memperhatikan beberapa hal, di antaranya: kepastian, ketidakpastian, dan risiko yang dihadapi.

Teori yang didasarkan pada kepastian bahwa seorang manajer telah memiliki data dan kemudian merumuskan kesimpulan bahwa sesuatu yang telah ada akan menciptakan sebuah kondisi yang pasti, misalnya persoalan finansial yang baik akan berdampak pada kinerja organisasi lebih baik. Sementara teori yang dilandaskan pada ketidakpastian bahwa seorang pemimpin tidak mengetahui secara pasti kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi jika sebuah keputusan diambil. Agak berbeda dengan keputusan yang didasarkan pada risiko bahwa seorang pemimpin telah memprediksi risiko yang mungkin dihadapi oleh organisasi, sehingga dapat diantisipasi untuk meminimalisasi bahkan menghilangkan kerugian bagi organisasi.

B. SEJARAH PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Tahun 1950, Herbert A. Simon dianggap yang pertama memakai istilah pengambilan keputusan di bukunya *Administrative Behavior* yang sebelumnya diterbitkan di tahun 1947. Setelah dikemukakan oleh Simon maka penggunaan pengambilan keputusan mulai populer dan diterapkan di seluruh dunia.

Menurut Ying (2015: 43) Semenjak munculnya konsep pengambilan keputusan, perkembangan berikutnya muncul banyak pandangan beragam mengenai apa itu pengambilan keputusan? Namun demikian, Ying lebih lanjut menjelaskan intinya adalah proses pemilihan keputusan yang merujuk pada tujuan sebuah aktivitas, tindakan yang digunakan dalam organisasi, misalnya dalam mengelola sebuah negara sebagaimana diajukan oleh Robert Jarvis bahwa aktor pembuat keputusan merupakan respons dan tafsiran terhadap fakta-fakta yang ada yang menjadi landasan dalam memutuskan persoalan negara.

Banyak ahli mengaitkan konsep pengambilan keputusan dengan negara, bahwa melalui pengambilan keputusan sebagai metode meli-



hat persoalan dalam dan luar negeri yang harus menjadi acuan ketika merumuskan kebijakan publik misalnya. Menurut Synder (1962), bahwa tidak bisa dihindari dalam proses keputusan selalu akan dipengaruhi persoalan internal dan eksternal. Dalam internal seorang pemimpin politik, misalnya harus memperhatikan isu yang berkembang di dalam negeri, bagaimana opini masyarakat terhadap sebuah peristiwa dan bagaimana keadaan sosial, politik, ekonomi, kebudayaan, dan berbagai persoalan lainnya yang harus menjadi pertimbangan. Adapun Kurniawan (2017) menambahkan bahwa dalam persoalan eksternal seorang pemimpin politik suatu negara perlu memperhatikan kondisi apa saja yang terjadi di kawasan dan situasi politik global. Dalam konteks ini, seorang pemimpin politik membutuhkan pasokan data dan fakta, tidak bisa hanya mengandalkan pengalaman dan intuisi saja, misalnya dibutuhkan data yang diperoleh dari intelijen yang dianggap valid untuk seorang pemimpin politik mengambil keputusan.

Sebuah keputusan dalam konteks negara merupakan sebuah keputusan politik, dan tentu saja sudah pasti tidak dapat dihindari kontroversial yang akan muncul di kalangan masyarakat mengenai apa saja kebijakan pemerintahan mereka untuk dalam negeri dan luar negeri. Tentu saja seorang pemimpin organisasi telah mempersiapkan skenario-skenario atas efek sebuah keputusan yang telah ditetapkan, oleh karena itulah penguasaan pemimpin terhadap proses pengambilan keputusan sangat dibutuhkan, jika tidak akan berdampak buruk bagi keberlangsungan organisasi dan kemaslahatan publik.

C. DEFINISI PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Secara umum, terdapat beberapa pengertian keputusan yang telah disampaikan oleh para ahli, di antaranya:

Pengambilan keputusan merupakan bagian dari proses pemecahan masalah (Robbin, 1998: 106). Bagi seorang pemimpin atau manajer pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan bagian dari pekerjaannya dan merupakan inti dari sebuah kepemimpinan



pinan (Siagian, 1997: 19). Pendapat lain mengemukakan pula bahwa pengambilan keputusan inti dari perencanaan (Koontz, 1980: 238).

Pengambilan keputusan adalah hasil dari suatu proses komunikasi dan partisipasi yang terus-menerus dari keseluruhan organisasi (Kadarsah, 1998: 13). Pengambilan keputusan merupakan tugas yang harus dilaksanakan oleh seorang manajer untuk mencapai kesimpulan kata putus, hal ini selaras dengan pendapat bahwa pengambilan keputusan harus berfokus pada masalah utama dari pemilihan alternatif-alternatif tertentu suatu kegiatan (Cooke, 1991: 4).

Didukung pula oleh pendapat bahwa pengambilan keputusan itu merupakan pemilihan dari beberapa alternatif kegiatan (Koontz, 1980: 239). Kemudian dipertegas pula oleh pendapat yang mengatakan pengambilan keputusan merupakan proses memilih serangkaian tindakan-tindakan dari dua atau lebih alternatif (Tjiptono, 1995: 1982) hal ini selaras dengan pendapat yang mengatakan pengambilan keputusan merupakan proses memilih satu jalan atau ketentuan di antara dua atau lebih alternatif (Goetsch, 1997: 274). Pengambilan keputusan merupakan proses di mana suatu kesadaran dari penetapan masalah sebuah sistem yang dipengaruhi oleh informasi dan nilai (Lipham, 1975).

Ralp C. Davis mengutarakan bahwa keputusan merupakan solusi yang jelas dan menjadi jawaban terhadap persoalan yang dihadapi. Selanjutnya Davis menegaskan bahwa keputusan harus bersinergi dengan fungsi perencanaan agar tidak terjadi penyimpangan dalam implementasinya. Selanjutnya, Mary Folle lebih menjelaskan keputusan dengan hukum situasi yang mengatakan bahwa wewenang hanya dijalani. Lebih lanjut, G.R. Terry dengan penjelasan yang lugas menerangkan bahwa pengambilan keputusan pada dasarnya adalah keharusan memilih di antara banyak alternatif.

Harold dan Cyril O'Donnell mengatakan bahwa keputusan merupakan sebuah keharusan untuk memilih salah satu alternatif untuk menentukan tindakan. Namun dalam melakukan tindakan tersebut diperlukan menjalankan hal penting yaitu perencanaan, dan perencanaan ada karena adanya keputusan. Oleh karena itu, sebuah kepu-



tusan merupakan sebuah arahan yang dapat dipercaya.

Wang dan Ruhe menjelaskan bahwa pengambilan keputusan merupakan tahap memilih hal yang paling disenangi untuk melakukan sebuah aktivitas dan untuk mewujudkannya sudah dipersiapkan strategi.

Suharnan mengatakan bahwa keputusan, yaitu penetapan beragam hal yang mungkin terjadi di antara ketidakpastian sebuah kondisi. Selanjutnya, Terry berargumentasi keputusan pada hakikatnya adalah penentuan alternatif tindakan dari banyaknya pilihan yang tersedia. Maka diperlukan sebuah kepastian dengan menetapkan salah satunya.

Simon dengan terang mengatakan bahwa keputusan sebuah pilihan tindakan yang bisa dipilih, namun demikian harus melalui tahap-tahap sistematis agar diperoleh sebuah keputusan yang berkualitas.

Baron dan Byrne secara ringkas mengatakan keputusan sebagai tahap yang telah melalui pengumpulan informasi untuk melakukan sebuah tindakan. Ralp C. Davis adalah solusi atas sebuah persoalan. Namun demikian keputusan harus terkait dengan perencanaan. Selanjutnya, James A.F. Stoner menjelaskan bahwa keputusan merupakan penetapan pilihan. Oleh karena itu menurut Stoner dalam keputusan terdapat makna adanya peran logika, adanya pilihan yang terbagus, dan adanya target yang ingin diwujudkan.

Prajudi Atmosudirjo menjelaskan keputusan adalah akhir dari penyelesaian masalah dengan memberi satu jawaban. Stephen P. Robins menguraikan bahwa penmbuatan keputusan adalah pemilihan dua atau lebih alternatif pilihan yang dilakukan oleh individu atau secara organisasi. Drommond menjelaskan keputusan merupakan upaya menciptakan peristiwa pada saat sesudah pengambilan keputusan. Selanjutnya, Premeaux mengatakan keputusan merupakan tahap evaluasi pilihan dan memilih di antaranya.

Keputusan terhadap sebuah pilihan diperoleh setelah melalui proses panjang dengan berbagai metode dan pendekatan karena hal itu memang yang diharapkan (Indriyo, 2000: 175).

Steiner lebih menjelaskan bahwa keputusan adalah proses na-



tural dalam kehidupan manusia sebagai makhluk individu maupun makhluk sosial. Namun demikian, keputusan didapat dengan dengan memproses data, sehingga diharapkan dapat menjadi cara terbaik untuk selesaikan persoalan yang dihadapi (Steiner, 1988: 9). Terakhir Steers mengatakan pengambil keputusan sebagai proses pemilihan alternatif yang tersedia.

Teori mengenai keputusan dari para ahli di atas dapat menjelaskan bahwa keputusan selalu terkait dengan masalah yang sedang dihadapi individu dan organisasi. Oleh karena itu, untuk penyelesaian seorang pemimpin organisasi diharuskan menyelesaikan ketidakpastian dengan salah satu pilihan terbaik.

Dalam pengambilan keputusan secara jelas dilihat tidak ada sesuatu yang kebetulan, dan keputusan tidak bisa diambil secara sembarangan melainkan harus sistematis dan menggunakan metode yang mengharapakan informasi yang sah untuk sebuah keputusan yang baik.

Sehingga dapat dilihat bahwa tujuan pengambilan keputusan, yaitu: untuk menyelesaikan satu masalah dan tidak melebar; tujuan bisa bertujuan dua apabila terdapat penyelesaian masalah kontraproduktif.

Bagi seorang pemimpin organisasi atau manajer sangat perlu mengambil keputusan dengan sikap hati-hati dan tidak asal mengambil keputusan. Seorang pimpinan organisasi harus mengurangi sebesar mungkin risiko dan lebih memperhatikan manfaat sebuah keputusan bagi organisasi.

D. KEPUTUSAN DAN ORGANISASI SEBAGAI SISTEM

Pengertian pengorganisasian berbeda dengan pengertian organisasi. Pengorganisasian adalah salah satu fungsi fundamental manajemen seperti yang dikemukakan oleh Terry (1977) yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan.

Jika pengorganisasian adalah proses kegiatan penyusunan organisasi, maka organisasi dalam bentuk kata benda adalah hasil dari



proses kegiatan pengorganisasian. Jika proses kegiatan pengorganisasian terlaksana secara cermat dalam arti mempertimbangkan berbagai aspek baik internal maupun eksternal termasuk perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, maka organisasi yang akan terbentuk akan baik dalam memenuhi kebutuhan serta tujuan organisasi pun relatif lebih mudah dan lebih tercapai (Masana, 2012: 12).

Berkembangnya kemampuan manusia, maka berkembang pulalah spesialisasi cara hidup manusia bekerja sebagai petani, pedagang, dokter dan lain sebagainya yang antara satu pekerjaan dengan pekerjaan lainnya saling membutuhkan, saling berinteraksi sehingga pada perkembangannya timbul kebutuhan manusia untuk hidup berkelompok yang dewasa ini disebut dengan sebutan konsep organisasi.

Organisasi berasal dari kata Yunani "*organon*" yang berarti alat atau instrumen. Dengan demikian, organisasi bukan tujuan tetapi sebagai alat untuk mencapai tujuan yang secara umum sering didefinisikan sebagai kelompok manusia yang bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan bersama. Dari pengertian organisasi ini, dapat dilihat bahwa dalam konsep organisasi terdapat dua dimensi, yaitu sekelompok manusia dan tujuan bersama yang hendak dicapai.

David Charrington menjelaskan bahwa organisasi adalah sistem sosial yang mempunyai pola kerja yang teratur yang didirikan oleh manusia dan beranggotakan sekelompok manusia dalam rangka untuk mencapai satu set tujuan tertentu. Tujuan yang ditentukan itu bukan hanya berorientasi tujuan organisasi semata, tetapi lebih spesifik, bahwa tujuan organisasi dapat diklasifikasikan menjadi dua yaitu tujuan organisasi sebagai institusi dan tujuan anggota organisasi sebagai individu yang harus dipenuhi secara proporsional.

Selain pendapat di atas, dikemukakan pula pendapat Robbins (1994; 4) tentang organisasi yang mengemukakan bahwa organisasi adalah kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relative terus menerus untuk mencapai tujuan bersama atau sekelompok tujuan. Selanjutnya Waldo (1982) menjelaskan bahwa organisasi adalah struktur antar hubungan pribadi yang berdasarkan atas wewenang formil dan kebiasaan di dalam



suatu administrasi. Dengan demikian, dari kedua definisi tersebut nampak bahwa organisasi itu adalah struktur atau kesatuan sosial di mana orang-orang di dalamnya diatur, digerakkan dan dikoordinasikan secara formal untuk mencapai tujuan bersama.

Organisasi memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Adanya suatu tujuan yang ingin dicapai;
2. Adanya kelompok manusia yang diatur dan dikoordinasikan secara sadar;
3. Adanya sejumlah beban tugas atau jabatan yang ingin dikerjakan;
4. Adanya sejumlah prasarana dan perangkat kerja yang dibutuhkan;
5. Adanya pemimpin organisasi agar supaya organisasi dapat digerakkan;
6. Adanya pembagian tugas, hubungan antarmanusia, dan hubungan antar organisasi;
7. Adanya kerja sama antar-anggota dan kelompok organisasi.

Organisasi sebagai sistem merupakan keseluruhan unsur, komponen, bagian yang saling berhubungan, saling berinteraksi, saling memengaruhi, dan saling bekerja sama untuk membentuk kebulatan yang utuh dalam rangka mencapai tujuan tertentu.

Unsur-unsur tersebut dapat dipandang sebagai subsistem dan setiap subsistem mempunyai fungsi tertentu. Apabila salah satu subsistem terganggu atau tidak berfungsi, maka sistem secara keseluruhan akan terganggu pula dalam arti kekurangan atau tidak mampu mencapai tujuannya secara efektif. Dalam suatu pemerintahan negara atau dalam alam semesta ini penuh dengan berbagai sistem. Dalam suatu negara, ada sistem hukum, sistem politik, sistem ekonomi, sistem perhubungan, sistem administrasi negara dan sistem lainnya. Dalam tubuh manusia juga terdapat banyak sistem pencernaan, sistem-sistem tersebut dikenal dengan sebutan supra sistem.

Organisasi pemerintah sebagai sistem adalah adanya keterkaitan, interaksi, dan kerja sama di antara semua unit yang ada dalam or-

ganisasi pemerintah secara internal, demikian pula ada keterkaitan serta kerja sama di antara semua organisasi pemerintah, bahkan di antara semua tingkat pemerintahan: pemerintah pusat, provinsi, dan kabupaten/kota serta semuanya yang terkait dengan tingkat pemerintahan.

Dalam konteksnya dengan pengambilan keputusan, bahwa organisasi sebagai sistem seorang pembuat keputusan harus memahami hal tersebut, sehingga tidak terjadi kasus seorang pembuat keputusan membuat keputusan tanpa memahami anatomi organisasi yang dipimpinnya sehingga akan berdampak buruk sebuah keputusan. Selain itu bahwa pengambilan keputusan merupakan roh sebuah organisasi yang menggerakkan.

E. GAYA PEMBUATAN KEPUTUSAN

Parameter gaya pembuatan keputusan didasarkan pada cara di mana informasi dikumpulkan, diproses, dan digunakan; serta bagaimana informasi dikomunikasikan dan diterapkan. Penggolongan keputusan analitis atau heuristik seperti terlihat pada tabel berikut ini.

TABEL GAYA PEMBUATAN KEPUTUSAN

Pembuat Keputusan Analitis	Pembuat Keputusan Heuristik
Belajar dengan menganalisis.	Belajar dengan bertindak.
Menggunakan prosedur langkah dengan langkah.	Menggunakan <i>trial and error</i> .
Menilai informasi dan model-model secara kuantitatif.	Menilai pengalaman.
Membangun algoritma dan model matematis.	Mengandalkan pengindraan.
Mengupayakan solusi optimal.	Mengupayakan solusi yang memuaskan.

Metode perumusan keputusan bahwa setiap informasi harus didapat dengan cara ilmiah untuk kemudian dievaluasi apa saja hal memungkinkan untuk memunculkan pilihan-pilihan yang dirumuskan berdasarkan data yang tersedia. Dapat dikatakan, metode ini sangat ilmiah karena harus didasarkan data dan fakta.



Adapun keputusan heuristik bahwa seorang pengambil keputusan ditolong dengan beberapa arahan yang dapat dilakukan. Oleh karena itu pendekatan ini sangat mengandalkan pengalaman para pemimpin yang sedang mengambil keputusan.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin sebagai pengambil keputusan dapat menggunakan pendekatan heuristik apabila organisasi tidak menyediakan data dan fakta untuk merumuskan pilihan. Namun demikian sangat dianjurkan seorang pemimpin melakukan analisis berdasarkan data dan fakta dalam memutuskan sebuah persoalan.

F. TUJUAN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Pengambilan keputusan sebagai aktivitas utama organisasi dengan argumentasi sebagai berikut. 1) Tujuan tunggal. Keputusan hanya diambil untuk menyelesaikan sebuah persoalan dan tidak dikembangkan ke banyak persoalan; 2) Tujuan ganda. Keputusan bisa saja diambil untuk lebih dari satu persoalan.

Keputusan yang baik dan sistematis hingga implementasinya perlu memerhatikan unsur berikut: tujuan keputusan, identifikasi alternatif pilihan, asumsi matang terhadap persoalan di luar perhitungan, alat evaluasi.

Berikut adalah beberapa tujuan pembuatan keputusan. *Pertama*, tujuan (*goals*) Tujuan merupakan hasil atau spesifik output yang ingin dicapai, yang memberi arah ke mana keputusan atau tindakan harus difokuskan. Tujuan yang baik dapat didefinisikan secara kualitatif dan kuantitatif, menetapkan rentang waktu mencapainya (jangka pendek, menengah, panjang), bersifat umum dan spesifik.

Kedua, manfaat menetapkan tujuan (*benefits of goals*): a) Perencanaan dapat dilakukan dengan lebih terarah; b) Upaya dan tindakan menjadi lebih terfokus; c) Menstimulasi peningkatan kinerja. d. Membantu proses evaluasi dan mengontrol kinerja.

Ketiga, jenis tujuan (*types of goals*): a) tujuan umum, bersifat luas, kualitatif dan biasanya berjangka panjang. Contoh: Menjadi *market*



leader pada Industri di Indonesia; b) Tujuan operasional, bersifat spesifik, kuantitatif dengan penentuan jangka waktu tertentu. Contoh: Meningkatkan pangsa pasar.

Keempat, hierarki tujuan (*hierarchy of goals*) membangun bentuk hubungan formal dari tujuan yang ditetapkan, melalui tingkatan (*level*) yang ada dalam organisasi mulai dari yang terendah sampai tertinggi.

Kelima, penetapan tujuan dan peran *stakeholders* penetapan tujuan yang realistis adalah dengan mempertimbangkan keberadaan para *stakeholders* (eksternal maupun internal). Mereka berpotensi menciptakan kebutuhan, persoalan, kendala, serta pilihan alternatif solusi. Oleh sebab itu, mengidentifikasi dan melakukan analisis secara kontinu terhadap *stakeholders* harus dikerjakan.

G. FONDASI PENGAMBILAN KEPUTUSAN

George R. Terry merekomendasikan prinsip fundamental dalam pembuatan keputusan.

1. *Intuisi*. Sebuah keputusan yang dilandasi kematangan spiritual dan rasa. Namun rawan akan lebih bersifat emosional dan sangat subjektif. Karena sangat berkenaan dengan rasa, maka keputusan intuitif bermanfaat di antaranya: pengambilan keputusan menjadi gampang dan sangat cepat; keputusan intuitif akan sangat berguna ketika terkait *humanity*.
2. *Pengalaman*. Keputusan didasarkan pada pengalaman seorang pemimpin biasanya akan berdaya guna dan akan sangat praktis, karena telah pernah diterapkan dan tentu saja dipilih kembali karena dianggap telah menampakkan hasil yang baik.
3. *Fakta*. Keputusan yang dilandasi dengan fakta dianggap sebuah keputusan yang sangat baik, karena telah dipilih melalui proses panjang dengan memperhatikan informasi, data, fakta yang ada di lapangan dan kondisi sesungguhnya terhadap sesuatu persoalan, sehingga keputusan akan menjadi tepat sasaran.
4. *Wewenang*. Keputusan yang dilandasi kewenangan pada dasar-



nya sangat otoriter, karena hanya diputuskan berdasar kehendak seorang pemimpin organisasi tanpa memperhatikan aspirasi dan aspek lainnya dalam organisasi.

5. *Rasional*. Keputusan rasional sebuah sikap yang telah dipertimbangkan dampak keuntungan dan kerugian sebuah sikap. Seorang pemimpin dalam mengambil keputusan sangat menyadari bahwa setiap keputusan yang diambilnya benar-benar dilandasi kemanfaatan yang akan dirasakan oleh organisasi.





PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN PERENCANAAN KEBIJAKAN

A. PEMBUATAN KEPUTUSAN DAN PERENCANAAN KEBIJAKAN

Organisasi merupakan sebuah sistem sosial yang ada untuk sebuah tujuan dan penyelesaian masalah tertentu. Sebuah organisasi harus melakukan kerja sama dan garis koordinasi yang jelas dan tegas agar aktivitas organisasi berjalan efektif dan fungsional.

Pengambilan keputusan sebuah tindakan yang tidak bisa dihindari dalam kehidupan organisasi, karena dengan sikap dan keputusan, maka akan ada gerakan-gerakan di organisasi, tanpa adanya keputusan maka roda organisasi akan terhenti dan tidak produktif. Oleh karena itu, dalam sebuah organisasi diperlukan pemimpin atau manajer andal yang melakukan fungsi pengambilan keputusan.

Karena pengambilan keputusan sangat penting bagi keberlangsungan organisasi, maka seorang pemimpin harus menyadari bahwa kepentingan organisasi adalah kepentingan bersama, maka setiap keputusan harus mempertimbangkan berbagai aspek organisasi. Dalam menjalankan kepemimpinan dan pengambilan keputusan sering dikaitkan dengan kepemimpinan situasional.

Pembuatan keputusan sebagai proses pemikiran rasional, intuisi,

pengolahan data, fakta dan informasi yang menjadi panduan bagi organisasi. Ketika dikaitkan dengan perencanaan, maka kedua kata “keputusan” dan “perencanaan” tidak dapat dipisahkan, melainkan terintegrasi, karena tidak ada rencana tanpa ada kebijakan. Rencana dirumuskan karena organisasi akan mencapai masa depan yang baik maka perlu keputusan baik pula. Begitu juga dikaitkan dengan kebijakan, maka akan menjadi sebuah arahan dalam menjalankan tugas kelembagaan. Dapat dikatakan bahwa pada hakikatnya kebijakan sangat tergantung dan didasari keputusan yang dipengaruhi oleh kepemimpinan dan manajerial dalam upaya mencari solusi masalah-masalah organisasi.

B. JENIS-JENIS PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Ketika melihat bagaimana jenis keputusan, maka sebenarnya dapat dilihat dari orang yang mengambil keputusan maka dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu keputusan individual dan keputusan kelompok.

Keputusan individual, yaitu sebuah keputusan yang hanya dilandasi pemimpin individu organisasi. Ia melakukan penyimpulan keputusan secara individu dengan berbagai pertimbangannya sendiri, bisa dilandasi pengalaman, data, dan intuisi yang dimilikinya.

Salah satu manfaat keputusan individu yang paling bisa dirasakan adalah seorang manajer yang berani mengambil risiko di sebuah keputusan pada dasarnya telah mengalami tahap pertimbangan yang matang ditambah lagi dengan pengalaman seorang manajer andal. Selain itu karena keputusan adalah hasil dari pemikiran individunya maka seorang pemimpin akan mengerahkan segala upaya, otoritas untuk menggerakkan semua sumber daya untuk mewujudkan keputusan yang telah dibuatnya.

Namun demikian, perlu juga mempertimbangkan dampak buruknya, seperti: seorang manajer bukanlah superman yang tanpa ada kelemahan, ada kemungkinan tanpa musyawarah memiliki kesalahan, pemimpin akan menanggung masalah sendiri akibat keputusannya.



Berikutnya adalah keputusan kelompok, sebuah keputusan yang sangat bertolak belakang dengan keputusan individu yang terkesan tidak demokratis, di dalam keputusan kelompok bahwa sebuah keputusan dilakukan secara demokratis, aspiratif, dan memperhatikan opini yang berkembang di organisasi. Keputusan kelompok dapat dilihat dari: sekelompok *leader*, sekelompok orang dan pimpinannya, dan sekelompok orang yang memiliki posisi sejajar.

Keputusan kelompok memiliki keuntungan di antaranya: sangat taktis cepat dalam mengambil keputusan, terhindarnya perdebatan panjang. Tidak semua keputusan demokratis partisipatoris bagus, salah satunya akan terjadi perdebatan panjang sehingga menimbulkan lambatnya aktivitas organisasi.

Penjelasan mengenai dua jenis keputusan di atas menegaskan bahwa terdapat kekuatan dan kelemahan masing-masing sebuah teori. Oleh karena itu, seorang manajer perlu sensitif dan peka jenis pendekatan yang mana yang tepat untuk sebuah jenis persoalan. Terkadang manajer dapat menggunakan keputusan individu namun di satu persoalan lain, ia perlu menggunakan musyawarah dengan berbagai pihak terkait di organisasinya.

C. MAKNA PEMBUATAN KEPUTUSAN

Sebagaimana dijelaskan Terry, bahwa keputusan adalah pilihan atas dua alternatif yang dilanjutkan Siagian bahwa hakikatnya keputusan lahir dari diskusi dan proses mendalam serta analisis tajam untuk melakukan tindakan secara cepat dan tepat.

Peran penting pemimpin dalam keputusan karena keputusan yang diambilnya menjadi aturan dan tingkah laku organisasi. Titik utama pengambilan keputusan adalah untuk membedah keadaan agar organisasi mengatasi masalahnya. Dalam pembuatan keputusan terdapat penggolongan waktu, yaitu keputusan rutin dan tidak rutin.

Keputusan rutin merupakan keputusan yang terus terjadi dan selalu dilakukan dan keputusan rutin ini telah memiliki standar dan ketetapan. Sementara keputusan tidak rutin merupakan keputusan



yang dirancang pada saat kondisi tertentu.

Keputusan rutin maupun tidak rutin dapat menggunakan pendekatan tradisional maupun modern. Namun demikian, keputusan rutin lebih condong kepada tradisional karena sudah merupakan kebiasaan, sedangkan keputusan tidak rutin lebih tepat menggunakan teknologi dan sains misalnya statistik, pengolahan data komputerisasi, dan di saat era digital 4.0 saat ini dikenal dengan pengambilan keputusan dengan menggunakan *big data*, yaitu keputusan yang diambil berdasar informasi yang tersedia di internet.

Seorang pemimpin dapat dikatakan tegas dari keputusan yang diambilnya. Karena dengan keputusan artinya sebagai pimpinan telah menawarkan “apa” yang mesti dikerjakan dan menjadi hal penting bagi organisasi. Ketegasan belumlah cukup tetapi dibutuhkan presisi atau ketepatan dalam pemilihan keputusan. Keputusan juga perlu memperhatikan hal manusiawi yang berorientasi kepada anggota organisasinya.

D. ALASAN MEMPELAJARI PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Untuk meningkatkan kualitas diri dan karier pengambil keputusan yang menjadi dasar utama perlunya mempelajari pengambilan keputusan ini dapat diperinci: Dengan kualitas diri dalam mengambil keputusan otomatis menjadi suatu pra syarat mutlak bagi seseorang lebih ideal diletakkan pada fungsi-fungsi kerja yang bersifat kebijakan atau keputusan. Sebab di tingkat staf kebijakan lebih sedikit, sehingga dapat disimpulkan bahwa seseorang dengan pemahaman teori dan praktik keputusan baik pula dan untuk pengambil keputusan yang baik idealnya adalah orang-orang yang menjadi motor pembawa arah perusahaan.

Keputusan yang baik pasti mempertimbangkan dari segala sudut keefektivitasannya, baik dari segi kualitas hasil, waktu pencapaian, implementasi bagi orang-orang yang terkait sehingga didapatkan keefisienan dalam proses. Efisiensi ini akan mampu dilakukan pada keputusan yang baru dan evaluasi berbagai keputusan yang lama untuk



menghindari berbagai keputusan-keputusan yang tidak berdasar atau telah usang. Tujuan efisiensi ini hanya efektif dilakukan jika mempunyai dasar teori dan praktik pengambilan keputusan.

Untuk Produktivitas Organisasi. Produktivitas akan meningkat jika ditunjang dengan input yang rendah didukung proses yang inovatif, kreatif, efektif dan cara-cara kerja baru akan menghasilkan output yang besar, atau dapat disebut output besar adalah nilai produktivitas besar yang dicapai. Produktivitas yang besar akan memberikan dampak kesejahteraan yang maksimal pula. Bahwa input, proses, dan output tersebut dapat dicapai dengan tepat harus didukung dengan keputusan yang akurat dari modal pengetahuan terhadap teori dan praktik tentang pengambilan keputusan tersebut.

E. KEBIJAKAN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Menurut Hough (1984) menjelaskan kebijakan bisa menunjuk pada seperangkan tujuan, rencana atau usulan, program, keputusan, menghadirkan sejumlah pengaruh, serta undang-undang dan peraturan. Duke dan Canady mengelaborasi konsep kebijakan dengan delapan arah pemaknaan kebijakan: kebijakan sebagai penegasan maksud dan tujuan; Kebijakan sebagai sekumpulan keputusan lembaga yang digunakan untuk mengatur, mengendalikan, mempromosikan, melayani, dan lain-lain pengaruh dalam lingkup kewenangannya; kebijakan sebagai panduan tindakan diskresional; kebijakan sebagai strategi yang diambil untuk memecahkan masalah; kebijakan sebagai perilaku yang bersanksi; Kebijakan sebagai norma perilaku dengan ciri konsistensi, dan keteraturan dalam beberapa bidang tindakan substantif; kebijakan sebagai keluaran sistem pembuatan kebijakan; dan kebijakan sebagai pengaruh pembuatan kebijakan, yang menunjuk pada pemahaman khalayak sasaran terhadap implementasi sistem.

Konsep kebijakan di atas dapat menjelaskan relasinya dengan keputusan sebagai berikut. *Pertama*, dalam merumuskan keputusan harus dilandasi dengan analisis logis agar adaptif dengan lingkungan. *Kedua*, bahwa dengan adanya keputusan, maka secara otomatis men-

jadi pegangan dalam menjalankan organisasi.

Tilaar (2008: 149) mengartikulasikannya ke dalam dunia pendidikan bahwa kebijakan merupakan perumusan yang melalui tahapan yang dimulai dari visi hingga program yang pada hakikatnya sebagai upaya mewujudkan tujuan pendidikan di suatu komunitas di masa yang telah ditentukan. Selanjutnya, Tilaar menghubungkannya dengan kebijakan pendidikan Islam di Indonesia adalah mewujudkan *Bhinneka Tunggal Ika* bersamaan dengan hal itu juga sebagai wadah internalisasi ajaran Islam.

Model perumusan kebijakan pendidikan merupakan pengambilan keputusan dari berbagai alternatif. Dalam pengambilan keputusan biasanya mempertimbangkan antara untung rugi dan keefisiennya suatu kebijakan pendidikan. Dalam model perumusan kebijakan pendidikan dalam proses ini para aktor analisis kebijakan melakukan pendefinisian suatu masalah (input) kemudian dikonversi untuk dibuatkan kebijakan pendidikan yang pas dan hasil dari input dikonversi berupa output kebijakan. Namun dalam proses input konversi dan output faktor lingkungan, publik sebagai penerima kebijakan berpengaruh cukup besar. Karena nantinya setelah kebijakan dibuat atau ditolak lingkungan penerima kebijakan, maka diproses untuk dibuatkan model kebijakan baru, sesuai karakteristik lingkungan penerima kebijakan pendidikan itu sendiri, misalnya; sekolah, pesantren, dan perguruan tinggi.

William N. Dunn 2003 dalam Fattah (2013)¹ menjelaskan model perumusan analisis kebijakan pendidikan yang bisa dijadikan rujukan, antara lain: 1) model deskriptif, tujuannya untuk menjelaskan dan/atau memprediksikan sebab dan konsekuensi dari pilihan kebijakan pendidikan; 2) model normatif bertujuan bukan hanya menjelaskan dan/atau memprediksi juga memberikan dalil dan rekomendasi guna mengoptimalkan pencapaian utilitas (nilai); dan 3) model verbal diekspresikan. Begitu juga Dye, dikutip Nugroho (2004: 108-127), menjelaskan ada sembilan model perumusan kebijakan publik

¹ Dunn, William N., (2003) *Analisis Kebijakan Publik*. (Peny: Muhadjir Darwin). Yogyakarta: Gajah Mada University Press. hlm: 61-63.



yang bisa diadaptasi dalam perumusan kebijakan pendidikan, yaitu: 1) model kelembagaan; tugas pembuat kebijakan pendidikan adalah pemerintah; 2) model proses; kebijakan itu aktivitas politik sehingga mempunyai proses; 3) model teori kelompok merupakan interaksi dalam kelompok guna menghasilkan keseimbangan sebagai hal yang terbaik; 4) model teori elit; kebijakan pendidikan bagian dari perspektif elite politik; dan penguasa, 5) model teori rasionalisme; proses perumusan kebijakan pendidikan haruslah didasarkan pada rasionalitas; 6) model inkrementalis; kebijakan publik merupakan variasi ataupun kelanjutan dari kebijakan pendidikan di masa lalu; 7) model pengamatan terpadu; telaah menyeluruh aspek, *stakeholder*, manfaatnya; 8) model demokratis; melibatkan banyak pihak dan model strategis, menunjukkan alternatif dan pilihan kebijakan merupakan strategi untuk mencapai tujuan.

Keberhasilan kebijakan pendidikan tidak lepas dari peran para aktor yang merumuskannya. Kajian terhadap aktor perumus kebijakan pendidikan merupakan hal yang menarik. Para aktor merupakan penentu isi kebijakan dan mewarnai dinamika tahapan dan proses perumusan kebijakan. Adapun aktor dalam perumusan kebijakan pendidikan terdiri dari individu, kelompok, dan para pelaku pendidikan yang terlibat dalam berbagai kondisi sebagai satu kesatuan sistem kebijakan pendidikan. Lester dan Stewart (2000)² menyatakan bahwa para aktor perumus kebijakan terdiri dari, pemerintah terdiri dari birokrat karier, kantor kepresidenan dan kementerian, lembaga legislatif dan kelompok kepentingan yang berkaitan langsung dengan kebijakan secara spesifik, misalnya partai politik; organisasi penelitian; media komunikasi; serikat guru, asosiasi penyelenggara pendidikan tertentu, asosiasi peserta didik, asosiasi pimpinan perguruan tinggi, asosiasi orangtua peserta didik serta individu masyarakat. Mereka ini sering kali disebut sebagai peserta dari non-pemerintahan (*non-governmental participants*).

Peranannya dalam menyuplai informasi; memberikan tekanan

² Lester, James P & Stewart, Joseph JR. *Public Policy: An Evolutionary Approach*. (USA: Wadsworth/Thomson Learning, 2010).



(*pressures*); serta untuk memengaruhi (Anderson, 2006; Winarno, 2014; Maskuri, 2017).³ Hal senada dijelaskan oleh Howlett, Ramesh, & Perl (2009)⁴ yang mengklasifikasikan aktor perumus kebijakan termasuk dalam bidang pendidikan terdiri dari: 1) aparatur dipilih (*elected official*) yaitu berupa eksekutif dan legislatif yang terkait dengan urusan pendidikan; 2) aparatur ditunjuk (*appointed official*), bertugas sebagai asisten birokrat biasanya menjadi kunci dasar dan central figure dalam proses kebijakan pendidikan atau subsistem kebijakan pendidikan; 3) kelompok kepentingan (*interest group*) atau pihak terkait dengan kebijakan pendidikan, yakni pemerintah dan politisi sering kali membutuhkan informasi yang disajikan kelompok terkait berbagai kepentingan, guna efektivitas pembuatan kebijakan pendidikan atau untuk menyerang oposisi terkait kondisi pelayanan pendidikan; 4) organisasi penelitian (*research organization*), berupa akademi dari perguruan tinggi, kelompok ahli atau konsultan kebijakan, 5) media massa (mass media), merupakan jaringan lembaga swadaya masyarakat (LSM) yang memiliki hubungan krusial diantara negara dan masyarakat sebagai media sosialisasi dan komunikasi melaporkan permasalahan yang muncul terkait dengan layanan pendidikan yang diterima masyarakat; 6) organisasi massa dan profesional yang menekuni bidang tertentu atau keahlian khusus; 7) perorangan yang memiliki kompetensi dari isu yang dibuat kebijakannya (Hasbullah, 2015).

Terkait keterlibatan berbagai aktor dalam pembuatan kebijakan, khususnya dalam tahapan perumusan kebijakan, maka tahapan perumusan kebijakan diharapkan dapat melibatkan peserta yang lebih sedikit dibandingkan dalam tahapan penetapan agenda. Tahapan ini lebih banyak diharapkan adalah kerja dalam merumuskan alternatif kebijakan dengan mengambil tempat di luar perhatian publik (Sidney, 2007).⁵ Dalam sejumlah teks standar kebijakan, pada tahapan perumusan disebut sebagai fungsi ruang belakang. Detail kebijakan dirumuskan oleh staf birokrasi pemerintah, anggota legislatif, serta

³ Anderson, James E, Dan Winarno, Maskuri, *Public Policy Making, Sixth Edition*, 2006, hlm. 102-106.

⁴ Howlett, M., Ramesh, M., & Perl, A. *Studying Public Policy: Policy cycles and policy subsystems* (Vol. 3), (Oxford: Oxford University Press, 2009).

⁵ Sidney, M.S. *Policy formulation: Design and Tools*. in F. Fischer, G. J. Miller, & M., 2007, hlm. 79.



komisi khusus. Proses perumusan biasanya dilakukan di ruang kerja para aktor perumus kebijakan. Aktor perumusan kebijakan pendidikan terdiri dari komunitas analis kebijakan pendidikan diwakili dari pemerintah atau sekelompok masyarakat (*public*) yang berpartisipasi mengikuti arahan inisiator atau pemimpin opini dengan tekanan media massa, media sosial terkait dengan isu pendidikan yang berkembang atau menjadi perhatian masyarakat luas (Parsons, 1997).

F. FAKTOR PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Terry menjelaskan beberapa faktor yang memengaruhi keputusan, di antaranya: *Pertama*, setiap yang berbentuk dan tidak berbentuk, setiap hal yang emosional dan rasional haruslah dipertimbangkan ketika merumuskan keputusan.

Kedua, keputusan mesti menjadi material guna mewujudkan keputusan agar tidak mengacu pada persoalan personal namun didasarkan pada kepentingan organisasi. *Ketiga*, tidak semua keputusan akan menampakkan hasil yang baik, maka perlu dipersiapkan keputusan lainnya.

Keempat, pada hakikatnya keputusan merupakan sikap yang abstrak maka harus dimanifestasikan menjadi nyata dalam bentuk atau aktivitas fisik. *Kelima*, sebuah keputusan yang baik memerlukan periode panjang.

Keenam, untuk memperoleh hasil yang bagus, maka dibutuhkan keputusan yang taktis dapat diimplementasikan. *Ketujuh*, keputusan harus diformalisasi di dalam organisasi agar memiliki legitimasi untuk dijalankan. *Kedelapan*, bahwa keputusan merupakan rangkaian antar-elemen.

Adapun menurut Arroba bahwa faktor pengambilan keputusan di antaranya: informasi akan masalah yang dihadapi organisasi; tingkat pendidikan; personalitas; pengalaman hidup dan kebudayaan.

Selanjutnya seorang ahli pemasaran, Phillip Kotter menjelaskan faktor keputusan sebagai berikut: *pertama*, adanya faktor kebudayaan dan strata sosial; *kedua*, faktor sosial, bahwa keputusan tidak



terlepaskan dari permasalahan sosial; *ketiga*, faktor pribadi, meliputi demografi manusia; *keempat*, faktor psikologis meliputi persoalan psikologis seperti motivasi, dan karakter.

Penjelasan lebih lanjut dikemukakan oleh Miniard yang mengatakan bahwa seorang individu dalam mengambil keputusan sangat dipengaruhi di antaranya lingkungan, individu, dan psikologis.



PRINSIP-PRINSIP DAN PROSES PEMBUATAN KEPUTUSAN

A. PRINSIP DAN PROSES PEMBUATAN KEPUTUSAN

Keputusan yang telah ditetapkan diharapkan menjadi panduan bagi organisasi. Oleh karena itu, perlu menjalankan prinsip sebagai berikut: *Pertama*, hakikat dari keputusan adalah memberi solusi terhadap persoalan yang dihadapi. Oleh karena itu, seorang pengambil kebijakan harus mempertimbangkan ketepatan sasaran dari pemecahan masalah. *Kedua*, pengambil kebijakan secara kesadaran penuh dan rasional bahwa setiap keputusan yang ditetapkan telah melalui analisis minus risiko. *Ketiga*, keputusan yang diambil oleh pengambil kebijakan telah mempertimbangkan batas keberterimaan kemampuan manusia. *Keempat*, pengambil keputusan memutuskan sikap terhadap keputusan yang bisa dilaksanakan. *Kelima*, keputusan yang diambil berorientasi penyelesaian masalah yang taktis dan tentunya dapat diterapkan secara operasional dan teknis. *Keenam*, dalam merumuskan keputusan dimulai dari tahap paling awal sebagaimana prosedur yang dianggap efektif hingga tahap implementasi. *Ketujuh*, keputusan yang diimplementasikan diharapkan dapat dinilai kesuksesannya. *Kedelapan*, keputusan bisa dirumuskan tidak hanya berdasarkan data namun juga bisa dengan intuisi dan penetapan individu.

B. KOMPONEN PEMBUATAN KEPUTUSAN

1. Penetapan Tujuan

Sebagaimana pembahasan pengertian bahwa keputusan terbaik dibutuhkan rumusan dan dukungan data yang akurat sebab keputusan yang dibuat akan berdampak sangat pada seluruh sisi yang menjalankan keputusan tersebut. Sebagai representatif dari rumusan dan data fakta berikut ini, disampaikan empat komponen pengambilan keputusan yang dikelompokkan oleh Martin Starr, yaitu: Sebelum keputusan dibuat, maka yang pertama harus ditanyakan “untuk apa keputusan ini di buat? apakah keinginan mencapai keputusan seiring dengan kemampuan dalam menjalankan dan dampak keputusan. Contoh: “Untuk apa membeli televisi di rumah..?”

Tentu akan sangat banyak jawaban yang didapatkan, tentu di antara jawaban-jawaban tersebut pasti, ada yang paling menjadi tujuan khusus yang diharapkan oleh pengambil keputusan utama dalam membeli televisi tersebut. Antara lain alasan yang mungkin timbul adalah: Sarana hiburan di rumah; Supaya keluarga betah di rumah; Supaya tidak menonton di rumah tetangga; Untuk dapat menyaksikan pertandingan piala dunia; Untuk dapat menyaksikan acara tertentu; Untuk gengsi agar tidak dianggap tidak mampu beli televisi.

2. Identifikasi Alternatif

Setelah menetapkan tujuan, maka dapat dilanjutkan dengan menetapkan berbagai alternatif-alternatif yang mendasari mencapai tujuan tersebut. Untuk mencapai satu tujuan tentu ada banyak pilihan, namun tetap dipertimbangkan segala dampak dari alternatif yang diambil. Misalnya, jika tujuan pembelian televisi tersebut disebabkan keinginan hanya untuk menonton satu paket acara saja dan hanya pada satu waktu saja tentu kurang pas.

C. PERISTIWA TIDAK TERKENDALI

Alternatif yang diambil harus mampu melihat pada kondisi sekarang terhadap kondisi yang akan datang, jangan sampai keputus-



an yang diambil tidak mempertimbangkannya. Dan keputusan yang sudah diambil jika karena di luar dari kemampuan kita menganalisisnya namun tetap terjadi maka harus diusahakan mencari solusi alternatif atas kondisi terbaru yang muncul.

Misal pembelian televisi yang bertujuan untuk mengikuti suatu acara tertentu, bukan tidak mungkin karena sesuatu hal acara tersebut tidak jadi ditayangkan. Tentu dengan penetapan tujuan yang sempit tersebut maka tidak tercapai tujuan pembelian televisi, di mana seharusnya sebelum menetapkan tujuan sudah dapat diantisipasi sebelum hal tersebut terjadi.

Untuk sarana mengukur hasil harus ditetapkan alat atau sarana yang menjembatani antara keputusan terhadap realisasi. Jika keputusan yang diambil tidak sesuai dengan realisasi berarti putusan tersebut salah dan sebaliknya jika keputusan sesuai dengan realisasi yang dicapai maka dapat dikatakan keputusan tersebut berhasil. Dalam hal ini alat atau sarana ukur yang dimaksud sebagai pembandingan, misalnya. Pembelian televisi didasari oleh keinginan bapak untuk memberikan alat hiburan di rumah agar anak-anaknya betah di rumah, maka alat ukur pembandingan yang tepat adalah sejauh mana anak-anaknya tersebut menikmati hiburan televisi.

D. METODE PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Proses ilmiah adalah tahap ideal dalam pengambilan keputusan di sebuah organisasi modern sehingga data yang memberikan fakta tersebut akan menyumbang ketepatan pilihan. Metode ilmiah yang digunakan bisa menggunakan pendekatan sains pasti maupun sains sosial, setiap ilmu tersebut akan mewarnai keputusan yang efektif. Adapun langkah-langkah yang dapat diterapkan sebagai berikut.

1. Sebagaimana karakter ilmiah yaitu perlunya sebuah rumusan persoalan dan tujuan dari sebuah aktivitas. Seorang pengambil keputusan harus memiliki hipotesis, misalnya apa yang akan terjadi jika keputusan ini ditetapkan?
2. Dalam merumuskan keputusan yang ilmiah diperlukan tinjauan

teoretis yang dapat digunakan menjadi tinjauan dan perbandingan dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan.

3. Hipotesis yang dikembangkan menjadi arahan bagi pengambilan keputusan.
4. Hipotesis perlu dilakukan uji statistik, oleh karena itu dibanyak literatur pengambilan keputusan banyak menggunakan analisis statistik.
5. Hasil dari analisis didasarkan pada tinjauan teoretis.
6. Analisis hasil merupakan analisis dari hasil pengolahan model penelitian berdasarkan kerangka berpikir yang telah dicari dalam studi literatur.
7. Kesimpulan yang dihasilkan merupakan hasil dari riset pengambilan keputusan.
8. Analisis hasil merupakan analisis dari hasil pengolahan model penelitian berdasarkan kerangka berpikir yang telah dicari dalam studi literatur.

Supranto (2005) menjelaskan bahwa tahap keputusan manajemen memiliki unsur sebagai berikut: *Pertama*, perlu adanya rumusan persoalan secara perinci. *Kedua*, mengumpulkan data mengenai kenapa terdapat sebuah persoalan di organisasi, kemudian fokuskan kajian. *Ketiga*, berdasarkan informasi kemudian lakukan aktivitas tindak lanjut untuk memberi solusi. *Keempat*, mempersiapkan analisis pilihan atau yang disiapkan jika sebuah alternatif telah ditentukan. *Kelima*, menentukan pilihan dari keputusan, misalnya seorang kepala sekolah yang menetapkan strategi promosi sekolah yang dipimpinnya. *Kelima*, tahap terpenting adalah tahap aksi, bahwa tanpa adanya aplikasi dari keputusan yang dibuat, maka hal itu sama saja dengan tidak mengambil keputusan dan organisasi juga akan mengalami stagnasi.



PEMBUATAN KEPUTUSAN DALAM PROSES MANAJEMEN DAN ASPEK MANAJEMEN

Pengambilan keputusan sangat terkait dengan organisasi, fungsi manajemen dan kepemimpinan organisasi. Ketiga hal ini saling terkait, dan keputusan adalah jiwa yang menggerakkannya, oleh karena itu aktivitas pengambilan keputusan merupakan kegiatan terpenting.

Melalui kepemimpinan diharapkan proses pengambilan keputusan akan berjalan efektif. Ada pemimpin yang biasa mengambil keputusan secara sendiri, namun ada pemimpin yang terbiasa melakukan penjangkaran aspirasi dan nampak lebih demokratis, dan kesemuanya ini adalah proses manajemen yang dilakukan untuk merumuskan keputusan.

A. ASPEK PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Terdapat tiga aspek dalam pengambilan keputusan (Janis & Mann, 1977), yaitu: *Pertama*, kemampuan mempertimbangkan beberapa pilihan. Individu tidak hanya memikirkan manfaat terbesar yang akan didapatkan, tetapi juga berbagai macam pertimbangan dari pilihan yang dipilih maupun yang tidak dipilih.

Kedua, kemampuan menghadapi tantangan untuk mencapai si-

tuasi yang diinginkan. Berbagai tantangan yang kemungkinan akan dihadapi oleh individu dapat dilalui dengan baik. Berkenaan dengan ketidakpastian, sehingga pilihan yang telah dipilih tidak dapat diubah lagi. *Ketiga*, kemampuan untuk menerima risiko yang ada.

Individu mampu untuk menerima konsekuensi dari keputusannya dan melaksanakan sendiri. Ranyard (1997) mengemukakan bahwa kedua aspek tersebut berhubungan dengan faktor eksternal dan faktor internal masing-masing dalam diri individu:

1. Keadaan sekitar yaitu mengenai kondisi lingkungan internal dan eksternal.
2. Keinginan. Preferensi merupakan harapan akan implementasi keputusan. Mereka diarahkan oleh tujuan dan kuat.

Menurut Faqih (2012) aspek-aspek pengambilan keputusan studi lanjut menurut Hasan antara lain:

1. Memahami potensi diri. Memahami potensi diri dimaksudkan siswa memiliki kesanggupan untuk membentuk suatu gambaran tentang dirinya sendiri, tentang kelebihan, kekurangan, sifat-sifat, bakat, dan minat yang ada dalam dirinya.
2. Memahami lingkungan. Memahami lingkungan dimaksudkan siswa memiliki kesanggupan untuk memahami dan menggambarkan keadaan lingkungannya baik lingkungan keluarga, lingkungan sekolah dan lingkungan sekitar sehingga menunjukkan suatu keadaan yang jelas.
3. Menemukan hambatan-hambatan dalam mengambil keputusan studi lanjut. Menemukan hambatan dalam mengambil keputusan berarti siswa sanggup menemukan, mengidentifikasi, keadaan yang menghambatnya dalam mengambil keputusan.
4. Memutuskan pilihan berdasarkan alternatif yang ada. Memutuskan pilihan berdasarkan alternatif yang ada berarti siswa mampu memahami diri, memahami keadaan lingkungan, dan mampu menemukan hambatan dalam mengambil keputusan studi lanjut yang kemudian hal tersebut menjadi bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan.



B. FAKTOR-FAKTOR PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Sangat banyak faktor-faktor yang memengaruhi suatu keputusan, faktor-faktor ini mampu memberikan sejauh mana kualitas keputusan akan ditetapkan, bila faktor-faktor yang dipakai sangat tidak berhubungan atau bukan substansial utama permasalahan tentu akan memunculkan permasalahan baru atau sebaliknya dengan kualitas hubungan faktor dengan keputusan sangat erat dan sangat substansial jelas akan memberikan keputusan yang ideal berkualitas. Dalam pembahasan ini, akan disampaikan ada empat faktor yang sangat memengaruhi munculnya suatu keputusan. Adapun faktor-faktor tersebut, yaitu:

1. Posisi atau Kedudukan

Faktor posisi atau kedudukan sangat memengaruhi suatu pengambilan keputusan, para pemilik perusahaan sangat sering mengabaikan kaidah pengambilan keputusan yang benar disebabkan sang pemilik dengan posisinya membuat suatu keputusan dengan sepihak atas intuisi atau kepentingan sepihak yang juga sering diakui dan disetujui oleh para direksi dan karyawan sebagai wujud penghormatan dan penghargaan atau disebabkan kekhawatiran beda pendapat yang berujung pada ketidakpatuhan. Hal ini sering kali terjadi walaupun dengan kasat mata logika keputusan sangat bertentangan.

Para pemimpin diktator di beberapa negara atau kerajaan-kerajaan masa lampau menjadikan faktor posisi atau kedudukan ini dapat membuat berbagai keputusan mutlak yang tidak mengenal kaidah keputusan benar atau keputusan salah. Dalam hal penerimaan dari hasil pengambilan keputusan melalui faktor kedudukan lebih mudah diterima oleh orang-orang yang di bawah posisinya atau yang dibawah kedudukannya. Namun pada sisi positifnya masih ada sejarah pemimpin yang mampu memberikan keputusan yang baik didasari faktor kedudukannya.

2. Masalah dan Pentingnya Identifikasi Akar Permasalahan

Faktor masalah dalam pengambilan keputusan sangat berpengaruh, dalam manajemen strategik sangat jelas bahwa untuk masuk pada suatu keputusan atau solusi penyelesaian harus dimulai dengan mengetahui permasalahan-permasalahan melalui berbagai formula evaluasi yang melahirkan berbagai permasalahan yang akhirnya ditetapkan sebagai rujukan dalam menentukan keputusan penyelesaian.

Demikian pula halnya dengan faktor masalah dengan pengambilan keputusan, masalah dijadikan rujukan dalam menyelesaikan permasalahan atauantisipasi keakuratan kualitas keputusan yang dibuat. Bahkan diharapkan dari keputusan yang dibuat mampu melihat masalah yang akan muncul atau dampak masalah yang timbul bahkan masalah yang sekaligus dapat diselesaikan.

Akar permasalahan merupakan aktivitas yang bersifat reaktif, terjadi setelah masalah terdeteksi. Akar permasalahan merupakan alasan yang paling dasar mengapa terjadi. Analisis akar permasalahan adalah proses menyingkap masalah ini. Sebelum peningkatan terjadi, akar permasalahan harus diidentifikasi dan diperbaiki. Hal ini merupakan masalah yang besar di sekolah-sekolah karena organisasi sekolah bersifat enggan atau tidak ingin untuk memecahkan permasalahan, dan masyarakat umum mengambil keuntungan dari fakta tersebut. Keengganan para pendidik untuk mengidentifikasi dan menganalisis akar permasalahan berawal dari beberapa faktor.

Personel sekolah secara umum menggunakan pendekatan yang tidak tersusun dalam memecahkan masalah. Orang cenderung menggunakan kata hati mereka, mempercayai bahwa mereka dapat mengetahui atau mempelajari sesuatu tanpa sadar. Mereka hanya mengetahui apa yang benar, terutama ketika beberapa orang lain ada yang menyetujui pendapat tersebut. Orang juga cenderung berkomunikasi secara tidak formal untuk periode waktu yang lama, sampai pada penyebab masalah atau solusi melalui proses penyisihan yang lama dan kondisi ini hampir tidak disadari. Pengalaman dengan masalah yang terjadi berulang-ulang, membuat mereka berpegang pada penyebab dan pemecahan masalah yang telah digunakan pada waktu



sebelumnya. Semua ini bersifat subjektif, sangat pribadi, tindakan pada waktu sebelumnya. Semua ini bersifat subjektif, sangat pribadi, tindakan dilakukan secara individu atau dalam kelompok tertentu dan tidak terukur. Sulit bagi seorang pendidik untuk menjelaskan proses dan keabsahannya kepada orangtua yang tidak puas.

Personel sekolah biasanya tidak mempunyai pola dalam memecahkan permasalahan. Mereka tidak terlatih dalam pemecahan masalah, mereka hanya terlatih untuk menjawab. Adapun ilmu pendidikan berbasis pada latihan terhadap solusi. Diagnosis, penilaian, pengujian, dan pengukuran berkonsentrasi pada penerapan peralatan dan teknik yang telah distandardisasi dan yang tidak memasukkan pemecahan permasalahan yang kreatif, pemecahan masalah ilmiah, penilaian terapan, dan ilmu pengetahuan. Kursus pendidikan terus memikirkan jenis dan penggunaan ujian yang telah terstandar, penerapan kurva normal untuk menaikkan tingkat, penelitian teoretis melalui survei pendapat dan orientasi pada pengajaran dan pengukuran yang lebih menekankan pada hasil atau output daripada input.

Kerugian dari pendekatan tak tersusun ini lebih besar daripada keuntungannya. Pendekatan ini memberikan jawaban cepat. Kemampuan yang besar untuk mendeteksi permasalahan yang tersembunyi yang muncul ke permukaan saat berpikir, dan kemungkinan pembentukan kesimpulan yang lebih abstrak. Kerugian mengandung unsur subjektivitas, hubungan personel pada kata hati dan pengalaman pribadi.

Partisipasi dalam jenis pemecahan masalah seperti ini bergantung pada orang-orang yang mempunyai latar belakang yang sama, pengalaman yang sama, dan pengetahuan khusus dan terkadang bersifat rahasia mengenai sebuah proses. Pemecahan masalah yang tidak tersusun ini memiliki kemungkinan besar untuk gagal. Tetapi yang lebih penting dari itu semua, pendekatan tak tersusun tersebut mencegah tindakan untuk berbicara dan membujuk orang lain mengenai akar permasalahan.

Penyibakan permasalahan serta mengidentifikasi permasalahan yang sebenarnya atau keadaan sebenarnya yang menjadi penyebab

permasalahan di sekolah. Secara khusus, bukanlah bukanlah metode tersusun dan tak tersusun yang mengganggu orang, melainkan identifikasi penyebab masalah yang sebenarnya. Tak seorang pun di komunitas sekolah ingin mengetahui siapa atau apa yang harus dipersalahkan sebenarnya. Atau tak seorang pun berharap untuk bertanggung jawab untuk mengatakan kepada yang lain bahwa ini adalah kesalahannya. Tak seorang pun yang benar-benar mau mengatakan bahwa sekolah tidak bersalah, sekolah dengan mudah menyalahkan atas kegagalan. Tetapi organisasi sekolah belum selesai melakukan semua yang seharusnya mereka kerjakan dan menemukan dan memecahkan fakta, metode maupun penemuan mungkin akan sama tidak disetujui.

Dua teknik analisis akar permasalahan khusus yang mungkin dapat berguna bagi organisasi sekolah: analisis penghalang dan analisis faktor sebab akibat dan peristiwa. Pertama-tama lihat pada analisis penghalang. Analisis penghalang merupakan teknik akar permasalahan yang melihat pada sumber permasalahan yang mungkin terjadi dengan menilai kecukupan penghalang tersebut. Kajian tentang analisis penghalang sangat berharga dalam pendidikan untuk mengidentifikasi penghalang yang mungkin telah mencegah permasalahan. Untuk menganalisis penghalang kita harus melihat pada penjelasan dengan tindakan dasar yang menciptakan permasalahan.

Analisis penghalang menentukan elemen dasar dan peristiwa atau masalah yang tidak diinginkan sebagai berikut:

1. Ancaman, bahaya atau paksaan yang dapat berpengaruh buruk terhadap keadaan atau kondisi hal-hal yang berharga.
2. Sasaran atau hal-hal yang berharga itu sendiri.
3. Penghalang atau penyelamat yang seharusnya menghalangi datangnya ancaman kepada sasaran.
4. Jejak kontak ancaman atau pengaruh ancaman terhadap sasaran seperti yang dibuktikan oleh terjadinya masalah atau peristiwa yang tidak diinginkan.

Dalam menggunakan analisis penghalang untuk menentukan akar permasalahan, ada empat hal yang harus diidentifikasi, sebagai



berikut:

1. Ancaman akan menyebabkan kerugian.
2. Orang-orang atau sesuatu yang dirugikan.
3. Penghalang yang seharusnya mampu mencegah ancaman untuk mencapai sasaran, tetapi kenyataan tidak mampu.
4. Jalan atau jejak yang digunakan oleh ancaman untuk mencapai sasaran.

Ancaman adalah orang atau hal-hal yang mempunyai potensi untuk menimbulkan kerugian atau hasil yang berdampak merugikan dalam lingkungan pendidikan. Ancaman datang dalam bentuk energi, baik energi yang terkendali menghasilkan hasil-hasil yang diinginkan sementara energi tak terkendali menghasilkan hasil-hasil yang tidak diinginkan. Dalam dunia pendidikan energi seperti ini bisa berasal dari banyak sumber kekuatan (politik, keluarga, masyarakat, profesional, lembaga) dan dalam bentuk yang tidak terbatas.

Sasaran adalah semua hal-hal yang berharga atau orang yang rusak, tidak berharga atau dirugikan oleh ancaman. Mereka mungkin bisa saja guru, murid, pengajaran, kelas, sekolah, norma, nilai atau sejenis lingkungan. Segala hal yang menjadi sasaran mengandung proses seperti pengajaran atau materi fisik dan perlengkapan. Orang-orang yang menjadi sasaran bisa saja murid atau individu, guru, dan staf. Sasaran dapat meliputi lingkungan atau suasana pembelajaran.

Penghalang mencegah energi yang mengalir dari ancaman menuju sasaran. Penggunaan penghalang secara strategis dan menyeluruh adalah untuk mengunci ancaman agar jauh dari sasaran. Penghalang adalah segala hal yang mencegah jalan, pendekatan atau kendali, dan meminimalkan dampak dari kontak yang tidak diinginkan antara ancaman dan sasaran. Beberapa strategi yang menggunakan penghalang dapat diberdayakan:

1. Ancaman dapat dihilangkan dengan tidak memasukkan ancaman itu.
2. Ancaman dapat dikurangi melalui pembatasan atau peraturan baru.

3. Pelepasan energi ancaman dapat dimodifikasi.
4. Ancaman dapat diisolasi dari sasaran dalam penanggulangan sekolah.
5. Ancaman dapat dipisahkan dalam waktu maupun tempat.
6. Sasaran dapat diperkuat guru.
7. Dampak dari ancaman dapat dikurangi.

Jejak adalah peristiwa-peristiwa yang menstimulasi sebuah konsekuensi. Penting untuk mencari jejak peristiwa menuju ke asalnya untuk menentukan asal usul dari masalah itu. Sumber masalah bisa dalam bentuk energi, ancaman atau mungkin di dalam jejak itu sendiri, yaitu rangkaian peristiwa.

Langkah pertama dalam menggunakan analisis penghalang untuk menemukan akar permasalahan adalah menentukan kerusakan sasaran. Akibat dari ancaman atau jejak-jejak ancaman, sasaran menjadi rusak. Langkah selanjutnya adalah menemukan sumber ancaman orang, benda, tindakan atau jejak.

Analisis penghalang menuntun pada catatan identifikasi akar permasalahan dan usaha-usaha tindakan korektif dan menunjukkan usaha untuk menyelesaikan permasalahan pada bagian staf sekolah. Staf tersebut harus memperagakan catatan tersebut kepada orangtua murid. Jika orangtua tidak mampu merespons secara konstruktif, maka pemegang kuasa berikutnya yang ada di dalam komunitas bertanggung jawab atau berwenang untuk meresponsnya. Pada butir ini dinyatakan bahwa penulis percaya para pendidik harus menjamin mutu program pendidikan dengan mewujudkan permasalahan ini kepada pemegang kuasa sampai pihak lainnya bergabung dalam usaha pendidikan tersebut.

3. Situasi dan Kondisi

Faktor situasi dan kondisi dalam pengambilan keputusan sangat rentan dengan kualitas keputusan yang dikeluarkan. Dapat kita contohkan bahwa pada saat kenaikan bahan bakar minyak sangat tidak tepat para produsen kendaraan meningkatkan produksinya. Maksudnya bahwa momentum situasi dan kondisi tidak mendukung.



Di daerah perkampungan yang sangat religius sangat tidak tepat mendirikan suatu pub diskotik, maksudnya situasi dan kondisinya tidak mendukung. Pertanyaannya apakah di lingkungan perkampungan tersebut dapat didirikan suatu pub diskotik, jawabnya adalah jika perkampungan itu sudah berubah menjadi lebih terbuka dan modernis dan tidak terlalu kaku terhadap etika religius, maka dapat saja dibuat keputusan untuk dapat mendirikan suatu pub diskotik pada lokasi itu.

Faktor situasi dan kondisi ini sangat memegang peranan terhadap keputusan, jika pengambil keputusan tidak mengindahkan faktor ini besar kemungkinan hasil keputusan yang dibuat akan sangat tidak berarti atau keputusan yang sangat lemah.

4. Tujuan

Faktor tujuan dalam pengambilan keputusan sangat jelas menjadi sangat pokok sebab hasil keputusan yang tidak didasari oleh faktor tujuan adalah mengambang sebab keputusan tersebut tidak mempunyai arah dan sasaran yang dituju. Namun dalam berbagai keputusan yang pernah ada rata-rata menempatkan tujuan menjadi faktor utama baik tujuan yang mengarah pada hal negatif atau positif organisasi maupun sebaliknya, baik tujuan pribadi maupun tujuan organisasi.

Ada beberapa faktor lain yang dianggap sangat mendasari dalam pembuatan keputusan, antara lain: keadaan intern organisasi. Keadaan intern organisasi sangat berpengaruh dasari oleh keadaan organisasi, adapun hal-hal kesiapan organisasi yang dimaksud antara lain: kesiapan organisasi berupa dana, dan kemampuan karyawan.

Keputusan dengan biaya sangat erat hubungannya apalagi keputusan-keputusan yang berhubungan dengan investasi atau proses yang panjang. Keputusan bersamaan dengan dana yang ada dalam mendukung keputusan tersebut dan sangat banyak keputusan yang tidak berjalan karena ketidaksiapan dana pendukung.

Keadaan internal terkait dengan kemampuan karyawan terhadap keputusan bisa dilihat dari kesiapan karyawan menerima hasil keputusan, jangan sampai keputusan yang diambil tanpa memperhitungkan kemampuan karyawan yang ada. Sebab sehebat apa pun suatu

keputusan tanpa didukung oleh SDM yang akan menjalankannya tentu hanya akan sia-sia.

Keadaan internal terkait kelengkapan peralatan organisasi terhadap pengambilan keputusan dapat dilihat faktornya dari suatu keputusan yang mempunyai hubungan dengan harus adanya berbagai peralatan pendukung namun tidak tersedia, tentu keputusan itu tidak berjalan dengan semestinya. Keputusan yang dibuat wajib mempertimbangkan kelengkapan peralatan yang ada, jika tidak harus ada penyesuaian terhadap keputusan baik dari segi keputusannya maupun dari segi penyediaan peralatannya.

Keadaan internal terkait dengan struktur organisasi terhadap pengambilan keputusan mempunyai peranan yang juga sangat penting sebab struktural pengambil keputusan menentukan tingkatan keputusan yang dibuat. Keputusan suatu kebijakan akan sangat didominasi oleh para struktural yang berada di level menengah dan atas sedangkan keputusan di level struktural bawah akan lebih pada keputusan teknis dari penjabaran kebijakan yang ditetapkan dari jenjang struktural di atasnya.

Keadaan eksternal organisasi keadaan eksternal organisasi terhadap keputusan menjadi sangat penting sehingga pemimpin mesti mempertimbangkan keadaan eksternal yang memengaruhi oleh karena itu diperlukan identifikasi, evaluasi, dan diagnosis terhadap lingkungan eksternal.

Sangat banyak keputusan yang dibuat menjadi gagal disebabkan lemahnya analisis terhadap faktor eksternal ini, misalnya hal budaya di Bali harus dipertimbangkan menjadi bagian dari keputusan yang seiring bukan bertentangan, budaya di lingkungan yang Islami, budaya di lingkungan glamor menjadi faktor yang harus disesuaikan.

Penjualan suatu produk yang sama pada titik lokasi yang berbeda di mana satunya lokasi modern pusat perkotaan dan lingkungan orang kaya cenderung penetapan harga disesuaikan dengan lokasi apakah perkampungan, pinggiran kota, dan pendapatan warga.

Tersedianya informasi yang diperlukan. Informasi dalam pengambilan keputusan menjadi faktor yang harus dipenuhi sebelum kepu-



tusan diambil atau ditetapkan, sebab informasi yang diterima akan memberikan ketepatan sasaran keputusan seiring dengan kebutuhan sesungguhnya. Misalnya: pembuatan keputusan tanpa memedulikan informasi terbaru terhadap perubahan suatu undang-undang atau aturan yang ada bisa membatalkan keputusan, penetapan harga tanpa melihat pembanding kompetitor akan menyebabkan harga yang tidak ideal, dan lain-lain.

Kepribadian dan kecakapan pengambilan keputusan. Kepribadian dan kecakapan menjadi faktor penting dalam pengambilan keputusan. Inteligensi, kapasitas, kapabilitas, keterampilan, penilaian, kebutuhan menjadi bagian kepribadian dan kecakapan yang dapat memengaruhi hasil keputusan. Bahwa orang pintar dengan orang bodoh akan sangat berbeda dalam menentukan suatu keputusan.

Bahwa orang yang mempunyai kapabilitas dan integritas sangat berbeda dengan orang yang tidak mempunyai kapabilitas terhadap suatu keputusan, bahwa orang yang mampu melakukan penilaian yang baik dengan yang tidak tentu menghasilkan keputusan yang berbeda, begitu juga dengan kebutuhan.

C. PRINSIP PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM ISLAM

Berikut beberapa prinsip dalam pengambilan keputusan yang penting dipertimbangkan ketika pengambil keputusan sedang memilih alternatif. *Pertama*, keputusan yang baik tidaklah harus disukai oleh semua orang. Maka hal terpenting adalah fokus pada permasalahan bukan fokus bagaimana orang akan memandang keputusan. *Kedua*, dalam pengambilan keputusan pendapat orang lain perlu dipertimbangkan, memang dibutuhkan dalam informasi, namun yang terpenting adalah bukan banyaknya informasi, melainkan bagaimana orang yang memberi pendapat memahami duduk permasalahan yang akan diselesaikan. *Ketiga*, kebijakan efektif sangat tergantung bagaimana pengambil keputusan berpandangan adil dan memiliki kemaslahatan bagi anggota organisasi dan bagi orang lain. *Keempat*, keputusan tidak merugikan orang lain. *Kelima*, keputusan yang baik

bisa saja tidak harus langsung berdampak, terkadang membutuhkan waktu lama mewujudkannya. *Keenam*, tidak semua keputusan benar, maka akan terdapat kesalahan dalam mengambil keputusan. Namun demikian, hal terpentingnya adalah bagaimana kegagalan dalam keputusan sebelumnya menjadi pelajaran bagi di masa mendatang.

Adapun dalam Islam dapat dipelajari beberapa prinsip sebagai berikut. Dalam surah *al-Baqarah*: 30 terdapat prinsip pengambilan keputusan individu ketika Allah memutuskan untuk menciptakan manusia, sementara malaikat mengatakan bahwa manusia akan membuat kerusakan. Selanjutnya dalam surah *asy-Syuura*': 38 menyampaikan soal shalat dan pentingnya menyelesaikan masalah secara musyawarah.

Dalam surah *asy-Syuura*' di atas, Allah menyuruh umat Islam untuk mengerjakan shalat fardu tepat waktu. Selanjutnya, jika mereka mendapat masalah seharusnya dilakukan musyawarah. Aktivitas pengambilan keputusan dengan musyawarah sering dilakukan oleh Rasulullah ketika menyelesaikan berbagai persoalan. Pada masa setelah Rasulullah wafat, para sahabat bermusyawarah untuk menentukan siapa pemimpin umat, sehingga terpilih Abu Bakar.

Dalam bermusyawarah, orang yang berhak untuk mengikutinya adalah orang yang berwenang dan berkompeten, karena bisa saja persoalan yang sedang dibahas merupakan rahasia, misalnya dalam merancang strategi perang. At-Thabari menafsirkan ayat *asy-Syuura*' tersebut bahwa manusia dalam menyelesaikan persoalan haruslah melalui musyawarah.

Dalam Riwayat Ad Darimi No. 161 dan Al Baihaqi terdapat cerita pentingnya musyawarah. Salah satunya ketika Abu Bakar mengambil keputusan selalu mencari solusi dalam Al-Qur'an bial tidak ditemukan akan mencari sunnah Rasulullah. Jika tidak ditemukan solusi maka berikutnya Abu Bakar akan menanyakan kepada kaum Muslimin, para pemuka, dan orang berilmu untuk melakukan musyawarah.

Dalam Islam dewan musyawarah dikenal dengan istilah *syura*, namun demikian tidak secara jelas diatur dalam Al-Qur'an bagaimana cara membentuk *syura* melainkan diberikan ruang untuk mencip-



takan sesuai karakteristik suatu masyarakat. Beberapa manfaat *syura* di antaranya: dapat diketahui kebaikan sebuah keputusan, menyatukan beragam kualitas pendapat, semua argumentasi diuji kemudian diputuskan, bersatunya semangat sehingga akan lebih gampang untuk mewujudkan sebuah keputusan. Rasulullah bersabda “*Tidak satu kaum pun yang selalu melakukan musyawarah melainkan akan ditunjukkan jalan paling benar dalam perkara mereka.*” Di Hadis berikutnya “*Aku belum pernah melihat seseorang melakukan musyawarah selain Nabi saw. Apabila hatimu telah bulat dalam melakukan sesuatu, setelah hal itu dimusyawarahkan, serta dipertanggungjawabkan kebenarannya, maka bertawakkallah kepada Allah.*”

Sunnah Rasulullah mengenai musyawarah terkandung pesan bahwa sebuah keputusan bersama haruslah diwujudkan secara baik. Rasulullah sangat menghormati hasil kesepakatan sehingga Nabi tidak akan mendengar orang yang melanggar kesepakatan atau meralatnya karena dianggapnya sudah tidak bisa dipercaya.

Berdasarkan Hadis tersebut, jika diaplikasikan di dunia manajemen, seorang manajer tidak boleh melanggar keputusan yang telah diambilnya, melainkan harus dengan penuh komitmen menjalankannya lain halnya jika belum ada kesepakatan.

Dalam QS. *Ali Imran* [3]: 159 terdapat pesan pentingnya melakukan musyawarah untuk persoalan tertentu yang dapat diterapkan seorang manajer ketika mengambil keputusan. Dalam ayat ini terkandung makna bahwa: seorang pemimpin menghindari tutur kata yang kasar namun lebih menampakkan kelembutan; keputusan ditujukan untuk kemaslahatan bersama.

D. PROSES PEMBUATAN KEPUTUSAN

Pengambilan keputusan menurut Charles Hoffer harus melalui tahapan: permulaan, pengesahan. Adapun Herbert A. Simon menyatakan tiga proses: pemilihan situasi, menemukan persoalan, pemberian solusi. Terdapat beberapa kriteria pengambilan keputusan yang baik, sebagai berikut.

1. Mengumpulkan berbagai rencana pilihan.
2. Mendata sasaran yang mesti diberikan ketika mengambil keputusan.
3. Memperhitungkan dampak buruk keputusan.
4. Selalu peka terhadap data dan fakta baru.
5. Memperhitungkan pendapat para pakar.
6. Mengevaluasi dampak buruk dan baik pilihan.
7. Menetapkan aktivitas perinci dari sebuah pilihan.

Keputusan juga dapat dilakukan dengan: tanpa melakukan musyawarah, biasanya ini dilakukan di organisasi militer yang lebih bersifat komando; pendapat ahli, organisasi dapat menggunakan langkah ini untuk memperbaiki kualitas keputusan; kesepakatan, di mana terdapat partisipasi dalam memutuskan solusi.

Pengambilan keputusan juga bisa melewati proses: mencari akar masalah; berusaha memahami persoalan; menjelaskan persoalan agar dapat diberi solusi; menentukan pilihan dan teknis menjalankan; melakukan aplikasi. Berikut adalah penjelasan poin tersebut:

Pertama, pengambilan keputusan, pada hakikatnya memilih alternatif pilihan untuk menyelesaikan persoalan. *Kedua*, menemukan pilihan solusi, setelah diketahui masalah maka ditentukan pilihan-pilihan untuk ditentukan salah satu sebagai solusi. *Ketiga*, menentukan pilihan, setelah ditentukan pilihan-pilihan maka kemudian menganalisis mana yang paling baik. *Keempat*, implementasi pilihan, pada tahap ini adalah menjalankan apa yang telah ditentukan. Dalam menjalankannya harus sesuai dengan apa yang direncanakan. *Kelima*, untuk menilai apakah sudah sesuai dengan yang direncanakan dan hasil yang diharapkan, maka perlu dilakukan evaluasi untuk menentukan penilaian apakah keputusan yang dijalankan memberi dampak positif diperkirakan.

Aktivitas pengambilan keputusan merupakan tindakan yang penuh risiko, oleh karena itu sangat membutuhkan keberanian para pengambil keputusan. Tanpa adanya keberanian tentu saja berarti juga tidak ada keputusan yang artinya roda organisasi tidak akan berputar.



Menurut (Campbell, 1997: 5) keputusan yang telah ditetapkan harus dipandang sebagai kebijakan organisasi yang harus dipatuhi. Lebih lanjut Campbell menjelaskan bahwa dalam menentukan kebijakan proses yang dilalui adalah menetapkan tujuan, mengenal alternatif, membedah informasi, dan menetapkan alternatif.

Tahap pembuatan keputusan yaitu mencatat pertanyaan, menetapkan alternatif, mencari dan menyimpan informasi, menentukan pilihan, merancang data pro dan kontra, untuk kemudiannya mengambil keputusan (Boehm R.G. & Webb, 2002: 81). Adapun menurut Adair (2007: 23) mengatakan bahwa dalam pembuatan keputusan perlu dilakukan kejelasan tujuan, adanya data, pilihan yang baik, pembuatan keputusan, menjalankan dan melakukan evaluasi.

1. Perumusan Masalah

Seorang pemimpin harus memiliki keterampilan mengidentifikasi masalah. Biasanya masalah hadir karena: terdapat kesenjangan harapan dan kenyataan; banyak hambatan dalam mewujudkan standar; sulit mencari solusi persoalan; solusi yang ditawarkan masih bersifat kemungkinan benar. Sebuah rumusan persoalan yang bagus setidaknya terdapat: persoalan apa yang belum termaktub perlu dimasukkan; didasarkan dengan menganalisis fakta-fakta.

2. Pengumpulan dan Penganalisis Data

Pemimpin sebagai pembuat keputusan harus melakukan analisis data terlebih dulu sebelum menetapkan pilihan. Perlu dibedah secara ilmiah, teoretis dan sistematis mengenai data yang sudah terkumpul. Jika dalam menganalisis masih dirasakan kurang untuk disimpulkan, maka perlu dilakukan penambahan data agar kesimpulan yang diambil tepat.

3. Pemilihan Salah Satu Alternatif Terbaik

Setelah dilakukan analisis, seorang penentu keputusan harus menentukan alternatif terbaik. Setelah pilihan ditentukan, maka perlu melibatkan seluruh elemen organisasi agar terlibat menjalankannya.

E. TAHAP PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Keputusan diambil setelah melewati prosedural yang telah menjadi standar operasional. Adapun tahap yang harus dilewati sebagai berikut.

Tahap 1: Identifikasi Masalah

Para pemimpin harus berhadapan dengan realitas mengenai banyaknya masalah yang harus dihadapi, terdapat banyak penyimpangan dalam menjalankan program organisasi, misalnya: penyimpangan kinerja, penyimpangan rencana, dan kritik pihak luar.

Tahap 2: Pengumpulan dan Penganalisisan Data

Tahap berikutnya yang harus dilakukan adalah pengambil keputusan harus mengumpulkan data yang diperlukan untuk menentukan pilihan. Tanpa adanya data yang baik, maka keputusan yang baik akan menjadi sulit juga diperoleh.

Tahap 3: Membuat dan Pengembangan Alternatif

Tidak semua keputusan berjalan dengan baik, maka perlu dikembangkan keputusan alternatif, maka perlu dirumuskan perkiraan dengan tahap sebagai berikut: asumsi proyeksi yaitu membaca kecenderungan yang akan terjadi efek dari sebuah keputusan; asumsi prediksi, yaitu merupakan anggapan yang akan dicapai; asumsi konjeksi, yaitu mengandalkan kekuatan intuisi.

Tahap 4: Evaluasi Alternatif-Alternatif

Setelah manajer mengembangkan sekumpulan alternatif, mereka harus mengevaluasinya untuk menilai efektivitas setiap alternatif. Efektivitas dapat diukur dengan dua kriteria : apakah alternatif realistik bila dihubungkan dengan tujuan dan sumber daya organisasi, dan seberapa baik alternatif akan membantu pemecahan masalah.

Tahap 5: Pemilihan Salah Satu Alternatif Terbaik

Tahap penting berikutnya adalah menentukan pilihan terbaik yang telah melewati proses panjang. Diharapkan pilihan yang tepat akan berdampak baik bagi organisasi.



Tahap 6: Implementasi Keputusan

Di tahap aplikasi bagaimana mewujudkan secara nyata keputusan yang masih abstrak. Dalam tahap ini sebuah keputusan bisa saja gagal dan bisa sukses, tergantung bagaimana komitmen menjalankannya sesuai rencana.

Tahap 7: Evaluasi Hasil-hasil Keputusan

Guna menilai apakah implementasi kebijakan berjalan sesuai dengan yang direncanakan dan diharapkan, maka dilakukan evaluasi yang dilakukan untuk melihat apa saja kekurangan dan juga sebagai pertimbangan dalam pembuatan keputusan di masa mendatang.

Menurut Rangkuti (2008: 8) dalam proses dan pilihan strategis terdiri dari lima tahap baik pada tingkat korporat maupun di tingkat unit bisnis. Hal ini karena pilihan strategis berasal dari proses analitis untuk mengetahui dampaknya di masa yang akan datang terhadap kinerja organisasi. Dengan demikian tiga pertanyaan dasar sebagai berikut: a) bagaimana efektivitas strategi yang ada selama ini?; b) bagaimana efektivitas strategi di masa yang akan datang? c) bagaimana kemungkinan efektivitas strategi dipilih di masa yang akan datang?.⁶

Meskipun demikian, sebelum menetapkan alternatif strategis yang layak, perencanaan strategis harus mengevaluasi dan meninjau kembali misi dan tujuan organisasi. Setelah itu baru tahap selanjutnya dapat dilaksanakan, yaitu *generation*, evaluasi, dan pemilihan alternatif strategi yang terbaik. Analisis situasi membutuhkan keterlibatan manajemen puncak secara penuh untuk menentukan strategi yang sesuai dengan peluang eksternal dan kekuatan internal agar dapat menghasilkan organisasi yang memiliki kekuatan yang tidak mudah ditiru oleh pesaing. Berikut contoh proses pemilihan strategi di sebuah perusahaan otomotif.

"Kekuatan yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dari mesin pengolah makanan berbiaya rendah dapat memberikan *distinctive competence* dalam kegiatan manufaktur sehingga perusahaan tersebut dapat mendominasi kegiatan industri. Manajemen dapat mencapai penghematan biaya produksi sehingga perusahaan dapat menjual produk yang lebih murah kepada konsumennya dan secara tidak langsung menciptakan *entry barrier* terhadap pesaingnya.

⁶ Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis: Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad ke-21*, (Jakarta: Gramedia, 2008).

Strategi di tingkat korporat. Menurut Andrews (1998: 18-19) bahwa strategi korporat adalah strategi yang disusun dalam suatu bisnis, di mana perusahaan akan bersaing dengan cara mengubah *distinctive competence* menjadi *competitive advantage*. Pada tingkat ini, strategi korporat berusaha menjawab dua pertanyaan sebagai berikut: a) kegiatan bisnis apa yang diunggulkan untuk dapat bersaing; b) bagaimana masing-masing kegiatan bisnis tersebut dapat dilakukan secara terintegrasi?

TABEL PROSES ANALISIS STRATEGI

Strategi di tingkat korporat	Strategis di tingkat unit bisnis
Analisis portofolio perusahaan keseluruhan dalam kaitannya dengan kekuatan dan daya tarik industri.	Analisis hubungan antara posisi strategi bisnis saat ini dengan kemungkinan strategis berikut ancamannya sesuai dengan periode waktu perencanaan.
Identifikasi kinerja perusahaan, apabila portofolio dikelola secara tepat.	Menguji kemungkinan hasilnya.
Bandingkan kinerja yang diproyeksikan dengan kinerja yang ada saat ini. Sehingga dapat dikenali kesenjangannya.	Bandingkan hasilnya dengan alternatif tujuan untuk mengetahui kesenjangan yang ada.
Identifikasi alternatif portofolio dengan berbagai kombinasi strategi pada tingkat unit bisnis.	Identifikasi alternatif strategi sehingga kesenjangan dapat dikurangi.
Evaluasi berbagai alternatif dan pilihan strategis.	Evaluasi berbagai alternatif dan pilihan strategis.

Masalah yang cukup krusial dari strategi korporat ini adalah menentukan bisnis apa yang akan dikembangkan, bisnis apa yang ingin dipertahankan, dan bisnis apa yang ingin dilepaskan. Keputusan untuk memasuki bisnis tersebut, misalnya akuisisi, pengembangan internal, dan *joint venture*, dan cara keluar dari bisnis misalnya likuidasi merupakan cara-cara untuk dapat bersaing dan memperkuat keunggulan komparatif. Menurut Kenichi Ohmae, penetapan strategi korporat harus didasarkan kepada keinginan konsumen, baru setelah itu perusahaan membuat produk atau jasa yang sesuai dengan keinginan dan harapan konsumen.

Sementara itu, Michael Porter menyarankan bahwa dalam penyusunan strategi korporat, kita perlu mengetahui terlebih dahulu keung-



gulan bersaing yang dimiliki, atau yang akan diciptakan, dan menempatkannya pada masing-masing unit bisnis. Penciptaan keunggulan bersaing tersebut mengacu pada pemain baru yang masuk di industri ini, kekuatan daya beli konsumen, kekuatan pemasok, serta produk substitusi sejenis lainnya yang dapat dianggap sebagai pesaing bagi produk yang dianalisis. Strategi apada tingkat korporat merupakan landasan untuk acuan penyusunan strategi-strategi di tingkat yang lebih rendah. Dengan demikian, strategi yang telah disusun di ketiga tingkatan strategi korporat, unit bisnis, dan fungsional merupakan satu kesatuan strategi yang saling mendukung dan terkait untuk menciptakan sinergi bagi performansi perusahaan.

Strategi di tingkat unit bisnis. Perusahaan yang menghasilkan berbagai jenis produk, akan bersaing di berbagai tingkatan bisnis atau pasar. Dengan demikian, strategi bisnisnya dapat ditekankan pada *strategic business units (SBU)*, *strategic business groups*, *strategic business segments*, *natural business unit* atau *product market units (PMU)*. Pada prinsipnya SBU memiliki karakteristik sebagai berikut (Hall, 1978): memiliki misi dan strategi, menghasilkan produk atau jasa yang berkaitan dengan misi dan strategi, menghasilkan produk atau jasa secara spesifik, bersaing dengan pesaing yang telah diketahui dengan jelas.

Konsep strategi berkembang, mulai dari sekadar alat untuk mencapai tujuan (Chandler) kemudian berkembang menjadi alat untuk menciptakan keunggulan bersaing (Porter, Learned, Christensen) dan selanjutnya menjadi tindakan dinamis untuk memberi respons terhadap kekuatan-kekuatan internal dan eksternal (Minzberg) sampai menjadi alat untuk memberikan kekuatan motivasi kepada *stakeholder* agar perusahaan tersebut dapat memberikan kontribusi secara optimal. Menjelang akhir abad ke-20 konsep strategi berubah menjadi pemahaman keinginan konsumen di masa yang akan datang dengan memperhatikan konsep dinamik dan pengembangan perencanaan strategis untuk merebut peluang dengan menggunakan konsep kompetensi inti.

Kompetensi inti adalah sekumpulan keterampilan dan teknologi dan bukan satu keterampilan atau teknologi yang berdiri sendiri

(Hamel, 1995). Untuk memiliki kompetensi inti, perusahaan harus memiliki kriteria sebagai berikut.

Nilai bagi pelanggan, yaitu keterampilan yang memungkinkan suatu perusahaan menyampaikan manfaat yang fundamental kepada pelanggan. Pertanyaan yang perlu dijawab adalah “mengapa pelanggan bersedia membayar lebih mahal atau lebih murah untuk suatu produk atau jasa dibandingkan dengan produk atau jasa lainnya?”

Diferensiasi bersaing, yaitu kemampuan yang unik dari segi daya saing. Jadi, ada perbedaan antara kompetensi yang diperlukan dan kompetensi pembeda. Tidak layak menganggap suatu kompetensi sebagai inti jika dia ada di mana-mana atau dengan kata lain mudah ditiru oleh pesaing.

Dapat diperluas yaitu karena kompetensi inti merupakan pintu gerbang menuju pasar masa depan, kompetensi ini harus memenuhi kriteria manfaat bagi para pelanggan dan keunikan bersaing. Selain itu kompetensi inti harus dapat diperluas sesuai dengan keinginan konsumen masa depan. Dengan demikian, kompetensi tidak menjadi usang meskipun komponen inti mungkin saja kehilangan nilainya sepanjang waktu.

Strategi fungsional, yaitu strategi yang dirumuskan bersifat lebih spesifik tergantung pada kegiatan fungsional manajemen. Jika di tingkat perusahaan telah menetapkan suatu strategi untuk membuat unit kegiatan baru di tingkat unit bisnis, misalnya unit pembelian, strategi fungsional yang disusun mengacu pada semua kegiatan pembelian, seperti menetapkan strategi pengendalian kualitas barang yang dibeli juga dapat dilakukan atau bahkan diserahkan kepada pemasok yang sudah diseleksi secara ketat.

Strategi fungsional ini lebih bersifat operasional karena akan langsung diimplementasikan oleh fungsi-fungsi manajemen yang ada di bawah tanggung jawabnya, seperti fungsi manajemen produksi atau operasional, fungsi manajemen pemasaran, fungsi manajemen keuangan, dan fungsi manajemen sumber daya manusia.

Proses analisis kegiatan yang paling penting dalam proses analisis adalah memahami seluruh informasi yang terdapat pada suatu



kasus, menganalisis situasi untuk mengetahui isu apa yang sedang terjadi, dan memutuskan tindakan apa yang harus segera dilakukan untuk memecah masalah. Menurut Boulton (1984: 9), proses untuk melaksanakan analisis suatu kasus dapat dilihat pada diagram proses analisis kasus. Kasus harus dijelaskan sehingga pembaca dapat mengetahui permasalahan yang sedang terjadi. Setelah itu metode yang sesuai dan dapat menjawab semua permasalahan secara tepat dan efektif digunakan.

Kerangka analisis kasus. Sebelum mempelajari metode-metode analisis yang dapat diterapkan untuk analisis kasus, kita perlu mengetahui kerangka analisis kasus secara keseluruhan sebagai berikut: a) memahami situasi dan informasi yang ada; b) memahami permasalahan yang terjadi. Baik masalah yang bersifat umum maupun spesifik; c) menciptakan berbagai alternatif dan memberikan berbagai alternatif pemecahan masalah; d) evaluasi pilihan alternatif dan pilih alternatif yang terbaik. Caranya dengan membahas sisi pro maupun kontra dan memberikan bobot dan skor untuk masing-masing alternatif dan sebutkan kemungkinan yang akan terjadi.

Menurut Alfred (1978), kita perlu memahami hubungan sebab akibat dari semua informasi yang tersedia sebelum melakukan analisis yang lebih mendalam.⁷ Berikut ini adalah petunjuk untuk memahami masalah yang ada.

Mengetahui tujuan analisis: ke arah mana perusahaan ingin dibawa?; faktor-faktor kunci apa yang harus diperhatikan?; kapan tujuan tersebut harus dicapai?

Deskripsi mengenai bisnis: bagaimana posisi produk yang dihasilkan; bagaimana posisi harga; bagaimana keahlian manajemen yang dimiliki?; bagaimana kondisi persaingan yang ada?; siapa pemain yang paling kuat di industri ini?

Deskripsi organisasi: bagaimana struktur organisasi yang dimiliki?; bagaimana mengenai perencanaan, pengendalian, dan sistem yang dimiliki?; bagaimana mengenai keahlian sumber daya manu-

⁷ Alfred G. Edge, *The Guide to Case Analysis and Reporting*, Hawaii: system logistics, Inc.

sia?; bagaimana dengan gaya manajemen?

Evaluasi secara keseluruhan: bagaimana peluang yang ada?; bagaimana dengan kekuatan yang dimiliki?; bagaimana dengan masalah yang dihadapi?; bagaimana kelemahan yang ada?

Alternatif kunci: bagaimana caranya menggunakan keseluruhan untuk merebut peluang dan mengatasi ancaman?; bagaimana mengatasi kelemahan untuk memanfaatkan peluang dan menghindari ancaman?; bagaimana prioritas ditentukan?

Memilih alternatif: alternatif apa yang terbaik?; alternatif apa yang dapat memperbaiki situasi?; alternatif apa yang dapat meningkatkan kegiatan operasional?; perubahan apa yang bersifat kritis?; sumber daya apa yang bersifat kritis?; bagaimana dengan penjadwalan yang bersifat kritis?

Dengan menjawab semua pertanyaan di atas, kita dapat memahami perusahaan yang akan dianalisis secara menyeluruh, termasuk kondisi lingkungan eksternal serta kekuatan dan kelemahan yang dihadapi organisasi. Selain itu misi, strategi, tujuan serta semua permasalahan yang dihadapi oleh organisasi juga dievaluasi.

Kadang-kadang masalah yang dihadapi dalam membuat analisis adalah strategi telah berubah, manajemen sangat lemah, struktur organisasi sudah tidak sesuai, perencanaan yang sangat tidak efektif, dan sebagainya. Isu yang berkaitan dengan semua permasalahan di atas perlu dirumuskan mengingat setiap saat lingkungan berubah. Dengan demikian, pengenalan terhadap pasar baru dan peluang pemasaran diperlukan. Selain itu, pemahaman mengenai perubahan internal perusahaan, seperti perubahan teknologi, perubahan produk, dan perubahan terhadap struktur biaya, juga diperlukan.

Berbagai metode dan konsep yang akan dibahas secara mendetail dapat digunakan sebagai alat analisis. Meskipun demikian, kita memerlukan analisis secara sistematis dengan menggunakan seluruh preferensi yang kita miliki, baik konsep maupun pengalaman. Dalam analisis kasus yang bersifat strategis, tidak ada jawaban yang benar atau salah. Ini disebabkan karena setiap kasus yang berhasil diselesaikan diikuti oleh pendekatan baru dan pencarian masalah baru



yang muncul dari permasalahan sebelumnya.

Tahap akhir analisis kasus adalah memformulasikan keputusan yang akan diambil. Keputusannya didasarkan atas justifikasi yang dibuat secara kualitatif maupun kuantitatif, terstruktur maupun tidak terstruktur, dan dengan penggunaan model yang tercanggih maupun tradisional. Keputusan yang berbobot hanya dapat dibuktikan oleh waktu artinya, keputusan yang diambil akan benar-benar terbukti setelah periode waktu tertentu.

F. ANALISIS SWOT SEBAGAI ALAT FORMULASI STRATEGI

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman. Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian, perencanaan strategis harus menganalisis faktor-faktor strategis harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang saat ini. Hal ini disebut dengan analisis situasi. Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah analisis SWOT.

Cara membuat analisis SWOT adalah dengan mempertimbangkan kombinasi faktor internal dan faktor eksternal. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang dan ancaman dengan faktor internal kekuatan dan kelemahan.

Kuadran I. Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Organisasi tersebut memiliki peluang dan kekuatan, sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.

Kuadran II. Meskipun menghadapi berbagai ancaman, organisasi ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi.

Kuadran III. Organisasi menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala atau kelemahan internal. Kondisi bisnis pada kuadran 3 ini mirip dengan *question mark* pada BCG matrik. Fokus strategi organisasi ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal organisasi sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran IV. Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, organisasi tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

G. TIM PEMECAH MASALAH

Tim pemecah masalah dan pengambil keputusan merupakan jantung kegiatan keputusan. Tempat pengendali internal merupakan persepsi orang-orang mengenai kemampuan mereka untuk melakukan tindakan khusus, seperti memecahkan masalah.

Tempat pengendali internal itu penting karena tempat itu berkaitan dengan keefektifan diri dan keefektifan organisasi merupakan hasil dari keyakinan bahwa “saya bisa melakukan itu”. Tempat pengendali internal yang tinggi menghasilkan keefektifan yang tinggi dan kinerja yang tinggi, sedangkan tempat pengendali internal yang rendah akan menghasilkan keefektifan yang rendah dan kinerja yang tinggi, sedangkan tempat pengendali internal yang rendah akan menghasilkan keefektifan yang rendah dan kinerja tidak optimal. Sebagai contoh, para pendidik merasa bahwa hanya sedikit tempat pengendali yang berkaitan dengan dukungan. Karena mereka hanya ada sedikit kendali, maka mereka yakin bahwa hanya sedikit yang bisa mereka kerjakan sehubungan dengan permasalahan yang ada. “Tidak ada tempat kendali internal, maka tidak ada keefektifan, tidak ada keefektifan maka tidak ada kinerja”.

Kelompok yang bekerja mengatasi masalah memperluas kuantitas dan mutu persepsi terhadap masalah, dan menggalakkan lebih banyak kuantitas kerangka objektif dari masalah dan solusi. Tim terdiri dari anggota yang berasal dari berbagai departemen dan peraturan-



peraturan yang secara kolektif memberikan beragam persepsi. Tiap anggota membawa pengalamannya dalam menggunakan pengalaman tersebut untuk membantu identifikasi banyak informasi yang diperlukan. Makin banyak informasi makin banyak pula kemungkinan definisi dan penyelesaian masalah.

Penggunaan metode pemecahan masalah yang efektif cenderung dapat menjamin bahwa akar permasalahan sudah diidentifikasi, ditentukan, dianalisis, dan diukur. Dengan menggunakan masukan ganda dan metode pemecahan masalah yang menjamin penemuan akar permasalahan, tim bisa menjajaki permasalahan kembali menuju ke sebab awal masalah itu. Dengan mengidentifikasi akar permasalahan, dapat menggalakkan penyeleksian solusi yang berhadapan langsung dengan permasalahan daripada gejala-gejalanya saja.

Tim pemecah masalah mempromosikan kesempatan bagi individu dan tim-tim untuk meninjau persepsi dan keyakinan mereka mengenai apa yang benar. Tim kerja mengusahakan individu dan refleksi kelompok dan kritik mengenai posisi dan persepsi seseorang. Kesempatan ini menggalakkan peninjauan dan pembaruan pribadi. Penilaian diri mempromosikan keterbukaan pribadi dan kelompok, kemauan untuk berubah dan kemungkinan peningkatan perbaikan terus-menerus.

Tim pemecah masalah serta merta bermanfaat dan yang menstimulasi pemikiran kelompok yang terus berlanjut. Tim pemecah masalah menggalakkan anggotanya untuk mencari informasi tidak hanya untuk tujuan pemecahan masalah tetapi juga untuk mendapatkan ide-ide baru dan kebenaran. Ini adalah inti dari pembelajaran generatif. Pembelajaran generatif mendukung peningkatan yang berlangsung terus-menerus, yang menciptakan organisasi belajar. Para pemecah masalah yang fokus hanya pada solusi, seperti potongan teka-teki bongkar pasang, secara sadar atau tidak sadar membatasi informasi yang mereka baca dengan teliti. Lalu mereka juga membatasi mutu dan kuantitas dari solusi yang didapatkan.

Janis mengidentifikasi delapan gejala kesepakatan kelompok.

1. *Involnearility*. Banyak anggota organisasi mengembangkan ilu-



si yang menyebabkan mereka menjadi terlampau optimis dan mengambil risiko ekstrem.

2. *Rasionalisasi*. Anggota grup secara kolektif merasionalisasi dalam upaya untuk memotong peringatan bahwa hal ini mungkin mengarahkan mereka untuk rekonsiliasi asumsi mereka di kebijakan sebelumnya.
3. *Moralitas*. Anggota grup mengembangkan sebuah keunikan percaya di sebuah moralitas kelompok, dan memberikan konsekuensi logis terhadap pilihan mereka.
4. *Stereotyping*. Anggota organisasi mengembangkan pandangan stereotrip perbedaan pemimpin sebagai garansi minimnya risiko dari tujuan mereka.
5. *Tekanan*. Anggota organisasi akan memberikan tekanan kepada organisasi.
6. *Sensor diri*. Anggota organisasi melakukan sensor diri terhadap gangguan, penyimpangan dalam merumuskan sebuah keputusan.
7. *Unanimity*. Anggota organisasi berbagi pandangan penilaian mengkonfirmasi pandangan mayoritas.
8. *Panduan pikiran*. Sejumlah anggota organisasi melindungi diri mereka dari informasi yang salah.⁸

Harve Moulin (1989), sembilan saran untuk menghindari kesepakan kelompok:

1. Pembuat kebijakan seharusnya menjalankan peran kritis untuk mengevaluasi anggota organisasi, serta mendorong anggota organisasi untuk memberi prioritas tinggi untuk objektivitas dan keraguan-keraguan.
2. Pemimpin organisasi seharusnya menyatakan keinginan mereka ditetapkan.
3. Organisasi seharusnya secara rutin mengikuti praktik administratif.
4. Selama periode kepemimpinan organisasi melakukan survei terhadap perbedaan masa-masa kepemimpinan.

⁸ Irving L. Janis. *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascos*, (Boston: Houghton Mifflin, 1982).



5. Setiap anggota harus secara aspiratif mendiskusikan transaksi mereka di organisasi.
6. Mengundang para ahli untuk hadir di organisasi namun mereka berbicara secara independen.
7. Setiap pertemuan mengevaluasi keputusan dan menyampaiannya secara objektif.
8. Kapan pun isu kebijakan harus memperhatikan peringatan dari pesaing.
9. Setelah mencapai konsensus yang baik harus diadakan pertemuan kedua untuk menyampaikan keraguan mereka.⁹

Menurut Vroom tabel berikut adalah perbedaan pengambilan keputusan individu dan kelompok.¹⁰

TABEL KEPUTUSAN INDIVIDU DAN KELOMPOK

Untuk Masalah Individu	Untuk Masalah Kelompok
Anda menyelesaikan masalah atau membuat keputusan sendiri, menggunakan informasi yang tersedia.	Anda menyelesaikan masalah atau membuat keputusan sendiri, menggunakan informasi tersedia di saat bersamaan.
Anda mencari informasi yang dibutuhkan ke bawahan, kemudian memutuskan solusi untuk masalah Anda sendiri. Anda tidak atau menceritakan masalah ketika Anda mencari informasi di bawahan. Peran dimainkan oleh bawahan Anda dalam memutuskan informasi spesifik seperti apa yang Anda pinta agar Anda dapat memutuskan sebuah masalah.	Semua yang Anda cari dari bawahan Anda, kemudian memutuskan solusi untuk masalah Anda. Anda mungkin bisa atau tidak bisa menceritakan bawahan apa masalahnya ke bawahan apa masalah yang ada dalam upaya mendapatkan informasi. Peranan ada di tangan bawahan dalam membuat keputusan secara jelas menyediakan informasi spesifik yang Anda pinta, daripada menggeneralisasi atau mengevaluasi solusi.
Anda membagi masalah kepada bawahan terkait, mendapatkan ide dan sarannya. Kemudian Anda membuat keputusan. Keputusan boleh atau tidak boleh mencerminkan pengaruh Anda di bawahan.	Anda berbagi masalah dengan bawahan relevan secara individu, dapatkan ide dan sarannya tanpa membawa mereka sebagai kelompok. Kemudian, Anda membuat keputusan. Peranan dimainkan oleh bawahan Anda secara jelas menyediakan informasi yang Anda pinta, kemudian mengevaluasi solusi.

⁹ Harve Moulin, *Axioms of Cooperative Decision Making*, (New York: Cambridge University Press, 1989).

¹⁰ Victor H. Vroom dan Arthur G. Jago, *Leadership and Decision Making*.



Untuk Masalah Individu	Untuk Masalah Kelompok
<p>Anda membagi masalah kemudian salah satu bawahan Anda bersama menganalisis masalah dan memilih solusi. Anda berkontribusi untuk menyelesaikan masalah dengan kontribusi relatif di setiap pengetahuan daripada otoritas.</p>	<p>Anda membagi masalah dengan bawahan yang relevan secara individu, dapatkan ide dan saran mereka tanpa membawa mereka sebagai bagian kelompok. Kemudian Anda memutuskan. Keputusan ini mungkin atau tidak mungkin mencerminkan.</p>
<p>Anda mewakilkan masalah kepada bawahan Anda, menyediakan informasi relevan yang Anda miliki, namun berikan dia tanggung jawab</p>	<p>Anda membagi masalah dengan bawahan sebagai kelompok. Bersama-sama Anda mengevaluasi alternatif dan berusaha untuk mencapai kesepakatan sebagai solusi. Peran Anda nampak sebagai pimpinan, koordinasi diskusi, fokus pada masalah, dan meyakinkan isu kritis yang dibahas. Anda tidak berusaha untuk memengaruhi kelompok untuk mengadaptasi solusi Anda dan berkeinginan untuk menerima dan menjalankan setiap solusi yang mendukung masuk kelompok.</p>



TINGKAT, KLASIFIKASI, DAN TIPE KEPUTUSAN

A. TINGKATAN MANAJEMEN

Dalam pengambilan keputusan sangat tergantung dengan tingkatan manajemen, sebagaimana dijelaskan sebagai berikut.

1. Manajemen Lini Pertama

Manajemen lini pertama merupakan tingkatan terbawah di organisasi. Tingkatan ini berkewajiban mengendalikan pekerjaan yang sifatnya bukan manajerial. Beberapa contoh di tingkatan ini, yaitu: mandor, manajer lokasi, pengawas. Pada tingkatan ini seorang manajer lini harus memiliki keterampilan di antaranya: a) kecakapan teknis yang diperlukan yang didukung dengan keterampilan komunikasi; b) cakap dalam merencanakan kerja jangka pendek yang sifatnya harian, mingguan, dan bulanan; c) menggerakkan karyawannya agar bekerja sesuai standar; d) menyampaikan kendala kepada manajer di atasnya; e) bersikap dewasa dengan menjaga komunikasi yang baik terutama dengan manajer menengah; f) bertanggung jawab langsung kepada manajer di menengah.

2. Manajemen Tingkat Menengah

Manajer tengah bertanggung jawab terhadap manajemen pertama yang di bawah pengawasannya. Contoh manajer tengah ini di anta-

ranya: manajer pemasaran, manajer keuangan, manajer sumber daya manusia, dan lain sebagainya. Manajer tengah berperan dalam: a) memiliki keterampilan manajemen; b) merupakan perantara manajer atas ke manajer bawah; c) menyusun rencana kerja mulai dari 1 sampai 5 tahun; d) melakukan komunikasi dengan seluruh departemen yang terkait sebuah kegiatan; e) melakukan kebijakan yang diberikan manajer puncak; f) bertanggung jawab langsung kepada manajer puncak terhadap wilayah kerjanya; g) menyampaikan saran atau rekomendasi kepada manajer puncak terhadap sebuah persoalan.

3. Manajemen Puncak

Manajemen puncak merupakan tingkat tertinggi di manajemen tugasnya adalah mengenai secara keseluruhan manajemen organisasi. Selain itu tugasnya adalah merancang rencana strategis bagi masa depan organisasi. Beberapa contoh manajer puncak yaitu: *chief executive officer*, *chief financial officer*, *general manager*, presiden direksi dan lain sebagainya.

Beberapa fungsi utama manajer puncak di antaranya: a) harus memiliki kemampuan konseptual; b) bisa menggerakkan sumber daya yang dimiliki organisasi; c) bertanggung jawab terhadap keseluruhan organisasi; d) menentukan masa depan organisasi dengan kebijakan; e) menetapkan rencana jangka panjang organisasi; f) merupakan pemikir masa depan bagi organisasi.

B. TINGKAT PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Menurut Davis dan Cosenza (1993: 56) dalam pembuatan keputusan dapat diklasifikasi menjadi: keputusan strategis, keputusan taktis, dan keputusan teknis. Di tingkat keputusan strategis merupakan penentu arah tindakan organisasi di masa mendatang. Bentuk dari keputusan strategis sangat berorientasi pada masa depan organisasi. Salah satu bentuk keputusan strategis misalnya menentukan produk, menentukan lokasi perusahaan, dan menetapkan diferensiasi produk.

Keputusan taktis lebih berorientasi sesuatu yang dapat dioperasi-



kan dalam jangka waktu singkat. Keputusan yang dibutuhkan di sini adalah keputusan taktis, misalnya dalam pembelian fasilitas-fasilitas bahan belajar. Selanjutnya adalah keputusan teknis sebuah keputusan rutinitas yang dilakukan sehari-hari dalam organisasi (Mudrajat, 2013), contoh dari keputusan teknis misalnya menentukan jadwal akademik di sebuah perguruan tinggi yang dilakukan oleh bagian akademik.

Sebagai pemimpin yang menjalankan organisasi, seorang manajer dituntut memiliki keahlian sebagai berikut:

- a) keahlian konseptual adalah keahlian yang harus dimiliki manajer puncak karena dengan pemikiran strategis yang dirancang akan menentukan arah organisasi;
- b) keahlian kemanusiaan harus dimiliki manajer karena keterampilan ini akan memahami karakter manusia dan dapat memotivasi-nya. Seorang manajer harus humanis karena ia bertugas mengelola manusia dengan sifat dan kepentingan berbeda-beda. Oleh karena itu, manajer setidaknya memahami konsep-konsep besar mengenai manusia dan apa yang menggerakkan dan tidak menggerakkan mereka dalam melakukan sesuatu.
- c) keahlian administrasi juga harus dimiliki seorang manajer agar dapat mengetahui realitas yang dihadapi manajer dan agar tidak melakukan kesalahan administrasi yang bisa berdampak buruk bagi organisasi. Kemampuan administrasi bukan berarti menciptakan sebuah organisasi yang birokratis, justru dengan kecakapan administrasi manajer dapat memangkas jalur administrasi menjadi simpel dan efektif.
- d) keahlian teknis bahwa seorang manajer setidaknya memahami beberapa persoalan teknis hal ini agar dapat mengarahkan tenaga teknis dan memahami persoalan di lapangan;
- e) keterampilan interpersonal bahwa seorang manajer akan berkomunikasi dengan banyak orang, maka ia harus bisa bekerja sama dengan individu maupun kelompok, kemampuan kerja tim ini merupakan keahlian yang dibutuhkan manajer.
- f) keterampilan diagnosis adalah kemampuan melakukan analisis



terhadap sebuah masalah. Maka, seorang manajer sebelum memberikan solusi pemecahan masalah, ia harus membedah kasus yang sedang dihadapi agar tidak terjadi kesalahan dalam membuat keputusan.

- g) keterampilan manajemen waktu bahwa tentu saja sebagai manajer harus memiliki keterampilan dalam mengatur apa saja salah satu hal terpenting adalah waktu. Manajer harus memiliki komitmen terhadap kerja-kerja yang telah ditarget kapan waktu selesainya. Manajer harus menggunakan waktu yang ada untuk produktivitas organisasi.
- h) keterampilan pengambilan keputusan adalah salah satu keahlian yang harus dimiliki manajer, poin inilah yang menjadi fokus buku ini. Manajer atau pemimpin adalah jabatan yang paling menentukan organisasi dengan keputusan yang dipilih dan ditetapkannya. Manajer akan dapat memberi kinerja terbaik jika memulainya dengan pengambilan keputusan yang baik pula.

David Parmenter (2010: 14) menjelaskan bahwa banyak laporan manajemen yang bukan merupakan alat manajemen; mereka semata-mata hanya memo informasi. Sebagai sebuah alat manajemen, laporan manajemen harus mendorong dilakukannya tindakan tepat waktu dan tepat arah. Organisasi perlu mengukur dan melaporkan aktivitas-aktivitas yang menjadi fokus direksi, manajemen, *“what gets measured, gets done”*.

Untuk membuat laporan manajemen menjadi sebuah alat manajemen, laporan bukannya harus dikombinasikan dengan laporan harian dan mingguan. Hal itu sedikit membantu untuk memberi tahu tim manajemen senior bahwa separuh perjalanan bulan adalah sia-sia. Jika manajemen segera diberi tahu bahwa “pintu kadang sudah terbuka”, kebanyakan “pintu” tersebut akan “ditutup”.¹¹

¹¹ David Parmenter, *Key Performance Indicators: Pengembangan, Implementasi, dan Penggunaan KPI Terpilih*, (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2007).



C. JENIS PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Berikut adalah jenis-jenis pengambilan keputusan.

1. Pengambilan Keputusan Terprogram

Pengambilan keputusan terprogram merupakan tanggapan terhadap kebijakan yang telah ditentukan dalam organisasi. Biasanya keputusan ini digunakan untuk menyelesaikan persoalan tugas-tugas rutin. Melalui keputusan terprogram akan memberikan pekerjaan-pekerjaan penting bagi organisasi misalnya jika di sekolah mengenai pengelolaan biaya pendidikan, menyelesaikan persoalan pihak internal dengan eksternal terkait banyak hal.

2. Pengambilan Keputusan Tidak Terprogram

Sesuai dengan namanya “tidak terprogram” bahwa seorang manajer harus mengambil keputusan terhadap persoalan yang tiba-tiba muncul namun harus diselesaikan segera. Oleh karena itu, dalam pengambilan keputusan ini sangat dibutuhkan jam terbang, pengalaman, ketajaman analisis dan kemampuan intuisi yang baik memutuskan persoalan dan memberi solusi yang tepat, misalnya ketika seorang kepala sekolah harus menghadapi persoalan kepegawaian guru dan staf administrasinya yang mungkin bermasalah.

3. Individu dalam Pengambilan Keputusan Kelompok

Pengambilan keputusan kelompok bertujuan agar solusi yang diambil dapat lebih optimal dijalankan. Menurut Yue (2009) sebuah keputusan efektif tidak mungkin diatasi oleh satu orang karena keterbatasannya, maka untuk mengatasinya perlu kolaborasi dengan banyak elemen dan divisi di organisasi. Contohnya bisa dilihat ketika para juri memberi keputusan siapa pemenang dalam sebuah kontes, begitu juga dalam kehidupan bernegara, seorang presiden membutuhkan banyak pendapat dan pertimbangan dengan banyak pihak dalam memutuskan sebuah masalah penting dan strategis. Menurut Stoner (1961) keputusan yang diambil kelompok akan lebih ekstrem daripada keputusan yang diambil secara individu. Hal ini karena de-

ngan adanya kelompok tentu akan mengakomodasi individu yang berbeda-beda.

D. KEPUTUSAN-KEPUTUSAN PERSEORANGAN DAN ORGANISASI

Keputusan perseorangan diambil oleh pihak berwenang sesuai dengan jawabannya di organisasi. Ketika sebuah keputusan diambil oleh seorang berwenang, maka akan berlaku bagi organisasi dan menjadi pijakan dalam tindakan-tindakan.

Adapun keputusan organisasi merupakan respons terhadap keadaan internal dan eksternal. Secara sederhana bahwa keputusan organisasi diambil agar organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan, sehingga memiliki cara baru untuk menghadapinya. Dalam mengambil keputusan tersebut perlu dilakukan pengumpulan informasi. Selain itu di dalam organisasi harus terdapat sistem pengingat agar dapat diperoleh data secara mudah. Bank data adalah bentuk lembaga yang menampung informasi suatu saat bisa digunakan bagi organisasi.

Chester Barnard menjelaskan bahwa terdapat perbedaan keputusan pribadi dan keputusan organisasional. Perbedaan pentingnya adalah keputusan pribadi tidak dapat diwakilkan kepada orang lain. Sementara keputusan organisasional sering dan dapat diwakilkan.

Seorang manajer ketika mengambil keputusan dia membuat keputusan untuk organisasi, sedangkan keputusan pribadi berguna untuk tujuan pribadi. Sering sulit untuk membedakan kedua keputusan ini dalam kepentingan organisasi, karena terkadang keputusan pribadi sering cocok dengan keputusan organisasi dan bermanfaat serta berdaya guna bagi organisasi. Namun sering juga terdapat silang pendapat antara keduanya sehingga mengalami kendala.

Tidak hanya faktor organisasi yang menentukan sebuah keputusan. Faktor pribadi sangat berpengaruh karena pengalaman seorang manajer bisa menjadi penguat bagi keputusan.



E. PARTISIPASI DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Partisipasi adalah keterlibatan mental emosional orang-orang dalam situasi kelompok yang mendorong mereka untuk memberikan kontribusi kepada tujuan kelompok dan berbagi tanggung jawab untuk pencapaian tujuan itu (Davis, 1985: 152) partisipasi adalah pengaturan untuk meningkatkan kontrol melalui sumber daya manusia dan pengaturan institusi dalam situasi sosial (Ghai, 1995: 328).

Dalam teori kelompok dijelaskan bahwa partisipasi merupakan kumpulan tiga orang atau lebih secara bersama-sama memecahkan masalah atau menyelesaikan tugas-tugas (Heerick, 1990: 33). Adapun dalam teori politik partisipasi didefinisikan sebagai efisiensi dan efektivitas dan legitimasi tujuan (Heerick, 1990: 33). Bagaimana partisipasi ini bekerja dalam pengambilan keputusan.

Keputusan yang baik adalah keputusan yang memenuhi berbagai persyaratan. Syarat-syarat itu antara lain: keputusan yang dibuat harus berkaitan langsung dengan tujuan, memenuhi persyaratan rasionalitas dan logika keputusan yang diambil harus dilaksanakan, dapat diterima dan dipahami oleh pimpinan dan para pelaksana operasional (Greenberg, 1993: 356).

Pengambilan keputusan dalam organisasi didasarkan pada beberapa hal yaitu: rasionalitas terbatas, intuisi, identifikasi masalah, pengembangan alternatif, membuat pilihan, perbedaan individu, hambatan organisasi dan perbedaan budaya (Robbins, 1998: 106).

Pengambilan keputusan adalah serangkaian langkah yang dilakukan oleh kelompok atau individu dalam memecahkan masalah. Serangkaian langkah tersebutlah yang disebut dengan proses atau urutan atau tahapan secara logika dari aktivitas melalui keputusan yang dibuat (Goetsch, 1997: 274).

Proses pengambilan keputusan meliputi kegiatan menetapkan tujuan dan sasaran, mengidentifikasi persoalan, mengembangkan, menetapkan keputusan, mengendalikan dan mengevaluasi keputusan (Gibson, 1980: 465). Proses pengambilan keputusan terdiri dari kegiatan identifikasi dan diagnosa masalah, pengumpulan dan analisis data yang relevan, pengembangan alternatif, penilaian berbagai

alternatif penyelesaian, pemilihan alternatif terbaik, implementasi keputusan dan evaluasi hasil (Handoko, 1993: 133).

Ahli lain mengemukakan pula bahwa proses pengambilan keputusan bagian dari siklus pemecahan masalah meliputi tahapan mengetahui masalah, menentukan tujuan, memahami masalah, menetapkan pilihan, menentukan pilihan, mengevaluasi pilihan, memilih dan menentukan pilihan, melaksanakan dan mengawasi.

Proses pengambilan keputusan diawali dengan menetapkan tujuan dan sasaran spesifik, identifikasi masalah, mengembangkan alternatif-alternatif, evaluasi terhadap alternatif, memilih alternatif terbaik, melaksanakan keputusan, melakukan pengendalian dan evaluasi (Tjiptono, 1995: 186). Pendapat tersebut didukung pula oleh ahli yang mengemukakan proses pengambilan keputusan meliputi penetapan masalah, formulasi tujuan, mencari informasi, menggunakan kriteria untuk menetapkan alternatif, menilai atau memilih kriteria, mementingkan beberapa alternatif, membuat putusan alternatif, dan melaksanakan keputusan.

Pendapat yang lebih ringkas mengemukakan bahwa proses pengambilan keputusan terdiri dari empat tahap: *intelligence*, penelusuran lingkup masalah, desain, perancangan penyelesaian masalah, memilih, pemilihan tindakan, implementasi, pelaksanaan tindakan (Kadarshah, 1998: 16).

Vroom-Yetton (1993: 293) mengemukakan tentang kualitas dan penerimaan keputusan. Untuk mengetahui sejauh manakah tingkat penerimaan keputusan, dikaji pula tentang empat gaya dalam pengambilan keputusan yaitu gaya instruksi, konsultasi, partisipasi, dan delegasi (Blanchard, 1993: 456).

Gaya instruksi menggambarkan tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan rendah sedangkan pengarahan pimpinan tinggi, gaya konsultasi menggambarkan tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan tinggi, sedangkan pengarahan pimpinan tinggi, gaya partisipasi menggambarkan tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan tinggi, sedangkan pengarahan pimpinan rendah, gaya delegasi menggambarkan tingkat partisipasi dalam pengambilan kepu-



tusan rendah sedangkan pengarahan pimpinan rendah.

Partisipasi dalam pengambilan keputusan yang dimaksud adalah pengambilan yang dimaksud adalah pengambilan keputusan yang dilakukan oleh anggota yang tergabung dalam kelompok yang disebut dengan pengambilan keputusan kelompok. Dalam menetapkan mutu dan tingkat penerimaan pengambilan keputusan, apakah keputusan yang diambil secara individual atau oleh partisipasi kelompok yang lebih efektif dan memuaskan orang-orang yang terlibat dalam suatu lembaga.

Hal ini masih terjadi perdebatan di antara para ahli. Dilihat dari proses pengambilan keputusan itu sendiri, perbandingan antara pengambilan keputusan yang dilakukan sendiri dan yang dilakukan oleh para anggota dalam kelompok yang disebut dengan pengambilan keputusan kelompok.

Dalam menetapkan mutu dan tingkat penerimaan pengambilan keputusan, apakah keputusan yang diambil secara individual atau oleh partisipasi kelompok yang lebih efektif dan memuaskan orang-orang yang terlibat dalam suatu lembaga. Hal ini masih menjadi perdebatan di antara para ahli. Dilihat dari proses pengambilan keputusan itu sendiri, perbandingan antara pengambilan keputusan yang dilakukan sendiri dan yang dilakukan oleh para anggota dalam kelompok yang disebut dengan pengambilan keputusan kelompok.

Dalam menetapkan sasaran, kelompok lebih unggul daripada individu, dalam mengidentifikasi usaha, kelompok dan individu sangat diperlukan dalam mengevaluasi alternatif pertimbangan kolektif, kelompok lebih luas dan lebih unggul dibanding dengan individu, dalam mamilih alternatif, kelompok lebih berani mengambil risiko, pelaksanaan keputusan kelompok, tanggung jawab ada di tangan pimpinan (Gibson, 1980: 474).

Dengan demikian keterlibatan sejumlah orang dalam proses pengambilan keputusan merupakan hal yang sangat baik untuk dipraktikkan. Karena dengan demikian, rasa tanggung jawab para pelaksana diharapkan menjadi lebih besar. Sesuai pula dengan pendapat lain, bahwa pengambilan keputusan secara kelompok memiliki keun-



tungan, yaitu keputusan lebih banyak, dapat diterima, dan didukung secara moral. Adapun kerugiannya banyak memakan waktu, ada dominasi pihak tertentu, kecocokan kelompok pemikir dan tanggung jawab (Lussier, 1996: 327). Pendapat lain mengemukakan ada tiga keuntungan partisipasi kelompok dalam pengambilan keputusan, yaitu: pendapat umum dari berbagai sumber, spesialisasi pekerja, penerimaan keputusan, adapun kerugiannya: pemborosan waktu, terjadi konflik pada kelompok adanya intimidasi oleh pemimpin kelompok (Greenberg, 1993: 543).

Dipertegas pula bahwa hasil kolektif suatu kelompok biasanya lebih baik dari pemikiran orang-orang yang bertindak secara individual. Didukung pula oleh pendapat lain bahwa ada empat variabel yang memengaruhi keterlibatan kelompok dalam pengambilan keputusan, yaitu: waktu, informasi, kemampuan, dan penerimaan (Lussier, 1996: 323).

Pemimpin yang memiliki banyak waktu, maka pengambilan keputusan banyak melibatkan orang, tetapi jika ia hanya memiliki waktu sedikit maka pemimpin menggunakan gaya otokratisnya. Selanjutnya informasi yang cukup sangat dibutuhkan di dalam pengambilan keputusan yang berkualitas, jika manajer memiliki informasi yang banyak, maka tidak dibutuhkan informasi yang banyak, maka tidak dibutuhkan partisipasi, jika pemimpin merasa hanya memiliki sedikit informasi, maka pengambilan keputusan partisipatif yang digunakan. Hal ini berkaitan dengan kesediaan anggota kelompok untuk menerima atau menolak keputusan yang telah ditetapkan.

Pengambilan keputusan yang dilakukan secara individual ada kemungkinan besar kelompok tidak peduli untuk melaksanakan keputusan, jika pemimpin menginginkan keputusan yang ditetapkan disegani atau diterima oleh kelompok, maka dilaksanakan dengan cara partisipatif. Pengambilan keputusan partisipatif dapat berjalan dengan efektif bila diibarengi dengan pemilikan kemampuan yang tinggi dari para personel yang terlibat.

Dalam keputusan partisipatif, diperlukan sebuah kerja sama tim. Kerja sama tim merupakan pengungkit potensial dari organisasi untuk



menghasilkan yang terbaik dan sebagai sarana untuk mengintegrasikan informasi, teknologi, kemampuan, dan sumber daya (Kinlaw, 1991), kerja sama tim merupakan upaya membangun kesadaran dan dukungan untuk pekerjaan dan membutuhkan partisipasi (Robert, 1996). Selanjutnya dijelaskan pula kerja sama tim merupakan kerja sama tim formal yang terdiri atas individu yang saling tergantung bertanggung jawab atas tercapainya suatu tujuan (Robbins, 1999: 440).

Pakar lain berpendapat kerja sama tim adalah yang mengenal dan mengakui interdependensi dan memahami tujuan anggota dan tim (Moddux, 1996: 11). Kerja sama tim adalah kerja keras yang membutuhkan tingkat kesadaran tinggi, komitmen, pengetahuan, kerukunan dan waktu (Williem, 2000: 20). Kerja sama tim adalah kumpulan orang. Apabila orang bergabung menjadi sebuah tim akan memiliki kebutuhan tertentu, kebutuhan tersebut mencakup komunikasi yang efektif, mendengarkan aktif, menyelesaikan konflik dan menjaga motivasi anggota kelompok (Chang, 2001: 3). Kerja sama tim adalah kelompok orang dengan tingkat saling ketergantungan yang sangat tinggi, bekerja bersama untuk mencapai tujuan atau menyelesaikan tugas dengan kata lain anggota dari kelompok setuju hanya dengan jalan bekerja sama tujuan dapat tercapai (Thiagarajan, 2001).

Untuk mencapai keberhasilan dalam kerja sama tim, maka setiap anggota tim harus dapat melakukan pekerjaan dan memiliki kemampuan untuk: inisiatif berdiskusi, mencari informasi dan opini, mengusulkan prosedur-prosedur untuk mencapai tujuan, mengelaborasi pendapat, menyimpulkan, menguji konsensus, berlaku sebagai penjaga gawang, kompromi dan kreatif di dalam memecahkan kembali perbedaan-perbedaan, mencoba untuk menurunkan ketegangan dalam kelompok (Sallis, 1993: 96).

Dalam upaya mencapai kesuksesan kerja sama tim, maka setiap anggota tim harus memiliki ciri atau sifat sebagai berikut: adanya kejujuran, tidak mementingkan diri sendiri, dapat dipercaya, antusiasme, tanggung jawab, kooperatif, inisiatif, kesabaran, penuh daya atau memiliki kesabaran, dan ketekunan (Hradeskey, 1995: 247).



Dalam tim yang sukses terdapat pula delapan peranan yang sangat penting yaitu, sebagai pekerja, koordinator, shaper, penemu hal-hal baru, pemeriksa, penilai, pekerja tim dan penyelesaian (Dunham, 1995: 54).

Berdasarkan kajian teori dan pembahasan yang telah dipaparkan yang dimaksud dengan kerja tim adalah kerja sama dari individu-individu yang bersinergi dalam satu tim yang saling mengenal, memahami, saling bergantung, bertanggung jawab dalam membangun kepercayaan, meningkatkan komunikasi dan mengembangkan kemandirian untuk mencapai tujuan.

Sebelum ditetapkan konstruk tentang kerja sama tim, terlebih dahulu dijelaskan tentang penilaian dalam kaitannya dengan pengukuran konstruk kerja sama tim. Penilaian suatu membandingkan hasil pengukuran, sifat suatu objek dengan suatu acuan yang relevan sehingga diperoleh kualitas suatu objek yang bersifat kuantitatif (Ignatius, 1995; 18).

Pendapat lain mengemukakan bahwa penilaian adalah suatu keputusan tentang nilai, penilaian dipengaruhi oleh hasil pengukuran (Cangelosi, 1995: 21). Penilaian adalah proses di mana kita mempertimbangkan sesuatu barang atau gejala dengan menggunakan patokan-patokan tertentu (Rakajoni, 1984: 4). Penilaian adalah mengambil satu keputusan terhadap sesuatu dengan ukuran baik buruk, penilaian bersifat kualitatif (Suharsimi, 1984: 3) yang dimaksud dengan penilaian adalah menetapkan sesuatu berdasarkan patokan tertentu.

F. PENGAMBILAN KEPUTUSAN DI MADRASAH/SEKOLAH

Perlu kiranya bagaimana sebuah teori pengambilan keputusan dilakukan di lembaga pendidikan Islam seperti di madrasah. Sebagaimana dikemukakan oleh Mintzberg bahwa dalam keputusan sangat ditentukan pemimpin, dalam hal ini kepala madrasah sangat berperan bagi kebijakan yang diambil di sekolah. Menurut Hikmat (2009: 63) bahwa pengambil keputusan dalam memilih alternatif keputusan



harus berdasarkan rasional.

Selanjutnya Hikmat (2009: 63) menegaskan bahwa proses keputusan sangat terkait langsung dengan intelektual seorang pemimpin organisasi. Keputusan sebaiknya diambil didasarkan dengan kemanusiaan agar tidak memberi peluang terjadinya otoriter. Oleh karena itu sebaiknya keputusan yang diambil kepala madrasah melalui tahap musyawarah terlebih dahulu.

Mengadaptasi teori keputusan Anoraga, sebaiknya di madrasah dalam mengambil keputusan perlu melewati proses yang positif seperti: a) tidak terburu memutuskan; b) menganalisis persoalan; c) memilih alternatif terbaik.

Selanjutnya para pengambil keputusan perlu mempertimbangkan hal berikut dalam memutuskan: a) kualitas keputusan; b) tingkat validitas data; c) struktur organisasi; d) membangun komitmen seluruh warga organisasi; e) loyalitas terhadap tujuan organisasi; f) bisa saja keputusan yang otoriter terjadi; g) keputusan tidaklah final ada kemungkinan konflik keorganisasian muncul.

Dalam penelitian Sunarto (2004) bahwa di madrasah gaya keputusan di antaranya: gaya direktif, sebuah gaya keputusan terkesan tidak aspiratif, yang diutamakan adalah kecepatan dan ingin mencapai tujuan jangka pendek; Gaya analitik, lebih bersifat aspiratif karena mengharapkan banyak informasi. Manajer yang menggunakan gaya analitik cenderung cermat sebelum memutuskan sehingga selalu mempertimbangkan banyak pilihan yang tersedia. Gaya keputusan ini memiliki corak ke jangka panjang; Gaya perilaku, sebuah corak pengambilan keputusan yang merujuk pada perilaku anggota organisasi, manajer yang memilih keputusan ini sangat berupaya menghindari konflik.

Menurut Wahyosumidjo (2002: 94) kepala madrasah berperan penting dalam: melakukan komunikasi interpersonal dan memberikan informasi; selalu berusaha melakukan perbaikan di madrasah; mengatasi masalah yang muncul di madrasah; mengalokasikan sumber daya bagi madrasah; dan berperan melakukan negosiasi dengan banyak pihak. Kesemua ini memerlukan sebuah keahlian pengambil-

an keputusan, sebagaimana penjelasan berikut.

Sebagai kepala madrasah keputusan dibutuhkan untuk membuat program-program yang bisa memberdayakan. Oleh karena itu, kepala madrasah yang sangat memahami lembaganya karena telah memiliki banyak data dan akan bisa memutuskan program yang bisa memberikan perubahan bagi penampilan madrasah.

Kepala madrasah sebagai penyelesaian masalah bahwa semua masalah yang terjadi di lingkungan lembaga yang ia pimpin sebenarnya sangat tergantung dengan apa yang pernah ia putuskan, dan apa yang akan ia putuskan dalam mengatasi sebuah persoalan. Pada dasarnya, kepala madrasah merupakan perantara guru, staf, dan peserta didik dalam menyelesaikan masalah di lingkungan madrasah.

Kepala madrasah juga harus memutuskan pengalokasian sumber daya yang dimiliki kepada siapa yang berhak. Sumber daya di madrasah bisa berbentuk: sumber daya manusia, finansial, alat-alat, dan berbagai aset yang dimiliki madrasah. Seorang kepala madrasah harus bersikap mengenai bagaimana mengadakan sumber daya madrasah dan bagaimana mendistribusikannya secara baik agar bermanfaat bagi kualitas madrasah.

Kepala madrasah pun harus mengambil keputusan dengan melakukan negosiasi dengan banyak pihak luar, misalnya: ketika merancang program kewirausahaan, mencari dana *corporate social responsibility*, dan lain sebagainya. Kepala madrasah juga harus melakukan keputusan untuk memberikan informasi yang dirasa perlu.

Penjelasan di atas secara jelas menggambarkan bahwa kepala madrasah sangat berperan penting dalam berbagai aktivitas yang diambil melalui keputusan. Oleh karena itu kepala sekolah harus memiliki keahlian dan memahami tahap pengambilan keputusan yang baik.



KATEGORI, PENDEKATAN, MODEL & KETERAMPILAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

A. KATEGORI PENGAMBILAN KEPUTUSAN

J. Supranto mengategorikan keputusan sebagai berikut: keputusan dalam ketidakpastian; keputusan dalam kepastian; keputusan dalam kondisi berisiko; keputusan dalam keadaan konflik. Keputusan dalam ketidakpastian sebuah keputusan yang diambil ketika tidak tersedia data, tidak ditemukan kasus yang sama dan belum pernah diambil keputusan demikian sebelumnya.

Keputusan secara pasti bahwa dapat diketahui dan diprediksi hasil dari sebuah keputusan. Pengambil keputusan telah dipasok banyak informasi mengenai persoalan yang akan dicari solusinya. Keputusan dalam risiko maksudnya ketika pengambil keputusan tidak memiliki data, tidak ada analisis yang valid, sementara keputusan harus diambil, maka besar kemungkinan keputusan tersebut akan memberi risiko bagi organisasi.

Terakhir mengenai keputusan dalam konflik bahwa ada suatu kondisi ketika pengambil keputusan harus menghadapi konflik ke-

organisasian yang menampakkan kompetisi dan pertentangan yang tidak sehat. Keputusan dalam keadaan konflik ini akan menghasilkan keputusan yang buruk dan akan sulit dijalankan karena adanya ketidakselarasan para pengambil keputusan.

Pengambilan keputusan sebagaimana yang telah dikemukakan di atas, khusus pada tataran kepemimpinan manajemen, Sondang P. Siagian mengemukakan bahwa pada umumnya terdapat tiga tingkatan keputusan yang terdapat dalam suatu kepemimpinan dalam organisasi/manajemen, yaitu keputusan strategik, keputusan teknis, dan keputusan operasional. Semakin tinggi kedudukan kepemimpinan seseorang. Pada tingkat kepemimpinan manajemen menengah sifat keputusan yang diambilnya lebih banyak bersifat teknis. Adapun pada jenjang kepemimpinan manajemen yang terendah, maka keputusan yang diambilnya adalah keputusan operasional (Siagian, 2005: 51).

Keputusan itu selalu terjadi dalam setiap saat, hanya saja berbeda dalam bentuk dan sifatnya tergantung pada tingkat jabatan kepemimpinan yang bersangkutan. Dalam ranah kepemimpinan manajemen dakwah, tingkatan keputusan pada tingkat manajerial tertinggi, menengah dan terendah dapat diuraikan sebagaimana berikut:

1. Pengambilan keputusan pada tingkat kepemimpinan manajemen tertinggi (strategik) pengambilan keputusan pada tingkat kepemimpinan manajemen tertinggi dilaksanakan untuk menyelesaikan masalah strategik yang bersifat umum.
2. Pengambilan keputusan pada tingkat kepemimpinan manajemen menengah (teknis). Pengambilan keputusan pada tingkat kepemimpinan manajemen menengah dilaksanakan untuk menyelesaikan masalah yang bersifat teknis dan merupakan pengaturan penjabaran keputusan yang telah dirumuskan oleh pemimpin tingkat tinggi dalam bentuk yang lebih parsial.
3. Pengambilan keputusan terendah dilakukan oleh manajer yang mengatasi level operasional.



B. KRITERIA PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Berikut adalah beberapa kriteria dalam pengambilan keputusan:

1. Pengambilan keputusan otokratis bahwa seorang pemimpin tidak merasa perlu melibatkan banyak pihak dan elemen di organisasi untuk menjangkau aspirasi dalam memutuskan sebuah persoalan.
2. Keputusan semi otokratis bahwa seorang pemimpin masih menghargai data dan informasi dari bawahan yang dijadikannya keputusan.
3. Hasil keputusan yang berkriteria semi konsultatif. Keputusan ini terjadi bila informasi suatu masalah dikonsultasikan oleh pemimpin kepada bawahan. Selanjutnya, pemimpin meminta tanggapan atas informasi masalah itu dari bawahan. Kemudian pemimpin mengambil dan menetapkan keputusan. Meskipun bawahan juga mempunyai kontribusi terhadap keputusan tersebut namun keputusan yang dihasilkan tidak semata-mata merupakan hasil tanggapan bawahan.
4. Hasil keputusan yang berkriteria demokratis. Keputusan demokratis dihasilkan berdasarkan musyawarah guna menyelesaikan informasi masalah yang dihadapi organisasi, pemimpin atau bawahan. Dengan demikian, kebulatan hasil musyawarah antara pemimpin dan bawahan ini menjadi dasar penetapan keputusan (Martono, 2013).

C. STRATEGI MEMBUAT KEPUTUSAN

Jeff Jones dalam bukunya *“Management Sills in Schools”* membahas tentang kiat-kiat membuat keputusan dalam memimpin sebuah tim. Membuat keputusan perlu keahlian dan strategi tersendiri, karena itu tidak semua orang mampu melakukannya. Napoleon mengatakan, *“hal yang rumit dan berharga dari kemampuan memutuskan.”* Kata-kata sarat makna dari seorang jenderal besar komandan perang, satu posisi di mana kecepatan dan ketepatan dalam mengambil keputusan sangat dibutuhkan.

Keputusan dan proses membuat keputusan adalah dasar dari

semua proses kepemimpinan dan manajemen. Menurut Warwick (1983), membuat keputusan merupakan bagian terbesar dari kehidupan sehari-hari di hampir semua sekolah, di mana hal tersebut dapat dengan mudah dijadikan sebagai pendukung.

Apa yang dimaksud dengan membuat keputusan? Keputusan yaitu sebuah penjustifikasian, atau pilihan antara dua atau lebih pilihan, dan menimbulkan sebuah jumlah yang tidak terhingga dari berbagai situasi. Dengan keputusan dari sebuah persoalan akan muncul implementasi dalam bentuk aksi. Sebuah keputusan tentu saja dapat dibuat secara instan, tetapi lebih sering tidak demikian. Hall dan Oldroyd (1990) menyatakan bahwa membuat keputusan tergantung pada nilai personal manajer setiap pribadi, tujuan, dan gaya manajerial.

Kebanyakan orang membuat keputusan pemecahan masalah dan tim pemimpin dapat sampai pada jawaban-jawaban mereka dengan cara yang berbeda. Lalu, bagaimana jika seseorang terlalu percaya diri pada saat membuat keputusan? Membuat keputusan dapat menjadi sesuatu yang menakutkan, dan merupakan proses yang tidak nyaman. Memahami perbedaan membantu untuk mengenal sendiri gaya mengambil keputusan kita.

TABEL STRATEGI MEMBUAT KEPUTUSAN YANG SUKSES

No.	Stage	Apa yang Diperhatikan
1.	Stage 1 Menentukan tujuan kegiatan.	Pengenalan; dibutuhkan untuk sebuah keputusan, khususnya tujuan atau objek.
2.	Stage 2 Pengumpulan informasi.	Mengumpulkan dan mengorganisasikan data, cek kenyataan dan opini, identitas yang mungkin terjadi, waktu, serta kriteria lainnya.
3.	Stage 3 Daftar pilihan.	Daftar (inventarisasi) tindakan dan ide-ide, dan alternatif-alternatif yang mungkin.
4.	Stage 4 Memilih di antara opsi.	Daftar (inventarisasi) uji kekonsekuesian, ukuran kriteria, percobaan dan tes objektif murni, lalu pilihlah yang terbaik.
5.	Stage 5 Sesuaikan pilihan dengan tindakan.	Ambil tindakan untuk membuat keputusan, monitor putusan, dan tinjau ulang lagi.



Adapun metode-metode membuat keputusan yang dapat dipilih, seperti: langsung, analitik, konseptual, tingkah laku, kata hati, penundaan, fleksibel, proaktif, fatal, dan ketergantungan/situasional. Kesemua itu tentu saja disesuaikan kondisi. Apakah ada macam-macam keputusan? Kalau ada, apa saja? Macam-macam keputusan dari seorang pemimpin tim, yaitu: keputusan rutin, kebanyakan keputusan adalah dalam bentuk ini; keputusan yang bersifat darurat; keputusan yang bersifat strategis; keputusan yang bersifat operasional. Langkah-langkah kunci untuk sampai kepada sebuah keputusan yang efektif relatif sederhana sepanjang instruksi/pengarahan yang diberikan rasional dan terorganisasi.

Bagaimana untuk mengetahui gaya membuat keputusan kita? Masing-masing orang berbeda dalam membuat sebuah keputusan. Covey (1989) menyebutkan, berdasarkan hasil riset, satu sisi dari otak kita adalah tempat berkumpulnya emosi, imajinasi, intuisi, dan kreativitas. Satu sisi lagi, tempat berkumpulnya logika, bahasa, dan analisis. Hal inilah yang memengaruhi seseorang ketika bersikap, dan dari sini akan terlihat gaya mengambil keputusan seseorang, apakah rasional, atau intuitif. Perbandingan antara karakteristik pemikiran rasional dan intuitif sebagai berikut:

TABEL PEMIKIRAN RASIONAL DAN INTUITIF DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Rasional	Intuitif
Mengikuti proses logika.	Berdasarkan perasaan
Membuat keputusan melalui identifikasi dan definisi.	Membuat keputusan dengan "rasa benar".
Pilihan berkaitan dengan informasi yang relevan.	Mereka bisa saja melakukan dengan tes koin.
Alternatif dievaluasi sebelum diambil keputusan.	Hanya berpikir tentang konsekuensi dari putusan setelah putusan itu dibuat.

Disebut pendekatan rasional karena membutuhkan proses logika dalam membuat keputusan. Ada juga tipe seseorang pembuat keputusan yang bersifat fatal. "Apa yang akan terjadi, terjadilah" adalah moto orang seperti itu. Lalu yang mana yang lebih efektif? Kebanyak-



an orang akan menggunakan sebuah kombinasi rasional dan intuitif dalam gaya membuat keputusannya. Yang penting adalah, dalam membuat keputusan kita menggunakan pendekatan yang nyaman bagi kita sendiri.

Sebuah keputusan akan dianggap buruk jika: 1) Tidak menganalisis terlebih dahulu semua informasi penting; 2) Lebih mendahulukan perasaan dalam membuat keputusan; 3) Membuat keputusan untuk orang lain, karena belum tentu sesuai; 4) Tidak melakukan kontrol proses; 5) Tidak jelas untuk apa sebuah keputusan dibuat.

Membuat keputusan dalam sebuah tim perlu konsultasi dengan berbagai pihak terlebih dahulu. Menggalang kontribusi dari anggota tim, dengan mendekati orang-orang yang tepat. Peluang implementasi keputusan akan lebih tinggi jika kita sukses menyosialisasikan kepada anggota dan melibatkan mereka. Ada memang kekurangannya jika kita selalu melakukan konsultasi terlebih dahulu ketika akan membuat keputusan, yaitu *pertama*, dari segi waktu akan memperlambat proses, *kedua*, kemungkinan hilang kekuasaan.

Bisakah mendelegasikan beberapa keputusan? Pendelegasian keputusan kepada anggota tim merupakan sikap profesional yang sempurna. Seorang pemimpin harus membuat keputusan yang baik agar semua merasa dilibatkan dan mendapat delegasi. Intinya adalah, keberhasilan tergantung pada gaya pendelegasian kita. Hal yang juga penting adalah, kita harus merespon kembali hasil pendelegasian itu dengan respons yang baik, sebab jika tidak hal itu berpretensi membuat perpecahan dalam tim.

Pendekatan yang baik sangat penting pada saat *monitoring* proses. Beberapa hal yang bisa dilakukan, yaitu:

1. Bangun kepercayaan pada setiap diri anggota tim, atau kepada siapa kita mendelegasikan.
2. Bangun komunikasi dua arah.
3. Beri kreativitas anggota tim untuk berinisiatif sendiri.
4. Jangan membuat keputusan sampai merasa yakin untuk melakukannya.



Adakah cara yang secara analisis bisa digunakan untuk membantu mengambil keputusan? Dalam hal ini, teknik yang bisa digunakan, yaitu:

1. Analisis SWOT; faktor kekuatan, kelemahan, keberuntungan (peluang), dan ancaman (tantangan) tim merupakan kunci strategis dalam membuat keputusan. Kekuatan; berasal dari pandangan sendiri atau orang-orang terdekat kita, tetapi tetaplah realistis. Kelemahan; anggap ini dari basis internal dan eksternal. Peluang; lihat pada kekuatan sendiri, apakah ada peluang yang terbuka, dan jangan lupa kaji kelemahan diri sebelum meraih peluang. Ancaman; identifikasi faktor-faktornya, dan cari jalan keluarnya.
2. Analisis daerah kekuatan. Analisis daerah kekuatan merupakan teknik membuat keputusan yang dikembangkan oleh Kurt Lewin (1951), seorang pelopor ilmu-ilmu sosial, untuk menganalisis persepsi dari pekerjaan yang kuat dalam proses atau putusan.

Untuk mencapai analisis sebuah daerah kekuatan, dibutuhkan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Inventaris seluruh kekuatan yang membantu perubahan dalam satu kolom, dan seluruh kekuatan perubahan di kolom yang lain.
2. Beri skor kepada masing-masing kekuatan dari 1 (lemah) sampai 5 (kuat).
3. Gambar sebuah diagram yang menunjukkan kekuatan untuk perubahan berarti. Tunjukkan ukuran masing-masing kekuatan sebagai sebuah angka selanjutnya.
4. Sekali kita mengambil sebuah analisis, kita dapat memutuskan proyek itu layak atau tidak.

Ketika kita siap memutuskan untuk mengambil sebuah proyek, analisis daerah kekuatan dapat membantu kita untuk meraih hasil yang lebih baik dan sukses. Bagaimana agar dapat membimbing anggota tim untuk berkontribusi ide-ide kreatif dan mendukung dalam sebuah proses pembuatan keputusan? Beberapa hal yang bisa dilakukan, yaitu:

1. Siapkan anggota tim dengan mengidentifikasi topik atau isu, dan

tanyakan kesediaan mereka mereka atau minta kepada mereka untuk menghadiri pertemuan. Jangan lupa siapkan masing-masing dua atau tiga ide.

2. Tawarkan dan arahkan kepada masing-masing anggota tim tentang kebolehan menafsirkan secara bebas terhadap topik yang akan dibahasnya.
3. Jangan membuat terlalu banyak batasan-batasan atau aturan-aturan.
4. Batasi interupsi-interupsi terhadap subjek pertanyaan.
5. Beri penjelasan terhadap beberapa ide kita sendiri, agar bisa membantu arah diskusi dan tindakan sebagai stimulus terhadap yang lain.
6. Coba untuk berpikir logis, dan bersama-sama memecahkan masalah.
7. Kelompokkan semua ide, agar dapat diambil kesimpulan.
8. Mulai untuk mengkreasi ide terbaik dalam daftar kecil.
9. Jangan pernah mengkritik beberapa ide di depan tim.

Langkah-langkah apa yang bisa dilakukan agar percaya diri bahwa ide baru kita akan berhasil, dan bagaimana meraih sukses? Pada umumnya, putusan mengandung kepastian dari ketidakpastian dan risiko. Pengalaman dan profesionalisme akan membantu meninggalkan keragu-raguan, untuk mengarah kepada kekonsekuenan.

D. PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM RISIKO

Keputusan dengan risiko telah dijelaskan secara singkat di halaman sebelumnya, namu di sub bab ini agak diperjelas. Keputusan dengan risiko terkait ketidaktersediaan informasi sehingga dikatakan hasil keputusan yang dibuat sangat potensi berisiko sebagai konsekuensi. Risiko bisa dimaknai sebagai kemungkinan adanya kerugian, hasil yang tidak memuaskan, dan tidak memperoleh profitabilitas bahkan hal terburuk adalah kebangkrutan organisasi.

Dalam mengatasi risiko dapat diperjelas dengan mempelajari ilmu manajemen risiko yang bisa dikatakan bahwa risiko tidak mung-



kin dihindari, karena mengharap tanpa ada risiko sama saja dengan tidak melakukan tindakan organisasi. Berikut beberapa jenis risiko yang perlu dipahami:

Risiko hanya dapat diminimalisasi, tetapi sangat sulit untuk dihilangkan 100%. Jenis risiko, yaitu:

1. Risiko dinamis (berhubungan dengan perubahan keadaan ekonomi), wujudnya dapat berupa risiko manajemen (pasar, keuangan, dan produksi). Kondisi ekonomi rakyat, lesu atau ramainya pasar, fluktuasi nilai mata uang, perubahan dalam proses produksi atau perencanaan produksi dapat menimbulkan risiko.
2. Risiko politik (akibat pemerintah). Perubahan aturan pemerintah dapat menimbulkan risiko terhadap rencana yang sudah diambil dan dilaksanakan.
3. Risiko inovasi (*re-engineering, diversification*). Inovasi produk dapat menimbulkan risiko baru, baik dalam penyediaan material, produksi ataupun sampai penjualannya.

Syarat suatu kondisi dinyatakan sebagai berisiko yaitu: a) adanya pilihan alternatif yang aplikatif; b) adanya ketidakpastian dengan derajat kemungkinan masing-masing; c) menilai hasil kombinasi suatu tindakan untuk kondisi tidak pasti.

Untuk melihat peluang yang ada, setiap pengambilan keputusan selalu menggunakan konsep probabilitas. Tujuan dasar teori pengambilan keputusan ialah memberikan informasi bagi pengambil keputusan untuk memberikan hasil yang konkret mengenai kemungkinan relatif. Setiap keputusan harus mempunyai pilihan alternatif, kalau hanya ada satu pilihan alternatif namanya bukan persoalan keputusan. Harus digunakan pertimbangan di dalam membatasi alternatif, berdasarkan suatu kriteria yang telah ditentukan. Misalnya di dalam merancang mesin mobil baru perlu membatasi ada kemungkinan alternatif seperti premium, pertamax atau minyak diesel.

Setiap pengambilan keputusan untuk menentukan alternatif yang terbaik akan selalu menimbulkan risiko. Terutama jika kondisi tidak pasti akan berdampak pada untung dan rugi. Namun keputusan da-



lam risiko dapat diminimalisasi dengan memperhitungkan kemungkinan dalam setiap keadaan.

Probabilitas dapat dihitung dari rekaman atau historis kemunculan setiap kondisi dari kejadian sebelumnya. Oleh sebab itu, dokumentasi atau pencatatan kejadian sangatlah penting. Dalam memproduksi alat elektronik, perusahaan sangat membutuhkan perhitungan untuk memperkecil kerugian atau meningkatkan keuntungan.

Probabilitas kondisi yang dihitung adalah probabilitas permintaan *customer* beberapa periode sebelumnya. Dengan probabilitas permintaan *customer* ini, nilai harapan untuk setiap jumlah produksi barang dapat dihitung untuk dapat dijadikan pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Setiap periode berjalan akan diperoleh kondisi nyata jumlah permintaan barang oleh *customer*.

Jumlah permintaan ini dapat dimasukkan sebagai data historis untuk mempertimbangkan pengambilan keputusan penentuan jumlah produksi berikutnya. Keputusan adalah suatu pilihan dari strategi tindakan.

Dalam kondisi berisiko keputusan dapat dinilai dengan mengetahui potensi kemungkinan hasil atau kejadian yang akan terjadi, perlu mencari apa saja yang akan terjadi.

E. RISIKO DAN KEPUTUSAN

Sebelum membaca mengenai soal risiko, sangat menarik kutipan dari Mark Zuckerberg berikut, “Risiko terbesar ialah tidak ambil risiko apa pun. Dalam dunia yang berubah dengan sangat cepat, satu-satunya strategi yang dijamin gagal ialah tidak mengambil risiko.” Pernyataan Zuckerberg ini jelas bahwa tanpa ada risiko ketika sebuah organisasi tidak berani ambil risiko apa pun dengan tidak mengambil keputusan.

Risiko terkait dengan hal-hal yang dikhawatirkan. Bahwa manusia dihadapkan pada hal-hal yang dianggapnya mengkhawatirkan. Gigerenzer (2014; 2) menjelaskan bahwa orang yang cemas berlebihan atas suatu fenomena, entah itu fenomena alam atau hal-hal terkait dengan ketidakpastian ekonomi dan kebijakan pemerintah, atau



apapun, ialah mereka yang mudah melakukan hal-hal yang fatalistik atau bertindak bodoh. Padahal, sesungguhnya mereka pun orang bodoh, melainkan sekadar *risk illiterate society*, masyarakat yang buta huruf risiko.¹²

Literate alias melek huruf, dalam pengertian kemampuan seseorang atau masyarakat membaca dan menulis, adalah darah hidup melek informasi warga negara dalam berdemokrasi. Jadi, kata kuncinya adalah informasi. Siapa yang tahu informasi, maka ia akan ambil ancang-ancang lebih awal untuk mengantisipasi. Siapa yang buta informasi, akan terlindas keadaan. Yang penting dipahami adalah *risk literacy* atau kemelekan risiko. Ini berhubungan dengan kecanggihan teknologi pengumpulan dan pengolahan data, sehingga kita memperoleh informasi terkait dengan hal-hal yang kita anggap mengkhawatirkan. Namun, tidak semua risiko bisa diketahui dan diperkirakan, karena itulah *risk literacy* saja tidak cukup. Oleh karena itu, Gigerenzer menawarkan konsep *risk savy*.

Risk savy Gigerenzer mengajukan beberapa hal sebagai berikut: a) semua orang bisa mempelajari risiko dan ketidakpastian; b) para ahli pembaca risiko lebih sering merupakan bagian dari masalah, ketimbang memecahkan masalah, sehingga apa yang mereka sampaikan seringkali sekedar membingungkan orang banyak; c) sedikit adalah banyak, masalah kompleks tidak selalu memerlukan solusi yang kompleks pula; aturan yang sederhana sering kali jadi solusi cerdas terhadap masalah yang kompleks. Dalam konteks ini, *savy* menyikapi kegawatan secara cerdas dan bijak. Karenanya menjadi *risk savy* tidak sekadar melek informasi. Ia memerlukan keberanian menghadapi ketidakpastian masa depan dengan penuh kesiapan dan kekritisannya. Ia pemegang kendali emosi di tangannya sendiri dan mampu bertindak sebagai pencerah.

Konteksnya dengan keputusan, bahwa risiko telah menjadi bagian integrasi pemimpin. Setiap pengambilan keputusan atau kebijakan pasti memunculkan sejumlah konsekuensi atau risiko. Pemimpin

¹² Gerd Gigerenzer, *Risk Savvy, How to Make Good Decisions*, (London: Penguin, 2014).

yang rasional-kalkulatif telah menghitung dampak risiko atas keputusan atau kebijakan yang dikeluarkannya: jangan samapai yang kecil berkembang besar dan menjadi boomerang. Jangan biarkan tetesan menjadi aliran yang deras. Dampak negatif atas sebuah keputusan harus seminimal mungkin.

Seorang pemimpin tidak perlu takut untuk tidak populer terkait keputusan yang telah diambilnya dan telah melewati proses perhitungan matang, demi kepentingan yang lebih luas dan berjangka panjang. Pemimpin yang takut risiko, pastilah selalu ragu-ragu dalam pengambilan keputusan. Dalam konteks *risk savvy*, pandangan Nurcholish Madjid (2014: 118) sebagai berikut:

“Bangsa kita memerlukan suatu jenis kepemimpinan yang memiliki visi tentang masa depan bangsa, seseorang dengan intuisi kepemimpinan, *savvy* atau *savoir faire* (kearifan, basirah). Ia juga aktif agresif dalam usahanya melaksanakan visinya itu, meskipun ia harus bertindak cukup pragmatis berdasarkan realita dalam masyarakat dengan segala kemungkinan dan hambatannya.”¹³

Pengambil risiko tidak sama dengan speculator. Spekulator bekerja berdasarkan spekulasi. Istilah ini lazim dalam dunia pasar modal dan uang. Berspekulasi itu mengambil risiko besar terhadap masa depan surat-surat berharga yang dimilikinya. Para spekulan bermain bukan tanpa perhitungan. Mereka selalu membaca tren, atas bacaannya itu, mereka segera menjual surat-surat berharganya. Tetapi, tindakan spekulasi mengandung unsur berjudi. Ia telah menaruh risiko besar, untuk menang atau kalah secara telak. Pemimpin politik, seyogyanya tidak boleh berspekulasi yang bias berakibat fatal bagi anggota organisasi.

F. KETERAMPILAN MEMUTUSKAN

Terkadang pemimpin perlu memutuskan persoalan secara cepat dan tepat karena keadaan yang dibutuhkan segera. Dalam kondisi ini keputusan yang diambil memiliki kemungkinan: keputusan yang diambil bisa saja cepat namun tidak bagus; bisa juga keputusan bagus

¹³ Nurcholish Madjid, *Indonesia Kita*, (Jakarta: Gramedia, 2004).



namun dari aspek waktu sangat lambat; dan keputusan yang diambil dengan cepat namun hasilnya memuaskan. Menurut Qomar (2007: 294) tentu saja yang ideal adalah yang ketiga. Namun Madhi berbeda pendapat dengan alasan keputusan pertama bagus hanya tinggal ditindaklanjuti dengan bagus, begitu juga dengan keputusan yang agak lambat namun sempurna. Poin pentingnya bahwa pemimpin harus tegas dalam memberikan kepastian.

Kasus di sekolah misalnya, apakah seorang kepala sekolah harus memberi sanksi berat bagi siswa yang melanggar peraturan yang sanksinya berat juga. Keputusan kepala sekolah akan memberikan arah sekolah apakah akan terdapat kepastian hukum. Kepala sekolah dapat melibatkan guru dalam memutuskan persoalan sekolah sehingga dapat memperkuat keputusan. Menurut Qomar (2007: 294) dengan keterlibatan banyak pihak hal ini akan lebih dapat dipertanggungjawabkan secara publik. Qomar menyarankan untuk lembaga pendidikan Islam agar transparan dan partisipatif dalam merumuskan keputusan penting agar sekolah Islam dapat lebih produktif dan berkualitas.

G. KEMUNGKINAN DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Dalam pengambilan keputusan dibutuhkan memperhitungkan kemungkinan-kemungkinan yang ditampilkan secara matematis. Organisasi harus mampu memberi penjelasan terhadap kemungkinan. Misalnya ada koin dua sisi, satu sisi angka satu sisi lagi gambar dan jika dilempar ke angkasa maka tidak ada kepastian sisi mana yang akan tampil? Namun dalam pengambilan keputusan tetap harus ada perhitungan mana yang paling mungkin, misalnya sisi gambar ada kemungkinan 65% akan tampil. Angka-angka inilah yang disebut dengan kemungkinan atau *probability*. Beberapa teori kemungkinan yang dapat digunakan sebagai berikut.

Objective Probability (OP) yang menggambarkan kemungkinan di masa lalu. Organisasi dapat memutuskan solusi akan sebuah persoalan berdasarkan kejadian yang pernah terjadi. Misalnya, di sekolah bahwa kelebihan jam mengajar guru akan meningkatkan kualitas

pembelajaran karena guru yang kelelahan menyebabkan menurunnya standar. Berdasarkan angka-angka hasil belajar peserta didik membuat dapat menentukan kemungkinan hasil aktivitas.

Subjective Probability (SP) sebuah kemungkinan yang selalu dikerjakan berdasarkan intuisi dan perasaan. Di SP seorang pengambil kebijakan lebih menggunakan ketajaman perasaan dan intuisi, SP bisa saja tepat jika digunakan seorang pemimpin yang berpengalaman dan telah memiliki olah rasa yang memiliki sensitivitas bisikan nura-ni dan kata hati. Dalam menjalankan SP terdapat keyakinan berbeda di antara pengambil keputusan, ada yang yakin akan mengalami kesuksesan namun ada juga yang meyakini kemungkinan besar gagal.

Terdapat pemimpin yang mau menanggung risiko dari keputusannya, namun juga terdapat pemimpin yang menghindar jika sebuah keputusan memunculkan masalah baru. Oleh karena itu jarang pemimpin yang mau mengambil keputusan didasarkan kemungkinan, pengambil keputusan lebih memilih keputusan yang lebih memberikan kepastian untuk memperkecil risiko. Ketika menganalisis risiko digunakan beberapa istilah berikut: a) nilai kondisional bahwa jumlah finansial akan diterima jika rencana berjalan dengan baik; b) kemungkinan kesuksesan bahwa angka merupakan tampilan kesuksesan sebuah keputusan; c) nilai yang diharapkan, yaitu kesuksesan bersih yang dicapai organisasi.

H. MODEL PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Model pengambilan keputusan merupakan rangkaian proses sistematis untuk menampilkan penyederhanaan untuk dapat diterapkan. Memiliki model keputusan dikarenakan: a) keputusan diselesaikan untuk suatu solusi masalah; b) mempertegas kaitan signifikan antar elemen; c) merumuskan hipotesis dengan hitungan matematis; d) mengelola pengambilan keputusan.

Quade menjelaskan bahwa model keputusan sebagai berikut: Model kuantitatif, sebuah model matematika yang merupakan rangkaian hitung-hitungan yang konkret. Model bisa berbentuk rumus dan hasil



matematis misalnya, persamaan dan model yang dihasilkan komputer. Karakter intinya adalah melalui hipotesis yang dibuat model sebagai solusi.

Model kualitatif, sebuah model yang dirancang secara subjektif. Model kualitatif dianggap kurang tepat jika dibandingkan dengan kuantitatif.

Model kemungkinan, sebuah model yang memberi peluang pada banyak kemungkinan terhadap sebuah persoalan. Model kemungkinan bisa dilakukan melalui pendekatan kuantitatif dan matematis. Melalui pendekatan statistik bisa mengambil sampel dari populasi.

Model nilai harapan sebuah keputusan terkait kemungkinan yang telah diprediksi sesuai kondisi. Adapun nilai yang diinginkan adalah kemungkinan terwujudnya sebuah keadaan dengan situasi yang ada.

I. KONSEP TENTANG NILAI HARAPAN

Konsep tentang nilai harapan ini khususnya dapat digunakan dalam pengambilan keputusan yang akan diambilnya nanti menyangkut kemungkinan-kemungkinan yang telah diperhitungkan bagi situasi dan kondisi yang akan datang. Adapun nilai yang diharapkan dari setiap peristiwa yang terjadi merupakan kemungkinan terjadinya peristiwa itu dikalikan dengan nilai kondisional. Adapun nilai kondisionalnya adalah di mana terjadinya peristiwa yang diharapkan masih diragukan. Misalnya sebuah sekolah yang ingin mewujudkan sebuah sekolah Islam yang berbasis kompetensi teknologi maka solusi untuk mewujudkannya adalah di antaranya: internalisasi ajaran Islam, memberikan muatan pelajaran teknologi, dan menetapkan standar lulusan.

Model matriks, merupakan model yang menampilkan gabungan strategi yang diterapkan dan hasil yang diharapkan. Metode matriks meliputi baris dan lajur, di mana sisi baris terdapat berbagai pilihan proses yang digunakan untuk keputusan, sementara sisi lajur berisi keadaan yang berbeda.

Model pohon keputusan menurut Welch dan Corner sebuah dia-

gram sederhana yang menampilkan konsekuensi kemungkinan dari alternatif-alternatif pilihan. Pohon keputusan merupakan kombinasi dari setiap kemungklinan-kemungkinan.

Selanjutnya Welch menjelaskan terdapat beberapa komponen pohon keputusan sebagai berikut: simpul keputusan, simpul kesempatan, hasil kombinasi, serta kemungkinan dari setiap persoalan. Poin terpenting di pohon keputusan, yaitu keaktifan memilih dan menganalisis untuk memutuskan alternatif yang mana terbaik untuk diputuskan. Adapun langkah yang dapat dilakukan sebagai berikut.

Pertama, mengidentifikasi relasi antarkomponen secara bersamaan membentuk sebuah persoalan yang berikutnya akan diselesaikan di diagram. Sementara masalah yang ditampilkan adalah masalah utama. *Kedua*, sebuah masalah terpenting kemudian diurai menjadi masalah-masalah kecil. *Ketiga*, masalah kecil yang telah diperinci terus diurai menjadi masalah paling kecil sehingga menjadi diagram berbentuk pohon yang terdapat cabang dan ranting.

Model kurva indiferen sebuah keputusan yang diambil sangat subjektif yang jika ditentukan dengan kurva akan dekat dengan kurva indiferen yang berbentuk garis dengan titik berada di garis kurva mencerminkan kepuasan dan kebermanfaatannya sama. Terdapat beberapa ciri kurva indiferen: *Pertama*, berbentuk lereng negatif, di mana kemiringan merupakan data bahwa sebuah produk bisa diganti produk lainnya; *kedua*, apabila terdapat dua kurva indiferen di suatu keadaan, tidak ada terjadi pemisahan; apabila kurva ditarik ke setiap titik sampai tergambar kurva maka diperoleh asumsi.

Model simulasi komputer, komputer berguna dalam mengambil keputusan untuk membuat rancang simulasi. Hal ini dilakukan untuk melihat seberapa pengaruh antarvariabel. Komputer akan mempermudah memecahkan masalah yang rumit. Contoh penggunaan komputer ini dapat dilihat dalam sebuah kontestasi politik, misalnya seorang calon pemimpin dapat menggunakan simulasi komputer mengenai potensi kekuatannya di daerah mana saja.

Rational actor model (RAM) sebuah keputusan yang diambil berdasarkan rasionalitas menilai mana pilihan prioritas dan terbaik.



Pilihan ditentukan dengan menganalisis untuk menghitung manfaat dari sebuah alternatif yang dibanding-bandingkan kekuatan dan kelemahan. Pembuat keputusan juga membandingkan antarkonsekuensi-konsekuensi. Pembuat keputusan yang rasional sangat dibutuhkan organisasi, karena melalui keputusannya organisasi menjadi kompetitif karena ketangkasannya membaca situasi dan keadaan.

The bounded rationality model (BRM) merupakan model sebuah solusi atas minusnya profitabilitas, melalui BRM seorang pembuat keputusan tidak harus menilai seluruh pilihan karena akan dilakukan penyederhanaan pilihan agar dapat lebih mudah diputuskan. Jika terdapat sebuah risiko, maka dapat dilakukan inovasi untuk mengurangi resiko dalam berbagai bentuk.

TEKNIK-TEKNIK DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN BIROKRATIS DAN PERAN ETIKA

A. TEKNIK DAN ALAT PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Harrison (1990: 219-252) menjelaskan bahwa dalam menetapkan keputusan dikenal teori probabilitas, utilitas, dan permainan. Teori kemungkinan sebuah teori yang menjelaskan sesuatu yang berulang dapat direproduksi. Teori utilitas dilandasi dengan pertanyaan, seberapa manfaat yang dapat diperoleh dari sebuah solusi atas persoalan? Adapun teori permainan ketika seorang pengambil kebijakan tidak terlampaui memahami keadaan ketika sebuah keputusan diambil.

Sebuah keputusan dapat bermanfaat atau tidak bisa dilihat dengan poin sebagai berikut: adanya sumber daya organisasi; adanya sumber daya manusia; memiliki budaya kerja tim; mengakomodasi aspirasi; efisiensi dalam operasional.

Ketika mengambil keputusan dapat menggunakan alat bantu, sedangkan alat bantu yang dapat digunakan sebagai berikut: *Pertama*, jika untuk keputusan rutin dapat menggunakan: standar operasi; *artificial intelligence* yang bekerja otomatis. *Kedua*, jika untuk keputusan adaptif biasanya dapat memakai: analisis titik impas, yaitu biaya

total penjualan sama dengan total uang yang dikeluarkan untuk produksi: biaya tetap, biaya variabel, total penerimaan, profit, rugi, dan titik impas.

Keluaran matriks, yaitu keputusan dengan menggunakan tabel terstruktur dengan menempatkan simbol pada kolom dan baris setiap pengenalan sifat alami dan kaitan dengan kemungkinan alternatif.

Adapun sebuah keputusan inovatif biasanya menggunakan: a) pohon keputusan, menyelesaikan masalah dengan mengurai persoalan. Terdapat empat yang diperhatikan: a) rangka pohon mencerminkan keluaran strategi; b) kemungkinan, perkiraan kemungkinan yang diharapkan; c) nilai kondisional, terkait pendanaan; d) nilai harapan, uang yang dihabiskan.

Model kreativitas osborn merupakan keputusan yang meliputi empat proses sebagai berikut: pengumpulan fakta yang dibutuhkan; menemukan gagasan, kemudian diadaptasi, dimodifikasi hingga layak digunakan; penetapan solusi agar dapat dilaksanakan, maka perlu menilai rangkaian; pelaksanaan.

B. ANALISIS DAN TEKNIK PENGAMBILAN KEPUTUSAN KREATIF

Berikut adalah teknik yang dapat digunakan dalam mengambil keputusan. analisis diagram pareto (*pareto analysis*). Analisis pareto bertujuan mencari perubahan mendasar bagi pengambil keputusan. Melalui analisis pareto dapat dilihat kondisi persoalan yang harus diselesaikan dan dapat menampilkan seberapa derajat kerumitan sebuah masalah.

Analisis perbandingan sepasang (paired comparison analysis). PCA bermanfaat untuk menilai dari beberapa pilihan alternatif keputusan. CPA dapat memudahkan pemimpin dalam memutuskan di sebuah kondisi dalam ketidakjelasan. Melalui CPA pengambil keputusan dapat membedakan adanya perbedaan keperluan dalam setiap alternatif.

Analisis jaringan sebuah analisis yang akan membantu para pembuat keputusan memilih alternatif dengan mempertemukan berbagai faktor yang ada. Analisis kekuatan lapangan sebuah analisis yang melihat kekuatan dan kelemahan dan akhirnya akan mendukung



dan juga menghambat sebuah pilihan. Analisis ini membantu pembuat keputusan dengan memperbaiki keputusan. Analisis biaya dan manfaat analisis ini dapat dikatakan sebuah analisis yang sederhana, yaitu keputusan yang diambil dengan melihat berapa banyak biaya digunakan dan apa hasil dari sebuah keputusan.

Newman dan Warren mengajukan beberapa alasan kreativitas sebagai berikut: a) menyadari hambatan psikologis dan biologis pasti akan dihadapi terhadap sebuah keputusan; b) mencoba melakukan perubahan terhadap sebuah alat yang biasa digunakan; c) selalu bersikap waspada terhadap penemuan yang tidak disengaja; d) menyadari bahwa teknologi informasi dan komputer akan dapat membantu kerja manusia.

Terdapat dua teknik kreatif yang digunakan, yaitu: *pertama*, *brainstorming* sebuah teknik yang dikembangkan oleh Alex F Osborn yang sejarahnya untuk mendinamisasi dunia periklanan. Konsepnya sederhana, yaitu memberi ruang yang luas kepada seluruh elemen dan individu untuk menyampaikan informasi dan rekomendasi sehingga akan banyak saran-saran kreatif yang ekspresif tinggal dirasionalisasi mana yang paling baik dan menarik. Namun demikian, teknik ini memperoleh tanggapan sebagai berikut: hanya bisa diterapkan pada pengambilan keputusan yang simpel; cukup menghabiskan anggaran organisasi; menghasilkan ide-ide yang dangkal. Walau bagaimanapun pendekatan ini membantu menciptakan suasana organisasi yang kreatif dan aspiratif.

Kedua, *synetics* dikemukakan oleh William J. Gordon yang dilandasi bahwa kreativitas dapat dilatih untuk meningkatkan kecakapan individu dan kelompok. Teknik ini dapat membantu menyelesaikan persoalan kompleks dan berpotensi risiko. *Ketiga*, *proses minaut*, sebuah proses yang dikembangkan oleh Kepner dan Tregoe dengan memaksimalkan potensi manusia, yaitu menilai dan menjelaskan, sebab akibat, melakukan pilihan, dan mengantisipasi masa depan.

Charles H. Kepner (1965) membagi proses menjadi sebagai berikut: analisis situasi, analisis persoalan, analisis keputusan, dan analisis potensial. Analisis situasi, sebuah tahap yang dilakukan manajer

dengan menganalisis untuk mengenal permasalahan yang harus dicari solusinya. Tahap yang dapat dilakukan di antaranya: a) pengenalan masalah, pemimpin menghadapi masalah di level apa pun tingkatnya; b) pemisahan masalah, memberi batasan persoalan apa yang harus diselesaikan; c) penetapan prioritas, menetapkan rangkaian masalah yang diselesaikan; d) penetapan, menetapkan pilihan keputusan dari masalah.

Analisis persoalan, manajer mengurai permasalahan sehingga dapat menyingkirkan data yang tidak diperlukan. Tahap yang dilakukan sebagai berikut: a) merumuskan masalah, menyatakan apa saja hal yang dipersoalkan; b) memerinci masalah, memperjelas secara detail identitas masalah; c) memberi data relevan, apa penyebabnya agar dapat dicari solusi masalah; d) mencari sebab-sebab, agar dapat apa yang paling memungkinkan; e) verifikasi, bagi sebab yang paling mungkin.

Analisis keputusan, dilandasi pemikiran strategis memutuskan solusi. Tahap yang dapat dilakukan: a) perumusan pernyataan keputusan, dirumuskan dengan memperhatikan sumber daya organisasi; b) mengembangkan berbagai alternatif agar lebih banyak pilihan; c) memperhitungkan konsekuensi setiap pilihan yang diputuskan.

Analisis potensial, prinsip yang digunakan lebih baik mencegah masalah daripada mencari solusi justru membuat masalah semakin parah. Secara ringkas langkah yang digunakan sebagai berikut: a) mengenal daerah yang rawan dan kritis terkena masalah; b) memprediksi apa yang akan terjadi di daerah rawan sehingga dapat ditentukan skala prioritas; c) mengenal penyebab masalah dan merancang bagaimana mencegahnya; d) melakukan aktivitas penanggulangan masalah.

C. SISTEM INFORMASI DALAM PROSES PERENCANAAN KEPUTUSAN

Margaret A. Rathwell dan Alan Burns menganjurkan kepada pengambil keputusan untuk memanfaatkan teknologi informasi.¹⁴ Di

¹⁴ | Margaret A. Rathwell dan Alan Burns, *Information Systems Support for Group Planning and Decision Making Activities*. Artikel: MISQ, September 1985, Vol. 09, No. 3.



era digital 4.0 sekarang, sangat tidak mungkin menghindari teknologi informasi dan era digital agar dapat bermanfaat dalam merumuskan keputusan. Awalnya penggunaan teknologi informasi dikenal dengan sistem informasi manajemen kemudian berkembang menjadi sistem pendukung keputusan. Terdapat juga *distributed decision making* (DDM) sebagai mekanisme berinteraksi di dalam organisasi.

Komunikasi yang dilakukan DDM memiliki alur sejajar yang artinya setiap individu dan kelompok secara bebas menyampaikan ide dan rekomendasi solusi agar diperoleh perencanaan terbaik. DDM berjejaring dengan para pembuat keputusan sehingga menjadi pendukung keputusan.

Decision Support System (DSS)

Herbert A. Simon menjelaskan bahwa dalam sebuah keputusan merupakan rangkaian antara keputusan-keputusan. Simon menegaskan bahwa pada dasarnya keputusan merupakan persoalan rutin organisasi, oleh karenanya ia bukanlah hal yang baru setiap terjadi persoalan.

DSS muncul di tahun 1971 oleh G. Anthony Gorry dan Michael S. Scott Morton dikarenakan menangani persoalan yang tidak terstruktur dan bersifat baru. Gorry dan Scott membangun sebuah perangkat guna menyelesaikan masalah tidak terstruktur dan tingkatan manajemen. DSS dirancang mendukung pengambilan keputusan, maka sistemnya harus: a) simpel; b) mudah dikendalikan; c) otomatis; d) adaptif; e) memiliki fitur yang lengkap; f) mudah menggunakannya. Sangat jelas bahwa ini menggunakan komputer dan teknologi informasi.

Sprague (1993: 1) memberi karakteristik DSS sebagai berikut: berbasis komputer, membantu pengambil keputusan, menyelesaikan persoalan kompleks, adanya simulasi data dan analisis sebagai unsur penting.

Peter G.W. Keen dan Scoot Morton menegaskan bahwa tujuan DSS harus memiliki kriteria sebagai berikut: a) menjadi pendukung valuasi pimpinan dalam mencari solusi; b) memperbaiki tingkat keputusan efektif dan baik; c) organisasi dalam kondisi tidak stabil; d)

meningkatnya keunggulan kompetitor organisasi; e) komputerisasi dan teknologi informasi tidak memberi dampak baik dalam profitabilitas organisasi.

Keunggulan dari DSS sebagai berikut: a) mendukung keputusan dengan pepaduan potensi manusia dan teknologi informasi; b) berbagai level manajerial memperoleh dukungan; c) adanya keputusan yang sistematis; d) melewati proses tahapan pengumpulan data, perancangan bangun, pilihan dan pelaksanaan; cocok dengan gaya keputusan yang beragam; e) individu bisa membuat keputusan; f) dapat beradaptasi dengan perkembangan zaman, sehingga dapat menambahkan dan mengurangi fitur yang dibutuhkan dan dianggap tidak diperlukan lagi; g) analisis diberikan tepat waktu; h) mengutamakan efektivitas berbentuk keakuratan daripada efisiensi yang terkait pendanaan; i) bertujuan membantu bukan untuk menggantikan peran manusia; j) membuat organisasi menjadi pembelajar agar terus dapat berkembang; k) dapat menggunakan sistem yang lebih luas; l) adanya pemodelan; m) dapat menyelesaikan masalah rumit.

Selain itu pengambil keputusan yang menggunakan DSS harus memahami bahwa komponen DSS terdiri dari: a) manajemen data, data yang dibutuhkan dikelola oleh *software*; b) model manajemen bahwa komponen yang dibutuhkan DSS perlu adanya beragam model manajemen yang kuantitatif agar bermanfaat dalam menganalisis; c) komunikasi bahwa sistem menjamin adanya komunikasi yang bagus; d) manajemen pengetahuan dapat memberi dukungan bagi subsistem di organisasi.

DSS akan bermanfaat bagi organisasi sebagaimana dijelaskan dalam poin sebagai berikut: a) ekspansi kecakapan dalam pengambilan keputusan; b) masalah tidak terstruktur bisa diberi solusi; c) diperoleh solusi yang cepat dan tepat; d) merangsang pembuat keputusan untuk memahami permasalahan.

Dari penjelasan di atas, dapat dipahami bahwa DSS bertugas untuk mempermudah pembuat keputusan, bukan untuk menggantikannya. Organisasi tetap memiliki personel andal dalam merumuskan keputusan.



D. KONSEP ETIKA

Di masyarakat sering kali menggunakan kata etika dalam pengertian yang salah dengan moralitas. Namun, menurut Sony Keraf pemakaian kedua kata ini tidak sepenuhnya salah. Karena, baik etika maupun moralitas mempunyai pengertian yang sama, tetapi juga bias beda. Yang penting, harus dipahami secara tepat.

Secara teoretis, etika mempunyai pengertian, sebagai berikut. *Pertama*, secara etimologis, etika berasal dari kata Yunani *ethos* (jamaaknya, *ta etha*), yang berarti “adat istiadat” atau “kebiasaan”. Dalam arti ini, etika berkaitan dengan kebiasaan hidup yang baik, tata cara hidup yang baik, baik pada diri seseorang atau masyarakat. Kebiasaan hidup yang baik ini dianut dan diwariskan dari satu generasi ke generasi lain.

Kebiasaan hidup yang baik ini lalu dibakukan dalam bentuk kaidah, aturan atau norma yang disebarluaskan, dikenal, dipahami, dan diajarkan secara lisan dalam masyarakat. Kaidah, norma atau aturan ini pada dasarnya menyangkut baik buruk perilaku manusia. Singkatnya, kaidah ini menentukan apa yang baik dan harus dilakukan dan yang buruk harus dihindari. Oleh karena itu, etika sering dipahami sebagai ajaran yang berisikan aturan dan tentang manusia harus hidup baik sebagai manusia. Atau, etika dipahami sebagai ajaran yang berisikan perintah dan larangan tentang baik buruknya perilaku manusia, yaitu perintah yang harus dipatuhi dan larangan yang harus dihindari.

Kaidah, norma atau aturan ini sesungguhnya ingin mengungkapkan, menjaga, dan melestarikan nilai tertentu, yaitu apa yang dianggap baik dan penting oleh masyarakat tersebut untuk dikejar dalam hidup ini. Dengan demikian, etika juga berisikan nilai-nilai dan prinsip-prinsip moral yang harus dijadikan pegangan dalam menentukan perilaku. Sekaligus juga berarti, etika memberi kriteria bagi penilaian moral tentang apa yang harus dilakukan dan tentang apakah suatu tindakan dan keputusan nilai sebagai baik atau buruk secara moral. Kriteria ini yang dianggap sebagai nilai dan prinsip moral.

Dari pengertian tersebut, etika secara lebih luas dipahami seba-



gai pedoman bagaimana manusia harus hidup, dan bertindak sebagai orang yang baik. Etika memberi petunjuk, orientasi, arah bagaimana harus hidup secara baik sebagai manusia.

Yang menjadi perhatian di sini adalah hidup baik sebagai manusia. Si A sebagai orang baik dalam kualitasnya sebagai manusia. Seorang guru bisa saja dinilai sebagai guru yang baik dalam hal dia mengajar dengan sangat menarik, mempersiapkan diri sebelum mengajar, dan sebagainya. Akan tetapi, dia bukan orang yang baik, kalau dia memberi nilai secara diskriminatif dan tidak objektif, sering memperjualbelikan nilai dan seterusnya. Yang terakhir ini adalah pelanggaran penilaian moral.

Pengertian etika sebagaimana dijelaskan di atas, justru sama dengan pengertian moralitas. Secara etimologis, moralitas berasal dari kata Latin *mos* (jamaknya, *mores*) yang juga berarti “adat istiadat” atau “kebiasaan”. Jadi, dalam pengertian harfiah, etika dan moralitas sama-sama berarti adat kebiasaan yang dibakukan dalam bentuk aturan baik perintah atau larangan tentang bagaimana manusia hidup baik sebagai manusia. Dalam arti itu, keduanya berbicara tentang nilai dan prinsip moral yang dianut oleh masyarakat tertentu sebagai pedoman dan kriteria dalam berperilaku sebagai manusia.

Pada umumnya, sistem nilai, yang telah dihidupi sebagai sebuah kebiasaan hidup yang baik, diturunkan dan diwariskan melalui agama dan kebudayaan, yang dianggap sebagai sumber utama dan norma dan nilai moral. Ini tidak berarti bahwa norma dan nilai yang dikenal dan diajarkan dalam agama dengan sendirinya berbeda dari norma dan nilai yang dikenal dan diajarkan dalam agama dan kebudayaan lain. Tanpa ingin memasuki diskusi yang rumit tentang hal ini, secara umum dapat dikatakan bahwa norma dan nilai moral yang dianut dalam semua agama dan kebudayaan sampai tingkat tertentu sesungguhnya sama. Alasan sederhananya, karena etika dan moralitas berbicara tentang baik buruk perilaku manusia sebagai manusia terlepas dari agama dan kebudayaan. Yang berbeda sesungguhnya hanya menyangkut prioritas dan penekanan yang berlainan di antara berbagai agama dan kebudayaan (yang satu menekankan dan meng-



utamakan cinta kasih, yang lain menekankan sikap saling percaya atau kejujuran, dan sebagainya). Selain itu, yang berbeda adalah, penerapan dari nilai dan moral yang sama. Dalam kasus euthanasia, misalnya, yang satu membenarkan dokter mencabut alat-alat bantu agar saudaranya yang berada dalam keadaan koma bias meninggal dengan tenang. Sementara yang lain, tetap berusaha memberikan segala bantuan medis untuk mempertahankan hidup saudaranya itu, sampai Tuhan sendiri yang mencabut nyawanya. Di balik tindakan yang berbeda ini, ada nilai moral yang sama: sama-sama mencintai saudaranya tersebut. Pada yang satu, karena sangat mencintainya, tidak tega membiarkan dia menderita sehingga membiarkan dia pergi menghadap Sang Pencipta. Pada yang lain, justru karena cintanya kepada saudaranya itu, maka berjuang untuk mempertahankan hidupnya dan tidak membiarkan ia mati.

Kedua, etika dipahami juga dalam pengertian yang berbeda dengan moralitas. Dalam pengertian ini, etika dimengerti sebagai refleksi kritis tentang bagaimana manusia harus hidup dan bertindak dalam situasi konkret tertentu. Etika adalah filsafat moral, atau ilmu yang membahas dan mengkaji secara kritis persoalan benar dan salah secara moral, tentang bagaimana harus bertindak dalam situasi konkret.

Bagaimana manusia harus hidup sebagai manusia? Bagaimana manusia harus bertindak? Terhadap pertanyaan ini, etika dan moralitas dalam pengertian pertama akan menjawab: bertindaklah sebagaimana kebiasaan, norma dan nilai yang dikenal sejauh ini. Dengan kata lain, ada pegangan baku dalam bentuk norma dan nilai tertentu yang siap pakai. Misalnya, janji harus ditepati, jangan menipu, kata-kata yang sejujurnya, bantulah orang yang berada dalam kesulitan, dan sebagainya. Tetapi, dalam situasi konkret yang dihadapi adalah suatu dilematis, situasi di mana kita dihadapkan pada dua atau lebih pilihan nilai yang sama-sama sahnya, dan kita hanya bias memilih salah satu dan berarti melanggar yang lain. Dalam situasi ini, etika dan moralitas dalam pengertian pertama tidak memadai.

Oleh karena itu, kita membutuhkan etika dalam pengertian ke-



dua, berupa refleksi kritis untuk menentukan pilihan, menentukan sikap, dan bertindak secara benar sebagai manusia. Refleksi kritis ini menyangkut tiga hal. *Pertama*, refleksi kritis tentang norma dan nilai yang diberikan oleh etika dan moralitas dalam pengertian pertama, tentang norma dan nilai yang diberikan oleh etika dan moralitas dalam pengertian pertama, tentang norma dan nilai yang kita anuit selama ini. Apakah norma dan nilai moral itu harus saya patuhi begitu saja dalam situasi konkret yang saya hadapi? Ataukah, saya boleh melanggarnya? Atas dasar apa saya boleh melanggarnya? Tetapi kendala demikian saya tetap bertindak sebagai orang yang baik? *Kedua*, refleksi kritis tentang situasi khusus yang kita hadapi dengan segala keunikan dan kompleksitasnya. *Ketiga*, refleksi kritis tentang berbagai paham yang dianut oleh manusia atau kelompok masyarakat tentang apa saja. Misalnya, paham tentang manusia, Tuhan, alam, masyarakat dan sistem sosial politik, sistem ekonomi, kerja, dan sebagainya. Refleksi kritis yang ketiga ini penting untuk menentukan pilihan dan prioritas moral yang akan diutamakan, baik dalam hidup sehari-hari maupun dalam situasi dilematis.

Ketiga hal ini harus dikaji dan dipertimbangkan secara kritis untuk sampai kepada sebuah keputusan: mana di antara norma dan nilai yang saling bertentangan itu yang harus dipilih. Berdasarkan refleksi kritis itu, kita harus yakin bahwa apa yang kita putuskan, apa yang kita lakukan dalam situasi yang sama akan melakukan hal yang sama seperti yang kita lakukan.

Pada tingkat ini, etika membutuhkan evaluasi kritis atas semua dan seluruh situasi terkait, tergantung dari berat ringan dan kompleks tidaknya, kasus itu. Ada kasus yang membutuhkan keputusan moral secepatnya, tetapi ada juga yang membutuhkan waktu lama sebelum mengambil keputusan. Hal ini karena diperlukan informasi sebanyak mungkin yang menyangkut kasus tersebut, baik kasus konkret itu sendiri, dampaknya, siapa yang terkena dampaknya, apa yang terkena, kerugian yang ditimbulkan, pro dan kontra dan sebagainya. Untuk itu, etika membutuhkan bantuan dari berbagai disiplin ilmu untuk bias sampai pada keputusan moral yang benar. Oleh karena



itu, etika juga dianggap sebagai sebuah ilmu interdisipliner. Sebagai ilmu interdisipliner, di satu pihak ia bertumpu pada norma dan nilai sebagaimana diberikan oleh etika dan moralitas dalam pengertian pertama. Di pihak lain, ia mengandalkan informasi dan kajian dan ilmu-ilmu lain untuk bisa meagambil keputusan moral yang tepat, baik sebelum melakukan suatu tindakan maupun dalam mengevaluasi suatu tindakan atau kebijakan yang diambil.

Sebagai contoh, lihat kasus imajiner ini. Pada suatu sore, seorang pemuda lari terbirit-birit masuk ke rumah Anda dalam keadaan ketakutan dan sangat terancam. Ia meminta perlindungan di rumah Anda, dan memohon agar ia diizinkan bersembunyi di rumah Anda. Sekadar untuk menyederhanakan kasus, sebagai orang baik Anda langsung menolongnya dengan mengizinkan bersembunyi di rumah Anda. Selang berapa menit kemudian, datang orang lain yang bertanya kepada Anda apakah ada orang yang lari masuk bersembunyi di rumah Anda? Pertanyaan moral yang harus dijawab di sini adalah: apa yang harus Anda lakukan? Mengatakan sejujurnya bahwa orang yang dicari itu ada di rumah Anda, atau berbohong? Di sini ada nilai kejujuran, kepercayaan (Anda dipercaya untuk menyelamatkan nyawa orang yang bersembunyi di rumah Anda), janji harus ditepati (Anda berjanji untuk melindunginya) dan ada nilai nyawa orang tadi (seandainya diserahkan begitu saja, karena mau jujur, orang itu bisa dipukul babak belur dan mungkin mati). Kalau begitu, apa yang harus Anda lakukan?

Dalam kasus ini, etika dan moralitas dalam pengertian pertama tidak memadai, karena ada situasi dilematis ketika Anda harus memilih nilai tertentu dengan melanggar nilai lainnya. Dalam situasi seperti itu, Anda membutuhkan etika dalam pengertian kedua. Anda perlu melakukan refleksi kritis untuk memutuskan tindakan yang tepat menurut pertimbangan matang Anda. Dalam hal ini, kita harus memutuskan secara otonom. Artinya dalam kasus tertentu kita bisa meminta masukan dan pertimbangan dari orang lain kalau situasi memungkinkan, tetapi pada akhirnya, hanya kita sendiri yang harus memutuskan berdasarkan keyakinan moral kita yang berarti berda-

sarkan norma, nilai, dan kebiasaan hidup yang dianut.

Tidak berarti kita lalu memutuskan sesuka hati. Sebagaimana dikatakan Immanuel Kant, kita memutuskan secara otonom dalam kerangka dan berdasarkan sikap hormat pada nilai-nilai dan hukum universal yang tertanam dalam hati kita masing-masing. Oleh karena itu, kendati memutuskan secara otonom dalam kerangka dan berdasarkan sikap hormat pada nilai-nilai dan hukum universal yang tertanam dalam hati kita masing-masing. Oleh karena itu, kendati memutuskan otonom, kita harus terbuka kepada pertimbangan dan gugatan pihak lain. Kita terbuka bahwa orang lain bisa saja mempersoalkan dan mengecam tindakan yang kita lakukan. Kita pun terbuka untuk mempertanggungjawabkan tindakan kita sekaligus mengubahnya kalau masih bisa diubah kalau ternyata keliru.

Karena etika berkaitan dengan refleksi kritis, untuk menjawab pertanyaan, bagaimana kita harus bertindak dalam situasi konkret tertentu, ada tiga jawaban berbeda, yaitu: etika deontologi, etika teleologi, dan etika keutamaan.

Etika Deontologi

Istilah “deontologi” berasal dari kata Yunani “deon”, yang berarti kewajiban, dan logos berarti ilmu atau teori. Terhadap pertanyaan bagaimana bertindak dalam situasi konkret tertentu, deontologi menjawab: lakukan apa yang menjadi kewajibanmu sebagaimana terungkap dalam norma dan etika deontologi, suatu tindakan dinilai baik atau buruk berdasarkan apakah tindakan itu sesuai atau tidak dengan kewajiban. Dengan kata lain, suatu tindakan dianggap baik karena tindakan itu memang baik pada dirinya sendiri, sehingga merupakan kewajiban yang harus kita lakukan. Sebaliknya, suatu tindakan dinilai buruk secara formal karena tindakan itu memang buruk secara moral sehingga tidak menjadi kewajiban untuk kita lakukan. Bersikap adil adalah tindakan yang baik, dan sudah kewajiban kita untuk bertindak demikian. Sebaliknya, pelanggaran terhadap hak orang lain atau mencurangi orang lain adalah tindakan yang buruk pada dirinya sendiri sehingga wajib dihindari. Demikian pula, sikap hormat terhadap



alam, misalnya akan dianggap baik kalau itu dianggap sebagai sebuah kewajiban moral.

Dengan demikian, etika deontologi sama sekali tidak mempersoalkan akibat dari tindakan tersebut baik atau buruk. Akibat dari suatu tindakan tidak pernah diperhitungkan untuk menentukan kualitas moral suatu tindakan. Hal ini akan membuka peluang bagi subjektivitas dan rasionalisasi yang menyebabkan kita ingkar akan kewajiban-kewajiban moral. Immanuel Kant (1734-1804) menolak akibat suatu tindakan sebagai dasar untuk menilai tindakan sebagai dasar untuk menilai tindakan tersebut karena akibat tidak menjamin universalitas dan konsistensi kita dalam bertindak dan menilai suatu tindakan.

Dalam perspektif itu, membuang limbah ke sungai, misalnya akan dinilai buruk secara moral bukan karena akibatnya yang merugikan. Tindakan ini dinilai buruk karena tidak sesuai dengan kewajiban moral untuk hormat kepada alam. Atas dasar itu, etika deontologi sangat menekankan motivasi, kemauan baik dan watak yang kuat untuk bertindak sesuai dengan kewajiban. Bahkan menurut Kant, kemauan baik harus dinilai baik pada dirinya sendiri terlepas dari apa pun juga. Maka, dalam menilai tindakan kita, kemauan baik harus dinilai paling pertama dan menjadi kondisi dari segalanya.¹⁵

Menurut Kant, kemauan baik adalah syarat mutlak untuk bertindak secara moral. Kemauan baik menjadi kondisi yang mau tidak mau harus dipenuhi agar manusia dapat bertindak secara baik, sekaligus membenarkan tindakannya itu. Maksudnya, bisa saja akibat dari suatu tindakan memang baik, tetapi kalau tindakan itu tidak dilakukan berdasarkan kemauan baik untuk menaati hukum moral bisa dinilai baik. Akibat baik tadi bisa saja hanya merupakan sebuah kebetulan.

Atas dasar itu, menurut Kant, tindakan yang baik adalah tindakan yang tidak saja sesuai dengan kewajiban tetapi karena dijalankan berdasarkan dan demi kewajiban. Ia menolak segala tindakan yang bertentangan dengan kewajiban sebagai tindakan yang baik, walau-

¹⁵ Immanuel Kants, *Foundations of Metaphysics of Morals*, (Indianpolis: Bobs Merrill, 1980).



pun tindakan itu mendatangkan konsekuensi yang baik. Demikian pula, semua tindakan yang dilaksanakan sesuai dengan kewajiban, tetapi tidak didasarkan pada kemauan baik untuk menghormati perintah universal, melainkan, misalnya kerana terpaksa akan dianggap sebagai tindakan yang tidak baik. Dalam kaitan dengan ini, hal yang juga prinsip dan penting bagi Kant, yaitu melakukan suati tindakan moral haruslah dengan kemauan keras atau otonomi bebas.

Secara singkat, ada tiga hal harus dipenuhi: 1) supaya suatu tindakan mempunyai nilai moral, tindakan itu harus dilaksanakan berdasarkan kewajiban; 2) nilai moral suatu tindakan bukan tergantung dari tercapainya tujuan tindakan itu melainkan pada kemauan baik yang mendorong seseorang untuk melakukan tindakan tersebut walaupun tujuannya tidak tercapai, tindakan itu sudah dinilai baik; 3) konsekuensi dari kedua hal tersebut, kewajiban untuk memenuhi hukum moral universal adalah hal yang nisacaya bagi suatu tindakan moral.

Bagi Kant, hukum moral telah tertanam dalam hati setiap orang dan karena itu bersifat universal. Hukum moral itu dianggap sebagai perintah tidak bersyarat atau imperatif kategoris, yang berarti hukum moral itu berlaku bagi semua orang pada segala situasi dan tempat. Ia mengikat siapa saja dari dalam dirinya sendiri karena hukum moral itu telah tertanam dalam hati setiap orang.

Untuk menjelaskan hukum moral ini, Kanta membedakan antara perintah tidak bersyarat atau imperatif hipotesis. Perintah bersyarat adalah perintah yang hanya akan dilaksanakan kalau orang menghendaki akibatnya, atau kalau akibat dari tindakan itu merupakan hal yang diinginkan. Jadi, perintah itu baru akan dilaksanakan kalau orang menghendaki akibatnya, atau kalau akibat dari tindakan itu merupakan hal yang diinginkan. Jadi, perintah itu baru akan dilaksanakan kalau syaratnya dipenuhi, yaitu kalau tercapai akibat yang dikehendaki. Sebaliknya, perintah tidak bersyarat adalah perintah yang dilaksanakan begitu saja tanpa syarat apa pun, yaitu tanpa mengharapkan akibat, atau tanpa memedulikan apakah akibatnya tercapai dan berguna bagi orang tersebut atau tidak. Norma atau hukum



moral merupakan perintah bersyarat.

Bagi Kant, ada tiga prinsip atau hukum universal yang merupakan perintah tidak bersyarat. *Pertama*, prinsip universalitas, yaitu bertindak hanya atas dasar perintah yang kamu sendiri hendak akan menjadi sebuah hukum universal. Bagi Kant, kita mempunyai kewajiban untuk mematuhi apa yang kita anggap benar dan akan juga dilakukan orang lain. Oleh karena itu, kalau kita menuntut orang untuk bertindak secara tertentu sesuai dengan hukum moral, kita sendiri pun harus bertindak seperti itu.

Kedua, sikap hormat manusia sebagai tujuan pada dirinya sendiri. Hukum universal yang harus dipegang adalah bertindaklah sedemikian rupa agar kita memperlakukan manusia, apakah diri kita sendiri ataupun orang lain, selalu sebagai tujuan pada dirinya sendiri dan tidak pernah hanya sebagai alat. Bagi Kant, manusia mempunyai harkat dan martabat yang luhur sehingga tidak boleh diperlakukan secara tidak adil, ditindas, diperas, dan kepentingan lain. Demikian pula, kita tidak boleh membiarkan diri kita diperalat, diperas, diperlakukan sewenang-wenang, dan membiarkan hak kita dirampas. Kita harus menuntut agar hak kita dihargai secara layak.

Ketiga, prinsip ekonomi, kita harus bertindak berdasarkan kemauan dan pilihan sendiri karena yakin hal itu baik, dan bukan karena diperintah dari luar atau heteronomi. Oleh karena itu, bagi Kant sesuatu tindakan akan dianggap baik secara moral kalau tindakan itu dilakukan berdasarkan dan sesuai dengan kewajiban kita akan hukum moral universal, itu dilakukan karena kita sendiri menghendaki demikian. Kita menghendaki demikian, karena kita menganggapnya benar. Jadi, kewajiban kita untuk memenuhi hukum moral universal adalah kewajiban yang muncul dari kehendak bebas kita karena kesadaran bahwa hal itu baik. Dalam hal ini, kita bertindak demikian bukan sekadar asal sesuai dengan kewajiban, melainkan karena kita sendiri menghendaki apa yang menjadi kewajiban kita.

Ini penting, karena Kant ingin menghindari dua hal, *pertama*, Kant ingin kita tidak terjebak memperlakukan perintah moral, yang adalah perintah tidak bersyarat sebagai perintah bersyarat. Misalnya,



kita mau berbuat baik, bertindak adil, menghargai hak orang lain, dengan niat agar dengan itu kita akan masuk surga. Bagi Kant, berbuat baik adalah perintah tak bersyarat yang atas kemauan kita sendiri harus kita laksanakan terlepas dari apakah ada surga atau tidak, apakah dengan demikian kita akan masuk surga atau tidak. *Kedua*, dengan ini Kant menghindari sikap heteronom. Sikap yang hanya mau bertindak secara moral karena diperintahkan dari luar, atau karena faktor-faktor di luar kita, misalnya ketika atau untuk dilihat orang lain.

Ada dua kesulitan yang dapat diperoleh teori deontologi, khususnya terhadap teori deontologi Kant. Pertama, dalam kehidupan sehari-hari kita menghadapi situasi yang dilematis, etika deontologis tidak memadai untuk menjawab pertanyaan bagaimana saya harus bertindak dalam situasi konkret yang dilematis itu. Ketika ada dua atau lebih kewajiban yang saling bertentangan, ketika kita harus memilih salah satu sambil melanggar yang lain, etika deontologi tidak banyak membantu karena hanya mengatakan: bertindaklah sesuai dengan kewajibanmu.

Kesulitan itu kemudian dipecahkan oleh WD. Ross dengan mengajukan prinsip *prima facie*. Menurut Ross, dalam kehidupan nyata ini, kita menghadapi berbagai macam kewajiban moral bahkan bersamaan dalam situasi yang sama. Dalam situasi seperti itu, kita perlu menemukan kewajiban terbesar dengan membuat perbandingan antara kewajiban-kewajiban itu. Untuk itu, Ross memperkenalkan perbedaan antara kewajiban *prima facie* dan kewajiban-kewajiban aktual. Kewajiban *prima facie* adalah kewajiban yang harus selalu dilaksanakan kecuali bertentangan dengan kewajiban lain yang sama atau lebih besar.

Persoalan kedua, sebagaimana dikatakan oleh John Stuart Mill, para penganut etika deontologi sesungguhnya tidak bisa mengelakkan pentingnya akibat dari suatu tindakan untuk menentukan apakah tindakan itu baik atau buruk. Para penganut etika deontologi secara diam-diam menutup mata terhadap pentingnya akibat sesuatu tindakan agar bisa memperlihatkan pentingnya nilai suatu tindakan moral itu sendiri. Kant sendiri tidak mengabaikan pentingnya akibat



suatu tindakan. Hanya saja, ia ingin menekankan pentingnya menghargai tindakan tertentu sebagai bermoral karena nilai tindakan itu sendiri, dan tidak terlalu terjebak dalam tujuan menghalalkan segala cara. Lebih dari itu, Kant ingin menekankan pentingnya kita menghargai tindakan itu sendiri, dan tidak terlalu terjebak dalam tujuan menghalalkan segala cara. Lebih dari itu, Kant ingin menekankan pentingnya hukum moral universal dalam hati kita masing-masing, sekaligus mencegah subjektivitas secara berubah-ubah sesuai dengan konsekuensi yang ingin kita capai. Dengan demikian, hukum moral hanya akan menjadi perintah bersyarat.

Dalam perspektif etika Adam Smith, persoalan ini bisa dipecahkan dengan mengombinasikan keduanya. Menurut Smith, suatu tindakan dapat dinilai baik atau buruk berdasarkan motif pelakunya serta berdasarkan akibat atau tujuan dari tindakan itu. Ia mengkritik para filsuf moral seperti David Hume yang terlalu menekankan pentingnya akibat dalam menilai suatu tindakan, dan kurang memperhatikan motif pelaku. Maka, sama seperti Kant, ia sangat menekankan pula pentingnya motif dan kemauan baik dari pelakunya.

Hanya saja, di pihak lain, bagi Adam Smith, motif dan kemauan baik saja tidak dengan sendirinya membebaskan seseorang dari kesalahan moral karena tindakannya. Misalnya, seseorang yang tanpa sengaja membuang batu dari jendela rumah di lantai dua dan melukai atau bahkan membuat orang yang lewat di bawah sana meninggal, jelas melakukan suatu tindakan yang salah secara moral, bukan karena motifnya untuk melukai atau membunuh, melainkan karena tindakan itu berakibat merugikan orang lain. Di pihak lain, akibat saja tidak dengan sendirinya menentukan baik buruk suatu tindakan. Ada tindakan yang memang berakibat baik, tetapi tindakan itu tidak bisa dinilai sebagai baik, karena akibat baik itu hanya merupakan suatu kebetulan. Sebaliknya, tindakan yang berakibat buruk tetapi dilakukan berdasarkan kemauan baik, misalnya mencuri untuk membeli obat demi menyelamatkan nyawa seorang saudara yang sedang sakit parah, dapat dibenarkan karena ia mempunyai kemauan baik untuk menyelamatkan saudaranya kendati merugikan orang yang kecurian.



Etika Teleologi

Istilah teleology berasal dari kata Yunani *telos*, yang berarti tujuan, dan *logos* berarti ilmu atau teori. Berbeda dengan etika deontologi, etika teleologi menjawab pertanyaan bagaimana bertindak dalam suatu kondisi nyata tertentu dengan melihat tujuan atau akibat dari suatu tindakan. Dengan kata lain, etika teleologi menilai baik buruk suatu tindakan berdasar tujuan atau akibat dari tindakan tersebut. Suatu tindakan dinilai baik kalau bertujuan baik dan mendatangkan akibat baik. Jadi, terhadap pertanyaan bagaimana harus bertindak dalam situasi konkret tertentu, jawaban setika teleologi adalah pilihlah tindakan yang membawa akibat baik.

Dengan demikian, bisa dikatakan bahwa etika teleologi lebih bersifat situasional dan subjektif. Kita bisa bertindak berbeda dalam situasi yang lain tergantung dari penilaian kita tentang akibat dari tindakan itu. Demikian pula suatu tindakan yang jelas-jelas bertentangan dengan norma dan nilai moral dibenarkan oleh etika deontologi hanya karena tindakan itu membawa akibat baik.

Persoalannya, tujuan yang baik itu untuk siapa? Untuk saya pribadi, untuk pihak yang mengambil keputusan dan yang melaksanakan keputusan atau bagi banyak orang? Apakah tindakan tertentu dinilai baik hanya karena berakibat baik untuk saya, atau baik karena berakibat baik bagi banyak orang? Berdasarkan jawaban atas pertanyaan ini, etika teleologi bisa digolongkan menjadi dua, yaitu egoisme etis dan utilitarianisme.

Egoisme etis menilai suatu tindakan sebagai baik karena berakibat baik bagi pelakunya. Kendati bersifat egoistis, tindakan ini dinilai baik secara moral karena setiap orang dibenarkan untuk mengejar kebahagiaan bagi dirinya. Oleh karena itu, setiap tindakan yang mendatangkan kebahagiaan bagi diri sendiri akan dinilai baik secara moral. Sebaliknya, buruk kalau kita membiarkan diri kita menderita dan dirugikan.

Utilitarianisme menilai baik buruknya suatu tindakan akibatnya bagi banyak orang. Etika utilitarianisme ini pertama kali dikembangkan oleh Jeremy Bentham (1748-1832). Persoalan yang dihadapi



oleh Bentham dan orang sezamannya adalah bagaimana menilai baik buruk suatu kebijakan sosial, politik, ekonomi, dan legal secara moral. Singkatnya, bagaimana menilai sebuah kebijakan publik. Maka kriteria dan dasar objektif yang dapat dipakai sebagai pegangan untuk mengambil dan menilai sebuah kebijakan publik sebagai benar secara moral? Ini penting terutama karena kebijakan publik sangat mungkin diterima oleh kelompok yang satu, tetapi ditolak oleh kelompok yang lain karena merugikan.

Dalam mencari dasar objektif tersebut, Bentham menemukan bahwa dasar objektif itu ditentukan oleh apakah suatu kebijakan atau tindakan publik membawa manfaat atau akibat yang berguna, atau sebaliknya kerugian bagi orang-orang terkait. Jadi, suatu kebijakan atau tindakan publik tidak dinilai sebagai baik atau buruk berdasarkan nilai kebijakan atau tindakan itu sendiri sebagaimana dalam teori deontologi.

Bagi Bentham dan para penganut utilitarianisme, dasar objektif itu adalah manfaat yang ditimbulkan oleh kebijakan atau tindakan tersebut bagi banyak orang. Secara lebih terperinci kita dapat merumuskan dasar objektif itu dalam tiga kriteria berikut. *Pertama*, manfaat tertentu, jadi kebijakan atau tindakan baik adalah kebijakan atau tindakan yang menghasilkan hal baik. Sebaliknya, akan dinilai buruk secara moral kalau mendatangkan kerugian atau hal buruk.

Kedua, manfaat terbesar, yaitu kebijakan atau tindakan tersebut mendatangkan manfaat lebih besar atau terbesar dibandingkan dengan kebijakan atau tindakan alternatif lain. Atau dalam situasi di mana semua alternatif yang ada ternyata sama-sama mendatangkan kerugian, tindakan yang baik adalah tindakan yang mendatangkan kerugian terkecil.

Ketiga, manfaat terbesar bagi sebanyak mungkin orang. Artinya, suatu kebijakan atau tindakan dinilai baik kalau manfaat terbesar yang dihasilkan berguna bagi banyak orang. Semakin banyak orang yang menikmati akibat baik tersebut, semakin baik kebijakan atau tindakan tersebut. Maka, di antara tindakan yang sama-sama mendatangkan manfaat, pilih yang manfaatnya terbesar di antara yang

manfaatnya terbesar, pilih yang manfaatnya dinikmati paling banyak orang.

Secara singkat, prinsip yang dianut etika utilitarianisme adalah bertindak sedemikian rupa agar tindakan itu mendatangkan manfaat sebesar mungkin bagi sebanyak mungkin orang. Tidak perlu bersusah payah mencari norma dan nilai moral yang menjadi kewajiban kita. Yang perlu kita lakukan hanya menimbang-nimbang akibat dari suatu tindakan untuk melihat apakah bermanfaat atau merugikan.

Etika utilitarianisme mempunyai tiga keunggulan sebagai berikut. *Pertama*, kriterianya rasional, maksudnya, utilitarianisme didasarkan penilaian dan pertimbangan moral pada kriteria rasional. Ketiga kriteria tersebut di atas bisa diterima masuk akal oleh siapa saja yang berhadapan dengan dilema dan pilihan moral yang sulit. Dalam situasi dilematis, ketika dihadapkan pada pilihan-pilihan sulit, kita diberi kriteria rasional dan jelas. Ada pegangan yang membuat kita mengambil keputusan moral secara lebih mudah. Ada dasar rasional mengapa kita memilih alternatif yang satu dan mengabaikan yang lain.

Kedua, etika utilitarianisme menghargai kebebasan setiap individu dalam menentukan sikap moral, dalam mengambil keputusan dan tindakan. Maksudnya, kita tidak dibebani begitu saja oleh norma dan nilai moral yang sudah umum berlaku, tetapi dibiarkan untuk memilih sendiri tindakan yang kita nilai benar berdasarkan ketiga kriteria tersebut. Kita tidak lagi dipaksa untuk sekadar mematuhi norma dan nilai tertentu, tetapi mengapa saya mematumhinya? Kita melakukan tindakan tertentu yang sesuai dengan norma dan nilai moral tertentu, karena memang tindakan itu dalam pertimbangan kita mendatangkan manfaat terbesar bagi banyak orang. Kita sekaligus mempertanggungjawabkan mengapa kita memilih tindakan tersebut.

Ketiga, unsur positif yang lain adalah bahwa utilitarianisme lebih mengutamakan kepentingan banyak orang daripada kepentingan sendiri atau segelintir orang. Maksudnya dasar pertimbangan mengapa suatu tindakan dipilih dan bukan yang lainnya karena tindakan tersebut membawa manfaat bagi banyak orang. Oleh karena itu, uti-



litarianisme tidak bersifat egois. Semakin banyak orang memperoleh manfaat dari suatu kebijakan atau tindakan, semakin baik kebijakan atau tindakan tersebut. Utilitarianisme tidak mengukur baik buruknya suatu tindakan berdasarkan kepentingan pribadi dan kelompok.

Ketiga keunggulan ini yang menyebabkan etika utilitarianisme banyak dipakai, secara sadar ataupun tidak dalam berbagai kebijakan dan tindakan publik. Idealnya suatu kebijakan publik membawa manfaat atau menguntungkan bagi semua orang dan pihak terkait. Dalam banyak kasus, ini tidak mungkin karena semua orang mempunyai kepentingan berbeda. Secara moral, suatu kebijakan akan dinilai benar secara moral, kalau memenuhi ketiga kriteria tersebut. Ketika kita tidak bisa memuaskan semua orang, kebijakan tersebut dinilai baik secara moral, kalau paling tidak sebagian terbesar orang atau pihak terkait diuntungkan dengan kebijakan tersebut.

Hanya saja, etika utilitarianisme pun tidak luput dari kelemahan. Walaupun sepanjang sejarahnya merupakan sebuah teori etika yang sangat populer dan banyak digunakan, utilitarianisme tidak luput dari berbagai kritik. *Pertama*, kritik yang paling keras adalah utilitarianisme membenarkan ketidakadilan. Maksudnya, dengan membenarkan suatu kebijakan atau tindakan hanya karena membawa manfaat bagi sebagian besar orang, utilitarianisme telah membenarkan kebijakan atau tindakan tersebut merugikan kepentingan sebagian kecil orang yang tidak mendapatkan manfaat dari kebijakan atau tindakan tadi. Namun ada segelintir orang yang haknya dirugikan, kebijakan tersebut dianggap benar hanya karena membawa manfaat bagi lebih banyak orang. Jelas ini tidak adil. Ia membenarkan adanya tumbal. Pertanyaannya, apakah kita mau menerima kenyataan itu, kalau kita sendiri masuk di dalam kelompok sebagian kecil yang dirugikan? Tentu tidak. Lalu mengapa kebijakan itu dibenarkan hanya karena ada sebagian orang diuntungkan?

Kedua, manfaat merupakan sebuah konsep yang begitu luas, sehingga dalam kenyataan praktis menimbulkan kesulitan. Susahnya, lebih sering manfaat tersebut dilihat dalam kerangka kuantitas materialistis. Sering kali kita membenarkan suatu kebijakan atau tindak-

an hanya karena kebijakan atau tindakan itu mendatangkan manfaat material. Manfaat nonmaterial seperti nama baik, kesehatan, dan sebagainya sering diperhitungkan.

Ketiga, sering kali beberapa variabel sulit dikuantitatifkan sehingga tidak mudah untuk menentukan manakah manfaat terbesar dibandingkan dengan yang lainnya. Keselamatan kerja, lingkungan hidup, rusaknya hutan dan rusaknya terumbu karang, polusi udara dan seterusnya sulit dikuantifikasi untuk menentukan manfaat terbesar. Dalam hal ini, etika utilitarianisme sangat membenarkan pelepasan tanaman transgenik, misalnya, hanya karena mendatangkan manfaat ekonomis yang besar. Atau, pengerukan (pasir akan dibenarkan karena manfaat ekonomis yang besar).

Keempat, manfaat yang dimaksudkan oleh etika utilitarianisme sering dilihat dalam jangka pendek. Padahal, dalam menilai akibat suatu tindakan kita harus melihat dalam jangka panjang.

Kelima, utilitarianisme tidak menganggap serius nilai suatu tindakan, atau lebih tepat lagi nilai sebuah norma atau kewajiban melainkan hanya memperhatikan akibatnya. Dengan begitu, utilitarianisme sangat mungkin membenarkan peredaran narkoba dan perdagangan manusia, misalnya karena tindakan itu mendatangkan manfaat besar. Padahal jelas-jelas melanggar norma dan nilai moral. Itu sebabnya mengapa Kant beranggapan bahwa kalau akibat menjadi tolok ukur penilaian moral atas suatu tindakan, hilanglah universalitas moral, karena setiap tindakan bisa mendapatkan penilaian moral yang berbeda berdasarkan akibat yang ditimbulkan. Demikian pula utilitarianisme tidak pernah menganggap serius motivasi yang ada di balik tindakan itu.

Keenam, seandainya ketiga kriteria tersebut saling bertentangan, ada kesulitan dalam menentukan prioritas di antara ketiganya. Misalnya saja, tindakan A mempunyai manfaat 40%, tetapi dinikmati oleh 60% orang. Tindakan B membawa manfaat 60%, tetapi dinikmati oleh 40% orang. Manakah yang harus diprioritaskan, manfaat terbesar atau jumlah orang paling banyak yang menikmati manfaat tersebut walaupun manfaatnya lebih kecil?.



Para filsuf penganut etika utilitarianisme menyadari permasalahan etika ini. Oleh karena itu, salah satu jalan keluar yang disodorkan adalah, dengan membedakan dua tingkatan etika utilitarianisme: utilitarianisme aturan dan utilitarianisme tindakan. Dengan perbedaan ini, *pertama*, harus dicek terlebih dahulu apakah kebijakan dan tindakan itu sejalan dengan aturan dan norma moral yang ada atau tidak. Kalau tidak sejalan, kebijakan atau tindakan itu ditolak walaupun membawa manfaat yang besar. Kasus seperti peredaran narkoba dan perdagangan perempuan harus ditolak kendati membawa manfaat besar, karena bertentangan dengan norma dan nilai moral. Sebaliknya, kalau tidak bertentangan dengan norma atau nilai moral tertentu, kita dapat menggunakan ketiga kriteria tersebut untuk menentukan apakah kebijakan atau tindakan itu dipilih atau ditolak. Dengan jalan ini, norma dan nilai moral tidak diabaikan begitu saja hanya karena suatu kebijakan atau tindakan membawa manfaat besar.

Kedua, dalam menilai suatu kebijakan dan tindakan berdasarkan akibatnya, kita jangan hanya melihat akibat material fisik melainkan juga perlu memperhitungkan akibat nonmaterial, termasuk kerusakan mental dan moral, serta kehancuran lingkungan hidup. Demikian pula, manfaat tersebut jangan hanya dilihat dalam rangka jangka pendek melainkan jangka panjang. Walaupun dalam jangka pendek suatu kebijakan atau tindakan ternyata menuntut biaya tinggi, tetapi ternyata dalam jangka panjang jauh lebih menguntungkan: bukan hanya dari segi ekonomi melainkan juga dari segi kesehatan, lingkungan hidup, mental, moral, dan budaya. Hal itu harus dinilai positif dan dipilih berdasar kebijakan dan tindakan yang membawa manfaat jangka pendek, tetap dalam jangka panjang jauh lebih merugikan.

Ketiga, dalam kasus ketika kita terpaksa mengambil kebijakan dan tindakan yang tidak bisa menguntungkan semua pihak, dan terpaksa karena tidak ada alternatif lain yang lebih baik mengorbankan kepentingan segelintir orang, jalan keluar yang paling baik adalah, dengan pendekatan pribadi untuk bisa memberi kesempatan kepada pihak yang dikorbankan untuk menyampaikan aspirasi. Mereka perlu didengar dan berusaha mencari jalan keluar, termasuk kompensasi

yang mungkin tidak maksimal, tetapi bisa diterima. Dalam hal ini, penting sekali pendekatan yang memperlihatkan bahwa kita tidak bermaksud mengabaikan hak dan kepentingan mereka, bahkan sangat menghargai mereka. Namun, tidak ada alternatif kebijakan lain yang lebih baik. Dengan komunikasi, dengan kompensasi yang bisa diterima, mental, moral, yang dialami pihak yang terpaksa dikorbankan. Dengan cara itu, kita memperlihatkan sikap hormat kita kepada kepentingan mereka, yang sesungguhnya tidak ingin kita korbankan, tetapi apa boleh buat karena tidak ada cara lain maka dengan sangat terpaksa kita korbankan, tetapi dengan kompensasi yang memuaskan mereka.

Etika Keutamaan

Berbeda dengan dua teori etika di atas, etika keutamaan tidak mempersoalkan akibat suatu tindakan. Juga, tidak mendasarkan penilaian moral pada kewajiban terhadap hukum moral universal. Etika keutamaan lebih mengutamakan pengembangan karakter moral pada diri setiap orang. Dalam kaitan dengan itu, sebagaimana dikatakan Aristoteles, nilai moral ditemukan dan muncul dari pengalaman hidup dalam masyarakat, dari teladan dan contoh hidup yang diperlihatkan oleh tokoh-tokoh besar dalam suatu masyarakat dalam menghadapi dan menyikapi persoalan-persoalan hidup ini. Di sana kita menemukan nilai moral persoalan hidup ini. Di sana kita menemukan nilai moral tertentu, dan belajar mengembangkan dan menghayati nilai tersebut. Jadi, nilai moral bukan muncul dalam bentuk adanya aturan berupa larangan dan perintah, melainkan dalam bentuk teladan moral yang nyata dipraktikkan oleh tokoh-tokoh tertentu dalam masyarakat. Dari teladan hidup orang-orang ini kita mengenal dan belajar nilai dan keutamaan moral seperti kesetiaan, saling percaya, kejujuran, ketulusan, kesediaan berkorban bagi orang lain, kasih sayang, kemurahan hati, dan sebagainya.

Dengan demikian, etika keutamaan sangat menekankan pentingnya sejarah dan cerita termasuk cerita dongeng dan wayang. Dari sejarah khususnya sejarah kehebatan moral para tokoh besar dan dari



cerita dongeng ataupun sastra kita belajar tentang nilai dan keutamaan, serta berusaha menghayati dan mempraktikannya seperti dalam sejarah, dalam cerita, atau dalam kehidupan masyarakat. Tokoh dengan teladannya menjadi model untuk kita tiru.

Jadi, dalam menjawab pertanyaan bagaimana kita harus bertindak secara moral dalam situasi konkret yang dilematis, etika keutamaan menjawab: teladanilah sikap dan perilaku moral para tokoh moral yang kita kenal, baik dalam masyarakat, sejarah atau dalam cerita yang kita ketahui, ketika mereka menghadapi situasi serupa. Lakukan seperti yang dilakukan para tokoh moral itu. Itulah tindakan yang benar secara moral.

Menurut teori etika keutamaan, orang bermoral tidak pertamanya ditentukan oleh kenyataan bahwa dia melakukan suatu tindakan tertentu. Pribadi moral terutama ditentukan oleh kenyataan seluruh hidupnya, yaitu bagaimana dia hidup baik sebagai manusia sepanjang hidupnya, yaitu bagaimana dia hidup baik sebagai manusia sepanjang hidupnya. Jadi, bukan tindakan satu per satu yang menentukan kualitas moralnya. Akan tetapi, apakah dalam semua situasi yang dihadapi ia mempunyai posisi, kecenderungan, sikap dan perilaku moral yang terpuji serta sikap dan perilakunya tidak pernah berubah. Maka, yang dicari adalah keutamaan, *excellence*, kepribadian moral yang menonjol. Ia dikenal sebagai orang yang terpuji secara moral dan karena itu terpuji. Dia tahan terhadap setiap godaan untuk menyimpang dari sikap dasarnya. Dia adalah orang yang berprinsip, yang mempunyai integritas moral yang tinggi sebagaimana dipelajari dari tokoh-tokoh besar dalam hidupnya atau dari sejarah dan cerita-cerita yang diketahuinya.

Pribadi yang bermoral adalah orang yang berhasil mengembangkan suatu disposisi, sikap dan kecenderungan moral melalui kebiasaan yang baik sehingga perilaku dan perbuatannya selalu bermoral. Ia bukan orang yang sekadar melakukan sesuatu yang adil, melainkan orang yang melakukan tindakan yang baik, dan melainkan orang yang baik.

Keunggulan teori ini adalah, moralitas dalam suatu masyarakat



dibangun, melalui cerita. Melalui cerita dan sejarah disampaikan pesan-pesan, nilai-nilai, dan keutamaan-keutamaan moral agar ditiru dan dihayati oleh anggota masyarakat. Orang juga belajar moralitas melalui keteladanan nyata dari tokoh, pemimpin atau orang yang keteladanan dalam masyarakat tersebut. Ada contoh nyata yang bisa ditiru dan dari sana menjalar perilaku moral tersebut kepada banyak orang. Keutamaan moral tidak diajarkan melalui indoktrinasi, perintah dan larangan, tetapi dari teladan dan contoh nyata, khususnya dalam menentukan sikap dalam situasi yang dilematis.

Etika keutamaan sangat menghargai kebebasan dan rasionalitas, karena pesan moral hanya disampaikan melalui cerita dan teladan hidup para tokoh lalu membiarkan setiap orang untuk menangkap sendiri pesan moral tersebut, setiap orang dibiarkan untuk menggunakan akal budinya untuk menafsirkan pesan moral itu. Artinya, terbuka kemungkinan setiap orang mengambil pesan moral yang khas bagi dirinya, dan melalui itu kehidupan moral menjadi sangat kaya oleh berbagai penafsiran.

Sesungguhnya agama, dengan kitab-kitab suci dan tokoh-tokohnya berupa para nabi, melakukan hal yang sama. Melalui cerita dalam kitab suci, baik tentang perumpamaan tertentu, kasus tertentu atau tentang perbuatan nabi tertentu dan diharapkan untuk meneladani dan menghayati nilai dan keutamaan moral itu dalam hidupnya. Demikian pula, sepanjang sejarah agama tersebut, muncul orang kudus, martir, dan orang saleh yang melalui teladannya mengajarkan keutamaan, nilai moral, dan hal baik yang harus dilakukan. Sayangnya, etika keutamaan pada setiap agama ini luntur atau bahkan hilang ditelan kecenderungan dogmatisme dan indoktrinasi yang begitu kuat pada agama-agama itu.

Akan tetapi, kelemahan etika keutamaan adalah, *pertama*, dalam masyarakat pluralistik, akan muncul berbagai keutamaan moral yang berbeda-beda sesuai dengan sumber daya dan agama, atau cerita dan sejarah yang diajarkan. *Kedua*, dalam masyarakat modern di mana realitas bisa kehilangan relevansinya. *Ketiga*, dalam masyarakat di mana sulit ditemukan adanya tokoh publik yang bisa menjadi teladan



moral, moralitas akan mudah hilang dari masyarakat tersebut. Ini terutama terjadi dalam masyarakat materialistis seperti sekarang ini. Contoh dan teladan yang kita temukan sehari-hari adalah contoh dan teladan bagaimana menjadi kaya, termasuk melalui cara yang tidak halal seperti korupsi, bisnis yang curang dan sebagainya. Hal yang menarik dari etika ini adalah kita perlu membangun watak, karakter dan kepribadian moral. Dalam kaitan dengan itu, peran pemimpin dan tokoh publik sangat penting untuk memberi teladan yang baik dalam kehidupan moral.

E. OTORITAS DAN ETIKA

Setiap orang memiliki naluri untuk berkuasa. Kekuasaan akan selalu dicari, diperebutkan oleh siapa pun agar ia dapat menjalankan kemauannya terhadap sesuatu, dalam hal ini termasuk pengambilan keputusan yang sedang dibahas di buku ini. Kekuasaan sangat erat hubungannya dengan teori-teori pengambilan keputusan. Kekuasaan bersifat *oxymoron*, berwajah ganda, seperti pedang bermata dua. Ia dibutuhkan untuk membangun, tetapi dengan kekuasaan pula orang bisa merusak. Tetapi, prinsip utama kekuasaan, betapa pun terasa normatif, menurut Blaine Lee adalah kehormatan atau kemuliaan. “kekuasaan berdasarkan kehormatan didasarkan pada sikap menghargai dan menghormati yang melampaui transaksi atau pertukarannya.”

Bertrand Russel menulis mengenai kekuasaan sebagaimana dikutip berikut:

“Dari keinginan tak terbatas manusia, kepalanya adalah keinginan terhadap kekuasaan dan kemuliaan. Keduanya tidak identik, meskipun serumpun; Perdana Menteri lebih memiliki kekuasaan ketimbang kemuliaan, Raja lebih memiliki kemuliaan ketimbang kekuasaan. Sebagai aturan, kendatipun demikian, cara termudah untuk mendapatkan kemuliaan adalah dengan mendapatkan kekuasaan; ini terutama terjadi berkaitan dengan aktifnya orang-orang dalam acara-acara publik. Keinginan untuk memperoleh kemuliaan, oleh karena itu, mempersyaratkan, terutama, tindakan yang sama seperti yang diminta terhadap keinginan untuk kekuasaan.”

Penjelasan Russel di atas bahwa ketika kekuasaan disandingkan, bahkan nyaris diidentikkan dengan kemuliaan. Kuasa dan mulia dipandang sebagai hasrat manusia yang paling penting. Sayangnya, dalam banyak kasus sepanjang sejarah kekuasaan manusia, tidak semua penguasa dikenal sebagai penguasa yang mulia, atau tidak memperoleh kemuliaan yang diharapkan. Bahkan adakalanya penggenggam kekuasaan tidak mengenal hakikat kemuliaan.

Etika dan moral memang terkait dengan norma dan sistem nilai: mana-mana yang dipandang etis (mengandung dimensi moral) atau tidak etis tentu dikonstruksi oleh persepsi yang berkembang dalam masyarakat, yang akhirnya bisa juga ditarik benang merahnya sebagai suatu etika yang bersifat universal. Tetapi yang jelas, etika lebih longgar ketimbang hukum positif. Etika atau pendekatan akhlak dalam agama Islam lebih mengedepankan kesadaran perilaku sang individu bersangkutan.

Walaupun longgar, dalam arti tidak ada sanksi hukum positif apabila etika dilanggar, tetapi ada sanksi sosial bahkan sanksi yang melebihi sanksi sosial, misalnya rusaknya sendi-sendi peradaban adiluhung manusia, apabila etika diabaikan. Nabi-nabi, terkhusus Nabi Muhammad saw. diutus untuk menyempurnakan akhlak manusia, tetapi bukan dengan metode yang memaksa, melainkan menumbuhkan kesadaran.

Prinsip-prinsip etis yang universal biasanya dituangkan ke dalam kode-kode etik dalam berbagai profesi, yang semestinya tidak boleh dilanggar. Dalam profesi kedokteran misalnya ada kode etiknya, demikian pula profesi yang lain seperti akuntan, pengacara, dan sebagainya. Demikian pula dengan etika politik: suatu etika yang melandasi para politisi bekerja secara wajar dan seharusnya.

Seorang pejabat birokrasi harus peka terhadap permasalahan masyarakat. Ia akan cepat merasakan penderitaan masyarakat, dan dengan gerak cepat merasakan penderitaan masyarakat segera memberikan bantuan. Empati demikian progresif dan aktif, bukan pasif dan berhenti pada kata-kata yang menghibur. Sikap empati adalah perilaku etis, merupakan perwujudan dari tanggung jawab moral



yang diekspresikan di tengah kehidupan nyata. Sikap empati seorang pemimpin organisasi akan memunculkan sikap simpati anggotanya.

F. ETIKA DAN KEPEMIMPINAN BIROKRASI

Syafiee (2010) menjelaskan bahwa etika berasal dari Yunani “*ethos*” memiliki makna perilaku dan norma kehidupan yang cenderung pada kebaikan.

Etika berkaitan dengan baik dan buruk bukan bicara siapa benar siapa salah. Dalam kehidupan manusia etika bisa berbentuk moral, dan sopan santun. Di pelaksanaannya etika terdiri beberapa level sebagai berikut: sosial masyarakat, penegakan hukum, dan individu. Menurut Kohlberg bahwa dalam membuat keputusan etika terdiri dari utilitarian, moral, dan hukum. Seorang pembuat keputusan sangat penting membuat keputusan berdasarkan etika.

Etika dalam gaya kepemimpinan birokrasi selayaknya kepemimpinan otokratik bahwa keharusan memberi tahu bawahan atau anggota organisasi mengenai apa yang harus mereka kerjakan. Namun bedanya di kepemimpinan birokratik mendasarkan perintah pada seperangkat aturan, prosedur, urutan yang terkait mendasarkan perintah pada peraturan yang diturunkan dari kebijakan utama. Ciri khas seorang yang bergaya birokratis ialah memandang bahwa semua aturan dan ketentuan organisasi bersifat absolut, pemimpin mengelola sepenuhnya berdasarkan aturan-aturan yang ditetapkan dan tidak diperkenankan sedikit pun aturan itu dilanggar atau ada pengecualian, termasuk dalam hal aspek-aspek teknis sekalipun (Alfian, 2016: 359).¹⁶

Selanjutnya Alfian menjelaskan bahwa pada prinsipnya, ia berorientasi agar terjaga konsistensi jalannya organisasi, ada parameter dan ada aturan organisasi yang harus dipatuhi. Gaya ini ingin memastikan sistem organisasi berjalan baik, tidak ada alasan siapa pun untuk melanggar aturan. Namun, gaya ini bisa kaku sekali alias

¹⁶ M. Alfian Alfian, *Wawasan Kepemimpinan Politik: Perbincangan Kepemimpinan di Ranah Politik*, (Bekasi: Penjuru Ilmu Sejati, 2016).

tidak fleksibel, khususnya pada situasi yang menuntut pengecualian. Kekakuan itu cenderung tidak mengantisipasi konteks adaptasi dan merespon cepat terhadap perubahan dan tuntutan, maka yang terjadi adalah kelumpuhan. Pemimpin sering dihadapkan situasi ambigu, dan apabila ia tidak cepat memutuskan, maka suasana ambigu akan meluas ke mana-mana, dan membuat yang dipimpin jadi anjlok moralitasnya: muncul penentangan dan konflik yang semakin terbuka.

Greensberg (1995: 389) menjelaskan bahwa pengambilan keputusan yang etis memperhatikan hal berikut: Apakah keputusan tersebut tidak menyimpang dari etika; Apakah keputusan tersebut tidak menyinggung atau melukai orang lain; Apakah Anda merasa khawatir bila keputusan Anda diketahui oleh publik; Bagaimana bila orang lain melakukannya untuk Anda; Bagaimana perasaan Anda atas keputusan tersebut.

Selain itu perlu pula diperhatikan aspek etika, karena pertimbangan etis seharusnya menjadi kriteria penting dalam pengambilan keputusan organisasional. Terdapat tiga kriteria penting dalam pengambilan keputusan yaitu kriteria utilitarian, perlindungan hak dan keadilan (Saatay, 1993: 115).

G. ETIKA POLITIK DAN PEMBUATAN KEPUTUSAN

Etika politik tidak hanya masalah perilaku politikus. Ia berhubungan juga dengan praktik institusi sosial, hukum, komunitas, struktur-struktur sosial, politik, dan ekonomi. Etika politik memiliki tiga dimensi: tujuan, sarana, dan aksi politik (Haryatmoko, 2014).

Haryatmoko menjelaskan bahwa politikus hanya salah satu dimensi etika politik, kehendak baik perlu ditopang institusi yang adil. Kehendak baik berfungsi mempertajam makna tanggung jawab, sedangkan institusi (hukum, aturan, kebiasaan, lembaga sosial) berperan mengorganisasi tanggung jawab.

Etika politik mengandung aspek individual dan sosial. Di satu pihak, etika politik sekaligus adalah etika individual dan etika sosial; etika individual karena membahas masalah kualitas moral pelaku;



etika sosial karena merefleksikan masalah hukum, tatanan sosial, dan institusi yang adil. Di lain pihak, etika politik sekaligus etika institusional dan etika keutamaan. Institusi dan keutamaan merupakan faktor stabilisasi tindakan yang berasal dari dalam pelaku; sedangkan institusi menjamin stabilitas tindakan dari luar diri pelaku (Bernhard, 1991). Etika politik ini memiliki tiga dimensi: *pertama* adalah tujuan politik; *kedua* menyangkut masalah pilihan sarana; *ketiga* berhadapan dengan aksi politik. Yang terakhir ini langsung terkait dengan perilaku politikus.

Dimensi tujuan terumuskan dalam upaya mencapai kesejahteraan masyarakat dan hidup damai yang didasarkan pada kebebasan dan keadilan. Keprihatinan utama ialah upaya penerapan kebijakan umum dalam manajemen publik. Dalam negara demokratis, pemerintah mempunyai komitmen terhadap penyelenggaraan negara dan bertanggung jawab atas komitmen tersebut: kesejahteraan masyarakat dan hidup damai. Menghadapi masalah-masalah negara, kebijakan umum pemerintah harus terumus jelas dalam hal prioritas, program, metode, dan pendasaran filosofisnya, lalu menjadi transparan apa yang harus dipertanggungjawabkan. Atas dasar kebijakan umum ini, wakil rakyat dan kelompok masyarakat bisa membuat evaluasi pelaksanaan, kinerja pemerintah, dan menuntut pertanggungjawaban. Kejelasan tujuan yang terumus dalam kebijakan publik akan menunjukkan ketajaman visi seorang pemimpin dan kepedulian suatu partai politik terhadap aspirasi masyarakat. Dimensi moralnya terletak pada kemampuan menentukan arah yang jelas kebijakan umum dan akuntabilitasnya.

Dimensi etika politik kedua ialah sarana yang memungkinkan pencapaian tujuan kebijakan. Dimensi ini meliputi sistem dan prinsip-prinsip dasar pengorganisasian praktik penyelenggaraan negara dan yang mendasari institusi-institusi sosial. Hal yang terakhir ini ikut menentukan pengaturan perilaku masyarakat dalam menghadapi masalah-masalah dasar. Pola-pola tersebut mengandung imperatif normatif yang disertai sanksi. Dimensi sarana ini mengandung dua pola normatif: *pertama*, tatanan politik (hukum dan institusi) ha-

rus mengikuti prinsip solidaritas dan subsidiaritas, penerimaan pluralitas; struktur sosial ditata secara politik menurut prinsip keadilan.

Maka, asas kesamaan dan masalah siapa diuntungkan atau siapa dirugikan oleh hukum atau institusi tertentu relevan untuk dibahas; *kedua*, kekuatan-kekuatan politik ditata sesuai dengan prinsip timbal balik. Gagasan Habermas “masing-masing pihak sepakat mengoordinasikan tindakan mereka untuk mencapai tujuan masing-masing” relevan dengan pola normatif kedua ini. Dimensi moral ini pada tingkat sarana ini terletak apda peran etika dalam menguji dan mengkritisi legitimasi keputusan-keputusan, institusi-institusi, dan praktik-praktik politik.

Apabila tekanan diarahkan pada pendekatan struktural, ada implikasi etis, yaitu kesulitan dalam menentukan tanggung jawab pelaku karena otonomisasi tindakan. Tindakan lepas dari maksud awal pelaku dan bergerak dengan dinamikanya sendiri. Pelaku mengelak bertanggung jawab atas tindakannya karena rentang waktu dan jarak pelimpahan tugas. Meskipun para jenderal dalam kasus Trisakti lepas dari tuntutan hukum, secara moral mereka bisa dipersalahkan *in causa* (penyebab dalam konteks waktu). Jika hukum positif belum memiliki pasal yang merumuskan jenis kejahatan ini, hakim bisa mengacu ke prinsip epiekeia (rasa keadilan) dengan argumen kesalahan *in causa* (penyebab dalam konteks waktu). Jika hukum positif belum memiliki pasal yang merumuskan jenis kejahatan ini, hakim bisa mengacu ke prinsip rasa keadilan dengan argumen kesalahan *in causa* itu. Masalahnya, sulit menentukan individualisasi kesalahan mempersulit penentuan batas tanggung jawab itu. Pada tingkat sarana, dimensi moral dalam menghadapi struktur terletak pada persetujuan atau penolakan terhadap tatanan sosial, ekonomi, dan politik hidup bersama.

Dimensi ketiga etika politik adalah aksi politik. Dalam dimensi etika ketiga ini, pelaku memegang peran sebagai yang menentukan rasionalitas politik. Rasionalitas politik dari rasionalitas tindakan dan keutamaan (kualitas moral pelaku). Tindakan politik disebut rasional apabila pelaku mempunyai orientasi situasi sesuai dan paham per-



masalah. Ini mengandaikan kemampuan memersepsi kepentingan-kepentingan yang dipertaruhkan berdasarkan peta kekuatan politik yang ada.

Disposisi kekuasaan ini membantu untuk memperhitungkan kemampuan dan dampak aksi politiknya. Menghindari kekerasan menjadi imperatif moral (ungkapan hormat terhadap martabat manusia), maka penguasaan manajemen konflik adalah syarat aksi politik yang etis. Oleh karena itu, aksi mengandalkan keutamaan: penguasaan diri dan keberanian memutuskan serta menghadapi risikonya. *Fair* dan adil dalam hubungan dengan yang lain. Pada dimensi aksi ini, etika identik dengan tindakan yang rasional dan bermakna. Politik mempunyai makna karena memperhitungkan reaksi yang lain; harapan, protes, kritik, persetujuan, atau penolakan. Makna etis akan semakin dalam apabila tindakan politikus didasari oleh bela rasa dan keberpihakan kepada yang lemah atau korban.

Berdasarkan penjelasan di atas bahwa kalau filsafat politik dan etika politik mau menyumbang konstruksi budaya politik, ada dua kemungkinan: aspek normatif dan penalaran politik yang benar. Etika politik menunjuk aspek normatif budaya politik santun. *Pertama*, etika politik mengajak untuk berpikir secara kritis dalam arti menempatkan pada posisi orang lain. Memperhitungkan orang lain, bertemu wajah dan mempunyai empati mengandung dimensi moral yang dalam. Tiadanya pemikiran yang memosisikan pada orang lain sudah merupakan bentuk kejahatan atau awal dehumanisasi; *kedua*, etika politik membantu untuk memberikan penjelasan isi normatif yang ditunjukkan oleh sejarah, fakta ekonomi, sosial, atau budaya. Negara kesejahteraan merupakan semacam koreksi sosialisme terhadap liberalisme ekonomi. Nilai etisnya ialah menggugat sistem pasar bebas karena yang biasanya menjadi korban adalah yang lemah. Maka, negara dituntut membantu, memenuhi kebutuhan dasar bagi yang kalah itu. *Ketiga*, etika politik, institusi, dan praktik politik. Dasar pemikirannya ialah semua tindakan dan praktik kekuasaan membutuhkan legitimasi.

Aspek budaya santunlah penalaran politik yang benar. Penalar-



an politik yang benar menyangkut tiga hal: isi lima prosedur dan kontekstualisasi. Mengenai isinya, filsafat politik menjelaskan konsep-konsep, prinsip-prinsip, serta cara penalaran khas praktik institusi-institusi dan ideologi-ideologi politik, lalu menetapkan cara pandang tertentu agar bisa membuat penilaian. Maka, suatu penilaian mengandaikan adanya ideal. Ini yang menuntut pemahaman sejarah filsafat politik. Adapun prosedurnya menyangkut apa yang mau dikomunikasikan. Filsafat politik mau mengomunikasikan penalaran dan prosedur yang digunakan dalam menetapkan norma-norma yang bisa diterima sebanyak mungkin anggota masyarakat. Hal ini tampak jelas dalam teori keadilan J. Rawls dan teori tindakan komunikatif Jurgen Habermas. Namun, bukan klaim universal Kant yang diacu. Akhirnya, tuntutan kontekstualisasi dimaksudkan untuk memahami kebaruan yang berkembang dewasa ini, seperti transformasi negara, demokrasi, kejahatan struktural, fenomena korupsi, masyarakat sipil, kekerasan politik, serta kecenderungan primordialisme.¹⁷

H. PERILAKU POLITIK DAN KEPUTUSAN

Perilaku politik merupakan perilaku individu dan kelompok yang terlibat dalam menggunakan pengaruh dan kekuatan. Perspektif politik dalam pembuatan keputusan muncul di tahun 1950-an ketika berbagai penulis mengembangkan sebuah pandangan konflik kepentingan dari orang yang memengaruhi pembuatan keputusan di pemerintahan (Eisenhardt, 1992). Pandangan ini beranggapan bahwa keputusan merupakan hasil sebuah proses di mana para pembuat keputusan memiliki tujuan berbeda, maka dilakukan aliansi berbagai kekuatan melakukan aliansi (Stone, 2002).

Beragam pandangan manajemen juga mulai menyediakan lahan subur untuk perspektif politik. Dalton (1959) mengatakan bahwa seorang manajer kerja berdasarkan pandangan dan perilaku politiknya dan bagaimana ini dirasionalisasi.

Cyert dan March (1963) dalam pandangan realisme politiknya

¹⁷ Haryatmoko, *Etika Politik dan Kekuasaan*, (Jakarta: Gramedia, 2014).



ke dalam teori perilakunya, melihat konflik kepentingan didasarkan tujuan-tujuan kelompok organisasi berbeda sebagai aspek normal kehidupan organisasi. Oleh karena itu, lebih disukai bahwa pengambilan keputusan sangat tergantung dengan proses politik. Keputusan merupakan produk yang dibuat orang oleh orang dan untuk orang, keputusan ada karena interaksi. Mumford (1975) menyatakan bahwa perilaku politik secara esensial kombinasi diferensiasi dan interdependensi dengannya. Mereka bersaing untuk memperebutkan sumber daya yang dapat menggerakkan konflik antara mereka. Wilson (2003) menyatakan keputusan strategis dalam terbatas meliputi alokasi setiap sumber daya. Kepentingan antarbanyak pihak membuat konflik, dan kekuasaan antara individu dan kelompok bermakna proses keputusan strategis dapat dikarakterkan sebagai politik.

Oleh karena itu, kelompok kepentingan mempraktikkan taktik politik untuk memengaruhi keputusan yang berdampak pada posisi dan kepentingan organisasi. Juga, manajemen puncak perlu untuk menyeimbangkan tujuannya dengan kepentingan eselon bawah untuk mendapatkan dukungan mereka menggerakkan organisasi (Quinn, 1980). Sementara argumentasi Hicks (1986) bahwa proses pembuatan keputusan dipengaruhi dengan kepentingan unit-unit organisasi untuk mengatur sebuah kondisi yang diinginkan untuk menjamin tercapainya tujuan mereka. Gandz dan Murray (1980: 237) menyatakan bahwa politik dalam pengambilan keputusan dikategorikan kedua hal pertama sebagai sebuah perilaku alamiah bahwa kekuasaan akan digunakan pengaruhnya, *kedua*, kategori politik sebagai sebuah kesadaran perilaku untuk melawan, menantang pihak lain di organisasi. Secara tradisi perilaku politik sering dipahami sebagai negatif, karena akan dapat menimbulkan konflik dan berperang satu sama lain (Mintzberg, 1985). Perilaku politik dalam membuat keputusan melihat yang lain untuk melakukan apa yang kita mau, ketika mungkin mereka tidak menginginkan untuk melakukannya (MacMillan, 1986: 1).



I. URGENSI ETIKA DALAM BIROKRASI POLITIK

Kalau orang menuntut keadilan, berpihak kepada korban, memberdayakan masyarakat, membangun demokrasi, maka semua itu oada dasarnya merupakan mewujudkan etika politik. Dalam situasi kacau, bukankah etika politik menjadi semakin relevan. *Pertama*, betapa kasar dan tidak santunnya suatu politik, tindakannya membutuhkan legitimasi. Legitimasi tindakan ini mau tidak mau harus merujuk pada norma-norma moral, nilai-nilai, hukum, atau peraturan perundangan. Di sini letak celah di mana etika politik bisa berbicara dengan otoritas. *Kedua*, etika politik berbicara dari sisi korban. Politik yang kasar dan tidak adil akan mengakibatkan jatuhnya korban. Korban akan membangkitkan simpati dan reaksi *indignation* atau melawan ketidakadilan. Keberpihakan kepada korban tidak akan menoleransi politik yang kasar. Jeritan korban adalah berita duka bagi etika politik. *Ketiga*, pertarungan kekuasaan dan konflik kepentingan yang berlalu-larut akan membangkitkan kesadaran akan perlunya penyelesaian yang mendesak dan adil. Penyelesaian semacam ini tidak akan terwujud bila tidak mengacu ke etika politik. Pernyataan perubahan harus konstitusional menunjukkan etika politik tidak bisa diabaikan begitu saja.

Tujuan etika politik adalah mengarahkan ke hidup baik, bersama dan untuk orang lain, dalam rangka memperluas lingkup kebebasan dan membangun institusi-institusi yang adil (Paul Ricoeur, 1990). Definisi etika politik ini membantu untuk menganalisis korelasi antara tindakan individual, tindakan kolektif, dan struktur-struktur yang ada. Pengertian etika politik dalam perspektif Ricoeur mengandung tiga tuntutan: *pertama*, upaya hidup baik bersama dan untuk orang lain; *kedua*, upaya memperluas lingkup kebebasan; *ketiga*, membangun institusi-institusi yang adil.

Tiga tuntutan itu saling terkait hidup baik bersama dan untuk orang lain tidak mungkin terwujud kecuali apabila menerima pluralitas di dalam kerangka-kerangka institusi yang adil. Hidup baik tidak lain adalah cita-cita kebebasan: kesempurnaan eksistensi atau pencapaian keutamaan. Institusi-institusi yang adil memungkinkan



perwujudan kebebasan dengan menghindarkan warga negara atau kelompok-kelompok dari saling merugikan. Sebaliknya, kebebasan warga negara mendorong inisiatif dan sikap kritis terhadap institusi yang tidak adil. Pengertian kebebasan yang terakhir ini yang dimaksud adalah syarat fisik, sosial, dan politik yang perlu demi pelaksanaan konkret kebebasan atau disebut *democratic liberties*; kebebasan pers, kebebasan berserikat, kebebasan mengeluarkan pendapat, dan sebagainya.

Dalam definisi Ricoeur, etika politik tidak hanya menyangkut perilaku individual, tetapi juga terkait dengan tindakan kolektif. Dalam etika individual, kalau orang mempunyai pandangan tertentu bisa langsung diwujudkan dalam tindakan. Adapun dalam etika politik, yang merupakan etika sosial, untuk dapat mewujudkan pandangannya dibutuhkan persetujuan dari banyak pihak menyangkut tindakan kolektif. Maka, hubungan antara pandangan hidup seseorang dan tindakan kolektif tidak langsung membutuhkan perantara, perantara ini berfungsi menjembatani pandangan pribadi dengan tindakan kolektif. Perantara ini bisa berupa simbol-simbol maupun nilai-nilai, simbol agama, demokrasi, nilai keadilan, kebebasan, kesetaraan, dan sebagainya. Melalui simbol dan nilai-nilai itu politikus berupaya meyakinkan sebanyak mungkin warga negara agar menerima pandangannya sehingga mendorong kepada tindakan bersama. Maka, politik disebut seni karena membutuhkan kemampuan untuk meyakinkan melalui seni karena membutuhkan kemampuan untuk meyakinkan melalui wicara dan persuasi, bukan manipulasi, kebohongan, dan kekerasan. Etika politik akan kritis terhadap manipulasi dan penyalahgunaan nilai-nilai dan simbol-simbol itu. Ia berkaitan dengan masalah struktur sosial, politik, ekonomi, dan budaya yang mengondisikan tindakan kolektif.

J. ETIKA PEMERINTAHAN

Menurut Kumorotomo (2005) setiap keputusan terkait kepentingan publik harus dipertanggungjawabkan secara etis. Selanjutnya

Tamin (2004) menjelaskan di dalam administrasi publik etika adalah hal terpenting karena menjadi fondasi bagi organisasi mencapai tujuan.

Lebih lanjut Kumorotomo (2005) menjelaskan bahwa seorang administrator yang bertugas menyelesaikan masalah teknis tidak boleh mengabaikan persoalan etis dan politis karena organisasi pasti terkait dengan kepentingan publik. Masalah publik akan berlanjut karena pembuat keputusan mengabaikan etika. Tamin (2004: 32) menyarankan bahwa birokrasi akan bagus dengan menyadari beberapa persoalan sebagai berikut: a) adanya disintegrasi bangsa merupakan fakta di banyak negara; b) tidak bagusnya penegakan hukum; c) ekonomi yang tidak sehat; d) rakyat yang tidak sejahtera menimbulkan berbagai persoalan sosial, kesehatan, dan hukum; e) potensi daerah tidak diberdayakan.

Thompson (2002; 59) menegaskan seorang pemimpin organisasi bertanggung jawab moral jika: a) kelalaian dalam membuat keputusan; b) hasil keputusan yang lalai murni inisiatif pimpinan. Soal pertama mengacu pada penyebab sedangkan soal kedua lebih kepada kehendak personal. Seorang pemimpin organisasi memiliki beban tanggung jawab, jika ia sebenarnya dapat memutuskan hal baik di keputusannya, namun jika ia tidak lakukan di sinilah permasalahannya.

Merupakan hal lazim bahwa keputusan etis jika memiliki dampak baik bagi publik dan internal organisasi. Menurut Kumorotomo (2005: 196-200): Seorang pembuat keputusan dapat bertanggung jawab secara etis dan oral jika: a) tidak jujur, seorang yang memiliki otoritas sangat gampang melakukan tindakan tidak jujur sehingga akan merugikan banyak pihak; b) perilaku korup, pembuat keputusan yang memiliki posisi strategis gampang terpengaruh melakukan hal korup yang akan merugikan organisasi; c) *conflict of interest* sering dialami pembuat keputusan karena terdapat banyak kepentingan yang ada dalam sebuah perumusan keputusan; d) melanggar hukum, misalnya korupsi, kriminal; e) tidak adil bahwa seorang pimpinan mesti melihat apa dampak keputusan bagi orang yang terdampak terutama bawahannya; f) pelanggaran prosedur sebuah pelanggaran karena



telah diputuskan dan harus dipatuhi; g) melanggar undang-undang, tentu saja adanya undang-undang agar bisa diikuti dengan tujuan tertentu; h) tidak efisien, ada kemungkinan seorang pemimpin akan melakukan pemborosan sumber daya organisasi namun tidak memiliki manfaat dan tidak dibutuhkan; i) menutupi kesalahan bahwa seorang pembuat keputusan harus secara jujur dan berani menyatakan bahwa ia telah berbuat kesalahan jika memang dilakukannya; j) tidak memiliki inisiatif, bahwa tugas seorang pembuat keputusan mestinya ia memiliki daya inisiatif yang tinggi tanpa perlu merasa khawatir telah membuat kesalahan, tanpa ada inisiatif organisasi akan mengalami stagnasi.

K. KEPUTUSAN SEBAGAI KEBIJAKAN PUBLIK

Sebelum membahas analisis kebijakan publik, sebelumnya secara ringkas diulas konsep kebijakan publik. Kebijakan publik adalah keputusan otoritas negara yang bertujuan mengatur kehidupan bersama. Di mana tujuan kebijakan publik dapat dibedakan dari sisi sumber daya, yaitu antara kebijakan publik yang bertujuan mendistribusi sumber daya negara.

Kebijakan publik merupakan modal utama yang dimiliki pemerintah untuk menata kehidupan masyarakat dalam berbagai aspek kehidupan. Dikatakan sebagai modal utama karena hanya melalui kebijakan publik pemerintah memiliki kekuatan dan kewenangan hukum untuk mendisiplinkan masyarakat dan sekaligus memaksakan segala ketentuan yang telah ditetapkan. Walaupun memaksa, akan tetapi sah dan *legitimate* karena didasari regulasi yang jelas.¹⁸

Budiman Rusli lebih lanjut menjelaskan bahwa efektivitas kebijakan publik akan terukur dari seberapa besar kebijakan tersebut dapat direalisasikan dan memberi solusi terhadap berbagai masalah publik yang sedang terjadi. Hal ini berarti bahwa pelayanan publik merupakan tindak lanjut dari penerapan kebijakan yang langsung

¹⁸ Budiman Rusli, *Kebijakan Publik: Membangun Pelayanan Publik yang Responsif*, (Bandung: Hakim Publishing, 2013).

bersentuhan dengan masalah dan kepentingan masyarakat. Dalam perkembangan konsep kebijakan publik yang kontemporer, menekankan perlunya *action* dari pemerintah. Walaupun pada awal perkembangannya kebijakan publik dapat berarti *to do or not to do*, yang menggambarkan diamnya pemerintah merupakan kebijakan. Akan tetapi dalam praktik, penyelenggaraan pemerintahan, *not to do* sering kali menimbulkan kegamangan masyarakat dalam menilai sikap pemerintah terhadap suatu masalah yang sedang berkembang. Oleh karena itu dalam paradigma yang kontemporer, kebijakan publik didorong pada *to do* yang berarti ada *action* yang nyata dari pemerintah, walaupun bisa saja *action* itu salah, tetapi lebih baik daripada mendiamkan masalah. Kesalahan dalam pembuatan kebijakan masih dimungkinkan untuk dilakukan perbaikan. Dengan adanya *action*, maka membuka peluang untuk terjadinya program pelayanan publik.

Kebijakan publik pada hakikatnya merupakan perangkat peraturan (undang-undang, pedoman, program, dan sebagainya) untuk dijadikan pegangan dalam menyelenggarakan urusan pemerintahan yang bertalian dengan kepentingan publik. Adapun politik pada esensinya merupakan perangkat institusional yang mempunyai kewenangan untuk membuat perangkat kebijakan publik dan memantau dampaknya terhadap kehidupan masyarakat.¹⁹

Untuk mengetahui apakah sebuah kebijakan publik benar-benar bermanfaat atau terdapat kekurangan, maka di sinilah dibutuhkan sebuah kajian yang sering dikenal dengan analisis kebijakan publik.

Analisis kebijakan publik merupakan disiplin ilmu sosial tradisional yang menggambarkan dan menjelaskan penyebab dan konsekuensi kebijakan.

*“Policy analysis relies on traditional social science disciplines to describe and explain the causes and consequences of policies. But it is also normative, a term that refers to value judgments about what ought to be, in contrast to descriptive statements about what is ...”*²⁰

Definisi kerja analisis kebijakan menurut Dunn ialah suatu disiplin

¹⁹ Abin Syamsuddin Makmun, *Politik dan Kebijakan Pendidikan*, (Forum Rektor Indonesia, 2008), hlm. 4.

²⁰ William N. Dunn, *Public Policy Analysis: An Integrated Approach*, (New York: Routledge, 2018), hlm. 4.



ilmu sosial terapan yang menggunakan metode *inquiri* dan argumentasi berganda untuk menghasilkan dan mendayagunakan informasi kebijakan yang sesuai dalam suatu proses pengambilan keputusan yang bersifat politis dalam rangka memecahkan masalah kebijakan. Analisis kebijakan publik merupakan aktivitas untuk menilai mengenai apa yang seharusnya ada di sisi lain untuk menggambarkan apa yang ada. Dunn menjelaskan bahwa aktivitas analisis kebijakan publik akan membantu memperbaiki proses kebijakan dan kinerjanya, dalam hal ini dilakukan para pelaku kebijakan: legislatif, eksekutif, yudikatif, dan publik.²¹

Analisis kebijakan adalah sebagai suatu disiplin ilmu sosial terapan yang menggunakan argumentasi rasional dengan menggunakan fakta-fakta untuk menjelaskan, menilai, dan membuahkan pemikiran dalam rangka upaya memecahkan masalah publik.²²

Nugroho menjelaskan bahwa dalam analisis kebijakan publik perlu memahami dua aliran besar, Kontinental dan Anglo-Saxonis. Paham Anglo-Saxonis bahwa kebijakan publik bersifat *deliberative* dengan keterlibatan publik. Sementara, Kontinentalis sebagai proses interaksi antara institusi negara.

Kontinentalis menjelaskan bahwa wujud kebijakan publik dapat berupa: hukum, konvensi, kesepakatan, bahkan keputusan lisan dan perilaku pejabat publik dapat menjadi kebijakan publik. Posisi rakyat di kontinentalis hanya sebagai penerima dari tindakan aktor pengelola negara. Begitu juga yang berlaku di Indonesia yang hukumnya terpengaruh Kontinental, dalam perumusan kebijakan, publik tidak dilibatkan. Kebijakan publik merupakan produk dari legislatif dan eksekutif.

Sementara paham Anglo-Saxonist menggunakan konsep egaliterian dan libertarian sebagai dasar bahwa semua orang mempunyai hak dan kebebasan. Oleh karena itu, paham yang didasarkan John Stuart Mills (1806-1873) dalam "*On Liberty*" ini berdampak pada proses ke-

²¹ William N. Dunn, *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*, terj. Samodra Wibawa dkk., (Yogyakarta: Gajahmada University Press, 2003), hlm. 1-2.

²² Ace Suryadi dan H.A.R. Tilaar, *Analisis Kebijakan Pendidikan: Suatu Pengantar*, (Bandung: PT Rosdakarya, 1993).



bijakan publik yang menempatkan publik dan negara sejajar dalam merumuskan kebijakan publik.

Di kawasan Anglo-Saxon, lazim istilah-istilah: *public interest*, *public opinion*, *public goods*, *public law*, *public sector*, *health public*, *public transportation*, *public education*, *public service broadcasting*, *public accountability*, *public toilets*, *public order*, *public debt*. Sehingga jelas bahwa kebijakan publik merupakan persoalan yang mengatur kepentingan bersama.

Perhatian yang harus dimiliki oleh analis kebijakan: a) Perhatian terhadap masalah dan hubungan antara kebijakan publik dengan masalah tersebut; b) Perhatian terhadap isi dari kebijakan publik; c) Perhatian terhadap apa yang dilakukan dan tidak dilakukan oleh pembuat kebijakan (lebih fokus pada input dan proses); d) Perhatian terhadap konsekuensi-konsekuensi dari kebijakan dalam kaitannya dengan *output* dan *outcomes*.

Adapun para pelaku analisis kebijakan publik, di antaranya:

1. Universitas, yaitu para akademisi yang memiliki perhatian terhadap kebijakan dan masalah yang melingkupinya serta proses kebijakan.
2. Lembaga penelitian independen dan *think tank*, yaitu dapat berupa pegawai tetap atau partikelir yang terlibat dalam riset tertentu.
3. Unit kebijakan, yaitu para analis kebijakan yang bertanggung jawab melakukan penelitian dan penyelidikan pada pemerintah, lembaga-lembaga pemerintah dan institusi publik lainnya.
4. Kelompok penekan dan kelompok *lobby*, di mana kelompok penekan berusaha memengaruhi kebijakan dengan cara melakukan pemantauan dan pengembangan ide-ide tentang alternatif kebijakan.
5. Partai politik, yaitu terdapat departemen/unit yang melakukan riset dan pengembangan kebijakan dalam menunjang kegiatan partai politik.
6. Konsultan tidak tetap, yaitu seseorang yang melakukan riset khusus berdasarkan kontrak.



Patton and Sawicki dalam bukunya yang berjudul *Basic Methods of Policy Analysis and Planning* membagi analisis kebijakan menjadi enam langkah sebagai berikut:

1. Menentukan atau mendefinisikan masalah kebijakan dengan cara menganalisis data dan informasi yang relevan dengan masalah tersebut.
2. Mengidentifikasi atau mengembangkan kriteria untuk pemecahan masalah. Dalam hal ini, seorang pengambil kebijakan harus memperhatikan faktor terkait sebelum memutuskan sesuatu.
3. Membuat daftar alternatif yang akan dipilih sebagai kebijakan terbaik dalam menyelesaikan masalah kebijakan.
4. Melakukan analisis dan evaluasi terhadap setiap kriteria yang dikembangkan, dengan memberikan bobot terhadap setiap kriteria.
5. Melakukan evaluasi terhadap setiap alternatif berdasarkan kriteria yang telah ditentukan, untuk kemudian memilih alternatif terbaik sebagai kebijakan terpilih.
6. Menjalankan kebijakan yang telah dipilih.

Dalam menentukan evaluasi kebijakan, ada beberapa kriteria yang perlu diperhatikan. Mengapa analisis kebijakan memerlukan kriteria dalam mengevaluasi alternatif kebijakan? Berikut beberapa alasan mengapa diperlukan kriteria dalam mengevaluasi alternatif kebijakan di antaranya:

1. Untuk menghindari adanya *favoritism* atau keberpihakan terhadap salah satu alternatif kebijakan.
2. Memberikan aturan yang harus diikuti oleh analisis kebijakan.
3. Sebagai standar dalam menetapkan peringkat alternatif terbaik (terpilih) dan dalam membuat keputusan.

Menetapkan kriteria yang akan digunakan dalam pengambilan keputusan merupakan penting dalam proses analisis kebijakan. Keberadaan kriteria yang akan dijadikan sebagai dasar dalam membuat keputusan terbaik akan menghindarkan adanya *favoritism* atau keberpihakan terhadap salah satu alternatif yang telah dikembangkan. Di samping itu, keberadaan kriteria evaluasi sebelum melakukan

pemilihan alternatif kebijakan juga menggambarkan adanya aturan main yang jelas yang harus diikuti oleh analis kebijakan. Hal ini sebagaimana pendapat Milan Zeleny dalam Patton dan Sawicki bahwa “*Criteria are what we use to guide making a decision. They can be ‘measures, rules, standards ... all those attributes, objectives, or goals which have been judged relevant in given decision situationy a particular decision maker’*”. Bahwa kriteria-kriteria yang ditetapkan menjadi standar, aturan, dan tujuan yang dirujuk oleh pengambil kebijakan.

Oleh karena itu, sebelum menetapkan kriteria dalam pengambilan keputusan maka diperlukan pendefinisian permasalahan yang sangat jelas dan perumusan sasaran spesifik serta tujuan yang terukur dari apa yang akan dicapai dari kegiatan memecahkan masalah publik. Apabila telah diketahui apa yang diinginkan dari dilakukannya pengambilan keputusan ini, maka akan lebih mudah menetapkan kriteria apa yang tepat untuk mencapai sasaran dan tujuan tersebut.

Quade memandang kriteria dalam pengambilan keputusan sebagai *standard* yang dapat digunakan saat kita akan menetapkan urutan dari setiap alternatif. Untuk dapat membuat *ranking* tersebut, maka diperlukan pengukuran untuk menjadikan kriteria tersebut lebih operasional. Mengoperasionalkan kriteria berarti pula membuat kriteria tersebut lebih spesifik. Operasionalisasi kriteria harus tepat sehingga prosedur apa pun yang akan digunakan mendapatkan hasil yang sama. Patton dan Sawicki lebih lanjut membedakan definisi operasional dari tujuan, sasaran, kriteria, ukuran sebagai berikut.

Tujuan adalah pernyataan formal tentang apa yang ingin dicapai dalam jangka panjang. Adapun sasaran lebih difokuskan kepada pernyataan tentang kondisi akhir yang ingin dicapai pada kurun waktu tertentu dan pada batasan lingkup target populasi tertentu. Adapun kriteria merujuk pada pernyataan spesifik tentang dimensi dari tujuan-tujuan yang ada yang akan digunakan untuk mengevaluasi alternatif kebijakan atau program. Beberapa dimensi tersebut termasuk di dalamnya adalah kriteria biaya, kemanfaatan, efektivitas, risiko, keberlangsungan secara politis, kemudahan administratif, legalitas, ketidakpastian, keadilan, dan dimensi waktu. Kemudian yang



dimaksud ukuran merupakan definisi operasional yang terukur dari kriteria. Setiap kriteria selayaknya memiliki berbagai ukuran yang melekat. Ukuran tersebut dapat digunakan secara berbeda dari waktu ke waktu pada masalah yang sama dalam rangka membuat keputusan yang tepat tentang bagaimana mendekati alternatif-alternatif yang ada pada kriteria yang telah ditetapkan. Dalam melakukan analisis kebijakan, seorang analis harus mencermati bahwa proses dalam menetapkan sasaran, tujuan, kriteria, dan ukuran merupakan proses yang sangat penting khususnya saat kita akan membuat keputusan atau menilai apakah kebijakan atau program yang diajukan memang tepat diterima dan lebih baik dari yang lain.²³

Ada beberapa kategori kriteria evaluasi yang dapat digunakan dalam melakukan atau memutuskan rekomendasi untuk tindakan di antaranya dengan menggunakan *Bardach's typology*. Bardach membagi kriteria evaluasi menjadi empat kriteria, yaitu:

1. *Technical feasibility*: mengukur apakah alternatif kebijakan yang diajukan secara teknis dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
2. *Economic and financial possibility*: berapa biaya yang harus dikeluarkan oleh setiap alternatif kebijakan dan apakah yang nantinya dihasilkan dapat disebut dengan kemanfaatan.
3. *Political viability*: mengukur apakah setiap alternatif kebijakan akan memberi dampak kekuatan secara politis bagi kelompok tertentu.
4. *Administrative operatibility*: mengukur kemungkinan diterapkannya alternatif kebijakan tersebut dari perspektif administratif (ketersediaan sumber daya manusia, finansial, fasilitas, maupun waktu).²⁴

Ataupun dapat juga menggunakan kategori kriteria evaluasi menurut Dunn yang membagi kriteria evaluasi menjadi enam kriteria seperti pada tabel halaman berikut ini.

²³ Patton V. dan Sawicki D, *Basic Methods of Policy Analysis and Planning*, Prentice Hall, 1993.

²⁴ Bardach, E. *A Practical Guide For Policy Analysis The Eight Fold Path To More Effective Problem Solving*, (Washington DC: Sage, 2012).

TABEL KATEGORI KRITERIA EVALUASI

Kriteria	Esensi
Efektivitas	Apakah alternatif yang direkomendasikan memberikan hasil (akibat) yang maksimal.
Efisiensi	Apakah alternatif yang direkomendasikan membuahkan hasil yang rasio efektivitas biayanya lebih tinggi dari batas tertentu (efisiensi marginal).
Kecukupan (<i>adequacy</i>)	Seberapa jauh alternatif tersebut dapat memenuhi tingkat kebutuhan yang dipermasalahkan.
Kesamaan (<i>equity</i>)	Apakah alternatif yang direkomendasikan menghasilkan lebih banyak distribusi yang adil terhadap sumber yang ada dalam masyarakat.
Responsivitas (<i>responsiveness</i>)	Seberapa jauh alternatif tersebut dapat memuaskan kebutuhan, preferensi, atau nilai kelompok-kelompok masyarakat tertentu.
Kelayakan (<i>appropriateness</i>)	Apakah alternatif yang direkomendasikan merupakan pilihan yang layak.

Sebagai bagian penting dari aktivitas melakukan analisis kebijakan adalah aktivitas melakukan penilaian terhadap berbagai alternatif-alternatif kebijakan yang akan disajikan kepada para pembuat keputusan. Dari hasil penilaian tersebut, akan menghasilkan informasi menyeluruh perihal konsekuensi dari setiap alternatif yang dapat dijadikan sebagai dasar dalam pembuatan keputusan.

Ada beberapa sumber dalam mengembangkan alternatif kebijakan, hal ini merupakan salah satu cara untuk memilih tujuan, sasaran, dan alternatif.

1. Wewenang; melalui orang yang berwenang di bidang tersebut.
2. Wawasan; penggunaan intuisi, penilaian atau pengetahuan khusus dari orang-orang tertentu yang dipercayai memahami suatu masalah.
3. Metode; memanfaatkan metode analisis yang inovatif.
4. Teori ilmiah; penggunaan penjelasan yang dibuat oleh ilmu-ilmu sosial dan eksakta sebagai sumber alternatif kebijakan.
5. Motivasi; keyakinan, nilai, dan kebutuhan dari para penentu kebijakan.

6. Kasus paralel; pengalaman yang sama yang dialami oleh negara-negara lain dalam menangani masalah yang sama.
7. Analogi; kemiripan antar masalah yang berbeda.

Para analis kebijakan dapat menggunakan berbagai pendekatan dalam melakukan penilaian berbagai alternatif kebijakan. Penggunaan pendekatan/metode tertentu dalam melakukan analisis biasanya dengan pertimbangan dan untuk tujuan mendasar dilakukannya analisis kebijakan. Menurut Dunn metode analisis kebijakan berusaha menggabungkan lima prosedur umum yang dipakai dalam pemecahan masalah sebagai berikut:

1. Definisi: menghasilkan informasi mengenai kondisi-kondisi yang menimbulkan masalah kebijakan.
2. Prediksi: menyediakan informasi mengenai konsekuensi di masa mendatang dari penerapan alternatif kebijakan (termasuk jika tidak melakukan sesuatu).
3. Preskripsi: Menyediakan informasi mengenai nilai dan konsekuensi alternatif kebijakan di masa mendatang.
4. Deskripsi: Menghasilkan informasi mengenai konsekuensi masa sekarang dan masa lalu dari diterapkannya alternatif kebijakan.
5. Evaluasi: Menghasilkan informasi mengenai kegunaan alternatif kebijakan dalam memecahkan masalah. Analisis yang dilakukan dalam rangka memberikan penilaian terhadap masing-masing alternatif kebijakan lebih disebut dengan analisis solusi.

Salah satu peran penting analisis kebijakan adalah memberikan *forecasting* terhadap efek kebijakan di masa depan. Peramalan menurut Dunn adalah suatu prosedur untuk membuat informasi faktual tentang situasi sosial masa depan atas dasar informasi yang telah ada tentang masalah kebijakan.

Beberapa alasan mengapa perlu dilakukan peramalan dalam analisis kebijakan:

1. Untuk menyediakan informasi tentang perubahan kebijakan di masa depan dan konsekuensinya (secara umum mirip dengan tujuan riset eksakta dan sosial).



2. Memungkinkan kontrol yang lebih besar karena dipahaminya kebijakan masa lalu dengan konsekuensinya, suatu tujuan yang mengandung arti bahwa masa depan dapat ditentukan masa lalu.
3. Memungkinkan kita membentuk masa depan secara aktif, lepas, dari apa yang telah terjadi di masa lalu.

Selanjutnya ada beberapa pendekatan dalam melakukan peramalan, yaitu; 1) memutuskan apa yang akan diramal (objek ramalan); 2) menentukan bagaimana membuat ramalan (basis/dasar untuk meramal): asumsi atau data yang digunakan untuk menetapkan kemungkinan (*plausibility*) dari kebijakan baru maupun kebijakan yang telah ada, isi dari kebijakan baru atau perilaku dari penentu kebijakan; 3) memilih teknik yang paling sesuai dengan objek dan dasar yang dipakai. Seperti telah dijelaskan diatas ada beberapa pendekatan dalam diramal (objek ramalan).

Berikut beberapa objek ramalan menurut Dunn:

1. Konsekuensi dari kebijakan yang ada: mengestimasi perubahan yang mungkin terjadi jika pemerintah tidak menempuh tindakan baru.
2. Konsekuensi dari kebijakaan baru: mengestimasi perubahan di dalam masyarakat yang diduga akan terjadi jika kebijakan baru diterapkan.
3. Isi dari kebijakan baru: mengestimasi perubahan-perubahan dari isi kebijakan yang baru.
4. Perilaku para penentu kebijakan: mengestimasi dukungan (atau oposisi) yang mungkin muncul atas rancangan kebijakan baru.

Patton dan Sawicki memperkenalkan dua metode untuk menentukan alternatif kebijakan yaitu peramalan dan evaluasi. Analisis peramalan terdiri dari; eksploitasi, *modeling*, dan intuitif.²⁵ Adapun analisis evaluasi terdiri dari; teknik *discounting*, teknik *three measures of efficiency*, teknik analisis sensitivitas. Selanjutnya Nugroho²⁶ menyebutkan ada tiga bentuk peramalan masa depan kebijakan, yaitu:

²⁵ Patton V. dan Sawicki D, *Basic Methods of Policy Analysis and Planning*, (USA: Prentice Hall, 1993).

²⁶ Riant Nugroho, *Public Policy*, (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2014).



1. Peramalan ekstrapolasi, yaitu ramalan yang didasarkan atas ekstrapolasi hari ini ke masa depan, dan produknya disebut proyeksi.
2. Peramalan teoretis, yaitu ramalan yang didasarkan kepada suatu teori, dan produknya disebut sebagai prediksi.
3. Peramalan penilaian pendapat, yaitu ramalan yang didasarkan penilaian para ahli atau pakar, dan produknya disebut sebagai perkiraan (*conjecture*).

Analisis kebijakan perlu melakukan evaluasi terhadap alternatif kebijakan yang telah dibuat. Hal ini diperlukan untuk memberikan suatu informasi kepada pengambil keputusan mengenai dampak atau manfaat yang akan didapat pada saat mengambil atau memutuskan dalam memilih alternatif kebijakan. Evaluasi alternatif kebijakan dapat dilakukan dengan membandingkan berbagai alternatif kebijakan dengan memanfaatkan informasi hasil peramalan dampak setiap alternatif berdasarkan kriteria evaluasi yang telah ditetapkan dan basis rasional yang digunakan. Dalam menilai alternatif kebijakan terdapat ukuran-ukuran rasionalitas yang dapat digunakan di antaranya:

1. Rasionalitas teknis: atas dasar kemampuan masing-masing memecahkan masalah publik secara efektif.
2. Rasionalitas ekonomis: atas dasar kemampuannya menemukan pemecahan masalah publik yang paling efisien.
3. Rasionalitas legal: atas dasar kesesuaian hukumnya terhadap peraturan-peraturan dan kasus-kasus penyelesaian perkara sebelumnya.
4. Rasionalitas sosial: atas dasar kemampuannya dalam mempertahankan atau meningkatkan institusi sosial yang bernilai, yaitu menyelenggarakan kelembagaan.
5. Rasionalitas substantif: atas dasar kemampuannya untuk membuat pilihan yang paling tepat di antara dua atau lebih bentuk rasionalitas (teknik, ekonomis, sosial, legal) di bawah kondisi yang ada.

Menurut Dunn²⁷ ada korelasi antara kriteria dan penggunaan rasionalitas, seperti dapat dilihat pada tabel.

TABEL KETERKAITAN ANTARA KRITERIA DAN PENGGUNAAN RASIONALITAS

Kriteria	Esensi	Rasionalitas
Efektivitas	Menyeleksi berbagai alternatif untuk dijadikan rekomendasi kebijakan berdasarkan pertimbangan apakah alternatif yang direkomendasikan memberikan hasil (akibat) yang maksimal.	Rasionalitas teknis
Efisiensi	Menyeleksi berbagai alternatif untuk dijadikan rekomendasi kebijakan berdasarkan pertimbangan apakah alternatif yang rasio efektivitas biayanya lebih tinggi dari batas tertentu (efisiensi marginal).	Rasionalitas Ekonomi
Kecukupan	Menyeleksi berbagai alternatif untuk dijadikan rekomendasi kebijakan dengan melihat seberapa jauh alternatif tersebut dapat memenuhi tingkat kebutuhan yang dipermasalahkan.	
Kesamaan (Equity)	Menyeleksi berbagai alternatif untuk dijadikan rekomendasi kebijakan dengan didasarkan pertimbangan apakah alternatif yang direkomendasikan menghasilkan lebih banyak distribusi yang adil terhadap sumber yang ada dalam masyarakat.	Rasionalitas legal dan sosial
Responsivitas (Responsiveness)	Menyeleksi berbagai alternatif untuk dijadikan rekomendasi kebijakan dengan melihat seberapa jauh alternatif tersebut dapat memuaskan kebutuhan, preferensi, atau nilai kelompok-kelompok masyarakat tertentu.	Rasionalitas sosial
Kelayakan (Appropriateness)	Menyeleksi berbagai alternatif untuk dijadikan rekomendasi kebijakan berdasarkan pertimbangan apakah alternatif yang direkomendasikan merupakan pilihan yang layak.	Rasionalitas substantif

²⁷ William Dunn, *Pengantar Analisis*, hlm. 10.



L. REFORMASI BIROKRASI DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Birokrasi secara sederhana diartikan sebagian organisasi pemerintah, baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah yang menjalankan tugas sebagai penyedia (pelayanan) jasa kepada masyarakat. Dalam sebuah organisasi, baik organisasi swasta (*private*), maupun organisasi publik (*public*) termasuk organisasi pemerintahan di dalamnya terdapat organ-organ yang membentuk sebuah organisasi sehingga organisasi dapat berfungsi sebagaimana mestinya.

Menurut Weber sebagaimana dikutip Zaidan Nawawi, rumusan birokrasi pada hakikatnya mengandung makna pengorganisasian yang tertib, tertata, dan teratur dalam hubungan kerja yang berjenjang serta memiliki prosedur dalam tatanan suatu organisasi. Model birokrasi Weber adalah pembagian kerja yang sistematis. Mengacu pada teori Weber, Albrow mengajukan ciri-ciri utama birokrasi ideal, yaitu: (1) adanya struktur hierarki, termasuk pendelegasian wewenang dari atas ke bawah dalam organisasi; (2) adanya serangkaian porsi-porsi jabatan yang masing-masing memiliki tugas dan tanggung jawab yang tegas; (3) adanya aturan-aturan, regulasi-regulasi dan standar-standar formal yang mengatur tata kerja organisasi dan tingkah laku para anggotanya; (4) adanya personel yang secara teknis memenuhi syarat yang dipekerjakan atas dasar karier dengan promosi yang didasarkan atas kualifikasi dan penampilan (kinerja).

Tamin (2004) menjelaskan bahwa reformasi birokrasi adalah menyusun kembali struktur dan budaya kerja organisasi pemerintah dengan perspektif peningkatan kualitas dan pelayanan prima bagi masyarakat. Di sebuah birokrasi aparatur negara harus bersikap netral, tidak melayani masyarakat berdasarkan agama, suku, golongan, dan pilihan politik. Setiap pelayanan yang diberikan harus dapat dipertanggungjawabkan sehingga dicapai apa yang dituju dalam reformasi birokrasi yang dikenal dengan *good governance*.

Menurut Thompson bobroknnya birokrasi pemerintahan dalam menjalankan tanggung jawabnya dikarenakan para pembuat keputusan juga tidak memiliki etika dan moral yang baik dalam menjalankan jabatan publiknya. Sehingga pelayanan yang diberikan di

lembaganya menjadi setengah hati, tidak ikhlas dan sangat tidak memuaskan publik.

Teori birokrasi Weber adalah yang diterapkan di Indonesia, bisa dilihat dengan struktur hierarkis di setiap birokrasi pemerintahan. Secara teoretis birokrasi Weber akan menyederhanakan persoalan dan memberi dampak efektif bagi lembaga. Setiap pos biro memiliki tugas masing masing yang telah didistribusikan. Menurut Thoha (2008) birokrasi Weber sangat ideal diterapkan di Indonesia.

M. PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN *STREET LEVEL BUREAUCRACY (SLB)*

Rosyadi (2010: 84) menampilkan fakta bahwa di Indonesia saat ini reformasi birokrasi masih sebatas slogan. Perbaikan belum dirasakan oleh publik khususnya masyarakat bawah yang masih sulit dalam berbagai urusan, misalnya dalam pengurusan surat menyurat KTP, akte lahir, surat tanah, dan berbagai administrasi negara lainnya, bahkan untuk membayar pajak yang memberi pemasukan kepada negara pun harus mengalami kesulitan birokratis. Jika melihat fakta ini, dapat disetujui apa yang disampaikan oleh Rosyadi. Berbagai cara dilakukan untuk menuntaskan agenda reformasi birokrasi.

Michael Lipsky (1980) mengajukan konsep yang dinamai *Street-Level Bureaucracy (SLB)* bahwa seorang pejabat publik atau birokrat harus memberi pelayanan langsung kepada masyarakat. Manajer operasional ini menjalankan apa yang telah diputuskan manajemen puncak mereka. Ciri khas dari cara ini, yaitu bersifat adil anti diskriminasi dalam pelayanan.

Menurut Michael Lipsky (1980) SLB memberi keringanan kepada pembuat keputusan di level bawah. Hal ini dilakukan agar tidak terjadi kemacetan operasional dan taktis yang dapat menghambat kemajuan organisasi. Namun demikian, teori ini tidak cukup sukses di Indonesia, karena hampir rata birokrasi Indonesia berwatak korup yang sangat bertentangan dengan etika dan moral pejabat publik.

Lipsky (1980) menjelaskan bahwa SLB sering menyebabkan konflik keorganisasian ketika manajer operasional menjalankan sebuah



diskresi. Astuti (2011) menjelaskan bahwa diskresi sebagai sebuah kondisi ketika pemimpin lembaga bagaimana keputusan pemerintah diaplikasikan dengan cara tertentu walaupun mungkin melanggar peraturan. Melalui diskresi keputusan diharapkan akan meraih kesuksesan. Menurut Astuti (2011) diskresi dibutuhkan untuk mewujudkan keputusan terutama dalam kebijakan publik agar bisa diselesaikan secara cepat.

Salah satu inti dari reformasi pelayanan publik adalah memperbaiki gaji yang diterima birokrat sipil. Gaji yang belum layak dibagikan oleh pemerintah dapat mendorong terjadinya korupsi. Kurangnya gaji dan pendapatan pegawai negeri memang faktor yang paling menonjol dalam arti merata dan meluasnya korupsi di Indonesia (Hamzah, 1984: 17). Namun kenyataannya, melihat fakta di atas, meskipun pemerintah sudah melakukan perbaikan kenaikan gaji bagi pegawai negeri, praktik-praktik korupsi tersebut masih berlangsung hingga saat ini. Inilah sebuah ironi yang melanda bangsa kita. Faktor etikalah yang berperan dalam hal ini. Penerapan etika aparatur negara dapat menjadi kontrol pada tiap individu aparatur negara tersebut dalam melaksanakan kewajibannya.

N. ETIKA PEJABAT NEGARA

Terdapat persoalan etika pejabat negara salah satunya adalah makin maraknya korupsi (Hamzah, 1984: 17). Persoalan korupsi ini karena penerapan etika pengelola negara yang tidak pada tahap pelaksanaan.

Oleh karena itu perlu dilakukan reformasi birokrasi (Tamim, 2004: 76). Selanjutnya Tamim menjelaskan bahwa dibutuhkan kerja kolektif dalam merubah birokrasi, sehingga tidak terdapat lembaga birokrasi negara yang menentanginya. Menurut Tamim (2004: 31) reformasi birokrasi penting dilakukan karena: a) menghindari kekacauan di masyarakat karena kondisi yang sangat dinamis; b) begitu kuat arus disrupsi terjadi yang berdampak bagi organisasi; c) etika juga memperkuat identitas dan jati diri karena tidak gampang terpenga-



ruh beragam ideologi.

Niat utama melakukan perubahan birokrasi agar pemerintahan dapat berlangsung secara benar dan aparaturnya bekerja sesuai standar. Ketika melakukan perubahan birokrasi perlu melihat keluar yang menjadi lapangan kegiatan mahasiswa. Oleh karena itu, menurut Tjokroamidjojo (2000: 26) perlu juga dilakukan orientasi internal atau *inward looking*.

O. PENGAMBILAN KEPUTUSAN ETIS

Heyler (2007) menjelaskan bahwa terdapat kaitan individualisme dan kolektivisme dengan pembuatan keputusan etis. Ajzen (1991) menjelaskan bahwa *planned behavior theory* lebih cenderung kepada individualisme. Sementara Ashkanasy (2014) menegaskan bahwa di keputusan kolektivisme cenderung diarahkan kelompok sosial.

Etika terkait dengan banyak aspek, seperti: politik, ekonomi, sosial, dan bisnis. Menurut laporan Living The Business Ethics tahun 2014, bahwa di Indonesia penegakan hukum tidak berjalan baik, kurang tersedia peraturan, serta kuatnya apatisme masyarakatnya. Indonesia masih dikategorikan negara yang masih sulit menjalankan etika hal ini dapat dilihat dari riset ACFE tahun 2016 yang poinnya sebagai berikut: karyawan cenderung membuat keputusan korup (77%); *fraud* keuangan organisasi (4%); dan penyalahgunaan aset (19%). Hal ini terjadi ketika tidak adanya pengawasan dari organisasi. Berbeda dengan di Amerika, sebuah lembaga survei NBES di tahun 2013 menyimpulkan bahwa 66% organisasi memiliki etika yang kuat dan 81% disediakan pelatihan etika. Adapun 74% karyawan kesalahan di lokasi kerja.

Menurut Matsumoto (2013) begitu pentingnya etika di budaya organisasi sehingga menjadi pedoman perilaku. Budaya dapat mencapai makna hidup bagi anggota organisasi. Budaya individu ini akan sangat memengaruhi budaya kolektif organisasi (Shirae & Levy, 2010).

Hofstede (1980) menjelaskan bahwa budaya sangat memengaruhi keputusan organisasi. Beragamnya kultur organisasi juga sangat



memengaruhi pilihan keputusan. Perbedaan pandangan ini karena terdapat kultur individu yang berbeda.

Di budaya individu, personel cenderung membangun kinerja baik karena memiliki misi untuk kapasitas individu, maka dalam pembuatan keputusan sangat berorientasi pada individu. Adapun di budaya organisasi kolektif budaya kerja tim menjadi budaya kerja.

Menurut Jones (1991) keputusan etis didasarkan dengan moral agar dapat diterima. Selanjutnya Lincoln & Holmes (2010) mengatakan bahwa ketika membuat keputusan akan dialami sebuah dilema, maka perlu pertimbangan matang dalam perumusan keputusan.

Situasi dilema moral muncul karena faktor berikut: konsekuensi keputusan, baik dan buruk berdasarkan kesepakatan sosial, kemungkinan risiko, kedekatan pengambil keputusan dengan terdampak (Jones, 1991). Selanjutnya Rest (1986) tahap proses keputusan etis meliputi penilaian moral, intensi moral, dan tindakan moral. McMahan & Harvey (2007) menjelaskan adanya kesadaran moral anggota karena tersedia pelatihan etika di lokasi kerja.

Menurut Thoyibatun (2012) perlu dilakukan pelatihan etika berdasarkan level organisasi. Novius (2008) mengutarakan bahwa dengan adanya pelatihan akan membuat personel organisasi menghindari keputusan tidak etis. Lebih lanjut Thoyibatun mengatakan tindakan tidak etis karena tidak adanya pengawasan. Berdasarkan studi karyawan di Amerika mengambil keputusan etis walau tanpa adanya pengawasan.

Kondisi organisasi berdampak pada pengambilan keputusan (Syamsi, 2000: 23). Kesesuaian struktur dengan jenis organisasi akan membuat keputusan semakin baik (M. Fitiri dan Widho, 2002). Struktur organisasi dapat meningkatkan tanggung jawab anggota organisasi (Muhammad Ridah Suaib, 2008). Hasil penelitian ini didukung oleh Stephen P Robbins.

“Struktur organisasi merupakan alat pengendalian organisasional yang menunjukkan tingkat pelimpahan wewenang pimpinan puncak dalam pembuatan keputusan yang secara ekstrem dikelompokkan menjadi dua, yaitu sentralisasi dan desentralisasi”.



Menurut Widjanto (2001: 18) bahwa struktur organisasi merupakan struktur hierarkis yang mendistribusi kerja dan tanggung jawab.



PENYELESAIAN MASALAH DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

A. KARAKTERISTIK MASALAH

George R. Terry menjelaskan bahwa pemecahan masalah sebagai pemilihan alternatif bahkan lebih. Chester Bernard mengatakan bahwa analisis pembuatan keputusan yang komprehensif, yaitu menggunakan teknik untuk menyederhanakan pemilihan.

Secara sederhana bahwa pengambilan keputusan yaitu memilih alternatif dalam menyelesaikan persoalan organisasi. Namun demikian harus dilakukan penganalisaan dengan ketersediaan informasi, sehingga dapat dijelaskan persoalan hingga terpilih alternatif-alternatif selanjutnya dapat diputuskan mana yang terbaik untuk dijalankan.

William Dunn (1994) menjelaskan bahwa masalah merupakan kesenjangan *das solen* dan *sein*. Jika dilihat dalam bahasa statistik yaitu deviasi. Johanes Supranto (1998: 21) menyatakan masalah adalah sesuatu yang tidak sesuai dengan harapan. Prajudi Atmosudirdjo (1990: 161) mengatakan apa yang telah ditetapkan tidak terwujud. Adapun McLeod (1996: 200) secara sederhana menyatakan bahwa masalah merupakan sebuah potensi kerugian bagi organisasi.

Dunn (1994) menjelaskan beberapa karakteristik masalah keputusan, sebagai berikut: a) memandang masalah secara holistik; b)

klasifikasi penyebab persoalan; c) keputusan ada ketika ada pembuat keputusan yang ingin mengubah atau memberi solusi atasnya; d) terdapat beragam dinamika dalam menyelesaikan masalah.

Dunn (1994) menguraikan masalah sebagai berikut: 1) masalah sederhana, persoalan yang cukup diselesaikan dengan tidak terlampau banyak alternatif, keputusan cukup diyakini keakuratannya; 2) masalah agak sederhana, sebuah keputusan yang di dalamnya terlibat tidak terlampau banyak keputusan dengan hasil yang belum meyakinkan; 3) masalah rumit, masalah yang mengikutkan banyak pengambil keputusan dengan hasil dari setiap alternatif tidak dapat dipastikan.

Adapun McLeod (1996: 203) membedakan masalah sebagai berikut: 1) masalah terstruktur sebuah masalah yang memiliki relasi antar elemen sehingga dapat dipahami pengambil kebijakan; 2) masalah tidak terstruktur, yaitu masalah yang tidak dapat dipahami pengambil kebijakan; 3) masalah semi struktur, merupakan masalah yang elemennya hanya dipahami oleh pemecah masalah.

Siagian (1980: 98) menjelaskan bahwa masalah yang dapat dijelaskan dengan baik artinya sebagian masalah sudah dapat di atasi. Patton dan Sawicki (1986: 103) walau pun mendefinisikan masalah bukan hal gampang, namun tetap harus diselesaikan dengan pengambil keputusan. Sementara Miller dan Starr (1978) mengatakan bahwa terdapat pengambil keputusan yang menyelesaikan masalah namun ada juga yang menundanya dengan alasan: tujuan yang diharapkan, ruang lingkup organisasi, dan keuntungan yang diharapkan.

Oleh karena itu, Dunn (1994) secara tegas mengatakan bahwa dalam mencari solusi harus dipahami terlebih dulu hakikat persoalan. Dunn menyebut ada empat fase sebagai berikut: 1) pencarian masalah, sebuah tahap mengidentifikasi dan menghadirkan apa persoalan sebenarnya yang terjadi; 2) pendefinisian masalah, yaitu menjelaskan substansi masalah dari hal paling kecil sampai hal besar; 3) spesifikasi masalah yaitu tahap analisis yang memperluas masalah secara logis; 4) penghayatan masalah, sebuah tahapan merumuskan masalah dengan cara memahami situasi masalah.



Miller dan Starr (1978) memberikan empat cara dalam mengenali masalah: 1) konfrontasi berhadapan sebuah masalah yang dikaji dari fenomena; 2) mengawasi pencegahan, keputusan yang memuat risiko; 3) gangguan eksternal merupakan reaksi eksternal atas keputusan sebelumnya; 4) pencarian acak, apabila tidak masalah ditemukan maka dumunculkan asumsi bahwa tidak ada apa pun yang sempurna.

Persoalan sangat subjektif sehingga bagi para pembuat keputusan ini menjadi persoalan sendiri. Untuk mengatasinya maka pembuat keputusan membutuhkan perumusan masalah yang harus tepat.

Seorang pembuat keputusan yang baik salah satu cirinya adalah memahami prioritas yang akan segera diberi solusi. Pengenalan masalah dan harapan yang diinginkan menjadi syarat agar bisa menyelesaikan masalah. Azhar Kasim (2003) terdapat beberapa masalah dalam pengidentifikasian masalah: a) keinginan pragmatis mengatakan bahwa masalah sudah ada padahal belum teridentifikasi; b) sering merumuskan masalah dalam wadah yang sempit yang dapat menghambat gerak organisasi; c) sering menyimpulkan gejala-gejala sebagai persoalan, contoh, sakit kepala bukan berarti harus diobati dengan pil Paramex, bisa jadi sedang ada persoalan kuliah.

B. KONDISI DALAM PENYELESAIAN MASALAH

Huber (1980: 8) merekomendasikan beberapa hal penting dalam menyelesaikan masalah: *Brainstroming*, seorang pembuat keputusan melakukan teknik memancing anggota organisasi dengan mengajaknya diskusi agar muncul solusi yang dapat dijadikan alternatif. *Kedua*, teknik grup nominal, sebuah cara yang dilakukan pembuat keputusan agar anggota organisasi dapat menilai data dan fakta yang ada.

Teknik Delphi, seorang pembuat keputusan memperoleh data dari para ahli dengan selenggarakan sebuah forum. Para ahli kemudian diminta menjawab mengenai persoalan yang ingin dicari solusinya.

Menurut Azhar (2003) ketika melakukan pembuatan keputusan dapat dilandaskan dengan beberapa hal berikut: a) sebuah keputusan darurat sebaiknya menghindari risiko terbanyak. Contoh, ketika akan

bepergian jauh yang dianggap akan mengalami sulit mencari makan, maka persiapkan terlebih dahulu; b) sebuah kondisi sejumlah pilihan yang berkualitas sangat penting. Misalnya, ketika menggunakan sebuah obat, dokter akan memberinya sesuai penyakitnya; c) sebuah kondisi tidak sukses merumuskan penyelesaian masalah, maka solusinya dicari keputusan yang pernah ada sebelumnya.

Evaluasi berbagai pilihan dapat mempertimbangkan hal berikut: 1) tantangan internal misalnya kurang sumber daya manusia dan sumber daya finansial; 2) tantangan eksternal yang menganalisis bahwa sebuah persoalan terkait dengan beberapa faktor.

Quade mengemukakan langkah-langkah apa yang sekiranya perlu dilakukan dalam menangani masalah:

1. mengusahakan keterangan dan penjelasan yang lebih lanjut tentang masalah itu sendiri;
2. identifikasi sasaran dan tujuan kegiatan yang akan dilakukan;
3. mengukur tingkat keberhasilannya;
4. menentukan kriteria keberhasilan pencapaian tujuan;
5. memperhatikan sektor lingkungan;
6. meneliti satu per satu alternatif pemecahan masalah sehingga masing-masing diketahui kelemahan dan keunggulannya;
7. merumuskan model mana saja yang dimungkinkan untuk pemecahan masalah;
8. mengumpulkan data untuk pengukuran dan pemilihan alternatif yang paling tepat untuk pemecahan masalah;
9. mengadakan perbandingan antara model yang satu dengan model yang lain;
10. mengetes hasil analisis untuk lebih meyakinkan;
11. mempertimbangkan juga apakah terdapat juga segi-segi ketidakefisienan yang terjadi, dan
12. mengadakan ringkasan bilamana perlu menyertakan juga sarannya.²⁸

²⁸ Robbins, S. *The Administrative Process*, (New Delhi: Hall of India), hlm. 23.



C. SISTEM PENUNJANG KEPUTUSAN (SPK)

Sistem pendukung keputusan (SPK) merupakan teknik mengatur informasi yang didasarkan pada data. SPK dirancang untuk mempermudah pembuat keputusan menjalankan tugas memilih keputusan muncul secara rutin.

Terdapat tiga hal penting yang harus dipahami penganalisis sistem pendukung keputusan. 1) apakah keputusan bersifat analitis atau heuristik; 2) melalui fase keputusan: kecerdasan, perancangan, pemilihan; 3) metode kriteria ganda yang sangat berguna untuk menyelesaikan masalah semistruktur.

Pembuat keputusan terdiri level strategik, manajerial, dan operasional. Para pembuat keputusan dapat menggunakan SPK. Oleh karena itu perancang SPK perlu menyiasati agar fitur-fitur dalam SPK sesuai kebutuhan para manajer yang menggunakannya.

Penggunaan SPK tidak terbatas untuk manajer-manajer dari level menengah sampai ke level tinggi, tetapi dapat digunakan oleh individu-individu. Pengguna memiliki gaya pembuatan keputusan tersendiri, kebutuhan yang berbeda serta tingkat pengalamannya sendiri-sendiri, oleh karenanya perancang SPK perlu mempertimbangkan atribut-atribut khusus sehingga memungkinkan pengguna berhasil berinteraksi dengan sistem.

D. PENYELESAIAN MASALAH DENGAN POHON KEPUTUSAN

Di dalam kehidupan manusia sehari-hari, manusia selalu dihadapkan oleh berbagai macam masalah dari berbagai macam bidang. Masalah-masalah ini yang dihadapi oleh manusia tingkat kesulitan dan kompleksitasnya sangat bervariasi, mulai dari yang teramat sederhana dengan sedikit faktor-faktor berkaitan dengan masalah tersebut dan perlu diperhitungkan sampai dengan yang sangat rumit dengan banyak sekali faktor-faktor yang turut serta berkaitan dengan masalah tersebut dan perlu untuk diperhitungkan.

Untuk menghadapi masalah-masalah ini, manusia mulai mengembangkan sebuah sistem yang dapat membantu manusia agar

dapat dengan mudah mampu untuk menyelesaikan masalah-masalah tersebut. Adapun pohon keputusan ini adalah sebuah jawaban akan sebuah sistem/cara yang manusia kembangkan untuk membantu mencari dan membuat keputusan untuk masalah-masalah tersebut dan dengan memperhitungkan berbagai macam faktor yang ada di dalam lingkup masalah tersebut.

Dengan pohon keputusan, manusia dapat dengan mudah melihat mengidentifikasi dan melihat hubungan antara faktor-faktor yang memengaruhi suatu masalah dan dapat mencari penyelesaian terbaik dengan memperhitungkan faktor-faktor tersebut. Pohon keputusan ini juga dapat menganalisis nilai risiko dan nilai suatu informasi yang terdapat dalam suatu alternatif pemecahan masalah.

Peranan pohon keputusan ini sebagai alat bantu dalam mengambil keputusan telah dikembangkan oleh manusia sejak perkembangan teori pohon yang dilandaskan pada teori graf. Kegunaan pohon keputusan yang sangat banyak ini membuatnya telah dimanfaatkan oleh manusia dalam berbagai macam sistem pengambilan keputusan.

Pohon Keputusan dapat didefinisikan. Menurut, Susan Welch dan John C. Comer, yaitu: Suatu diagram yang cukup sederhana yang menunjukkan suatu proses untuk memerinci suatu masalah-masalah yang dihadapinya kedalam komponen-komponen, kemudian dibuatkan alternatif-alternatif pemecahan beserta konsekuensi masing-masing alternatif.

Menurut, Azhar Kasim, pohon keputusan adalah model grafik yang menggambarkan urutan-urutan suatu putusan serta peristiwa-peristiwa yang terdiri dari situasi keputusan yang berangkai. Dari kedua definisi di atas dapat diambil kesimpulan bahwa definisi dari pohon keputusan, yaitu: *“Merupakan alat bantu manajemen dalam membuat keputusan untuk berbagai permasalahan-permasalahan yang kompleks, memerlukan serangkaian pemecahan masalah yang berurutan dalam suatu team kerja yang solid atau baik.* Pohon keputusan tersebut dapat berupa bentuk probabilitas atau deterministik. Di dalam kedua bentuk tersebut juga dapat berbentuk tahap tunggal (*single stage*) untuk suatu keputusan atau tahap ganda (*multi stage*) untuk banyak



keputusan.

Adapun komponen-komponen pohon keputusan yang lengkap sebagai berikut: titik pilihan (*choice node*); cabang alternatif (*alternative branches*); titik hasil (*outcome node*). CN adalah hasil akhir dari suatu keputusan yang diperoleh dari beberapa alternatif pilihan dan dianggap menjadi pilihan yang terbaik. CA adalah banyaknya alternatif pilihan jawaban dari permasalahan yang berdasar dari titik pilihan itu. Dari pilihan tersebut terdapat nilai atau hasil yang diharapkan. TH Adalah hasil dari tiap-tiap cabang dalam pohon keputusan. Titik hasil ini ditandai dengan lingkaran, pada tiap-tiap cabang pohon keputusan.

Cabang hasil adalah berbagai kemungkinan untuk meraih suatu hasil dari titik hasil dan pada tiap-tiap ujung alternatifnya ada nilai kesuksesan (pengorbanan/biaya atau manfaat/*profit*). *Pay off* adalah sekumpulan benefit atau biaya yang dimungkinkan dihasilkan, yang diakibatkan oleh kombinasi suatu keputusan dan suatu keadaan dasar yang acak.

Untuk mempermudah membentuk pohon keputusan, maka diharapkan melalui tahapan-tahapan sebagai berikut: *Tahap pertama*, membentuk sebuah pohon keputusan dengan menggambarkan cabang-cabangnya. Dimulai dari titik pilihan (kiri ke kanan) dengan langkah-langkah sebagai berikut: Membuat cabang-cabang alternatif. Pada akhir cabang alternatif, gambarkan kemungkinan hasil sebagai cabang dari titik hasil, dengan membuat lingkaran pada tiap-tiap alternatif dan kemudian membuat cabang-cabang lagi pada suatu kondisi yang berbeda.

Tahap kedua, membentuk suatu pohon keputusan dengan menyisipkan daun-daun, dimaksudkan untuk menambahkan informasi yang relevan ke dalam pohon keputusan. Adapun langkah-langkah pada tahap kedua ini, yaitu:

- a. Menentukan biaya atau laba masing-masing alternatif, jika berupa biaya maka di depan angka tersebut dibubuhi tanda negatif (-).
- b. Menentukan probabilitas untuk masing-masing kejadian, nilai

probabilitas dapat berubah jika ditemukan informasi tambahan yang relevan. Contoh: hasil riset atau survei.

c. Menentukan kesuksesan kotor dari masing-masing hasil.

Tahap ketiga, memotong cabang keputusan dengan mengumpulkan informasi, ini merupakan tahap akhir pohon keputusan, untuk melakukan pemotongan terhadap informasi yang tidak relevan, maka dibutuhkan data akurat yang memberikan petunjuk jelas ketidakakuratannya, sebab jika salah bisa berakibat fatal pada keputusan yang diambil, adapun langkah-langkahnya sebagai berikut:

Menghitung nilai bersih yang diharapkan dari tiap-tiap hasil dengan rumus:

$$NEV = -biaya + P1 (Pay-off1) + P2 (Pay-off2) + Pn (Pay-offn)$$

Mengubah masing-masing titik hasil dengan nilai bersih pada masing-masing cabangnya. Pada masing-masing titik pilihan, potonglah masing-masing cabang alternatif yang tidak dipakai (Jika NEV mencerminkan biaya atau rugi maka yang dipotong adalah yang terbesar dan jika NEV mencerminkan pendapatan maka yang dipotong adalah yang terkecil/terendah).

E. KEPUTUSAN KELOMPOK

Sangat disadari bahwa individu bukanlah pengambil keputusan yang ideal, disebabkan alamiah individu penuh dengan ketidakpastian baik dari segi mental, kondisi dan pengetahuan, sehingga dibutuhkan orang lain sebagai penyeimbang atau tambahan masukan. Maka akan dibahas keputusan-keputusan kelompok dan dikaitkan dengan berbagai hubungan dengan keputusan kelompok dengan kepemimpinan. Dalam hal pengambilan keputusan kelompok menjadi sangat penting terutama dalam mendukung aplikasi pelaksanaannya dan kualitas keputusan kelompok diakui banyak orang lebih bagus hal ini karena diambil keputusan melalui berbagai perbedaan pendapat yang disatukan.

Adapun alasan pembuatan keputusan secara kelompok dianggap



lebih efektif didasari oleh hal-hal berikut ini: *Pertama*, manusia mempunyai keterbatasan secara individu. Keterbatasan ini sering memberikan keputusan yang kurang maksimal dan cenderung hasil keputusan terbawa emosional dari si pembuat keputusan. Bahwa keputusan individu akan memberikan kesulitan dari segi waktu dan informasi serta wawasan yang berkembang, sehingga dianggap jika secara bersamaan akan lebih luas dan cepat.

Kedua, Bahwa keputusan kelompok dianggap paling ideal karena para pengambil keputusan secara kelompok adalah orang-orang yang akan menjalankan keputusan tersebut. Dengan keikutsertaan sebagai pembuat keputusan akan lebih mudah memahami dalam teknis pelaksanaan dan yang paling penting adanya rasa tanggung jawab penuh atas apa yang telah diputuskan karena memahami alur proses suatu keputusan itu diambil dan merasa bertanggung jawab kepada diri sendiri sebagai bagian pengambil keputusan.

Namun penggunaan kelompok keputusan juga mempunyai beberapa kelemahan-kelemahan, antara lain: *Pertama*, Pemakaian waktu lebih lama. Pemakaian waktu lebih lama maksudnya bahwa keputusan dengan banyak orang otomatis harus didengar pendapat masukan dan tanggapan masing-masing peserta pengambil keputusan dan bahkan berbagai perbedaan-perbedaan yang bisa berlarut-larut. *Kedua*, ada kemungkinan kelompok membuat keputusan yang bertentangan dengan koridor atau harapan organisasi atau perusahaan.

Hal ini dimaksudkan, jika kelompok yang akan mengambil keputusan lebih mengedepankan kepentingan individu atau kelompoknya maka putusan yang diambil bisa tidak searah dengan harapan organisasi atau perusahaan, terutama hal-hal yang bersifat sangat strategis dan terkait dengan kepentingan-kepentingan individu anggota kelompok tersebut. Maka, perlu terlebih dahulu diarahkan pada kondisi kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi.

Ketiga, jika muncul permasalahan dari keputusan akan saling menyalahkan dan sulit mencari orang bertanggung jawab. Banyak kejadian di dalam pengambilan keputusan secara kelompok ketika mengambil keputusan ditentukan dengan tidak sangat hati-hati, teta-

pi ketika dilaksanakan ternyata keputusan yang diambil benar-benar berdampak kurang baik bagi organisasi atau perusahaan, saat itu dapat dilihat seringnya para anggota pengambil keputusan mencari siapa yang harus disalahkan tanpa harus mengambil tanggung jawab dari kesalahan tersebut. Dan mulai mengingat-ingat kembali proses keputusan itu diambil, bahwa siapa yang mengusulkan pertama sekali, siapa yang paling ngotot dan lain-lain.

Cara lain untuk memahami tindak komunikasi dalam kelompok adalah dengan melihat bagaimana suatu kelompok menggunakan metode-metode tertentu untuk mengambil keputusan terhadap masalah yang dihadapi. Dalam tataran teoretis, kita mengenal empat metode pengambilan keputusan, yaitu: Kewenangan tanpa diskusi; pendapat ahli; kewenangan setelah diskusi; kesepakatan.

Kewenangan tanpa diskusi. Metode pengambilan keputusan ini sering kali digunakan oleh para pemimpin otokratik atau dalam kepemimpinan militer. Metode ini memiliki beberapa keuntungan, yaitu cepat, dalam arti ketika kelompok tidak mempunyai waktu yang cukup untuk memutuskan apa yang harus dilakukan. Selain itu, metode ini cukup sempurna dapat diterima kalau pengambilan keputusan yang dilaksanakan berkaitan dengan persoalan-persoalan rutin yang tidak mempersyaratkan diskusi untuk mendapatkan persetujuan para anggotanya.

Namun demikian, jika metode pengambilan keputusan ini terlalu sering digunakan, ia akan menimbulkan persoalan-persoalan, seperti munculnya ketidakpercayaan para anggota kelompok terhadap keputusan yang ditentukan pimpinannya, karena mereka kurang bahkan tidak dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan akan memiliki kualitas yang lebih bermakna, apabila dibuat secara bersama-sama dengan melibatkan seluruh anggota kelompok, daripada keputusan yang diambil secara individual.

Pendapat ahli. Kadang-kadang seorang anggota kelompok oleh anggota lainnya diberi predikat sebagai ahli, sehingga memungkinkannya memiliki kekuatan dan kekuasaan untuk membuat keputusan. Metode pengambilan keputusan ini akan bekerja dengan baik,



apabila seorang anggota kelompok yang dianggap ahli tersebut memang benar-benar tidak diragukan lagi kemampuannya dalam hal tertentu oleh anggota kelompok lainnya.

Dalam banyak kasus, persoalan orang yang dianggap ahli tersebut bukanlah masalah yang sederhana, karena sangat sulit menentukan indikator yang dapat mengukur orang yang dianggap ahli (superior). Ada yang berpendapat bahwa orang yang ahli adalah orang yang memiliki kualitas terbaik; untuk membuat keputusan, namun sebaliknya tidak sedikit pula orang yang tidak setuju dengan ukuran tersebut. Karenanya, menentukan apakah seseorang dalam kelompok benar-benar ahli adalah persoalan yang rumit.

Kewenangan setelah diskusi. Sifat otokratik dalam pengambilan keputusan ini lebih sedikit apabila dibandingkan dengan metode yang pertama. Karena metode *authority rule after discussion* ini pertimbangan pendapat atau opini lebih dari satu anggota kelompok dalam proses pengambilan keputusan. Dengan demikian, keputusan yang diambil melalui metode ini akan meningkatkan kualitas dan tanggung jawab para anggotanya di samping juga munculnya aspek kecepatan dalam pengambilan keputusan sebagai hasil dari usaha menghindari proses diskusi yang terlalu meluas. Dengan perkataan lain, pendapat anggota kelompok sangat diperhatikan dalam proses pembuatan keputusan, namun perilaku otokratik dari pimpinan, kelompok masih berpengaruh.

Metode pengambilan keputusan ini juga mempunyai kelemahan, yaitu pada anggota kelompok akan bersaing untuk memengaruhi pengambil atau pembuat keputusan. Artinya, bagaimana para anggota kelompok yang mengemukakan pendapatnya dalam proses pengambilan keputusan, berusaha memengaruhi pimpinan kelompok bahwa pendapatnya yang perlu diperhatikan dan dipertimbangkan.

Kesepakatan. Kesepakatan atau konsensus akan terjadi kalau semua anggota dari suatu kelompok mendukung keputusan yang diambil. Metode pengambilan keputusan ini memiliki keuntungan, yakni partisipasi penuh dari seluruh anggota kelompok akan dapat meningkatkan kualitas keputusan yang diambil, sebaik seperti tanggung ja-

wab para anggota dalam mendukung keputusan tersebut. Selain itu metode konsensus sangat penting khususnya yang berhubungan dengan persoalan-persoalan yang kritis dan kompleks.

Namun demikian, metode pengambilan keputusan yang dilakukan melalui kesepakatan ini, tidak lepas juga dari kekurangan-kekurangan. Yang paling menonjol adalah dibutuhkan waktu yang relatif lebih banyak dan lebih lama, sehingga metode ini tidak cocok untuk digunakan dalam keadaan mendesak atau darurat.

Keempat metode pengambilan keputusan di atas, menurut Adler dan Rodman, tidak ada yang terbaik dalam arti tidak ada ukuran-ukuran yang menjelaskan bahwa satu metode lebih unggul dibandingkan metode pengambilan keputusan lainnya. Metode yang paling efektif yang dapat digunakan dalam situasi tertentu, bergantung pada faktor-faktor: a) Jumlah waktu yang ada dan dapat dimanfaatkan; b) Tingkat pentingnya keputusan yang akan diambil oleh kelompok, dan c) Kemampuan-kemampuan yang dimiliki oleh pemimpin kelompok dalam mengelola kegiatan pengambilan keputusan tersebut.

F. PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN INOVASI

Peranan pengambilan keputusan dalam rangka menciptakan inovasi dalam bidang pendidikan diharapkan adanya perubahan paradigma yang mengarah kepada pembaruan yang menekankan pada nilai-nilai dan sikap, di mana adanya dukungan yang berkaitan dengan informasi yang dijadikan peluang dalam memberikan arah terhadap pemberdayaan SDM sehingga terjalin kerja sama, kepercayaan, dalam menjalankan regulasi yang ditetapkan pemerintah sehingga menghasilkan stabilitas dan sikap yang dijadikan dasar komitmen dalam menetapkan inovasi di bidang pendidikan. Untuk dapat mempertahankan keberadaan organisasi, langkah yang harus ditempuh oleh seorang pemimpin adalah dengan cara memahami serta dapat mengidentifikasi informasi yang berkualitas sehingga dapat memecahkan masalah dan tantangan yang dapat dijadikan dasar dalam pengambilan keputusan.



Berdasarkan model tahap-tahap proses keputusan inovasi, terdapat beberapa tahap sebagai berikut: Tahap pengetahuan (*knowledge*): tahap ini berlangsung bila seseorang atau unit pengambil keputusan yang lain, membuka diri terhadap adanya suatu inovasi serta ingin mengetahui bagaimana fungsi inovasi tersebut; tahap persuasi: tahap ini berlangsung ketika seseorang atau unit pengambil keputusan yang lain mulai membentuk sikap menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap inovasi; tahap keputusan: tahap ini berlangsung bila seseorang atau unit pengambil keputusan yang lain melakukan aktivitas yang mengarah ke penetapan untuk memutuskan menerima atau menolak inovasi; tahap implementasi: tahap ini berlangsung bila seseorang atau unit pengambil keputusan yang lain menerapkan atau menggunakan inovasi; dan tahap konfirmasi: tahap ini berlangsung ketika seseorang atau unit pengambil keputusan, mencari penguatan terhadap keputusan inovasi yang telah dibuatnya. Pengambil keputusan dapat menarik kembali keputusannya jika ternyata diperoleh informasi tentang inovasi yang bertentangan dengan informasi yang diterima terdahulu.

Proses keputusan inovasi ini dalam pendidikan menggambarkan bahwa setiap individu yang akan mengalami perubahan akan memiliki kecenderungan yang sama dengan pola model tahap-tahap keputusan inovasi ini. Namun demikian, di dunia pendidikan kota yang masih terikat pada birokrasi yang kuat, setiap guru kalau ada inovasi yang sifatnya intervensi dari luar cenderung ia akan menerima tanpa ada kesempatan untuk melakukan proses konfirmasi atau persuasi karena sifat instruksi dari atas, di mana mereka sangat terikat oleh hierarki dalam birokrasi sebagai bagian dari lingkungan eksternalnya.

Melalui renungan tadi, kita dapat terhindar dari kesombongan dan keserakahan untuk menguasai segala yang ada di bumi, bahkan kita akan mensyukuri nikmat atas segala apa yang dikaruniakan pada kita. Hal ini terdapat tiga unsur utama, yaitu sadar, sabar, dan syukur. Sabar dan kesabaran merupakan refleksi diri dari sadar serta kesadaran yang berkadar tawakal, yang biasanya merupakan sebuah proses yang berkesinambungan dalam menyikapi ujian serta pujian.

Adapun syukur hakikatnya adalah kesadaran dan kesabaran yang tumbuh melekat dalam diri kita masing-masing untuk menerima segala anugerah dari-Nya dengan tulus dan ikhlas. Dalam konteks kelembagaan (sekolah), pendidikan sebagai proses kegiatan pemberdayaan manusia peserta didik menjadi sumber daya manusia (SDM) yang cocok untuk segala lingkungan dan perkembangan zaman, harus dilandasi oleh nilai-nilai yang sesuai dengan hakekat manusia selaku makhluk sosial budaya. Oleh karena itu, pendidikan harus dilandasi oleh nilai-nilai: agama: kaidah, akidah, nilai, dan norma yang menjadi jiwa agama, menjadi landasan materi, metode dan strategi pendidikan di mana pun proses kegiatan pendidikan itu terjadi.

Proses, kegiatan, dan pelaksanaan pendidikan yang bertujuan untuk “menanamkan nilai-nilai ke dalam budi seseorang”, di Indonesia konsep tujuan pendidikan adalah membentuk manusia seutuhnya yang tecermin dari iman dan takwa, berkepribadian, cerdas, sehat serta bertanggung jawab. Untuk itu, maka pendidikan dalam praktiknya perlu menerapkan asas-asas yang sesuai. Ketepatan *decision making* mengacu pada keputusan administrasi yang *acceptable* karena keputusan keputusan/*decision* administratif adalah keputusan yang diambil oleh seorang administrator. Administrator adalah pimpinan yang berada di puncak dalam suatu organisasi, dalam negara presiden merupakan administrator, dalam departemen menteri adalah administrator, dalam direktorat jenderal direktur jenderal adalah administrator.

Dalam organisasi yang cukup besar, desisi administratif menyangkut seluruh organisasi secara umum akan selalu bersifat abstrak, impersonal, prinsipiell dan dasar. Desisi abstrak tidak menunjuk atau mengenai kejadian-kejadian, hal-hal, barang-barang, yang tertentu, urusan-urusan demikian adalah tugas *operative manager* untuk menanganinya, administrator harus menghadapi situasi yang menyeluruh dan umum. Oleh karena itu, desisi-desisinya akan bersifat abstrak. Desisi impersonal dapat diartikan sebagai desisi yang tidak ditujukan untuk menghantam orang-orang tertentu yang tidak disenangi oleh administrator. Desisi prinsipiell adalah desisi yang memuat prinsip-



prinsip mengenai pemecahan masalah atau mengenai pelaksanaan sesuatu. Prinsip di sini, diartikan sebagai pikiran dasar yang harus dipakai untuk menghadapi aturan atau dalil yang harus dipegang atau dijadikan patokan.

Bilamana desisi administratif itu mengenai penentuan tujuan (*goals*) atau prata (*objective*), maka tujuan atau prata itu harus bersifat akhir (*ultimate goals* atau *main objective*). Dalam hal *policy making*, maka keputusan administrator haruslah bersifat dasar, menyeluruh atau strategis (*basic, overall, strategic policies*). Agar dalam pengambilan keputusan memiliki kualitas, maka harus membuat pendekatan melalui: *system phylosophys*, *system of analysis*, dan *managerial style*. Maksudnya pengambilan keputusan yang berkualitas harus dilakukan melalui pendekatan manajemen yang akomodatif dan adaptif terhadap kondisi yang dihadapi suatu organisasi. Salah satu model yang dapat mengaplikasikan ketiga pendekatan *syphylosophys*, *system of anlysis*, dan *managerial style* adalah model manajemen strategik (Graham Wilson, 1996: 1).

PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN KEPEMIMPINAN

A. PRINSIP KEPEMIMPINAN

Untuk menjadi yang terbaik di bidang apa pun, maka kita harus mengerti ilmu, dasar serta prinsip-prinsipnya. Begitu juga halnya dengan kepemimpinan. Untuk menjadi seorang pemimpin yang baik, berkarakter, efektif, kharismatik dan sukses, Anda terlebih dahulu harus memahami prinsip-prinsip kepemimpinan yang sejati. Dengan memahami, menghayati, dan mempraktikkan prinsip ini maka secara perlahan. Berikut prinsip kepemimpinan:

Memiliki visi besar. Ada sebuah pepatah yang mengatakan “*without vision people perish*”. Tanpa visi maka manusia akan musnah. Segala sesuatu terjadi karena visi, tanpa visi tidak akan ada peradaban. Visi membangkitkan manusia, visi dapat juga membangun kehidupan manusia.

Kemampuan menjalin hubungan. Apa jadinya jika seorang pemimpin tidak mampu menjalin hubungan yang baik dengan bawahannya? Tentu tidak akan ada ikatan batin yang tercipta yang akan membuat organisasi renggang dengan hilang kekompakannya. Agar sukses seorang pemimpin harus mampu menjalin hubungan dengan

baik semua orang yang ada di dalam organisasinya. Kerja sama tim yang baik hanya dapat tercipta saat seorang pemimpin mampu menjadi pemimpin sekaligus pelatih dan sahabat bagi orang-orang yang memimpinya.

Kemampuan berkomunikasi. Memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik adalah salah satu syarat yang paling penting bagi seorang pemimpin. Pemimpin tidak dapat menjalankan fungsi dan peran kepemimpinannya dengan baik apabila dia tidak sanggup membagikan visi, tanggung jawab, beban dan pekerjaannya kepada anggotanya. Semua itu hanya dapat dilakukan dengan cara komunikasi yang baik, positif, sehat, dan konstruktif. Saat seorang pemimpin tidak dapat menjalin hubungan yang baik biasanya komunikasi juga akan menjadi terhambat. Komunikasi dua arah menjadi terganggu. Pemimpin hanya dapat memberikan perintah tapi tidak dapat membagikan visi. Begitu pula bawahannya juga akan menjadi pasif dan kurang terbuka mengenai apa yang sebenarnya terjadi. Segala masalah baru terungkap setelah segalanya sudah terlambat. Banyak organisasi yang hancur karena masalah seperti ini.

Mampu mengembangkan orang lain. Kesuksesan seorang pemimpin akan tampak dari kemampuannya dalam mengembangkan orang-orang yang dipimpinya. Jika orang-orang yang Anda pimpin tidak berubah dan berkembang berarti selama ini Anda belum melakukan fungsi kepemimpinan Anda dengan baik. Kesuksesan anak buah Anda, berarti kesuksesan Anda juga. Jadi Anda sukses mengembangkan anak buah Anda sebenarnya Anda juga sudah sukses dalam mengembangkan kemampuan diri Anda sebagai seorang pemimpin. Pemimpin yang hebat akan menghasilkan orang-orang yang hebat. Pemimpin yang akan payah juga akan menghasilkan orang-orang yang payah juga. Tidak ada bawahan yang buruk dan gagal, yang ada hanyalah pimpinan buruk dan gagal.

Pemimpin adalah pelatih. Saat menjadi pemimpin Anda berarti juga menjadi mentor dan pelatih bagi anak buah Anda. Seorang pelatih tidak akan marah dan langsung menghukum jika orang yang dilatihnya belum dapat menunjukkan hasil seperti yang diinginkannya.



Seorang pelatih akan dengan sabar membantu dan melatih mereka sehingga mereka benar-benar dapat melakukannya sendiri dengan baik. Pemimpin yang baik akan selalu mendampingi, membantu, melatih dan mengawasi anak buahnya sampai ia mampu menunjukkan kinerja dan performa maksimal.

Ken Blanchard mengatakan bahwa untuk melatih dan membimbing seseorang diperlukan lima tahap: *pinpoint* (tunjukkan), *record* (catat), *involve* (libatkan), *coach* (nimbing), *evaluate* (periksa). Hal pertama yang harus dilakukan seorang pemimpin sekaligus pelatih adalah menunjukkan sasaran, tujuan, target atau bidang kerja yang hendak dituju secara spesifik dapat diamati dan diukur. Setelah itu, catatlah bidang kerja yang dituju itu untuk mengukur kinerjanya sehingga bisa ditelusuri seberapa jauh kemajuan dan perkembangan yang dicapai. Setelah datanya didapat maka libatkanlah ia untuk ikut menilai dan bertanggung jawab atas fakta tersebut. Ajaklah ia bersama menentukan langkah yang diambil beserta konsekuensi dan umpan balik apa yang ia dapatkan. Setelah itu bimbing dia agar dapat memenuhi langkah-langkah itu secara jelas, dapat diamati dan dapat diukur. Lakukan juga evaluasi saat kinerja yang ditunjukkan tidak sesuai dengan yang diharapkan. Kembali lagi ke langkah *involve* atau bahkan *pinpoint* jika perlu. Cara seperti ini akan membuat segalanya menjadi jelas dan dapat diamati setiap saat sehingga terhindar dari masalah depresi setiap akhir bulan saat target tidak tercapai. Cara ini juga dimodifikasi sehingga target tidak tercapai. Cara ini juga dapat dimodifikasi sehingga menjadi semacam permainan yang menarik dan menantang.

Kemampuan memengaruhi. Kepemimpinan berarti pengaruh. Kepemimpinan tidak dapat diberikan atau dianugerahkan. Kepemimpinan hanya dapat muncul dari kekuatan pengaruh. Jika pemimpin tidak dapat memengaruhi orang lain, maka dia bukanlah pemimpin yang sebenarnya. Jika orang hanya takut dan tunduk kepadanya karena posisi dan otoritasnya, maka dia juga bukanlah pemimpin. Pemimpin adalah orang yang bisa memengaruhi orang lain sehingga mereka tunduk kepadanya atas kerelaan sendiri dan bukan karena

rasa takut dan terpaksa.

Integritas dan kekuatan karakter. Seorang pemimpin harus memiliki integritas dan karakter. Integritas lebih adri sekedar kejujuran. Integritas adalah kesatuan dari apa yang kita rasakan, apa yang kita pikirkan, apa yang kita katakan, dan apa yang kita lakukan. Semuanya ini harus menyatu dan sejalan sehingga orang akan percaya penuh kepada Anda. Tanpa integritas seorang pemimpin tidak akan dipercaya oleh pengikutnya dan tanpa kepercayaan maka sebenarnya tidak ada kepemimpinan, yang ada hanya penguasa dengan otoritasnya yang dipaksakan.

Kemampuan mengorganisasi dan mendelegasikan. Pekerjaan se-mudah apa pun tidak akan selesai dengan baik jika kita tidak dapat mengorganisasikannya. Tugas seorang pemimpinlah untuk dapat mengorganisasi dan menyelesaikan sesuatu secara lebih cepat, baik, dan efektif. Seluruh fungsi manajemen dan kepemimpinan sesungguhnya hanyalah tentang pengoordinasian dan pendelegasian tugas. Adam Smith, seorang Bapak Ekonomi Modern memberikan ilustrasi yang menarik tentang pengorganisasian ini. Dalam bukunya *Wealth of Nations* yang merupakan buku ekonomi paling berpengaruh di dunia, dia memberikan contoh tentang pembuatan peniti. Seorang pembuat peniti yang ahli paling banyak dia hanya akan mampu membuat 20 batang peniti dalam sehari tapi dengan spesialisasi dan koordinasi yang baik, maka 10 orang akan bisa membuat 48.000 peniti dalam waktu sehari yang berarti 4.800 peniti per orangnya. Bagaimana caranya? Yaitu dengan membuat tiap orang dikhususkan melakukan satu pekerjaan tertentu saja. Satu orang bertugas memotong kawat, yang lain bertugas meluruskannya, yang lain mengukurnya dengan ukuran tertentu, yang lain meruncingkannya, yang lain mempersiapkan ujungnya untuk dipasang peniti. Dengan cara ini pada tahun 1700-an sebuah pabrik peniti dengan pekerja bisa memproduksi 48.000 peniti dalam sehari. Bandingkan dengan hasil seorang pembuat peniti yang hanya mampu membuat 20 buah peniti dalam sehari. Inilah kekuatan dari koordinasi dan spesialisasi. Koordinasi hanya dapat dilakukan dengan cara delegasi. Tidak ada seorang pemimpin yang



mampu melakukan segalanya sendirian. Seorang pemimpin harus mampu melakukan koordinasi dan delegasi sekaligus sehingga semua pekerjaan dapat berjalan dengan baik dan lancar.

Kemampuan seorang pemimpin akan terlihat dalam bagaimana caranya ia memilih dan memercayai seseorang untuk melakukan tugas tertentu. Seorang pemimpin tidak boleh asal pilih orang jika ingin pekerjaannya dapat diselesaikan dengan baik, *right man on the right place*, itulah pedoman yang harus diikuti pemimpin dalam memilih orang yang akan dipercayainya melakukan tugas tertentu. Pemimpin yang bijak adalah pemimpin yang tahu bagaimana dan kepada siapa dia harus mendelegasikan tanggung jawab atas posisi dan pekerjaan tertentu. Seorang pemimpin juga harus cukup bijak dan sabar agar tidak terlalu ikut campur mengurus tugas yang sudah ia percayakan kepada anak buahnya. Saat seseorang dipercaya dengan suatu tugas yang penting, maka sering kali dia akan dapat bekerja dengan lebih baik dibandingkan biasanya. Seorang pemimpin harus belajar untuk dapat percaya kepada anak buahnya agar mereka dapat lebih berkembang dan meningkatkan kemampuan dirinya.

Kemampuan untuk mendelegasikan tugas adalah kewajiban bagi seorang pemimpin. Selain lebih efektif dalam menyelesaikan tugas, delegasi juga akan meningkatkan rasa percaya diri dan membangkitkan jiwa kepemimpinan dari para anak buahnya. Semakin banyak orang memiliki jiwa pemimpin dalam suatu organisasi atau perusahaan, maka akan semakin hebat dan besarlah organisasi atau perusahaan itu.

Jack Welch adalah pemimpin dari CEO dari General Electric dari tahun 1981-2001. Selama masa kepemimpinannya dia berhasil menaikkan nilai perusahaan tersebut sebesar 4.000% dari 14 miliar dolar menjadi 410 miliar dolar dan menjadikan perusahaan tersebut sebagai salah satu perusahaan paling berharga dan terbesar di dunia. Majalah *Fortune* pun menjulukinya sebagai “manajer abad ini” karena kemampuan kepemimpinannya yang luar biasa. Kehebatan Welch adalah karena ia mampu mendelegasikan tugas dengan begitu baik sehingga menciptakan banyak pemimpin di organisasinya. Di bawah

kepemimpinannya GE menghabiskan biaya 500 juta dolar setahun untuk pelatihan dan pengembangan kepemimpinan di lembaganya sendiri Crotonville yang sering disebut sebagai “Harvardnya Perusahaan Amerika”. Jack Welch telah menciptakan banyak pemimpin. Terbukti 20 orang mantan anak buahnya direkrut oleh berbagai perusahaan besar di Amerika untuk menjadi direktur utama. Semakin banyak orang yang memiliki jiwa pemimpin di sebuah perusahaan, maka perusahaan itu akan semakin menjadi perusahaan yang besar dan hebat. Hal tersebut hanya dapat terjadi melalui sistem koordinasi delegasi yang baik dan konstruktif.

Memiliki prinsip yang teguh. Seorang pemimpin harus memiliki dan memegang prinsip secara teguh. Seorang pemimpin adalah pusat perhatian, sumber kebijaksanaan, dan panutan bagi banyak orang. Jika pemimpinnya saja tidak memiliki prinsip yang teguh bagaimana dengan orang-orang lain yang ada dalam organisasinya? Prinsip yang teguh adalah bukti kekuatan karakter seorang pemimpin. Tanpa hal itu, maka wibawa dan pengaruh seorang pemimpin akan pudar dan tidak dihargai lagi oleh para pengikutnya. Tanpa wibawa dan pengaruh maka sesungguhnya orang itu bukanlah seorang pemimpin.

Mampu menyelesaikan sesuatu. Setiap pemimpin harus mampu menyelesaikan sesuatu baik itu yang berupa tugas, misi, target, atau tujuan tertentu. Dalam disiplin militer maka misi adalah yang nomor satu dan paling penting. Menyelesaikan misi atau tugas tertentu harus menjadi prioritas utama bagi semua pemimpin. Kemampuan seorang pemimpin dalam menuntaskan suatu pekerjaan akan menjadi penilaian yang dilihat oleh semua orang. Pemimpin yang hanya pandai beretorika tanpa pernah menyelesaikan sesuatu hanya akan dianggap sebagai pembual saja.

Berorientasi pada hasil. Pemimpin adalah orang yang mampu menunjukkan hasil. Hasil adalah bukti yang paling jelas, nyata, dan konkret dari sebuah kepemimpinan. Percuma menjadi seorang pemimpin jika tidak menunjukkan hasil. Pemimpin besar menciptakan hasil-hasil besar. Pemimpin kecil menciptakan hasil-hasil kecil. Hasil tidak harus berwujud benda atau uang. Hasil juga dapat berupa



sesuatu yang abstrak. Kemerdekaan bangsa kita, diakuinya Undang-Undang HAM, kesetaraan hak, kampanye pelestarian lingkungan hidup, seruan toleransi agama juga adalah hasil dari para pemimpin yang berjuang di bidang tersebut. Pemimpin menciptakan perubahan dan perubahan menciptakan hasil. Tanpa pemimpin, maka tidak ada hasil.

Pemimpin mengambil tanggung jawab untuk melakukan sesuatu, menciptakan perubahan, dan menunjukkan hasil, bawahan mengeluh, membuat alasan, dan takut dengan risiko. Tugas pemimpinlah untuk membuat bawahan terinspirasi, termotivasi, dan terdorong untuk melakukan sesuatu dan menciptakan hasil. Seorang pemimpin dibayar untuk menciptakan hasil bukan untuk mengeluh. Pemimpin yang hebat selalu berhasil menunjukkan kinerja hasil yang bagus.²⁹

Menciptakan inovasi. Pemimpin adalah pencipta inovasi. Pemimpin selalu belajar dan terbuka dengan berbagai hal baru. Jika pemimpin stagnan maka organisasinya akan terhambat. Jika sudah tidak ada pertumbuhan berarti organisasinya pelan namun pasti akan mengalami kematian. Seorang pemimpin berani mengambil langkah baru meski kadang harus mengambil risiko. Tanpa inovasi maka suatu (perusahaan atau organisasi akan ketinggalan zaman dan tidak sanggup untuk bersaing). Inovasi adalah suatu keniscayaan dan keharusan yang harus dipahami oleh setiap pemimpin.

Kerja sama tim. Seorang pemimpin tidak akan sukses tanpa adanya tim yang mendukung dan membantunya. Kerja sama tim sangat penting dalam mencapai tujuan suatu organisasi. Kerja sama tim akan menghasilkan sinergi. Artinya, dengan sinergi hasil yang diperoleh secara keseluruhan akan lebih besar daripada yang dibuat oleh masing-masing bagiannya. Tidak ada organisasi yang sukses tanpa kerja sama tim yang bagus. Dalam hal ini seorang pemimpin adalah orang yang paling bertanggung jawab untuk menciptakan kerja sama yang baik antara orang-orang yang dipimpinya sehingga dapat memperoleh hasil maksimal. TEAM diakronimkan sebagai *together*,

²⁹ Mohammad Zazuli, *Hypno Leadership*, (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2016).



everyone, achieve, more. Akronim ini menggambarkan bahwa hanya melalui kerja sama yang baiklah setiap individu di dalam organisasi dapat meningkatkan produktivitas dan prestasinya.

Strategi keterlibatan. Seorang pemimpin juga harus menggunakan strategi keterlibatan. Pada dasarnya, tidak ada orang yang suka diperintah. Tidak ada orang yang melakukan sesuatu yang tidak sesuai yang sebenarnya tidak ingin mereka lakukan. Strategi keterlibatan dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut: berbagi informasi, berbagi harapan dan tujuan, meminta saran dan pendapat, mengajak kerja sama, meminta dukungan dan bantuan, mengambil keuntungan dan risiko, melakukan bersama-sama, dan merayakan kemenangan bersama-sama.

Mampu menghadapi krisis. Seorang pemimpin harus mampu menghadapi krisis. Pemimpin harus mampu mencari jalan keluar di saat segalanya seolah hancur dan tidak ada harapan lagi. Keberlangsungan sebuah organisasi bergantung pada kemampuan seorang pemimpin dalam menyelesaikan suatu masalah. Pemimpin sejati tidak akan surut ketika menghadapi sebuah badai. Justru akan menghadapi sebuah badai. Justru dengan mengatasi masalah yang hebat. Besarnya sebuah masalah justru akan menempa dan mengasah jiwa kepemimpinan seseorang untuk tumbuh menjadi lebih kuat lagi.

B. RASULULLAH SAW SEBAGAI PEMIMPIN

Salah satu faktor kejayaan Islam masa Rasulullah adalah karena beliau menjadikan dirinya sebagai model dan teladan bagi umatnya. Rasulullah adalah Al-Qur'an yang hidup, artinya pada diri Rasulullah tecermin semua ajaran dalam bentuk nyata. Rasulullah adalah pelak-sana utama dan meninggalkan semua larangan Allah.

Berbagai teori kepemimpinan yang dikemukakan para ahli kepemimpinan ditemukan pada pribadi dan kepemimpinan Rasulullah. Salah satu teori yang dikemukakan oleh Kets de Vries yang menyimpulkan dari penelitian klinisnya terhadap pemimpin bahwa sebanyak presentase tertentu dari pemimpin itu mengembangkan kepemimpinan-



an mereka karena dipengaruhi oleh trauma pada masa kecil.

Rasulullah mengalami masa-masa sulit di masa kecilnya. Di usia dini, beliau sudah menjadi yatim piatu. Pada usia kanak-kanak itu pun beliau harus menggembala ternak penduduk Mekkah. Di awal usia remaja beliau sudah mulai belajar berdagang dengan mengikuti pamannya Abu Thalib ke daerah-daerah Jazirah Arab.

Salah satu bukti kepemimpinan yang dikemukakan oleh ahli kepemimpinan terdapat pada Rasulullah, misalnya:

- a. Visioner, Rasulullah saw. sering memberikan kabar gembira mengenai kemenangan dan keberhasilan yang akan diraih pengikutnya di kemudian hari. Visi yang jelas ini mampu membuat para sahabat tetap sabar dan tabah meskipun perjuangan sangat berat.
- b. Berkemampuan kuat. Berbagai cara yang dilakukan musuh Rasulullah untuk menghentikan perjuangan beliau tidak berhasil namun tetap sabar, tabah, dan sungguh-sungguh.
- c. Integritas Rasulullah dikenal memiliki integritas yang tinggi, berkomitmen terhadap apa yang dikatakan dan diputuskannya, dan mampu membangun tim yang tangguh.
- d. Amanah. Rasulullah dikenal sebagai orang yang sangat dipercaya (al amin) dan ini diakui oleh sahabat-sahabat bahkan musuh-musuh beliau, seperti Abu Sufyan ketika ditanya Hiraklius, Kaisar Romawi, tentang perilaku Rasulullah saw.
- e. Rasa ingin tahu. Hal ini terbukti bahwa wahyu pertama yang diturunkan adalah perintah untuk belajar.
- f. Berani. Kesanggupan memikul tugas kerasulan dengan risiko adalah keberanian yang luar biasa.³⁰

C. KEKUASAAN, KRITERIA PEMIMPIN, DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Posisi individu di sebuah organisasi akan melekat padanya otoritas sesuai dengan tingkatan organisasi yang ia duduki. Individu yang

³⁰ Veithzal Rfivai Zainal, *the Economics of Education: Mengelola Pendidikan Secara Profesional untuk Meraih Dengan Pendekatan Bisnis*, (Jakarta: Gramedia, 2014).

memiliki jabatan akan otomatis memperoleh kekuasaan untuk menggerakkan organisasi.

Seorang manajer bisa sangat berkuasa karena ia memiliki kewenangan dalam mendistribusikan sumber daya yang dimiliki organisasi, memiliki informasi, sehingga sangat memungkinkan bagi dia melakukan banyak hal di organisasi. Oleh karena itu, seorang pemimpin dapat menjalankannya melalui pengambilan keputusan.

Sebagai individu yang berperan penting di organisasi maka seorang pemimpin setidaknya bisa menggerakkan anggota dalam mencapai tujuan organisasi, selain itu juga bisa menciptakan sebuah budaya positif di organisasi. Sehingga orang dapat melakukan adaptasi dengan keadaan dan sebuah kondisi yang diinginkan.

Siapa orang yang bisa diangkat atau dipilih untuk menjadi pemimpin. Untuk menjawab pertanyaan ini, perlulah kita menentukan kriteria yang akan dipakai untuk memilih pimpinan tersebut. Seorang pemimpin itu haruslah paling sedikit mampu untuk memimpin para bawahan untuk mencapai tujuan organisasi dan juga mampu untuk menangani hubungan antarkaryawan. Mempunyai interaksi antarpersonel yang baik dan mempunyai kemampuan untuk bisa menyesuaikan diri dengan keadaan. Seorang pemimpin setidaknya bisa: menerima tanggung jawab yang melekat dengan jabatannya, memiliki kemampuan menilai, memiliki kemampuan memandang objektif, mampu menilai hal yang prioritas, dan kecakapan berkomunikasi.

D. PEMIMPIN DAN MANAJER

Dalam kajian kepemimpinan, terdapat perbedaan antara pemimpin dan manajer. Ada ahli yang mengatakan bahwa cakupan kepemimpinan lebih luas. Namun ada juga yang mengatakan justru manajer yang lebih luas. Namun demikian, keduanya tidak dapat dikonfrontasikan, bahwa seorang pemimpin perlu menguasai manajemen dan bagaimana menerapkannya dalam organisasi yang sederhana dan kompleks. Begitu juga seorang manajer harus memiliki kepemimpinan, bagaimana ia menggerakkan anggota organisasi un-



tuk mencapai tujuan secara efektif (Alfian, 2016: 85).

Yukl (2001) secara tegas mengatakan bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin tanpa harus menjadi manajer. Seseorang dapat menjadi manajer tanpa harus memimpin. Tidak seorang pun yang menyatakan mengelola dan memimpin adalah tindakan yang ekuivalen, walaupun tingkat tumpang tindih keduanya menjadi perdebatan yang panjang. Yukl menjelaskan seseorang dapat bias menjadi pemimpin tanpa menjadi manajer misalnya dalam struktur manajerial perusahaan ada manajer yang tanpa membawahi anak buah atau tak punya bawahan nyata: manajer keuangan. Ia bekerja nyaris menjalankan fungsi manajemen keuangan, tidak terlampaui menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinan.

Yukl menyimpulkan kepemimpinan dan manajemen itu berbeda secara kualitatif dan saling meniadakan. Kepemimpinan dan manajemen tidak mungkin terjadi pada satu orang yang sama. Pemimpin menghargai fleksibilitas, inovasi, dan adaptasi. Sementara manajer menghargai stabilitas, keteraturan, dan efisiensi pun sangat memperhatikan penyelesaian sesuatu dan berusaha membuat orang melakukannya lebih baik.

Seorang manajer menetapkan sasaran operasional, membuat rencana tindak berdasarkan jadwal, mengalokasikan sumber daya, mengorganisasikan (menentukan struktur) dan menugaskan orang ke berbagai pekerjaan; serta memantau hasil dan menginspirasi orang lain. Meskipun begitu, manajemen maupun kepemimpinan melibatkan keputusan: apa yang harus dilakukan, menciptakan jaringan dan berusaha memastikan hal tersebut terjadi. Namun, kedua proses tersebut mempunyai elemen yang bertentangan. Berikut kutipan dari Yukl (2001).

“... kepemimpinan yang kuat dapat mengacaukan aturan dan efisiensi. Manajemen yang kuat dapat menghalangi pengambilan risiko dan inovasi. Manajemen yang kuat saja hanya akan menciptakan birokrasi tanpa tujuan, tetapi kepemimpinan yang kuat saja dapat membuat perubahan dengan cara terbaik untuk menyatukannya sangat tergantung pada situasi dan waktu yang tepat.”

Mintzberg menempatkan kepemimpinan sebagai salah satu dari



sepuluh peran manajerial, bahwa kepemimpinan hanya syarat saja yang harus dimiliki manajer andal. Kepemimpinan meliputi hal-hal terkait memotivasi bawahan hingga menciptakan kondisi menyenangkan dalam bekerja. Manajer harus punya kualifikasi teknis kepemimpinan, karena manajer yang tanpa rasa kepemimpinan itu hambar.

TABEL PERBEDAAN PEMIMPIN DAN MANAJER³¹

Pemimpin	Manajer
Menjalin hubungan berdasar inspirasi dan pengaruh	Menjalin hubungan berdasar otoritas
Memberikan arah untuk bersikap dan bertindak	Menghasilkan sesuatu
Melibatkan visi dan nilai	Menyelesaikan dan melibatkan hal-hal yang lebih rutin
<i>People who do the right things</i>	Menyelesaikan dan melibatkan hal-hal yang lebih rutin
Berinovasi	Melaksanakan
Mengembangkan	Memelihara
Menginspirasi	Mengendali
Berpandangan jangka panjang	Berpandangan jangka pendek
Bertanya apa dan mengapa	Bertanya bagaimana dan kapan
Orisinal	Meniru
Menentang <i>status quo</i>	Menyetujui <i>status quo</i>
Efektivitas	Efisiensi
Pengambilan risiko	Perencanaan
Dinamis	Kertas kerja
Kretivitas	Peraturan
Perubahan	Regulasi
Inspirasi	Pengendalian
Visi	Konsistensi

Namun biasanya kepemimpinan dianggap lebih mendasar, stasionnya lebih tinggi. Menurut Nixon, kepemimpinan melampaui aspek-aspek teknis. Tapi, konsekuensinya kepemimpinan melampaui aspek-aspek teknis. Tapi, konsekuensinya kepemimpinan menjadi lebih abstrak. Ketika pemimpin mengabarkan visi manajer sibuk

³¹ Vince Lombardi, *Konteks Kepemimpinan*, (Yogyakarta: Andi, 2007).



mewujudkan menjadi nyata. Makanya, kalangan manajer sering dianggap lebih realistis: menjadi garda depan secara teknis. Pemimpin bergelayutan dengan visi, ide, kharisma, dan yang lain.

Dari tabel di atas, sangat jelas sekali perbedaan mendasar antara pemimpin dan manajer. Namun demikian, dalam teori pengambilan keputusan istilah pemimpin dan manajer tidak terlampaui dipermasalahkan, bahkan manajer itu sendiri adalah pemimpin yang membuat keputusan.

TABEL PERBANDINGAN MANAJEMEN DAN KEPEMIMPINAN³²

	Manajemen	Pemimpin
Arah	Perencanaan, penganggaran, berfokus pada <i>bottom line</i> .	Menciptakan visi dan strategi berfokus pada horizon.
Kewajiban	Pengorganisasian, penyusunan staf, pengarahan, pengawasan, menciptakan batasan.	Menciptakan budaya dan nilai bersama, menolong orang lain berkembang, dan mengurangi jarak.
Hubungan	Berfokus pada objek-produk barang dan jasa berdasarkan kekuasaan jabatan, berposisi sebagai bos.	Berfokus pada orang, menginspirasi dan memotivasi yang dipimpin. Bersandarkan kekuasaan personal, berlaku seperti pelatih, fasilitator, akselerator, dan pelayan.
Kualitas personal	Jarak emosional, berbicara, pikiran cerdas, kepatuhan, pemahaman ke dalam organisasi.	Hubungan emosional, pikiran terbuka, mendengarkan, memberikan kebebasan dan keberanian, pemahaman ke dalam diri.
Orientasi	Mempertahankan stabilitas.	Menciptakan perubahan yang terkadang radikal dan menolak <i>status quo</i> .

E. INTUISI PEMIMPIN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Seorang pemimpin seharusnya memiliki intuisi dan kepekaan yang tinggi. Seorang pemimpin harus mampu melihat sebuah masalah sebelum hal itu terjadi. Seorang pemimpin juga harus bisa

³² Triantoro Safaria, *Kepemimpinan*, (Jakarta: Graha Ilmu, 2004).

mengambil langkah dan keputusan yang tepat di saat kritis meskipun dalam kondisi minim informasi. Dalam hal-hal inilah, intuisi dari seorang pemimpin akan menunjukkan perannya.

Intuis berasal dari bahasa Latin *intuire* atau *intuitus* yang berarti “memandang” atau “melihat”. Intuisi bukan berasal dari pikiran yang logis, rasional, dan analitis melainkan suatu kemampuan untuk dapat memahami dan menangkap sesuatu dengan cepat yang terjadi secara spontan dan seketika tanpa melalui proses berpikir dari otak. Kemampuan seseorang untuk dapat mendengarkan dan mengikuti intuisinya sering kali menghasilkan berbagai perubahan yang luar biasa.

Riset dari New Jersey Institute of Technology menemukan bahwa 80% pimpinan perusahaan yang mampu menghasilkan profit dua kali lipat dalam lima tahun menggunakan kekuasaan intuisi mereka. Penelitian Harry Mintzberg dari McGill University menunjukkan bahwa para pemimpin perusahaan yang unggul menggunakan intuisinya dalam mengambil berbagai keputusan penting sebanyak 80%. John Mihalasky dan Douglas Dean juga menemukan bahwa 80% dari CEO yang sukses memiliki intuisi di atas rata-rata.

Kisah Steve Jobs dapat dijadikan sebagai contoh menarik tentang intuisi seorang pemimpin. Tahun 1976, Steve Jobs mendirikan perusahaan Apple Computer di garasi milik ayahnya. Hanya dalam waktu empat tahun perusahaan ini sukses besar dan Steve Jobs menjadi miliarder muda. Namun karena konflik dengan para pemegang sahamnya, pada tahun 1985 Steve Jobs tersingkir dari perusahaan yang telah ia dirikan sendiri. Setelah ditinggal Jobs perusahaan itu terus mengalami kemunduran. Pangsa pasar Apple turun menjadi 3,5% dan mengalami kerugian besar senilai 1 miliar dolar dalam 1 kuartal. Dalam kondisi kritis, manajemen Apple mengemis minta tolong kepada sang pendiri untuk memperbaiki keadaan itu.

Steve Jobs secara intuitif memeriksa situasinya dan mengambil tindakan cepat. Dia memecat seluruh dewan redaksi kecuali dua orang. Ia memangkas 70% dari proyek produk baru Apple. Ia memecat agen periklanan dan justru menjalin kerja sama dengan musuh besarnya yaitu Bill Gates dari Microsoft. Dengan masuknya Jobs,



Apple mencatat keuntungan bersih kuartalan sebesar 47 dolar dan sahamnya melonjak hingga 33%.

Langkah dan tindakan Jobs yang mengandalkan intuisi dan bukan perhitungan dan analisis yang kompleks mungkin terkesan ngawur, sembarangan, dan berisiko tinggi. Mungkin itulah sebabnya dia dipecat dari perusahaan yang ia dirikan sendiri. Tapi terbukti apa yang dilakukannya selalu sukses. Dia disebut sebagai tokoh yang merevolusikan industri komputer. Inovasi dari berbagai produknya selalu sukses dan menjadi *trend setter*.

Steve Jobs juga sangat jarang melakukan survei pemasaran, suatu hal yang dianggap “wajib” bagi perusahaan. Saat dikritik Jobs menjawab, “pelanggan tidak tahu apa yang mereka inginkan. Kitalah yang akan menunjukkan apa yang mereka inginkan.” Ungkapan ini terkesan angkuh tapi terbukti benar. Jobs tidak pernah meniru-niru produk lain. Dia menciptakan produknya sendiri dan sukses menjadi trend seperti komputer Mac, Ipod, Iphone, dan Ipad.

Intuisi seorang pemimpin dianggap penting di dalam beberapa hal sebagai berikut: a) mampu membaca potensi dan kemampuan diri; b) mampu membaca karakter orang lain; c) mampu membaca perkembangan situasi; d) mampu membaca peluang dan kesempatan; e) mampu membaca aset dan sumber daya yang dimiliki; f) mampu membaca aset dan sumber daya yang dimiliki; g) mampu membaca tanda awal dari suatu masalah; h) mampu membuat keputusan cepat dalam situasi krisis dan darurat.

Jika hal-hal tersebut dimiliki oleh seorang pemimpin, maka tidak diragukan lagi dia pasti akan menjadi pemimpin hebat yang bisa membawa organisasi yang dipimpinnya mencapai hasil-hasil yang luar biasa. Intuisi tidak dapat dipelajari. Intuisi akan muncul saat kondisi bawah sadar sudah sedemikian terlatih untuk menjadi peka dengan apa yang dituju. Kekuatan jiwa dari dalam inilah, yang menggerakkan dan memunculkan intuisi dalam diri seorang pemimpin. Tanpa menggunakan teori manajemen yang rumit dan berbelit, intuisi, seorang pemimpin kerap kali bisa menyelesaikan masalah yang kompleks dengan cara yang sederhana, itulah kekuatan intuisi.



F. PERAN KEPEMIMPINAN

Peran kepemimpinan diartikan sebagai seperangkat perilaku yang diharapkan dilakukan oleh seseorang sesuai dengan kedudukannya sebagai pemimpin. Peran pemimpin sangat besar dalam pengambilan keputusan dan mengambil tanggung jawab terhadap hasilnya. Seseorang pemimpin dituntut untuk memiliki keterampilan, yaitu keterampilan teknis meliputi keterampilan dalam menerapkan pengetahuan dan keahlian yang dimiliki, keterampilan manusiawi meliputi kemampuan kerja sama, memahami, dan memotivasi orang lain dan keterampilan konseptual berkaitan dengan kemampuan pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan terjadi sebagai reaksi terhadap masalah yang terjadi dalam organisasi. Keputusan harus dibuat oleh pemimpin agar anggota dapat melaksanakan berbagai kegiatan dalam rangka mewujudkan dan mengembalikan eksistensi organisasi. Ada tiga peran utama seorang pemimpin, yaitu: 1) Peran yang bersifat interpersonal. Artinya seorang pemimpin harus tampil, dalam berbagai upacara resmi, harus mampu memberi bimbingan dan harus mempertimbangkan hubungan kerja sama dengan bawahan; 2) Peran yang bersifat informasional, informasi kepada bawahan dan menjadi juru bicara organisasi. Artinya seorang pemimpin harus mengikuti dan memperoleh informasi seluruh kegiatan, harus memberi; 3) Peran yang bersifat pengambilan keputusan.

Artinya seorang pemimpin harus berusaha memperbaiki dan mengembangkan satuan kerja yang dipimpinya, harus mampu mengatasi segala hambatan yang dihadapi, mengatur segala sumber daya dan berperan mewakili setiap hubungan kerja dengan satuan kerja lainnya. Peran pemimpin dalam pengambilan keputusan biasanya bersama-sama dengan bawahan melakukan pemilihan beberapa alternatif yang ada untuk menentukan tujuan yang ingin dicapai.

Proses pengambilan keputusan harus mempertimbangkan segala aspek dan sesuai kebutuhan. Informasi yang cukup baik, maka keputusan yang dibuat terjamin tingkat keakuratannya. Perilaku kepemimpinan merupakan aktivitas yang selalu berorientasi tujuan mencakup aktivitas mengambil keputusan menyusun sasaran, komunikasi



interpersonal, perilaku keteladanan, memberi imbalan, dan hukuman yang ditampilkan pemimpin untuk memengaruhi anggota melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan. Pengambilan keputusan adalah aktivitas penting dalam proses kepemimpinan dalam organisasi.

Proses pengambilan keputusan mencakup, mengenali masalah, menganalisis masalah, mengembangkan alternatif, memutuskan solusi terbaik dan melaksanakan keputusan ke dalam tindakan efektif. Proses kepemimpinan di dalamnya melekat wewenang dan tanggung jawab menyusun program kerja, melaksanakan dan mengevaluasi dengan mengarahkan bawahannya dalam melakukan program kerja. Pimpinan setiap organisasi harus mempermudah proses pengambilan keputusan dan komunikasi keputusan terhadap semua anggota organisasi untuk mendapat dukungan pelaksanaan keputusan. Pemimpin diasosiasikan dengan pengembangan dan pengomunikasian sebuah visi. Mengomunikasikan sesuatu yang ada dalam visi menyiratkan tentang sifat kepemimpinan. Karena itu, pemimpin diharapkan dapat mendorong dan meningkatkan keterlibatan dan pemahaman staf. Keputusan efektif tercapai jika sepenuhnya keputusan itu dapat dilaksanakan.

Perhatian orang akan sepenuh hati ke dalam suatu keputusan jika mereka terlibat secara langsung atau tidak langsung dalam membuat keputusan. Suatu cara yang efektif untuk mencapai dukungan dan komitmen dengan mengajak staf atau anggota organisasi dalam pemecahan masalah-pada tahap penyusunan sasaran. Strategi kolaboratif pengambilan keputusan mengilhami para staf atau dengan rasa pemberdayaan dan perasaan penting yang memuaskan dorongan kebutuhan mereka.

Dengan demikian, pimpinan perlu melibatkan semua staf atau anggota organisasi dalam mengambil keputusan agar muncul rasa memiliki dan tanggung jawab dalam melaksanakan keputusan. Pembuatan keputusan partisipatori akan dapat diharapkan menghasilkan lebih baik keputusan, sebab sejumlah pemikiran orang dimanfaatkan untuk memecahkan masalah. Bahkan bila orang dilibatkan dalam membuat keputusan, mereka lebih suka untuk melaksanakan kepu-

tusan secara efektif dan peningkatan pengertian karena keterlibatan langsung serta membantu kesatuan kelompok dalam organisasi. Efektivitas keputusan bergantung kepada kualitas keputusan dan komitmen keputusan.

Kualitas keputusan mengacu kepada aspek teknis dalam keputusan. Keputusan berkenaan dengan kualitas tinggi untuk pengembangan yang dalam hal ini keputusan bersifat konsisten dengan tujuan organisasi yang dicapai dan dengan informasi yang secara potensial dapat diperoleh. Adapun komitmen keputusan mengacu kepada penerimaan keputusan oleh staf atau anggota organisasi. Partisipasi dalam keputusan oleh staf atau anggota organisasi cenderung menghasilkan perasaan komitmen dan rasa memiliki bersama. Partisipasi dalam keputusan dapat membangun tim kerja, kekuatan komitmen terhadap sasaran organisasi, dan kontribusi kepada pengembangan teknik partisipan dan keterampilan manajerial.

Perilaku pemimpin memiliki pengaruh atas kinerja dan kepuasan kerja anggota. Hal yang mendasar ditekankan bahwa kinerja dan kepuasan anggota adalah hasil dari ragam gaya kepemimpinan seorang pemimpin. Sikap positif orang terbangun terhadap objek yang merupakan alat dalam kepuasan kebutuhan. Hal ini menjadi alasan perlunya pengembangan hubungan pimpinan dengan bawahan. Ada hubungan timbal balik perilaku pimpinan dengan perilaku bawahan. Perilaku bawahan berpengaruh terhadap perilaku pimpinan dan perilaku pimpinan memengaruhi perilaku bawahan. Kepemimpinan seseorang dalam sebuah organisasi sangat besar perannya dalam setiap pengambilan keputusan, sehingga membuat dan mengambil tanggung jawab terhadap hasilnya adalah salah satu tugas pemimpin. Pengambilan keputusan dalam tinjauan perilaku mencerminkan karakter bagi seorang pemimpin. Oleh karena itu, baik tidaknya keputusan yang diambil bukan hanya dari konsekuensi yang diambilnya melainkan melalui berbagai pertimbangan dalam prosesnya.



G. PEMIMPIN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Henry Mintzber menjelaskan peran pemimpin dalam pengambilan keputusan sebagai berikut. *Pertama*, sebagai konsekuensi logis sebagai orang yang memiliki otoritas sehingga bila diperinci: individu pemimpin sebagai tokoh, individu sebagai pemimpin, dan pemimpin sebagai penghubung. *Kedua*, pemimpin berperan sebagai hal terkait informasi. Seorang pemimpin memiliki banyak informasi bagi organisasi yang ia pimpin. Sehingga ia berperan sebagai: pengawas informasi, perang sebagai penyebar informasi dan berperan sebagai juru bicara. *Ketiga*, sebagai pembuat keputusan. Dapat dikatakan sebuah kepemimpinan bisa dilihat dari kualitas keputusan yang diambil seorang pemimpin organisasi. Sehingga sebagai pembuat keputusan ia berperan: sebagai wirausaha, sebagai pereda masalah, negosiator, dan mengatur distribusi sumber daya. Beberapa poin ini harus dilakukan seseorang dalam posisi strategis dan pembuat keputusan.

Dapat dipahami dari beberapa poin di atas, bahwa seorang pemimpin sangat diharapkan tindakan dan kewajiban yang dilakukannya bagi keberlanjutan dan kepentingan organisasi, hal ini melekat karena individu menduduki sebuah posisi. Melalui keputusan seorang pemimpin dapat meningkatkan komitmen organisasi.

Menurut Adiwijaya (2007) banyak perubahan di luar organisasi membuat pembuat keputusan di organisasi harus membuat keputusan. Sebagaimana ditegaskan oleh Alimudin (2013) pemimpinlah yang sangat berperan penting dalam meningkatkan keunggulan bersaing organisasi. Sehingga dibutuhkan sebuah keputusan yang tepat.

Seorang pemimpin yang berusaha membuat keputusan yang terbaik tetap akan menghadapi sebuah dilema, dan pertentangan kepentingan, sehingga ia akan menghadapi kebimbangan di persimpangan jalan (Marzuki, 2015: 2). Terkadang pemimpin mengambil keputusan berisiko akan bisa salah dan membuat kerugian bagi tim dan organisasi. Namun demikian, sebagaimana karakter keputusan, yaitu harus berani ambil risiko daripada tidak melakukan sesuatu sama sekali. Tapi tetap saja seorang pemimpin dituntut secara tepat dan

akurat mengambil keputusan. Seorang pemimpin yang tidak berani membuat keputusan dan selalu dalam keraguan akan membuat kebingungan anggota organisasinya.

H. LANGKAH-LANGKAH PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Untuk mencari akar permasalahan dan solusi dapat difungsikan, fasilitator pertama-tama mengajarkan kepada tim cara menggunakan urutan kerja pemecahan masalah. Di dalam susunan ini, tim juga akan mempelajari beberapa peralatan dan teknik pemecahan masalah dan siklus peningkatan PDSA. Urutan proses yang lengkap akan terlihat seperti ini.

Perencanaan, a) identifikasi permasalahan lalu pilih salah satu yang akan dikerjakan; b) tentukan masalah yang khusus, jika itu adalah masalah yang besar, pecah menjadi masalah-masalah yang lebih kecil sehingga tiap pemecahan masalah dapat dipecahkan satu persatu.

Kerjakan, investigasi masalah yang telah dipilih, kumpulkan data dan fakta-fakta dan juga pendapat-pendapat tentang satu masalah.

Pelajari analisis masalah, temukan semua penyebab yang mungkin, identifikasi sebab utama dari masalah tersebut.

Bertindak temukan sebuah solusi, kembangkan sebuah daftar solusi-solusi yang mungkin dan pilihlah satu yang mempunyai manfaat terbesar bagi setiap orang. Dapatkan persetujuan dari administrasi dan dari mereka yang terkena dampak dari solusi. Terapkan solusi sebagai pilot, sebuah komponen kecil dari masalah tersebut.

Rencana, konfirmasi apa yang telah terjadi akibat dari kemudi tersebut. Kumpulkan lebih banyak data dan ditelusuri hasil-hasil dari solusi yang telah diterapkan. Jika masalah sudah diperbaiki, perluas pilot tersebut kemudian untuk memastikan ia berfungsi dengan baik. Jika tidak berfungsi, perbarui kemudi tersebut dan terapkan lagi.

Siklus peningkatan PDSA adalah penemuan Shewart yang juga digunakan oleh Deming. Shewart mengajarkan kepada Deming siklus PDSA yang asli telah dimodifikasi oleh Deming menjadi *plan, do,*



check, act, menghitung dan mengukur proses tersebut (*do*), menginvestigasi data yang terkumpul untuk menyingkirkan penyebab yang didapat (*study*), dan pengembangan solusi berdasar pada teknik statistik untuk meningkatkan proses dengan menggunakan variasi *act*.

Siklus PDSA dapat digunakan untuk berbagai kegiatan, termasuk berlibur. *Pertama*, seseorang merencanakan, mengidentifikasi tempat tujuan, waktu berangkat, bagaimana untuk dapat kesana, dan apa yang harus dibawa. *Kedua*, seseorang membuat check list, atau mengecek untuk mengumpulkan semua yang diperlukan dalam perjalanan. *Ketiga*, seseorang meninjau dan mempelajari untuk memastikan bahwa semuanya sudah dikumpulkan sesuai dengan rencana.

Akhirnya, seseorang bertindak dengan memasukkan barang bawaan ke dalam tas, dan memasukkannya ke dalam mobil sesuai dengan rencana, dan berangkat. Segera setelah berangkat ia memikirkan kembali mengenai apakah dia berangkat sesuai dengan rencana atau tidak. Enam langkah metode pemecahan masalah membagi siklus PDSA menjadi aktivitas-aktivitas mirip dengan kurva siklus: rencana, mengidentifikasi, dan menentukan; mengerjakan, menginvestigasi satu masalah, mengumpulkan data; mempelajari, menganalisis masalah tersebut, menemukan penyebab; bertindak, menemukan solusi dan menerapkannya sebagai kemudi, dan kemudian rencana, mengobservasi dan merespons.

Kepemimpinan merupakan salah satu peran yang penting dalam interaksi kelompok; karena peran ini akan menentukan kuantitas dan kualitas komunikasi dalam kelompok, hasil dari tujuan kelompok, dan harmoni atau keselarasan dalam kelompok. Bahasan mengenai kepemimpinan dalam kelompok ini dibagi dalam dua kajian, yaitu fungsi kepemimpinan dan gaya kepemimpinan dalam kelompok.

DAFTAR PUSTAKA

- Aalieh. 2011. *Influence of study skills Academic Achievement of B.E.D. Teacher Trainees. Journal and Decision Making*, 15, (2), p. 35-55.
- Abby Hansen. *Cases: The Offended Colonel (A)*, HBS Case No. 9-383-061, *Case for the Developing Discussion Leadership Skill and Teaching by The Case Method Seminars*. Harvard Business School Case 9-487-079, Tiberg Company, Case for class discussion modeled on The Dushman Company Case 9-642-001.
- Adair, John. 2007. *Decision Making & Problem Solving Strategies*. London: Kogan Page.
- Alfian, M. Alfian. 2016. *Wawasan Kepemimpinan Politik: Perbincangan Keopemimpinan di Ranah Politik*. Bekasi: Penjuru Ilmu Sejati.
- Alfred G. Edge. *The Guide to Case Analysis and Reporting*, Hawaii: System Logistics, Inc.
- Al-Maraghi, Ahmad Mushofa. 1992. *Terjemah Tafsir Al-Maraghi*—Penerjemah: Anshori Umar Sitonggal. Semarang: CV Thoha Putra.
- Alwafier, Agus, H. Dr, M.M., *Budaya Kepemimpinan dalam mengendalikannya Wewenang dan Kekuasaan*. Artikel, internet.
- Anderson, James E, Dan Winarmo, Maskuri. 2006. *Public Policy Making, Sixth Edition*.
- Anwar, Moch. Idochi. 2003. *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Anoraga, P. 2001. *Psikologi Kepemimpinan*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.

- Ansoff, H. Igor. 1981. *Strategic Management*. New York: John Wiley & Sons.
- Asnawir, 2006. *Manajemen Pendidikan*. Padang: IAIN IB Press.
- Asropi. *Jurnal Ilmu Administrasi*, Volume V, Nomor 3, September 2008
Budaya Inovasi dan Reformasi Birokrasi.
- At-Tabari, Abu Ja'far Muhammad bin Jarir. 2001. *Tafsir At-Tabari Jilid I*. Kairo: Dar Hijr.
- Atmosudirdjo, Prajudi. 1990. *Beberapa Pandangan Umum tentang Pengambilan Keputusan (Decision making)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Ayyub, Bilal M. 2010. Prassinos, Peter G.; Etherton, John. *Risk-Informed Decision Making*. http://memagazine.asme.org/Articles/2010/january/RiskInformed_Decision_Making.cfm
- Johannes. 1998. *Teknik Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Az-Zuhaily, Wahbah. t.th. *At Tafsir Al Wajiz ala Hamisil Qur'anil Adzim*. (Damaskus Syiria: Darul Fikr, t.t
- Bacanli, F. 2012. *An Examination of the Relationship Amongst Decision-Making Strategies and Ego Identity Statuses*. *Journal Education and Science*. Gazi University Vol. 37 No. 163.
- Bardach, E. 2012. *A Practical Guide For Policy Analysis The Eight Fold Path To More Effective Problem Solving*. Washington DC: Sage.
- Baron, R.A. dan Byrne, D. 2008. *Social Psychology*. Boston: Pearson Education.
- Beyth-Marom, R., Austin, L., Fischhoff, B., Palmgren, C., & Jacobs-Quadrel, M. 1998. *Perceived consequences of risky behaviors: Adults and adolescents*. *Journal of Developmental Psychology*, 29, (3).
- Boekaerts. 2005. *The Skill element in decision making under uncertainty: Control or competence? Journal of Decision Making*, 7, (6).
- Boehm, R.G. 2002. *Decision-Making Competence: External Validation through an Individual-differences Approach*. *Journal of Decision Making*, 30, (6).
- Borg, W.R. and Gall, M.D. 2003. *Education Research*. Longman Inc. 95 Street, White Plains.
- Bridges, Franchise J. 1971. *Management Decision Making and Organi-*



- zational Policy*. Boston: Allyn & Baccon.
- Colquitt, Jason A. Jeffery A. Lepine and Michael J. Wesson. 2009. *Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill.
- Covey, Stephen R. 1991. *The 7 Habbits of Highly Effective People*. New York: A Fireside Book.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2002. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Fatah, Nanang. 2006. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Dermawan., Rizky. 2004. *Pengambilan Keputusan Landasan Filosofis, Konsep, dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta
- Djalal, Machrowi, Usman, Hardius. 2004. *Teknik Pengambilan Keputusan*. Jakarta: PT Grasindo.
- Drummond, H., 1993. *Effective Decision Making: A Practical Guide for Management*. London: Kogan Page Limited.
- Duke, Daniel L., and Canady, Robert L.1991. *School Policy*. New York: McGraw Hill, Inc.
- Dunn, William N. 1994. *Public Policy Analysis: An Introduction*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Dwiyanto, Agus. 2002. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta: Pusat Studi Kependudukan dan Lingkungan Hidup.
- Dunn, William N. 2003. *Analisa Kebijakan Publik*. (Peny: Muhadjir Darwin). Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Dunn, N. William. 2018. *Public Policy Analysis: An Integrated Approach*. New York: Ruotledge.
- Fahriana, Ava Swastika. 2018. *Pengambilan Keputusan Secara Musyawarah dalam Manajemen Pendidikan Islam: Kajian Tematik Al-Qur'an dan Hadist*. Universitas Islam Negeri (UIN) Malang - Indonesia avaswastika13@gmail.com Al-hayat, Volume 02, Nomor 01, Juni.
- Fischhoff, B. 1992. *Risk taking: A developmental perspective*. In J.F. Yates (Ed.), *Risk-Taking Behavior*. Chichester. England: John Wiley & Sons.
- Gigerenzer, Gerd. 2014. *Risk Savvy, How to Make Good Decisions*. Lon-

don: Penguin.

- Hamzah, Andi. 1984. *Korupsi di Indonesia: Masalah dan Pemecahannya*. Jakarta: PT Gramedia.
- Handoko, T. Hani. 1984. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Hargreaves, Andy., and Reynolds, David. 1989. *Educational Politicies: Controversies and Qritiques*. Wiltshere: The Falmer Press.
- Haryatmoko. 2014. *Etika Politik dan Kekuasaan*. Jakarta: Gramedia.
- Howlett, M., Ramesh, M., & Perl, A. 2009. *Studying public policy: Policy cycles and policy subsystems* (Vol. 3). Oxford: Oxford University Press.
- Hough, J.R. 1984. *Educational Policy*. New York: st. Martin's Press.
- Hasan, Iqbal. 2004. *Pokok-pokok Materi Teori Pengambilan Keputusan*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Kasim, Azhar. 2003. *Teori Pembuatan Keputusan*. Jakarta: Pusat Penerbitan Universitas Terbuka.
- Harrison, E.F. 1992. *The Managerial Decision-Making Process*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Heidjrachman Ranupandojo, Suad Husnan. 1996. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hikmat. 2009. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Indriyo, Gitosudarmo. 2000. *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: BPFE.
- Ivancevich, John M., Robert Konopaske and Michael T. Matteson. 2008. *Organizational Bahavior and Management*. Boston: McGraw-Hill.
- Janis. L, Irving. 1982. *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascocs*. Boston: Houghton Mifflin.
- Jenning D. Wattam. 1998. *Decision Making: An Integrated Approach*. Financial Times, Petman Publishing, London.
- Johanes Supranto. 1998. *Teknik Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Rineka Cipta Malayu.
- Jogiyanto. 2003. *Sistem Teknologi Informasi*. Andi: Yogyakarta.
- Jones, T. M.1991. *Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model*. Academy of Management, 16.

- Kamaluddin. 2003. *Pengambilan Keputusan Manajemen*. Malang: Dio-
ma.
- Kami, Michael J. 1988. *Trigger Points*. Singapore: McGraw Hill Inter-
national Editions.
- Kants, Immanuel. *Foundations of Metaphysics of Morals*. Indianapolis:
Bobs Merill.
- Kanter, Rosabeth M. 1989. *When Giants Learn to Dance*. New York: A
Touchstone Book.
- Kartono, Kartini. 1988. *Pimpinan dan Kepemimpinan*. Jakarta: Ghalia
Indonesia.
- Katsir, Ibnu. t.th. *Tafsir Al-Qur'an al-'Azim* Jilid IV. Beirut: Daarul
Fikri.
- Koontz. 1988. *Manajemen*, terj. Tim Dosen Fakultas Ekonomi Univer-
sitas Indonesia. Jakarta: Erlangga.
- Kotler P. 2000. *Manajemen Pemasaran Perspektif Asia*. Yogyakarta:
Andi Offset.
- Kumorotomo, Wahyudi. 2005. *Etika Administrasi Negara*. Jakarta: PT
Raja Grafindo Persada.
- Kusnadi. 2005. *Pengantar Manajemen: Konseptual & Perilaku*. Malang:
Unibraw.
- Langgulung, Hasan, 2003. *Asas-Asas Pendidikan Islam*. Jakarta: Pusta-
ka Al-Husna Baru.
- Levin, R.I. 2002. *Pengambilan Keputusan Secara Kuantitatif*. Terj. Nar-
tando. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Lester, James P. & Stewart, Joseph JR. 2010. *Public Policy: An Evoluti-
onary Approach*. USA, Wadsworth/Thomson Learning.
- Lincoln, S.H., & Holmes, E.K. (2010). The psychology of making et-
hical decisions: What affects the decision?. *Psychological Servi-
ces*, 7, 57-64. doi:10.1037/a0018710 *Living The Business Ethics*.
(2014). Retrieved from <https://oecd.org/site/adboecdanticorruptioninitiative/39368026.pdf>
- Lunenburg C. Fred., Allan C. Ornstein. 2000. *Education Administration
Concepts and Practices*. USA: Wadsworth.
- Luthans, Fred dan Davis Keith. 1996. *Organizational Behavior*. New

- York: McGraw-Hill.
- Madjid, Nurcholish. 2004. *Indonesia Kita*. Jakarta: Gramedia.
- Makmun, Abin Syamsuddin. 2008. *Politik dan Kebijakan Pendidikan*. Jakarta: Forum Rektor Indonesia.
- Maman Ukas. 2004. *Manajemen: Konsep, Prinsip, dan Aplikasi*. Bandung: Agnini Bandung.
- Marno. 2008. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Bandung: Refika Aditama.
- McLeod, Raymond. 1995. *Management Information System*. Science research Associates Inc.
- Matondang, Zulkifli. *Evaluasi Kebijakan dan Pengambilan Keputusan dalam Manajemen*.
- Miftah Thoha. 1985. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: CV Rajawali.
- Manulang. 1990. *Manajemen Personalialia*. Ghalia Indonesia.
- Matsumoto, D., & Juang, L. 2013. *Culture and Psychology*.
- Moulin, Harve. 1989. *Axioms of Cooperative Decision Making*. New York: Cambridge University Press.
- Belmont, 2007. CA: *Cengage Learning*. McMahan, J. M., & Harvey, R. J. The effect of moral intensity on ethical judgment. *Journal of Business Ethics*, 72, 335-357. doi: 10.1007/s10551-006-9174-6
- Mubarakfury, Syeikh Shafiyurrahman. *Al-Misbah Al-Munir fi Tahzib Tafsir Ibnu Kasir*. Riyadh: Darussalam.
- Nawawi, Hadari, 1993. *Kepemimpinan Menurut Islam*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Nugroho, Riant (2014). *Public Policy*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Nurs. 2003. *Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Gunung Agung.
- Patton, Carl V. dan David S. Sawicki. 1986. *Basic Methods of Policy Analysis and Planning*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Parmenter, David. 2007. *Key Performance Indicators: Pengembangan, implementasi, dan Penggunaan KPI Terpilih*. Jakarta: Elex Media Komputindo.



- Prajudi, Atmodiwirio. 2002. *Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Balai Aksara.
- Pranaseto, I Gede. 2003. *Cara Jitu Membuat Keputusan*. Jakarta: Penerbit Progres.
- Putman, Linda L., and Pacanowsky, Michael E. 1983. *Communication and Organization*.
- Qomar, Mujamil. 2010. *Manajemen Pendidikan Islam*. Malang: Erlangga.
- Qomar, Mujamil. 2007. *Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam Manajemen Pendidikan Islam*. Surabaya: Erlangga.
- Rahardjo, Mudjia. 2010. *Pemikiran Kebijakan Pendidikan Kontemporer*. Malang: UIN-Maliki Press.
- Ramdhani, Ali. 1998. *Sistem Pendukung Keputusan*. Bandung: Remaja Rosdakary.
- Rathwell, A. Margaret dan Alan Burns. *Information Systems Support for Group Planning and Decision Making Activities*. Artikel: MISQ. September 1985. Vol 09. No. 3.
- Rangkuti, Freddy. 2008. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis: Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad ke-21*. Jakarta: Gramedia.
- Robert J. Thie Rauf, Effective. 1984. *Management Information Systems*, E. Merril Publishing Co, Ohio, USA, 1984.
- Robert Albanese, David D. Van Fleet. 1984. *Organizational Behavior: A Managerial Viewpoint*. Texas: Dryden Press.
- Rugaiyah. 2005. *Kepuasan Pelanggan Internal: Studi Korelasional antara Persepsi Guru Terhadap Kepemimpinan Kepala Sekolah, Partisipasi dalam Pengambilan Keputusan, dan Kerja Sama Tim dengan Kepuasan Pelanggan Internal di Sekolah Menengah Pertama Negeri Wilayah Kotamadya Jakarta Selatan*. Jakarta: UNJ.
- Rusli, Budiman .2013. *Kebijakan Publik: Membangun Pelayanan Publik yang Responsif*. Bandung: Hakim Publishing.
- Salusu, J. 2006. *Pengambilan Keputusan Strategik: untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. Jakarta: Erlangga.
- Saul. W. Gellerman. 1983. *Manajer dan Bawahan*, Seri Manajemen No.

- 83, Lembaga Pendidikan dan Pembinaan Manajemen, (LPPM).
 Sondang, P. Siagian. 1987. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- Suradji, Gatot dan Engelbetus Martono. 2013. *Ilmu dan Seni Kepemimpinan*. Bandung: Pustaka Reka Cipta.
- James. L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnely. 1994. *Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Rivai, Veithzal, Zainal. 2014. *the Economics of Education: Mengelola Pendidikan secara Profesional untuk Meraih dengan Pendekatan Bisnis*. Jakarta: Gramedia.
- Robbins, S. *The Administrative Process*. New Delhi: Hall of India.
- Rosyadi, Slamet. 2010. *Paradigma Baru Manajemen Pembangunan*. Yogyakarta: Gava Media.
- Safaria, Triantoro. 2004. *Kepemimpinan*. Jakarta: Graha Ilmu.
- Sagala, Syaiful. 2000. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Alfabeta.
- Salusu, J. 1996. *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. Jakarta: PT Grasindo.
- Samodra Wibawa dkk. Yogyakarta: Gajahmada University Press.
- Save, M Dagun. 2006. *Kamus Besar Ilmu Pengetahuan*. Jakarta: HIPN.
- Setiawan, M. Andri. 2017. Analisis Peran Pemimpin dalam Meningkatkan Komitmen Organisasional Karyawan: Studi pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang, Kawi) Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*|Vol. 50 No. 6 September.
- Siagian, S. 1988. *Teori dan Praktik Pengambilan Keputusan*. Jakarta: CV Haji Masagung.
- Siagian, P. Sondang. 2005. *Fungsi-fungsi Manajerial*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sidney, M.S. 2007. *Policy Formulation: Design and Tools*. In F. Fischer. G.J. Miller, & M.
- Simon, Herbert A. 1993. *Decision Making: Rational, Nonrational and Irrational*. *Jurnal Educational Administration Quarterly* Vol. 29 No.3.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2006. *Reformasi Pelayanan Publik: Teori, Ke-*



- bijakan dan Implementasi*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Siswanto, H.B. 2006. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Syafiie, Inu Kencana. 2011. *Etika Pemerintahan: Dari Keseimbangan Good Governance dengan Clean Government sampai pada State of the Art Ilmu Pemerintahan dalam Mengubah Pemerintah Biadab Menjadi Pemerintah Beradab*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Syamsi, Ibnu. 2000. *Pengambilan Keputusan dan Sistem Informasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soebagio. 2001. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Ardadizya Jaya.
- Soetopo, Hendyat. 2010. *Perilaku Organisasi Teori dan Praktik di Bidang Pendidikan*. Jakarta: Ardadizya Jaya.
- S.P. Hasibuan. 1986. *Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: Gunung Agung.
- Steiner, A. George. 2010. *Kebijakan Strategi Manajemen*, terj. Tim Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Jakarta: Erlangga.
- Sunarto. 2004. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Amus.
- Suwatno, Agung. 2002. *Manajemen Modern: Teori dan Aplikasi*. Bandung: Zafira.
- Syamsi, Ibnu. 2000. *Pengambilan Keputusan dan Sistem Informasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Suharnan. 2005. *Psikologi Kognitif*. Surabaya: Srikandi.
- Supranto, J. 2005. *Teknik Pengambilan Keputusan*. Edisi Revisi. Jakarta: Rineka Cipta.
- Suryadi, Kadarsah, dan Kuncoro, Mudrajat. 2013. *Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi*. Jakarta: Erlangga.
- Tamin, Feisal. 2004. *Reformasi Birokrasi: Analisis Pendayagunaan Aparatur Negara* Blantika. Jakarta.
- Terry, George R. 2003. *Prinsip-prinsip Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Tilaar, H.A.R., 2008. *Manajemen Pendidikan Nasional*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Tilaar, HAR, Ace Suryadi. 1993. *Analisis Kebijakan Pendidikan: Suatu Pengantar*. Bandung: PT Rosdakarya.

- Timpe, A. Dale, 2002. *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia: Kepemimpinan*. Jakarta: PT Gramedia.
- Thompson, Dennis F. 2002. *Etika Politik Pejabat Negara*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Thoha, Miftah. 2008. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Tjokroamidjojo, Bintoro. 2000. *Good Governance, Paradigma Baru Manajemen Pembangunan, Jurnal Manajemen Pembangunan*, No. 30 Tahun IX Mei Lembaga Administrasi Negara, Jakarta.
- Trihandoko, Widiyanto. 2010. *Pengambilan Keputusan dalam Keadaan Risiko untuk Penentuan Jumlah Produksi*. Semarang DINAMIKA TEKNIK Vol. IV, No. 2 Juli 2010.
- Vroom h, Victor dan Arthur G. Jago, *Leadership and Decision Makinh*
- Wang, Y dan Ruhe, G. R. 2007. *The Cognitive Process of Decision Making. International Journal of Cognitive Informatics and Natural Intelligence*.
- Wahyosumidjo. 2002. *Kepemimpinan Kepala Madrasah*. Jakarta: Remaja Rosdakarya.
- Winardi. 1990. *Manajemen Personalialia*. Bandung: Abardin.
- Vince Lombardi, Vince. 2007. *Konteks Kepemimpinan*. Yogyakarta: Andi.
- Zazuli, Mohammad. 2016. *Hypno Leadership*. Jakarta: Elex Media Komputindo.

INTERNET:

- <http://woroastuti.blogspot.com/2011/03/bureaucratic-discretion-analisis.html> diakses tanggal 10 Januari 2011.
- <https://dokumen.tips/documents/decision-making-makalah.html>
- <https://ithinkeducation.wordpress.com/2014/04/28/teori-pembuatan-keputusan-secara-etis-ethical-decision-making-theory/>
- <https://id.scribd.com/document/349380554/Ethical-Decision-Making>
- <https://www.slideshare.net/roni09071995/corporate-responsibility->



and-ethical-decision-making

https://www.academia.edu/17124504/Makalah_Pengambilan_Keputusan

Afiful Ikhwan, Perencanaan Pendidikan dalam Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan Islam, dalam <http://afifulikhwan.blogspot.com/2011/12/perencanaanpendidikan-dalam-manajemen.html>, diakses pada Kamis 15 Nov 2012.

<http://informatika.web.id/tujuan-pengambilan-keputusan.co.id>

<http://informatika.web.id/pembahasan-pengambilan-keputusan.co.id>

<http://wikipedia.co.id/makna-pengambilan-keputusan.co.id>

Setyorini, Dewi, Th. *Peran Pemimpin dalam Pengejawantahan dalam budaya*, artikel, internet.

Buenaventura F. Canto III and Victor E. Lenicky (Professor of Business Management, Asian Institute of Management, Makati City, Philippines), First Visayas Holding Company.

www.pdfactory.com.

TENTANG PENULIS



Muhammad Rifa'i lahir di Medan 04 Mei 1970 dari pasangan yang bernama Jamaluddin Hawi dan Ibu Aminah. Anak ketiga dari sepuluh bersaudara. Menikah dengan Susmaini, M.Pd. pada tahun 1996 dan dikarunia tiga orang anak, Annisa Rizqia Ramadhani lahir 1997, Bambang Gunawan lahir

1998 dan Rifqy Ikhsanul Akmal lahir 1999.

Menempuh pendidikan SD tamat tahun 1983, melanjutkan ke MTs Al-Ittihadiyah Al-Masruriyah Medan tamat tahun 1986, kemudian menyelesaikan PGAN Medan tamat tahun 1989. Pendidikan Strata Satu (S-1) diselesaikan pada tahun 1995 pada Jurusan Pendidikan Agama Islam IAIN Sumatera Utara Medan. Magister Pendidikan dari Universitas Negeri Medan dengan program studi Administrasi Pendidikan pada tahun 2006. Doktor (S-3) Program Studi Manajemen Pendidikan Pasca Sarjana Universitas Negeri Medan lulus tahun 2018.

Riwayat pekerjaan pada tahun 1994-1998 sebagai kepala Personalia di PT Jaya Baru Pertama Iron Steel Medan, pada tahun 1998-2000 menjabat sebagai manajer di PT Jaya Baru Pertama Iron Steel Belawan Medan. Kemudian pada tahun 2001, mendirikan perusahaan di bidang penerbit dan percetakan dengan nama CV Widya Puspita, tahun 2005-2014 menjadi Dosen tidak tetap di Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN SU Medan dan sejak tahun 2014 hingga saat

ini bertugas sebagai dosen tetap pada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sumatera Utara mengampu mata kuliah manajemen pendidikan.

Kegiatan organisasi profesi dan sosial yang diikuti di antaranya Pengurus Daerah Ikatan Sarjana Pendidikan (ISMaPI) Provinsi Sumatera Utara Tahun 2014-2018, Pengurus Pusat Ikatan Anggar Seluruh Indonesia (IKASI) Tahun 2015-2019 Pengurus Daerah Himpunan Sarjana Pendidikan Agama Islam (HSPAI) Periode 2014-2019. Pengurus Daerah Ikatan Anggar Seluruh Indonesia (IKASI) Provinsi Sumatera Utara (2014-2018); Pengurus Daerah Al-Ittihadiyah Provinsi Sumatera Utara (2015-2019); Wakil Ketua Palang Merah Indonesia Kota Medan Tahun (2015-2019); Pengurus Alumni UIN Sumatera Utara Medan (2017-2021); Pengurus Provinsi Taekwondo Indonesia Sumatera Utara (2017-2021); Dewan Pakar Ikatan Barisan Muda Al-Ittihadiyah Provinsi Sumatera Utara (2017-2022). Pengurus Pusat Perkumpulan Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (PPMPI) Indonesia (2017-2022), Pengurus DPW Ikatan Persaudaraan Haji Indonesia (2018-2023). Pengurus Pusat Perkumpulan Manajer Pendidikan (PERMA PENDIS) Indonesia (2019-2023).

Beberapa artikel yang dipublikasikan melalui jurnal antara lain: “Keterpakaian Lulusan Perguruan Tinggi Bagi Stakeholders” (*Jurnal Manajemen Pendidikan Indonesia*, Vol.4, No. 1, 2012); Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Lulusan (Studi Kualitatif di SMK BM Swasta Sinar Husni) *Prosiding Seminar Nasional* 29-31 Juli 2016, ISBN: 978-602-74913-0-4; “Aplikasi Teori Abraham Maslow dalam Pengembangan Organisasi Kerja di CV Widya Puspita Medan” (*Hijri Jurnal Manajemen Kependidikan dan Keislaman*) Vol. 5 No. 1, Januari-Juni 2016, ISSN 1979-8075, “Pengelolaan Terhadap Perubahan dan Perkembangan Organisasi,” (*Hijri Jurnal Manajemen Kependidikan dan Keislaman*) Vol. 6 No.1, Januari-Juni 2017, ISSN 1979-8075; *The Effect of Organizational Culture on Working Dicipines of Madrasah Ibtidaiyah Head Master in Deli Serdang (Proceeding of the 2nd Annual International Seminar on Transformative Education and Educational Leadership: AISTEEL,2017)* doi; 10.2991/



aisteel-17.2017.9, The Effect Of Task Commitment On The Work Discipline Of The Principals Of Madrasah Ibtidaiyah in Deli Serdang Regency Indonesia, journal IJLRES, DOI: 10.30575/2017/IJLRES-2018010402 Vol. 2, No. 1, 2018, dan "Pengembangan Budaya Sekolah Berorientasi Budaya Mutu (Proceeding of the 1st Annual Conference on Islamic Educational Management: ACIEM," 2018). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Disiplin Kerja Guru di SD Negeri 060794 Kecamatan Medan Area, (Hijri Jurnal Manajemen Kependidikan dan Keislaman) Vol. 7 No. 1, Januari-Juni 2018, ISSN 1979-8075. Strategi Pemimpin Dalam Pengelolaan Organisasi, (Benchmarking Jurnal Manajemen Pendidikan Islam) Vol. 3 No.1, Januari-Juni 2019, ISSN 2615-1499.

Karya ilmiah berupa buku yang pernah dipublikasi antara lain: *Teori Manajemen Menuju Efektivitas Pengelolaan Organisasi* (Citapustaka Media Bandung, 2007); *Manajemen Organisasi* (Cita Pustaka Media Perintis Bandung, 2013); *Organisasi Manajemen* (editor) RajaGrafindo Persada 2016; *Pengantar Kewirausahaan Rekayasa Akademik Melahirkan Entrepreneurship* (editor) Citapustaka Bandung 2016, dan *Dasar-dasar Manajemen: Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi Secara Efektif dan Efisien*, Perdana Publishing, 2016; *Inovasi Pendidikan: Melejitkan Potensi Teknologi dan Inovasi Pendidikan* (editor), Widya Puspita Medan 2017; *Konsep-konsep Keguruan dalam Pendidikan Islam* (editor), LPPPI, 2017; *Pendidikan Kewarganegaraan; Mewujudkan Masyarakat Madani* (editor), Widya Puspita Medan, 2018, *Manajemen Peserta Didik: Pengelolaan Peserta Didik untuk Efektivitas Pembelajaran*, Widya Puspita Medan, 2018; *Etika Manajemen: Perspektif Islam*, LPPPI, 2018.

TENTANG EDITOR



Muhammad Rizki Syahputra lahir di Klambir Lima 08 Januari 1995 dua bersaudara putra pertama dari Bapak Mulyono dan Ibu Nurasih. Menyelesaikan Sekolah Dasar di SD Negeri 104188 Medan Krio pada tahun 2007. Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 (MTsN.) Medan pada tahun 2010, Madrasah Aliyah Negeri 1 (MAN) Medan pada tahun 2013. Melanjutkan pendidikan Strata Satu (S-1) di Prodi Manajemen Pendidikan Islam pada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sumatera Utara Medan diselesaikan pada tahun 2017, pada tahun yang sama melanjutkan pendidikan Strata Dua (S-2) di Prodi Administrasi Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan tamat dengan memperoleh predikat *Cum Laude* sebagai wisudawan terbaik Universitas Negeri Medan pada tahun 2019. Pada tahun 2020 melanjutkan Pendidikan Strata Tiga (S-3) Pada Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sumatera Utara Medan.

Semasa mahasiswa pernah aktif di dalam organisasi ekstra dan intra kampus di antaranya, di Himpunan Mahasiswa Islam (HMI) Komisariat Tarbiyah UIN SU Medan dan telah mengikuti *Basic Training* di HMI Cabang Medan, dan Departemen Partisipasi Pembangunan Daerah HMI Cabang Medan Periode 2017-2018; Ikatan Mahasiswa

Manajemen/Administrasi Pendidikan/Manajemen Pendidikan Islam Seluruh Indonesia (IMMAPSI) Tahun 2017; Pengurus Bidang Pendidikan Pelatihan dan Kewirausahaan Himpunan Mahasiswa Jurusan Manajemen Pendidikan Islam (HMJ MPI FITK UIN SU) Periode 2014-2015, Ketua Bidang Pembinaan Anggota dan Kewirausahaan Himpunan Mahasiswa Jurusan Manajemen Pendidikan Islam (HMJ MPI FITK UIN SU) periode 2015-2016, sebagai Ketua Umum Himpunan Mahasiswa Jurusan Manajemen Pendidikan Islam (HMJ MPI FITK UIN SU) periode 2016-2017; dan Membentuk Study Club KAIZEN Prodi Manajemen Pendidikan Islam tahun 2016. Pengurus Dewan Pimpinan Wilayah (PERMA PENDIS) Perkumpulan Manajer Pendidikan Islam Indonesia Sumatera Utara periode 2019-2023.

Beberapa artikel yang dipublikasikan melalui jurnal antara lain: "Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional dengan Komitmen Kerja Guru di MAN 3 Medan" (*Jurnal Tadbir*, Vol.3, No.2, Juli-Desember 2017), ISSN 2460-3678, Pembiayaan Pendidikan MTs Islamiyah YPI Batang Kuis Kab. Deli Serdang" (*Jurnal Educandum* Program Doktor Manajemen Pendidikan PPs UNIMED Vol. 11, No. 2, Desember 2018), ISSN 2086-3942, "Analysis of Implementing Academic Supervision in State Junior High School 1 Hamparan Perak, Deli Serdang", (*Prosiding Multi-Disciplinary International Conference University of Asahan*, 2019). ISBN 978-623-91170-1-6, "Budaya Sekolah dalam Penguatan Pendidikan Karakter di Era Revolusi Industri 4.0" (*Prosiding Seminar Nasional Pendidikan Dasar Program Pascasarjana UNIMED*, 2019), "Analysis of The Needs of Junior High School Teachers in The Kecamatan Hamparan Perak, Deli Serdang", (*Proceeding of the 3rd Annual Conference of Engineering and Implementation on Vocational Education (ACEIVE 2019)*), "Public Relation Management in Building Community Participation in MTs Islamiyah YPI Batang Kuis" (*Proceeding of International Conference on Islamic Education Management (ICIEM)*, 2019).



PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Organisasi sebagai sistem seorang pembuat keputusan harus memahami hal tersebut, sehingga tidak terjadi kasus seorang pembuat keputusan yang membuat keputusan tanpa memahami anatomi organisasi yang dipimpinnya sehingga akan berdampak buruk sebuah keputusan. Selain itu, bahwa pengambilan keputusan merupakan roh sebuah organisasi yang menggerakkan.

Pengambilan keputusan sebagai aktivitas utama organisasi dengan argumentasi sebagai: (1) Tujuan tunggal. Keputusan hanya diambil untuk menyelesaikan sebuah persoalan dan tidak dikembangkan ke banyak persoalan; (2) Tujuan ganda. Keputusan bisa saja diambil untuk lebih dari satu persoalan.

Buku ini menghadirkan panduan yang perinci dan teratur tentang bagaimana pengambilan keputusan dengan baik dan benar. Buku *Pengambilan Keputusan* ini juga diharapkan dapat bermanfaat secara langsung.

DITERBITKAN ATAS KERJA SAMA



ISBN 978-623-218-686-6



9 786232 186866