



Teknik

PENGAMBILAN KEPUTUSAN



Haudi, S.Pd., M.M., D.B.A.

Editor: Hadion Wijoyo, S.E., S.H., S.Sos., S.Pd., M.H., M.M., Ak., CA.

TEKNIK PENGAMBILAN KEPUTUSAN

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran 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,

TEKNIK PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Haudi, S.Pd., M.M., D.B.A.



PENERBIT
INSAN CENDEKIA MANDIRI
Publisher of educational books

Teknik Pengambilan Keputusan

Haudi, S.Pd., M.M., D.B.A.

Editor

Hadion Wijoyo, S.E., S.H., S.Sos., S.Pd., M.H., M.M., Ak., CA.

Desain Cover

Mifta Ardila

Sumber

insancendekiamandiri.co.id

Tata Letak

Hadion Wijoyo, S.E., S.H., S.Sos., S.Pd., M.H., M.M., Ak., CA.

Proofreader

Tim ICM

Ukuran

viii, 210, Uk: 15.5 x 23 cm

ISBN

978-623-6090-95-4

Cetakan Pertama

April 2021

Hak Cipta 2021, Pada Penulis

Isi diluar tanggung jawab percetakan

Copyright © 2021 by ICM Publisher

All Right Reserved

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari Penerbit.

ANGGOTA IKAPI : 020/SBA/20

PENERBIT INSAN CENDEKIA MANDIRI

(Grup Penerbitan CV INSAN CENDEKIA MANDIRI)

Kapalo Koto No. 8, Selayo, Kecamatan Kubung, Solok

Sumatra Barat – Indonesia 27361

HP/WA: 0813-7272-5118

Website: www.insancendekiamandiri.co.id

www.insancendekiamandiri.com

E-mail: penerbitbic@gmail.com

PRAKATA

Segenap rasa syukur yang tak pernah henti penulis persembahkan kehadiran Tuhan Yang MahanEsa atas segala kemudahan dan petunjuk dari-Nya yang tak henti-hentinya penulis terima, hingga saat ini penulis telah menyelesaikan sebuah buku yang dengan judul “Teknik Pengambilan Keputusan”.

Dalam buku ini membahas tentang Teori Pengambilan Keputusan, Strategi Pengambilan Keputusan, Model Pengambilan Keputusan, Teknik Pengambilan Keputusan, Keputusan Kelompok, CBA (*Cost Benefit Analysis*), Pohon Pengambilan Keputusan, Metode Keputusan *Analytic Hierarchy Process* (AHP), *SWOT Analysis*, Studi Kasus, Pengambilan Keputusan dalam Kondisi Konflik.

Penulis menyadari bahwa buku ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu kritik dan saran dari semua pihak yang bersifat membangun selalu penulis harapkan, agar dapat menyempurnakan kembali dimasa yang akan datang. Semoga apa yang sajikan dalam buku ini dapat bermanfaat bagi semua pembaca dan pihak yang berkepentingan.

Tangerang, April 2021

Haudi, S.Pd., M.M., D.B.A.

DAFTAR ISI

PRAKATA	v
DAFTAR ISI	vi
BAB I Teori Pengambilan Keputusan	
A. Defenisi Pengambilan Keputusan	1
B. Teori-Teori dalam Pengambilan Keputusan	2
BAB II Strategi Pengambilan Keputusan	
A. Strategi Umum Pengambilan Keputusan	23
B. Strategi Pengambilan Keputusan Manajerial	32
C. <i>Eight (8) Elements of Smart Choices</i>	38
BAB III Model Pengambilan Keputusan	
A. Rasionalitas Pengambilan Keputusan	47
B. Model-Model Pengambilan Keputusan	54
C. Model Preskriptif dan Deskriptif	65
BAB IV Pengambilan Keputusan Kelompok	
A. Alasan Pengambilan Keputusan Kelompok	69
B. Metode Pengambilan Keputusan Kelompok	74
C. Teknik Pengambilan Keputusan Kelompok.....	83
BAB V Teknik Pengambilan Keputusan	
A. Pendekatan Pengambilan Keputusan Kuantitatif dan Kualitatif	87
B. Teknik Pengambilan Keputusan Kreatif	89
C. Teknik Pengambilan Keputusan Partisipatif	92
D. Teknik Pengambilan Keputusan Modern	95
E. Proses Minout	96
BAB VI CBA (<i>Cost Benefit Analysis</i>)	
A. Pengertian Analisis Biaya Manfaat (<i>Cost Benefit Analysis</i>)	103
B. Langkah-langkah Pembuatan Analisis Biaya Manfaat atau <i>Cost Benefit Analysis</i> (CBA)	105
C. Kelebihan dan Kekurangan Analisis Biaya Manfaat atau <i>Cost Benefit Analysis</i> (CBA)	108

BAB VII Pohon Keputusan	
A. Pengertian Pohon Keputusan	111
B. Model Pohon Keputusan	114
C. Komponen Pohon Keputusan	118
D. Prosedur dan Diagram Pohon Keputusan.....	119
BAB VIII Metode Keputusan <i>Analytic Hierarchy Process</i>	
A. Pengertian <i>Analytic Hierarchy Process</i> (AHP)	127
B. Prinsip Dasar <i>Analytic Hierarchy Process</i> (AHP)....	131
C. Tahapan <i>Analytic Hierarchy Process</i> (AHP)	135
D. Kelebihan dan Kelemahan <i>Analytic Hierarchy</i> <i>Process</i> (AHP).....	139
BAB IX SWOT Analysis	
A. Konsep SWOT	143
B. Tahapan SWOT	147
C. Faktor Strategi Internal (IFAS)	150
D. Faktor Strategi Eksternal (EFAS)	151
BAB X Studi Kasus	
A. Pengertian Studi Kasus	155
B. Proses Utama Studi Kasus	158
C. Penyiapan Studi Kasus	165
D. Pembahasan Kasus.....	166
BAB XI Diskusi Kelompok	
A. Metode AHP (<i>Analytical Hierarchy Process</i>)	169
B. Metode Analisis SWOT	178
C. Metode Studi Kasus (<i>Case Study</i>)	195
DAFTAR PUSTAKA.....	203
BIOGRAFI PENULIS.....	209
BIOGRAFI EDITOR	210

BAB I

TEORI PENGAMBILAN KEPUTUSAN

A. Definisi Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan (*desicion making*) adalah melakukan penilaian dan menjatuhkan sebuah pilihan. Keputusan ini diambil setelah melalui beberapa perhitungan dan pertimbangan-pertimbangan dari beberapa alternatif. Sebelum pilihan dijatuhkan atau pilihan diputuskan, ada beberapa tahap yang mungkin akan dilalui oleh pembuat keputusan. Tahapan tersebut tersebut bisa saja meliputi identifikasi masalah utama, menyusun alternatif yang akan dipilih dan sampai pada pengambilan keputusan yang terbaik.

Secara umum, pengertian pengambilan keputusan telah dikemukakan oleh beberapa ahli, diantaranya adalah:

1. G.R Terry : Mengemukakan bahwa pengambilan keputusan sebagai pemilihan yang didasarkan pada kriteria tertentu atas lebih alternatif yang mungkin.
2. Claude. S. George, Jr : mengatakan proses pengambilan keputusan dikerjakan oleh kebanyakan manajer berupa suatu kegiatan pemikiran yang termasuk pertimbangan, pemilihan diantara sejumlah alternatif.

3. Horold dan Cyril Odonnell : mengatakan bahwa pengambilan keputusan adalah pemilihan alternatif mengenai suatu cara bertindak.
4. P. Siagian : Pengambilan Keputusan adalah suatu pendekatan sistematis terhadap suatu masalah, pengumpulan fakta, dan data penelitian yang matang atas alternatif dan tindakan.

B. Teori-teori dalam Pengambilan Keputusan

1. Teori Utilitarisme

Utilitarisme berasal dari kata Latin utilis yang berarti “bermanfaat”. Menurut teori ini, suatu perbuatan adalah baik jika membawa manfaat, berfaedah atau berguna, tapi manfaat itu harus menyangkut bukan saja satu dua orang saja melainkan masyarakat sebagai keseluruhan. Teori utilitarianisme adalah pandangan yang menyatakan bahwa tindakan dan kebijakan perlu dievaluasi berdasarkan manfaat dan biaya yang dibebankan pada masyarakat. Dalam situasi apa pun, tindakan atau kebijakan ataupun keputusan yang “benar” adalah yang memberikan manfaat paling besar atau biaya paling kecil (bila semua alternatif hanya membebankan biaya bersih). Sebuah prinsip moral yang mengklaim bahwa

sesuatu dianggap benar apabila mampu menekan biaya sosial (*social cost*) dan memberikan manfaat sosial (*social benefit*).

Jeremy Bentham (1748-1832) dianggap sebagai pendiri utilitarianisme tradisional. Bentham berusaha mencari dasar objektif dalam membuat keputusan yang mampu memberikan norma yang dapat diterima publik dalam menetapkan kebijakan dan peraturan sosial. Dasar yang objektif adalah dengan melihat pada berbagai kebijakan (keputusan) yang dapat ditetapkan dan membandingkan manfaat serta konsekuensinya. Tindakan yang tepat dari sudut pandang etis adalah dengan memilih kebijakan ataupun keputusan yang mampu memberikan utilitas yang besar. Prinsip Utilitarianisme mengandung tiga kriteria yaitu:

- a. Kita harus menentukan tindakan-tindakan atau kebijakan alternatif apa saja yang dapat kita lakukan dalam situasi. Dalam hal ini, kriteria yang dapat dijadikan dasar objektif untuk menilai suatu perilaku atau tindakan adalah manfaat atau utilitas (*utility*), yaitu apakah tindakan atau perilaku benar jika menghasilkan manfaat, sedangkan perilaku atau tindakan salah mendatangkan kerugian.

- b. Untuk setiap tindakan alternatif, kita perlu menentukan manfaat dan biaya langsung dan tidak langsung yang akan diperoleh dari tindakan tersebut bagi semua orang yang dipengaruhi oleh tindakan itu di masa yang akan datang. Untuk penilaian kebijakan, tindakan ataupun keputusan itu sendiri, maka suatu kebijakan, tindakan ataupun keputusan benar atau baik secara moral bila kebijakan atau tindakan tersebut memberikan lebih banyak manfaat dibandingkan dengan kerugian yang ditimbulkannya.
- c. Alternatif yang memberikan jumlah utilitas paling besar wajib dipilih sebagai tindakan yang secara etis tepat. Kriteria ini mengandung pengertian tentang untuk siapa manfaat terbananyak tersebut. Suatu tindakan atau kebijakan ataupun keputusan baik atau benar secara moral jika memberikan manfaat terbesar bagi sebanyak mungkin orang.

Dengan kata lain, suatu keputusan atau tindakan yang baik dari segi etis adalah keputusan atau tindakan yang membawa manfaat terbesar bagi sebanyak mungkin bagi orang, atau sebaliknya membawa akibat merugikan yang sekecil mungkin bagi sesedikit mungkin orang. Utilitarianisme merupakan suatu doktrin moral, yang berpendapat

bahwa kita seharusnya bertindak untuk menghasilkan sebanyak mungkin manfaat (kebahagiaan atau kenikmatan) bagi tiap-tiap orang yang terpengaruh oleh tindakan ataupun keputusan kita.

Utilitarianisme dalam berbagai hal merupakan sebuah teori yang menarik, dengan alasan sebagai berikut:

- a. Sejalan dengan pandangan-pandangan yang cenderung diusulkan saat membahas kebijakan pemerintah dan barang-barang komoditas publik. Jadi kebijakankebijakan pemerintah yang tepat adalah kebijakan yang memiliki utilitas terbesar bagi masyarakat atau seperti dalam slogan terkenal dunia, kebijakan yang mampu menghasilkan “kebaikan terbesar bagi sebagian besar masyarakat.
- b. Sejalan dengan kriteria intuitif yang digunakan oleh orang-orang dalam membahas perilaku atau tindakan moral (*moral conduct*). Sebagai contoh, seseorang memiliki kewajiban moral untuk melakukan tindakan tertentu, mengacu kepada manfaat atau kerugian yang diakibatkan tindakan tersebut pada umat manusia. Di samping itu, moralitas mewajibkan seseorang

untuk mempertimbangkan kepentingan-kepentingan orang lain dan memiliki utilitas terbesar, siapa pun yang memperoleh manfaat-manfaat tersebut.

- c. Sangat berpengaruh dalam bidang ekonomi dan juga menjadi dasar teknik analisis biaya manfaat ekonomi.
- d. Sangat sesuai dengan nilai yang diutamakan oleh banyak orang adalah efisiensi. Suatu tindakan ataupun keputusan yang efisien adalah tindakan (keputusan) yang mampu memberikan output sesuai yang diinginkan dengan input sumberdaya paling rendah. Jika kita mengganti “manfaat” dengan “output yang diinginkan” dan “biaya” dengan “input sumber daya”, maka utilitarianisme mengimplikasikan bahwa tindakan yang benar adalah tindakan yang paling efisien.

Kelemahan dari teori ini adalah

- a. Manfaat merupakan konsep yang begitu luas sehingga dalam kenyataan nyata akan menimbulkan kesulitan yang tidak sedikit.
- b. Etika utilitarisme tidak pernah menganggap serius nilai suatu tindakan pada dirinya sendiri

dan hanya memperhatikan nilai suatu tindakan sejauh berkaitan dengan akibatnya.

- c. Etika utilitarisme tidak menganggap serius kemauan baik seseorang.
- d. Variabel yang dinilai tidak semuanya dapat dikualifikasi.
- e. Etika utilitarisme membenarkan hak kelompok minoritas tertentu tertentu dikorbankan demi kepentingan mayoritas.

2. Teori Deontology

Teori Deontologi memang terkesan berbeda dengan teori Utilitarisme. Etika deontologis adalah teori filsafat moral yang mengajarkan bahwa sebuah tindakan itu benar kalau tindakan tersebut selaras dengan prinsip kewajiban yang relevan untuknya. Deontology berasal dari bahasa Yunani “deon” berarti 'kewajiban yang mengikat' dan logos berarti “pengetahuan”. Istilah "deontology" dipakai pertama kali oleh C.D. Broad dalam bukunya *Five Types of Ethical Theory*. Etika deontologis juga sering disebut sebagai etika yang tidak menganggap akibat tindakan sebagai faktor yang relevan untuk diperhatikan dalam menilai moralitas suatu tindakan. Dalam suatu perbuatan pasti ada konsekuensinya, dalam hal ini konsekuensi

perbuatan tidak boleh menjadi pertimbangan. Perbuatan menjadi baik bukan dilihat dari hasilnya melainkan karena perbuatan tersebut wajib dilakukan.

Deontologi menekankan pada perbuatan tidak dihalalkan karena tujuannya. Tujuan yang baik tidak menjadi perbuatan itu juga baik. Di sini kita tidak boleh melakukan suatu perbuatan jahat agar sesuatu yang dihasilkan itu baik, karena dalam Teori Deontologi kewajiban itu tidak bisa ditawar lagi karena ini merupakan suatu keharusan. Contoh : kita tidak boleh mencuri, berbohong kepada orang lain melalui ucapan dan perbuatan.

Teori deontology adalah konsep moral yang menitik beratkan pada kewajiban. Konsep ini menyiratkan adanya perbedaan di antara sekian kewajiban yang hadir bersamaan. Satu persoalan kadang terlihat baik dari satu sudut pandang tetapi terlihat buruk dari sudut pandang yang lain. Penilaian baik dan buruk tidak semata-mata bertolak dari nilai kebaikan dan keburukan begitu saja (David McNaughton). Baik dan buruk dinilai berdasarkan konteks terjadinya suatu perbuatan. Bisa saja perbuatan A benar berdasarkan prinsip-prinsip umum yang diterima oleh masyarakat, tetapi

konteksnya menyebabkan perbuatan itu terlihat buruk dan berdampak negative manakala dilakukan.

Teori deontology ini diperkenalkan oleh Immanuel Kant (1724–1804). Tulisan-tulisan Kant tentang moral dapat ditemukan dalam karya-karyanya, antara lain *Groundwork of the Metaphysics of Moral* (1785), *Critique of Practical Reason* (1788), dan *The Metaphysics of moral* (1797). Menurut Kant, yang bisa disebut baik dalam arti yang sesungguhnya hanyalah kehendak yang baik. Hal-hal yang lain seperti kekayaan, intelegensia, kesehatan, kekuasaan dan sebagainya disebut sebagai kebaikan yang terbatas, yang baru memiliki arti manakala ia dipakai oleh kehendak baik manusia (Bertens, 254). Kant menolak pandangan moral kaum utilitarianism yang mengedepankan tujuan yang ingin dicapai sebagai landasan moral dari suatu perbuatan. Bagi Kant, suatu perbuatan dinilai baik manakala dilakukan atas dasar kewajiban, yang disebutnya sebagai perbuatan berdasarkan legalitas, tidak penting untuk tujuan apa perbuatan itu dilakukan. Ajaran ini menekankan bahwa seharusnya kita melakukan “kewajiban” karena itu merupakan “kewajiban” kita, dan untuk itu alasan (reason) tidak diperlukan sehingga perbuatan itu dilakukan. Suatu

perbuatan tidak bisa dinilai baik manakala hanya didasarkan pada alasan tertentu saja . Kant menekankan bahwa walaupun reason dipakai dalam suatu perbuatan maka alasan itu harus bisa diterapkan pada semua perbuatan dan bukan alasan yang nonuniversalizable. Alasan itu mengharuskan seseorang melakukan suatu perbuatan begitu saja, tanpa syarat, dan oleh Kant disebut sebagai Categorical imperative. (Imperatif kategoris) menjadi prinsip bagi kewajiban manusia. Imperatif kategoris menjiwai semua perbuatan etis, baik terhadap diri sendiri maupun dalam relasi sosial. Misalnya, orang tua mempunyai kewajiban terhadap anaknya, anak terhadap orang tuanya; individu terhadap kelompok sosialnya, dan sebaliknya juga ada kewajiban dari kelompok sosial terhadap individu. Semua itu harus dilakukan sebagai suatu “kewajiban”.

Kant juga menyimpulkan adanya otonomi kehendak. Kalau hukum moral difahami sebagai imperatif kategoris, maka dalam bertindak secara moral kehendak harus otonom (Bertens, 256). Otonomi kehendak ini mengisyaratkan adanya otonomi individu dalam menentukan suatu perbuatan, yang tentu saja perbuatan itu tetap

berdasarkan pada prinsip-prinsip “kewajiban”. Otonomi yang dimaksud oleh Kant tidak bersifat subyektif, tetapi bahwa manusia memiliki kebebasan yang tunduk pada kewajiban yang bersifat imperatif. Sepanjang kebebasan tersebut tidak melanggar prinsip-prinsip kewajiban, maka kebebasan tersebut dapat dibenarkan secara moral.

Pemikiran etika Kant mendapat banyak kritikan. Jika penilaian suatu perbuatan hanya dilakukan berdasarkan kewajiban semata-mata, maka seseorang bisa saja bertindak dengan mengabaikan “secara moral” hati nuraninya secara serta merta, karena ia harus tunduk pada prinsip kewajiban. Perbuatan yang dilakukan atas prinsip “kewajiban demi kewajiban” juga dapat berarti seseorang harus bertindak secara membuta sesuai dengan aturan yang ketat, tanpa mengkaji konsekuensi langsung yang akan terjadi dari perbuatan tersebut dalam keadaan khusus, bahkan juga tanpa mempertimbangkan akibat jangka panjangnya (Henry Hazlitt, 178-9). Bertrand Russell bahkan mengkritik Kant lewat satire : "Kant tidak pernah lelah untuk mencaci maki pandangan bahwa kebaikan itu terdiri atas kesenangan, atau atas sesuatu apapun kecuali keutamaan. Dan keutamaan

mengandung makna bertindak sebagaimana yang diperintahkan hukum moral, karena hal itu adalah apa yang diperintahkan hukum moral. Tindakan benar yang dilakukan karena motif yang lain tidak dapat dianggap sebagai bajik. (Dan Russell berkesimpulan bahwa jika Kant) mempercayai apa yang dia pikir percayai, dia tidak memandang sorga sebagai tempat yang di situ kebahagiaan adalah kebahagiaan, namun sebagai tempat yang di situ mereka memiliki kesempatan yang tidak pernah berakhir untuk melakukan keramahan pada orang yang tidak mereka senangi" (Henry Hazlitt, 178-9).

Kritik Russell di atas menunjukkan bahwa melakukan kewajiban tidak serta merta menunjukkan suatu perbuatan yang sesuai dengan moral. Dalam situasi tertentu, kewajiban bisa bertentangan dengan tuntutan moral, terlebih jika kewajiban itu merupakan kewajiban yang berdasarkan pada hukum yang bersifat relative.

Konsep- Konsep dalam Teori Deontology adalah:

- a. Sistem etika ini hanya menenkankan suatu perbuatan di dasarkan pada wajib tidaknya kita melakukan perbuatan itu.
- b. Yang disebut baik dalam arti sesungguhnya hanyalah kehendak yang baik, semua hal lain di

- sebut baik secara terbatas atau dengan syarat. Contohnya : kesehatan, kekayaan, intelegensia, adalah baik jika digunakan dengan baik oleh kehendak manusia. Tetapi jika digunakan oleh kehendak jahat, semua hal itu menjadi jahat sekali.
- c. Kehendak menjadi baik, jika bertindak karena kewajiban. Kalau perbuatan dilakukan dengan suatu maksud atau motif lain, perbuatan itu tidak bisa di sebut baik, walaupun perbuatan itu suatu kecendrungan atau watak baik.
 - d. Perbuatan dilakukan berdasarkan kewajiban, bertindak sesuai dengan kewajiban si sebut legalitas. Dengan legalitas kita memenuhi norma hukum.
 - e. Deontologi tindakan, seperti eksistensialisme (etika situasi) dan deontologi peraturan seperti, Prinsip Kewajiban. Deontologi peraturan menyatakan bahwa pertimbangan moral diukur bergantung pada standard yang berlaku dan bukan karena kenikmatan (kesenangan) atau kesengsaraan. Tindakan yang sesuai dengan peraturan dianggap bermoral. Sementara deontologi tindakan berpendapat bahwa bermoral atau tidaknya suatu perilaku itu bergantung pada

cara kita melaksanakan tanggungjawab tersebut pada orang lain.

3. Teori Hedonisme

Hedonisme adalah sebuah paham yang mengedepankan kesenangan duniawi, kenikmatan duniawi, materi dan hal-hal yang berbau duniawi serta menganggap bahwa hal-hal tersebut merupakan tujuan akhir yang harus dicapai dengan cara apapun, dimana kata “duniawi” merujuk pada aspek jasmani, filosofis, dan intelektual.

Kata hedonism diambil dari bahasa Yunani hedonismos dari akar kata hedone yang artinya “kesenangan”. Kees Bertens (2002:235) mengungkapkan “paham ini berusaha menjelaskan bahwa baik apa yang memuaskan keinginan manusia dan apa yang meningkatkan kuantitas kesenangan itu sendiri”. Sementara itu Poespoprdjo(1999:60) menyatakan “Hedonisme merupakan salah satu teori etika yang paling tua, paling sederhana, paling kebenda-bendaan, dan dari abad ke abad selalu kita temukan”. Sedangkan Burhanuddin Salam (1997:81) menyatakan “Hedonisme adalah sesuatu itu dianggap baik sesuai dengan kesenangan yang didatangkannya. Sesuatu yang hanya mendatangkan kesusahan penderitaan dan tidak menyenangkan,

dengan sendirinya dinilai tidak baik. Orang-orang yang mengatakan ini dengan sendirinya. Menganggap atau menjadikan kesenangan itu sebagai tujuan hidupnya. Depdikna (KBBI,2005:516) Menyatakan “ Hedonisme adalah pandangan yang menganggap kesenangan dan kenikmatan materi sebagai tujuan utama dalam hidup. Cirero (dalam Bertrand Russe II 2002:372) menjelaskan bahwa ciri-ciri hedonism adalah sebagai berikut:

1. Memiliki pandangan gaya instan, melihat sesuatu problem harta dari hasil akhir bukan proses untuk membuat hasil akhir
2. Menjadi pengejar modernitas fisik
3. Memiliki relativitas kenikmatan di atas rata-rata yang tinggi
4. Memenuhi keinginan-keinginan spontan yang muncul
5. Ketika mendapat masalah yang dianggap berat muncul anggapan bahwa dunia begitu membencinya.

Hedonisme memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Hedonisme Egoistis
Hedonisme Egoistis Yaitu hedonisme yang bertujuan untuk mendapatkan ke bertujuan untuk mendapatkan kesenangan semaksimal

ungkinan. Kesenangan yang dimaksud ialah dapat dinikmati dengan waktu yang dengan waktu yang lama dan mendalam.

2. Hedonisme Universal

Hedonisme Universal adalah suatu aliran hedonisme yang mirip dengan utilitarianisme = arisanisme = kesenangan kesenangan maksimal bagi semua orang banyak orang.

Solusi menghadapi budaya hedonisme secara realita maupun logika, untuk menghilangkan sama sekali pengaruh budaya hedonisme tidak dapat dilakukan dengan pengendalian diri saja. Namun, adanya peran aktif dari semua komponen mulai dari diri sendiri, keluarga, kontrol masyarakat, dan negara merupakan solusi yang harus dicoba untuk dilakukan dicoba untuk dilakukan dengan terus-menerus dan kerjasama yang baik. Meski terdapat solusi jangka pendek berupa pengenalan kembali budaya Indonesia kepada generasi penerus, tapi hal tersebut tidak memberikan pengaruh besar pada besarnya arus perkembangan gaya hidup hedone tersebut. Selanjutnya, kita perlu mengingat kembali sebuah pernyataan bahwa jika kita ingin melihat masa depan maka lihatlah generasi mudanya. Jika disesuaikan dengan kondisi sekarang, generasi muda

sebagai penerus bangsa belum dapat dikatakan menjadi harapan karena pengaruh budaya hedonisme ini. Oleh karena itu perlu untuk membangun sebuah masa depan yang cerah dengan cara kita membangun generasi muda terlebih dahulu yang mampu diharapkan untuk menciptakan masa depan yang cerah tersebut. Untuk menciptakan sebuah generasi muda yang mampu diharapkan untuk masa depan, diperlukan kerja keras dan kerja sama dari berbagai komponen. Komponen tersebut mulai dari diri sendiri, keluarga, masyarakat dan negara. Jika yang digerakkan hanya satu komponen, maka generasi muda yang sesuai harapan akan lama terwujud karena arus budaya hedonisme kuat ke segala bidang kehidupan manusia. Semua komponen harus bekerja sama meski dapat dikatakan sulit untuk dilakukan, tapi masih ada jalan untuk mewujudkannya.

Dampak dari seseorang yang mengaplikasikan atau menerapkan teori Hedonisme ini adalah

1. Individualisme

Seseorang yang menerapkan teori ini cenderung tidak memerlukan bantuan dari orang lain.

2. Pemalas

Malas merupakan akibat yang ditimbulkan dari teori ini karena mereka menyia-nyiakan waktu, mereka tidak menghargai waktu cenderung konsumtif, karena menghabiskan uang untuk membeli barang-barang hanya untuk kesenangan semata tanpa didasari kebutuhan.

3. Boros

Boros yang dimaksudkan adalah menghambur-hamburkan uang untuk membeli berbagai barang yang tidak penting, hanya untuk sekedar pamer.

4. Deskriminasi

Deskriminasi adalah sebuah sikap membedakan stratifikasi social, dan merasa bahwa dirinya lebih tinggi dan berbeda kelas serta golongan dari orang lain.

5. Tidak Bertanggungjawab

Tidak bertanggung jawab yang dimaksudkan adalah menjadi individu yang tidak bertanggung jawab terutama kepada dirinya sendiri seperti menyia-nyiakan waktu, dan mementingkan kesenangan saja.

4. Teori Eudemonisme

Eudemonisme merupakan salah satu filsafat moral selain hedonisme dan yang lainnya.

Eudemonisme berasal dari kata “Eudaimonia” yang berarti kebahagiaan. Pandangan ini berasal dari filsuf Yunani besar, Aristoteles (384-322 s.M). Dalam bukunya , Ethika Nikomakheia, ia mulai dengan menegaskan bahwa dalam setiap kegiatannya manusia mengejar suatu tujuan. Bisa dikatakan juga, dalam setiap perbuatan kita ingin mencapai ataupun menggapai sesuatu yang baik bagi kita. Seringkali kita mencari suatu tujuan untuk mencapai suatu tujuan lain lagi. Jadi Eudemonisme adalah salah satu filsafat moral yang menganut tentang kebahagiaan. Menurut aristoteles Kebahagiaan dicapai dalam melakukan sesuatu, yakni dengan mengembangkan secara optimal segala potensi yang ada pada kita Tindakan itu (tiga bentuk hidup) adalah hidup mencari nikmat, Hidup berpolitik dan Hidup berfilsafat.

Hakekatnya kodrat manusia adalah mengusahakan kebahagiaan. Menurut Aristoteles, kebahagiaan seperti kekayaan, uang atau sejenisnya bukanlah tujuan akhir, tapi dianggap untuk mencapai tujuan yang lain. Manusia yang menjalankan fungsinya sebagai manusia dengan baik, ia akan mencapai tujuan terakhirnya atau kebahagiaan. Dalam teori eudemonisme, tindakan

manusia selalu mengejar pada tujuan. Setiap tindakan yang dimiliki dan akan dikerjakan manusia harus memiliki tujuan yang ingin dicapai dan ujung dari segala tujuan tersebut adalah kebahagiaan (aristoteles). Kebahagiaan yang dimaksud adalah kebahagiaan relatif, yaitu tujuan akhir yang kebahagiaan relatif, yaitu tujuan akhir yang telah dicapai oleh seseorang. Dimana, tujuan akhir dicapai oleh seseorang baru dapat dicapai jika seseorang dapat menjalankan fungsinya dengan baik.

Inti dari teori eudemonisme adalah keutamaan, keutamaan adalah keseimbangan antara yang kurang dengan yang terlalu banyak, (Bertens 2004: 344). Karena keutamaan itu merupakan prinsip yang mempengaruhi dijalankannya akal budi yang mana, akal budi merupakan jalan manusia mencapai kebahagiaannya karena akal budi merupakan ciri khas yang dimiliki untuk menjalankan segala yang ingin dijalankannya. Maka dari itu keutamaan merupakan jalan tengah antara dua jalan yang sulit ditentukan antara dua jalan yang sulit ditentukan titik tengah titik tengahnya menurut teori eudemonisme. Teori eudemonisme, merupakan perspektif penting yang tidak dapat diabaikan dalam hal keutamaan. Karena keutamaan

merupakan salah satu acuan dasar etika dan keutamaan menjadi sarana penilaian kadar moralitas seseorang berdasarkan pada sejumlah perbuatannya.

Teori Eudemonisme memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Bahwa dalam setiap kegiatannya manusia mengejar suatu tujuan terakhir hidup manusia adalah kebahagiaan.
2. Bahwa dalam kegiatannya manusia harus dijalankan dengan disertai keutamaan. Contoh. Seorang pria mencari calon Contoh. Seorang pria mencari calon isteri yang Elok isteri yang Elok secara internal maupun eskternal di secara internal maupun eskternal demi kebahagiaan menurut si pria tersebut.

BAB II

STRATEGI PENGAMBILAN KEPUTUSAN

A. Strategi Umum Pengambilan Keputusan

Strategi berasal dari bahasa Yunani *strategia*, yang diartikan sebagai *the art of general* atau seni yang digunakan oleh pimpinan dalam peperangan. Dalam pengertian umum, strategi adalah cara untuk mendapatkan kemenangan atau pencapaian tujuan. Menurut David (2006) strategi adalah alat untuk mencapai tujuan jangka panjang. Strategi adalah tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumberdaya dalam jumlah yang besar. Sedangkan pengambilan keputusan (*Decision Making*) merupakan suatu cara yang digunakan untuk memilih salah satu alternatif yang dapat menyelesaikan suatu masalah atau bisa dikatakan suatu pendekatan yang sistematis pada suatu permasalahan, mengumpulkan data dan menentukan alternatif yang ada sesuai dengan perhitungan yang tepat.

Pengambilan keputusan bisa dianggap sebagai suatu hasil atau sebuah keluaran dari sebuah proses mental atau kognitif yang membawa pada pemilihan sebuah jalur tindakan di antara beberapa alternatif yang tersedia. Setiap pada proses pengambilan keputusan

selalu mendapatkan satu pilihan final. Pada keluarannya bisa berupa sebuah tindakan (aksi) atau sebuah opini terhadap pilihan. Pada proses pengambilan keputusan yang mulai dan berakhir dengan pertimbangan memerlukan kreativitas, keterampilan kuantitatif, dan wawasan. Menurut Oteng Sutisna (1989) (strategi pengambilan keputusan, 2012) pengambilan keputusan dilaksanakan dengan urutan proses sebagai berikut:

1. Identifikasi Masalah

Sebelum suatu tindakan diambil, adalah perlu untuk menentukan secara khusus masalahnya, menganalisis situasi yang ada, mengembangkan alternatif-alternatif ini, dan memelihara rangkaian tindakan yang paling baik.

2. Analisis Situasi dan Perumusan Masalah

Analisis situasi dan perumusan masalah melibatkan suatu usaha yang sistematis untuk menyajikan fakta, opini, ide, tentang situasi yang ada bila itu diketahui, dan perkiraan-perkiraan tentang situasi itu bila fakta, opini, ide, itu sukar untuk diperoleh.

3. Pengembangan dan Analisis Alternatif-alternatif

Dalam langkah ini, administrator diminta kesanggupannya untuk mengetahui cukup banyak alternative yang mungkin. Alternative yang telah

dirumuskan itu kemudian di analisis, dan dinilai secara kritis atas dasar efektifitasnya yang mungkin dalam pemecahan masalah yang telah ditetapkan. Penggunaan diagram alir (Proses algoritma) dan program computer digunakan dalam tahapan ini.

4. Pengambilan Keputusan

Memilih alternatif yang paling baik. Tahapan ini memerlukan keterampilan yang sama seperti langkah pertama, yaitu pertimbangan yang baik. Perbandingan alternatif-alternatif dan pilihan tindakan yang paling dikehendaki meminta suatu pandangan filosofi dari administrator. Berdasarkan tahapan pengambilan keputusan tersebut di atas yang diikuti dengan kekuatan-kekuatan yang diidentifikasi oleh kreitner dan Kinicki (2001) (dalam strategi pengambilan keputusan, 2012) terbagi menjadi dua golongan, yaitu :

a. Kekuatan eksternal (berasal dari luar organisasi)

Kekuatan eksternal yang memiliki dukungan pengaruh global menyebabkan organisasi berfikir tentang inti dan proses dari bisnis dengan mana produk dan jasa dihasilkan. Kekuatan eksternal dibagi dalam empat faktor: 1) *Demographic Characteristics* (karakteristik demografi), unsur demografis antara lain adalah umur, pendidikan,

tingkat keterampilan, gender, migrasi, dan lain-lain, 2) *Technological advancements* (kemajuan teknologi) Baik organisasi manufaktur maupun jasa semakin meningkat dalam menggunakan teknologi sebagai alat untuk memperbaiki produktivitas. Mereka yang tertinggal dalam teknologi, terutama teknologi informasi akan mengalami kesulitan dalam persaingan seperti: 1) *Market changes* (Perubahan pasar); pentingnya ekonomi global adalah memaksa perusahaan mengubah cara mereka mengerjakan bisnis karena meningkatnya persaingan internasional. Perubahan pasar terjadi karena akibat merger dan akuisisi, perubahan kekuatan persaingan domestic dan internasional, atau terjadi karena resesi ekonomi. 2) *Social and political pressures* (tekanan social dan politik); tekanan social dan politik dapat tumbuh dari adanya perang, adanya nilai-nilai yang harus dipertahankan, maupun tipologi kepemimpinan. Banyak organisasi menyewa pelobi dan konsultan untuk membantu mendeteksi dan merespon perubahan social dan politik.

b. Kekuatan internal (bersumber dari dalam organisasi)

Kekuatan internal datang dari dalam organisasi. Kekuatan ini mungkin sifatnya lebih lunak, seperti rendahnya kepuasan kerja, atau dalam bentuk tanda seperti rendahnya produktivitas dan konflik. Kekuatan internal untuk perubahan datang dari hal-hal berikut: 1) *Human resources problems/prospect* (problem/prospek SDM).

Menurut Dinklage (Sharf, 1992) ada delapan tipe strategi pengambilan keputusan. Empat strategi merupakan cara yang tidak menghasilkan suatu keputusan keputusan, yakni tipe *delaying*, *fatalistic*, *compliant*, dan tipe *paralytic*. Empat tipe lainnya dipandang sebagai cara yang efektif dalam mengambil keputusan, yakni tipe *intuitive*, *impulsive*, *agonizing*, dan tipe *planful*. Berikut ini merupakan tipe-tipe strategi dalam pengambilan keputusan.

1. *Delaying*

Pada prinsipnya tipe strategi ini merupakan salah satu dari model penangguhan atau semacam prokrastinasi. Individu memutuskan bahwa ia akan mengambil keputusan pada waktu yang lama. Termasuk dalam contoh strategi ini adalah siswa

yang menunggu sampai kesempatan paling akhir dalam menyelesaikan tugas dan dibiarkannya tugas itu berlarut-larut sampai kehabisan waktu sehingga tugasnya tidak sempat dikumpulkan.

2. *Fatalistic*

Tipe ini merupakan salah satu tipe yang tidak menentukan pilihan. Individu dengan tipe ini tidak melakukan aksi apapun terhadap pilihan-pilihan yang ada. Misalnya, siswa bangun tidur kesiangan dan waktu masuk sekolah tinggal 20 menit lagi. Dalam menghadapi situasi ini ia berpikir dalam waktu 20 menit tidak mungkin cukup untuk mandi, shalat sudah kesiangan, dan jalan ke sekolah 10 menit. Lalu ia memutuskan untuk berdiam saja. Padahal pada situasi seperti ini mungkin tidak usah mandi yang penting cuci muka dan merapikan badan, lalu wudlu dan shalat, setelah itu cari ojeg tercepat, atau lari untuk pergi kesekolah tepat waktu.

3. *Compliant*

Tipe strategi ini terjadi jika seseorang mengalah pada rencana pihak lain yang telah membuat keputusan untuknya. Ia sangat pasif atau terbebani oleh otoritas figur. Contoh yang amat klasik antara lain: orang tua memutuskan anaknya

untuk menjadi doctor tetapi anaknya tidak mau masuk dunia kedokteran.

4. *Tipe Paralytic*

Tipe strategi terjadi ketika seseorang sangat takut atau sangat cemas untuk membuat suatu keputusan. Ia merasa tidak mampu memutuskan. Ia mungkin merasa tertekan atau didesak oleh dirinya sendiri atau orang lain untuk membuat keputusan, tetapi takut oleh konsekuensi dari keputusan yang diambilnya.

5. *Intuitive*

Strategi intuitif merupakan strategi dalam membuat keputusan yang berdasarkan pada perasaan dari pada pemikiran. Hasilnya disebut keputusan intuitif. Keputusan ini mungkin tepat, tetapi tidak disertai atas hasil analisis keunggulan diri seperti bakat, kemampuan, minat, dan lain-lain.

6. *Impulsive*

Strategi impulsif adalah proses pengambilan keputusan yang tidak mempertimbangkan alternatif lain. Pada strategi ini individu begitu menggebu-gebu ingin langsung mengambil keputusan tertentu. Ia tidak mengidentifikasi dan menganalisis alternatif lain.

7. *Agonizing*

Agonize berarti menyakitkan sekali. Strategi *agonizing* berarti strategi pengambilan keputusan yang hasilnya sangat mungkin menyakitkan atau membuat orang kepayahan atau capaian yang kurang memiliki informasi yang lengkap tentang keputusan yang diambilnya. Misalnya, seseorang yang paham betul bahwa dirinya ingin menjadi seorang teknokrat, tetapi ia tidak memahami cabang-cabang keteknikan, teknik apa yang harus diambil. Mungkin ia memperoleh tentang spesialisasi keteknikan dari sekolah tetapi tidak lengkap.

8. *Planful*

Pada strategi ini, individu dapat membuat perencanaan ketika mengambil keputusan. Ia memutuskan atas dasar perencanaannya itu. Ia mempertimbangkan baik perasaan maupun pengetahuan tentang kemampuan, bakat, minat, dan nilai-nilai dalam membuat suatu keputusan, termasuk keputusan karier.

Selanjutnya menurut Triarko Nurlambang (Universitas Indonesia) yang diambil dalam sebuah *powerpoint*, strategi umum pengambilan keputusan

yaitu spontanitas, patuh, penundaan, menyulitkan, intensi hasrat, menghindar, keamanan, dan sintesis.

1. Spontanitas yaitu memilih opsi pertama yang muncul dalam benak/pikiran; tanpa menghiraukan adanya pilihan alternatif lainnya
2. Patuh yaitu mengikuti aturan atau tata nilai atau kesepakatan
3. Penundaan yaitu menunda pemikiran dan tindakan sampai tinggal terbatas beberapa opsi saja
4. Menyulitkan yaitu terakumulasinya banyak informasi sehingga membingungkan dalam menganalisis opsi
5. Intensi yaitu memilih opsi yang dapat memuaskan secara intelektual maupun emosional sekaligus
6. Hasrat yaitu memilih opsi yang memungkinkan untuk mencapai hasil terbaik walaupun akan berhadapan dengan resiko
7. Menghindar yaitu memilih opsi yang sebisa mungkin terhindar dari hasil yang buruk
8. Keamanan yaitu memilih opsi yang kemungkinan cukup berhasil, hanya membebani sedikit orang, dan diarahkan untuk pilihan yang sedikit beresiko
9. Sintesis yaitu memilih opsi yang memiliki peluang terbaik untuk berhasil dan paling disukai.

B. Strategi Pengambilan Keputusan Manajerial

Keputusan manajerial yang dibuat berbeda dengan keputusan individual. Keputusan manajerial dibuat dengan mempertimbangkan tujuan organisasi dan disesuaikan dengan keberadaan organisasi secara keseluruhan. Keputusan manajerial memiliki efek yang luas ketimbang keputusan individual.

Seorang manajer harus, secara terus-menerus, membuat keputusan. Keputusan dibuat dalam rangka menyelesaikan masalah. Pembuatan keputusan dan penyelesaian masalah adalah proses berkelanjutan dalam hal evaluasi atas kondisi organisasi atau masalah yang muncul, mempertimbangkan alternatif, membuat pilihan, dan tindakan-tindakan yang diperlukan sebagai bagian dari keputusan.

Dalam satu kondisi, pembuatan keputusan dapat singkat. Dalam situasi lain, proses dapat memakan waktu berminggu-minggu atau berbulan-bulan dan bahkan tidak pernah diambil keputusan sama sekali. Seluruh proses pembuatan keputusan bergantung pada ketepatan informasi yang tersedia bagi orang yang tepat dan saat yang tepat.

Alur proses pembuatan keputusan sekurangnya sebagai berikut:

1. Menentukan Masalah

Proses pembuatan keputusan diawali dengan identifikasi masalah oleh manajer. Masalah tersebut harus yang sesungguhnya, bukan rekaan. Jika masalah tidak ditentukan secara akurat, setiap langkah pengambilan keputusan akan salah pijakannya dan keputusan pun tidak akan menyelesaikan masalah yang sesungguhnya. Salah satu cara mengenali masalah yang sesungguhnya adalah dengan memisahkan masalah dari kembangan-kembangannya (simptom).

2. Menentukan Batasan

Setiap manajer ingin membuat keputusan terbaik. Untuk itu, mereka harus punya sumber daya yang ideal seperti informasi, waktu, personil, perlengkapan, dan supply serta kemampuan menentukan batasan masalah. Secara realitis, manajer beroperasi di suatu lingkungan yang normalnya tidak menyediakan sumber daya ideal. Misalnya, mereka kekurangan anggaran atau tidak punya informasi dan budget yang cukup. Sebab itu, mereka harus menentukan batasan masalah disela-sela kekurangan tersebut.

3. Mengembangkan Alternatif Jawaban

Tekanan waktu kerap menyebabkan manajer hanya membuat keputusan berdasar satu pertimbangan jawaban. Namun, penyelesaikan masalah

yang baik harus melalui pengujian, dan pemberian keputusan secara cepat bukanlah solusi permanen. Sebab itu, manajer harus berpikir melalui dan menyelidiki beberapa solusi alternatif bagi satu masalah sebelum cepat membuat keputusan.

Salah satu metode terkenal dalam membangun alternatif adalah "*brainstorming*". Pada metode ini, sekelompok manajer bekerja secara bersama untuk menghasilkan gagasan dan solusi alternatif. Asumsi di balik *brainstorming* adalah, dinamika kelompok akan merangsang pemikiran. Pemikiran manajer A bertemu dengan manajer B, dan seterusnya. Gagasan tersebut menular pada satu sama lain dan solusi pun mengalir. Biasanya metode *brainstorming* memakan waktu 30 menit hingga 1 jam. Dalam *brainstorming*, terdapat aturan sebagai berikut:

- a. Konsentrasi pada Masalah. Aturan ini membatasi diskusi dan menghindari kecenderungan meluaskan persoalan atau membahas masalah lain.
- b. Sikapi seluruh Gagasan. Idealnya, makin banyak ide yang muncul makin baik. Dengan kata lain, tidak ada ide yang buruk. Upaya membebaskan kelompok tersebut untuk menawarkan jawaban adalah penting. Partisipan harus melontarkan gagasan, betapapun konyolnya itu.

- c. Penekanan pada Gagasan yang Cocok. Seluruh penilaian jangan dulu dilakukan sebelum seluruh pemikiran dilontarkan, dan kelompok manajer tersebut harus menentukan gagasan terbaik.

Selain metode *brainstorming*, metode pencarian alternatif jawaban dapat berupa *Nominal Group* ataupun *Delphi*. *Nominal Group* melibatkan penggunaan pertemuan yang terstruktur, lengkap dengan agenda, dan membatasi diskusi atau komunikasi pribadi selama proses pembuatan keputusan. Teknik *Delphi* adalah teknik dimana partisipan tidak bertemu muka, tetapi pemimpin kelompok menggunakan kuesioner untuk membuat keputusan.

4. Menganalisa Setiap Alternatif

Tujuan langkah ini adalah menguji daya jawab masing-masing alternatif jawaban. Manajer harus mengidentifikasi keuntungan dan kerugian dari tiap alternatif sebelum membuat keputusan akhir. Evaluasi atas alternatif dapat dilakukan dengan sejumlah cara, misalnya:

- a. Menentukan pro dan kontra setiap alternatif
- b. Melakukan analisis untung rugi atas tiap alternatif
- c. Mempertimbangkan *feasibility* (dapatkan dilakukan?), *efektivitas* (bisakah menyelesaikan

masalah?) dan konsekuensi (apa dampaknya secara finansial dan non finansial bagi organisasi).

5. Memilih Alternatif

Setelah manajer memilih seluruh alternatif, ia wajib memutuskan satu yang terbaik. Alternatif terbaik adalah yang menghasilkan banyak keuntungan dan sedikit ruginya. Kadang, proses pemilihan dapat berlangsung cepat seperti yang banyak pro-nya ketimbang kontra-nya. Kadang pula, solusi optimal merupakan kombinasi antar alternatif.

6. Melaksanakan Keputusan

Manajer dibayar untuk membuat keputusan. Namun, sesungguhnya juga mereka dibayar untuk memperoleh hasil dari keputusan tersebut. Hasil positif harus mengikuti suatu keputusan. Setiap orang yang terlibat dalam pembuatan keputusan harus tahu peran mereka masing-masing atas keputusan tersebut. Guna memastikan pekerja paham perannya, manajer harus menggunakan program, prosedur, aturan, atau kebijakan guna membantu mereka dalam proses pembuatan keputusan.

7. Memastikan Sistem Kontrol dan Evaluasi Atas Keputusan

Tindak penerapan keputusan harus dimonitor. Sistem evaluasi harus menghasilkan umpan balik

seputar berapa baik keputusan diterapkan. Apa saja hasilnya, dan penyesuaian apa yang dibutuhkan untuk beroleh hasil yang dimaksud tatkala keputusan dibuat. Dalam rangka mengevaluasi keputusannya, manajer perlu mengumpulkan informasi guna menentukan efektivitasnya. Apakah masalah sesungguhnya terselesaikan? Jika tidak, apakah keputusan itu mendekati penyelesaian masalah yang sesungguhnya atau sekadar baru menghampiri masalah?

Jika keputusan yang dibuat seorang manajer tidak menyelesaikan masalah, ia perlu menggambarkan apa yang salah. Manajer bisa melakukannya secara berikut:

1. Salahkah alternatif jawabannya? Jika “ya” mungkin alternatif lain lebih cocok.
2. Apakah alternatif jawaban yang benar tidak dilaksanakan secara sempurna? Jika “ya” manajer harus fokus pada langkah penerapan ketimbang membuat keputusan baru.
3. Apa masalah intinya tidak dikenali secara tepat? Jika “ya” proses pembuatan keputusan kembali harus dilakukan dari awal.
4. Apa waktunya mencukupi untuk menerapkan keputusan yang dibuat? Jika “tidak” manajer harus memberi tambahan waktu dan mengevaluasi ulang di masa datang.

Selanjutnya menurut Triarko Nurlambang (Universitas Indonesia) yang diambil dalam sebuah *powerpoint*, strategi pengambilan keputusan manajerial yaitu:

1. Strategi Optimum yaitu memutuskan memilih alternatif solusi terbaik dari sejumlah alternatif
2. Strategi Kepuasan yaitu memutuskan memilih solusi yang telah memenuhi persyaratan minimum (tidak harus sempurna atau seluruh alternatif dikaji)
3. Strategi Quasi Kepuasan yaitu menggunakan bobot daripada menghitung satu per satu faktor atau variabel penentu

C. Eight (8) Elements of Smart Choices

Smart Choices prosesnya meliputi penetapan tujuan, mengidentifikasi permasalahan, mengembangkan dan menilai berbagai alternatif dan penerapannya, mengendalikan dan melakukan tindakan korektif (dalam Gutosudarmo & Sudita, 2016).

1. Menetapkan Tujuan

Pengambilan keputusan harus memiliki tujuan yang akan mengarahkan tujuannya, apakah spesifik yang dapat diukur hasilnya ataupun sasaran yang bersifat umum. Tanpa penetapan tujuan, pengambilan keputusan tidak bisa menilai alternatif atau memilih suatu tindakan. Keputusan pada tingkat individu,

tujuan ditentukan oleh masing-masing orang sesuai dengan sistem nilai seseorang

2. Mengidentifikasi Permasalahan

Proses pengambilan keputusan umumnya dimulai setelah permasalahan diidentifikasi. Permasalahan merupakan kondisi di mana adanya ketidak samaan antara kenyataan yang terjadi dengan apa yang diharapkan. Pengambilan keputusan yang efektif memerlukan adanya identifikasi yang tepat atas penyebab permasalahan.

3. Mengembangkan Sejumlah Alternatif

Proses pengambilan keputusan yang rasional mengharuskan pengambilan keputusan untuk mengkaji semua alternatif pemecahan masalah yang potensial. Akan tetapi dalam kenyataannya seringkali terjadi bahwa proses pencarian alternatif pemecahan masalah sering kali terbatas.

4. Penilaian dan Pemilihan Alternatif

Setelah berbagai alternatif diidentifikasi, kemudian dilakukan evaluasi terhadap masing-masing alternatif yang telah dikembangkan dan dipilih sebuah alternatif yang terbaik. Alternatif yang baik adalah dalam hubungannya dengan sasaran atau tujuan yang dicapai. Bidang ilmu statistik dan riset operasi merupakan model yang baik untuk menilai

berbagai alternatif yang dikembangkan. Alat proses pengambilan keputusan yang tepat tergantung pada sejumlah pengetahuan yang tersedia dan kondisi yang berkaitan dengan keputusan yang akan diambil. Ada tiga kondisi proses pengambilan keputusan yang diidentifikasi, yaitu:

a. Kepastian

Dalam kondisi ini pengambilan keputusan memiliki pengetahuan yang pasti tentang hasil dari masing-masing alternatif karena kondisi yang akan di timbulkan sudah diketahui. Pengambilan keputusan dapat menghitung nilai dari investasi tersebut, dan merasa pasti akan hasilnya.

b. Ketidakpastian

Keputusan yang dibuat dalam kondisi ketidakpastian jika pengambilan keputusan tidak mengetahui kondisi tertentu akan terjadi. Dalam kondisi ketidakpastian pengambilan keputusan menggunakan intuisi atau perkiraan dalam pemilihan alternatif.

c. Resiko

Jika pengambilan keputusan berada dibawah kondisi resiko, pengambilan keputusan akan menetapkan kemungkinan hasil dari masing-masing alternatif.

5. Melaksanakan Keputusan

Jika suatu dari alternatif yang terbaik telah dipilih, maka keputusan tersebut kemudian harus diterapkan. Sekalipun langkah ini sudah jelas, akan tetapi sering kali keputusan yang baik sekalipun mengalami kegagalan karena tidak diterapkan dengan benar. Dengan tidak mengabaikan batapapun alternatif keputusan telah dievaluasi, maka keputusan tersebut tidak akan berarti apabila tidak diikuti dengan penerapan yang benar.

Dalam mengevaluasi dan memilih alternatif suatu keputusan seharusnya juga mempertimbangkan kemungkinan penerapan dari keputusan tersebut. Betapun baiknya suatu keputusan apabila keputusan tersebut sulit diterapkan maka keputusan juga tidak ada artinya.

6. Evaluasi dan Pengendalian

Mekanisme sistem pengendalian dan evaluasi perlu dilakukan agar apa yang diharapkan dari keputusan tersebut dapat terealisasi. Penilaian didasarkan atas sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan. Jika keputusan tersebut kurang berhasil, dimana permasalahan masih ada, maka pengambilan keputusan perlu untuk mengambil keputusan kembali atau melakukan tindakan koreksi. (Gutosudarmo & Sudita. 2016).

Selanjutnya *Smart Choices: A Practical Guide to Making Better Decisions* menurut John S. Hammond, Ralph L. Keeney, Howard Raiffa yaitu *Smart Choices* memperkenalkan metode ProACT dalam membuat keputusan - besar atau kecil. Metode ini berfokus pada delapan elemen pengambilan keputusan yang efektif yaitu *Problem* (masalah), *Objectives* (tujuan), *Alternatives* (alternatif), *Consequences* (konsekuensi), *Tradeoffs* (Pengorbanan), *Uncertainty* (ketidakpastian), *Risk Tolerance* (toleransi risiko), dan *Linked Decisions* (keputusan terkait). Mereka membantu memecahkan kesalahan proses pengambilan keputusan yang paling umum. Dapat dijelaskan sebagai berikut:

Kerjakan masalah keputusan yang tepat. Cara Anda menyusun keputusan di awal dapat membuat perbedaan besar. Untuk memilih dengan baik, Anda perlu menyatakan masalah keputusan Anda dengan hati-hati, mengakui kerumitannya dan menghindari asumsi yang tidak beralasan dan prasangka yang membatasi pilihan.

Tentukan tujuan Anda. Keputusan Anda harus membawa Anda ke tempat yang Anda inginkan. Keputusan adalah alat untuk mencapai tujuan. Tanyakan pada diri Anda apa yang paling ingin Anda capai dan minat, nilai, kekhawatiran, ketakutan, dan aspirasi Anda yang mana yang paling relevan untuk mencapai tujuan Anda. Memikirkan tujuan Anda akan memberikan arahan pada pengambilan keputusan Anda.

Ciptakan alternatif yang imajinatif. Alternatif Anda mewakili berbagai tindakan yang harus Anda pilih. Jika Anda tidak memiliki alternatif lain, Anda tidak akan menghadapi keputusan. Tetapi apakah Anda sudah mempertimbangkan semua alternatif atau setidaknya berbagai alternatif yang kreatif dan diinginkan? Ingat: keputusan Anda tidak bisa lebih baik dari alternatif terbaik Anda.

Pahami konsekuensinya. Seberapa baik alternatif Anda memenuhi tujuan Anda? Alternatif mengundang dan menipu, tetapi di luar mereka ada sesuatu yang serius, terkadang konsekuensi yang mengasyikkan. Menilai dengan jujur konsekuensi dari setiap alternatif akan membantu Anda mengidentifikasi yang paling sesuai dengan tujuan Anda - semua tujuan Anda.

Bergulat dengan pengorbanan Anda. Karena tujuan sering kali bertentangan satu sama lain, Anda harus mencapai keseimbangan. Beberapa di antaranya terkadang harus dikorbankan demi beberapa di antaranya. Dalam keputusan yang paling kompleks, tidak ada alternatif yang sempurna. Alternatif yang berbeda memenuhi konstelasi tujuan yang berbeda. Tugas Anda adalah memilih dengan cerdas di antara kemungkinan yang kurang sempurna. Untuk melakukannya, Anda perlu menetapkan prioritas dengan secara terbuka menangani kebutuhan pengorbanan di antara tujuan yang bersaing.

Perjelas ketidakpastian Anda. Apa yang bisa terjadi di masa depan, dan seberapa besar kemungkinannya? Ketidakpastian membuat memilih jauh lebih sulit. Tetapi pengambilan keputusan yang efektif menuntut Anda menghadapi ketidakpastian, menilai kemungkinan hasil yang berbeda dan menilai kemungkinan dampaknya.

Pikirkan baik-baik tentang toleransi risiko Anda. Ketika keputusan melibatkan ketidakpastian, konsekuensi yang diinginkan mungkin bukan hasil yang sebenarnya. Kesadaran akan kesediaan Anda untuk menerima risiko akan membuat proses pengambilan keputusan Anda lebih lancar dan efektif. Ini akan membantu Anda memilih alternatif dengan tingkat risiko yang tepat untuk Anda.

Pertimbangkan keputusan terkait. Apa yang Anda putuskan hari ini dapat memengaruhi pilihan Anda besok, dan tujuan Anda untuk besok harus memengaruhi pilihan Anda hari ini. Jadi, banyak keputusan penting yang saling terkait seiring waktu. Kunci untuk menangani keputusan terkait secara efektif adalah dengan mengisolasi dan menyelesaikan masalah jangka pendek sambil mengumpulkan informasi yang diperlukan untuk menyelesaikan masalah yang akan muncul nanti.

Dengan mengurutkan tindakan Anda untuk sepenuhnya mengeksplorasi apa yang Anda pelajari di sepanjang jalan, Anda akan melakukan yang terbaik,

meskipun dunia tidak pasti, untuk membuat pilihan yang lebih cerdas. Metode PrOACT memecahkan kesalahan besar dalam pengambilan keputusan.

BAB III

MODEL PENGAMBILAN KEPUTUSAN

A. Rasionalitas Pengambilan Keputusan

Rasionalitas memiliki makna yang relatif sama baik dari sudut pandang masyarakat umum, maupun dari sudut-sudut pandang keilmuan psikologi, ekonomika, dan filsafat. Untuk memahami benang merah antar berbagai sudut pandang itu, gambaran tentang tindakan yang dipandang rasional akan membantu.

Ketika kita berharap agar seseorang bertindak secara rasional, maka yang dimaksudkan adalah orang lain tersebut bertindak berdasarkan keputusan yang dipikirkan secara matang, dan dilandasi oleh informasi yang akurat dan objektif. Yang dimaksudkan dengan pemikiran matang adalah orang tersebut mempertimbangkan dengan baik tujuan apa yang akan dicapai, dan keputusan dilandasi oleh niatan untuk mencapai tujuan tersebut dengan pengorbanan yang sekecil-kecilnya (Baron, 2008).

Bila ada hal yang belum pasti di dalam informasi yang dimiliki ketika mengambil keputusan, maka seseorang yang rasional akan membuat *judgment* berdasarkan penalaran yang logis. Penalaran logis untuk membuat *judgment* dan mengambil keputusan yang

rasional di tengah ketidaklengkapan informasi merupakan inti dari teori-teori normatif tentang pengambilan keputusan normatif, seperti teorema Bayes, teori probabilitas, dan *expected utility theory* (Edwards, Miles, & Von Winterfeldt, 2007).

Dari ilustrasi tersebut dapat dirumuskan bahwa rasionalitas merupakan sebuah ukuran yang bersifat normatif yang digunakan ketika kita mengevaluasi keyakinan-keyakinan dan keputusan-keputusan yang diambil seseorang dalam rangka mencapai tujuan-tujuan yang dimilikinya (Baron, 2008). Sebagai sebuah ukuran normatif, keputusan seseorang dan keyakinan yang mendasarinya dapat dinilai sebagai benar dalam arti rasional, atau tidak. Selain itu rasionalitas dalam satu situasi dapat dibandingkan kadarnya dari rasionalitas pada sebuah situasi yang lain. Demikian pula, rasionalitas pada seseorang dapat dibandingkan dengan kadar rasionalitas pada seorang yang lain.

Secara keseluruhan, rasionalitas dapat berkadar tinggi atau rendah, dapat dikatakan sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah, atau sangat rendah. Sebagai sebuah ukuran yang normatif, kadar rasionalitas yang lebih tinggi dalam sebuah keyakinan dan keputusan lebih dihargai, atau lebih *desirable*, dibandingkan dengan kadar rasionalitas yang lebih rendah.

Parameter utama dari rasionalitas adalah tujuan yang dimiliki oleh seseorang. Keberadaan tujuan ini sendiri bersifat *given*, atau bersifat sebagai sebuah keniscayaan. Setiap orang, bahkan setiap organisme hidup, pada setiap momen keberadaannya niscaya setidaknya memiliki sebuah tujuan. Setidaknya, mempertahankan hidup merupakan tujuan dasar yang dimiliki oleh setiap organisme. Selain itu, berbagai tujuan hidup yang lain juga dimiliki oleh organisme. Semakin tinggi tingkat kompleksitas biologis sebuah organisme maka semakin bervariasi tujuan-tujuan yang dimilikinya. Namun, aspek yang relevan dengan ukuran rasionalitas dari sebuah tujuan bukanlah jenis, bentuk, atau isi dari tujuan itu, melainkan tingkatan pencapaian atau pemenuhan dari sebuah tujuan, apa pun itu jenis, bentuk, atau isi tujuannya.

Secara normatif, pencapaian atau pemenuhan tujuan yang lebih tinggi akan dipandang sebagai lebih dihargai, atau lebih *desirable* dibandingkan dengan pencapaian atau pemenuhan tujuan yang lebih rendah jumlah atau tingkatannya. Dengan kata lain, pencapaian tujuan dalam tataran yang lebih tinggi dipandang lebih rasional dibandingkan dengan pencapaian tujuan yang lebih rendah.

Sebuah tujuan dapat dicapai melalui cara. Sebuah cara mungkin memberikan hasil yang sama dengan cara yang lain. Namun, cara itu bisa juga memberikan hasil yang lebih sedikit, atau sebaliknya lebih tinggi. Pemilihan cara yang keliru mungkin akan membawa individu pada pencapaian tujuan yang tidak maksimal, atau tidak optimal bila dibandingkan dengan alternatif cara yang lain yang bisa memberikan hasil yang lebih tinggi. Dengan kata lain, pemilihan sebuah cara untuk mencapai tujuan bisa dinilai lebih rasional, kurang rasional, atau sama saja tingkatan rasionalitasnya dibandingkan dengan cara yang lain.

Proses mental dan perilaku di mana individu memilih satu dari alternatif cara yang lain disebut sebagai pengambilan keputusan. Sebagaimana hasil keputusan dapat dinilai sebagai memenuhi atau tidak memenuhi tujuan yang ingin dicapai, proses pengambilan keputusan dapat dinilai sebagai lebih rasional atau kurang rasional.

Secara umum dapat digariskan bahwa rasionalitas dalam pengambilan keputusan berarti pemilihan alternatif tindakan untuk mencapai tujuan melalui cara-cara yang terbaik (Stanovich & West, 2016). Literatur di bidang pengambilan keputusan memiliki ukuran-ukuran yang dapat dipergunakan untuk mengevaluasi unsur-

unsur dalam sebuah pengambilan keputusan yang dapat dinilai sebagai rasional atau kurang rasional. Lebih banyak tentang hal ini akan diuraikan pada bagian selanjutnya.

Untuk menutup uraian tentang pengertian rasionalitas, pandangan Stanovich dan West (2014) merangkum apa yang sudah diuraikan di atas. Rasionalitas mengandung dua pengertian, yaitu sebagai sebuah tindakan yang tepat dilihat dari hasil yang diharapkan sebagaimana diukur dari sudut pandang pencapaian tujuan, serta sebagai sebuah keyakinan yang dipegang individu, di mana keyakinan tersebut didukung oleh bukti-bukti terbaik yang tersedia. Ranah rasionalitas yang pertama disebut sebagai *instrumental rationality*, sementara ranah rasionalitas yang kedua disebut sebagai *epistemic rationality*.

Secara lebih terinci Hastie dan Dawes (2010) mengemukakan bahwa sebuah tindakan dapat disebut rasional bila memenuhi empat kriteria. Pertama, tindakan itu dilandasi oleh pertimbangan yang menyeluruh terhadap seluruh alternatif tindakan lain yang tersedia. Dengan kata lain pelaku tindakan telah mempertimbangkan seluruh kemungkinan yang tersedia. Kedua, pemilihan alternatif tindakan tersebut diambil berdasarkan pertimbangan terhadap

konsekuensi atau hasil yang mungkin menyertai setiap alternatif tindakan. Alternatif tindakan yang dipilih adalah yang memberikan hasil yang terbaik atau tertinggi bagi pelaku. Ketiga, ketika hasil atau konsekuensi tersebut masih berupa kemungkinan atau tidak dapat dipastikan benar atau tidaknya, maka nilai dari hasil atau konsekuensi tindakan diperkirakan dengan cara menggunakan aturan-aturan sebagaimana digariskan dalam teori probabilitas. Terakhir, keseluruhan proses pengambilan keputusan rasional ini mencerminkan pertimbangan yang menyeluruh terhadap unsur ketidak-pastian dan ketidakjelasan terkait hasil dari sebuah tindakan, dalam kaitan dengan tujuan-tujuan yang ingin dicapai melalui tindakan tersebut

Sebuah keputusan dapat dianggap rasional apabila sebuah rencana dipilih guna mencapai tujuan yang akan dicapai. Dalam pengambilan sebuah keputusan, rasionalitas memberikan bobot pada keputusan yang diambil, untuk itu rasionalitas merupakan suatu hal yang sangat penting, untuk itu dibutuhkan data pendukung yang valid.

Rasionalitas keputusan dilakukan dengan membandingkan antara tujuan institusi dengan hasil keputusan yang dilakukan. Selain itu rasionalitas

keputusan dilakukan dengan membandingkan antara rencana dengan tujuan. Keputusan yang diambil seharusnya sesuai dengan rencana yang sudah disusun.

Keterangan tambahan yang tepat dan berkualitas pada berbagai jenis keputusan digunakan melakukan verifikasi rasionalitas rencana tujuan. Rasionalisasi subjektif dapat digunakan jika keputusan memaksimalkan hasil dalam kaitannya dengan pengetahuan subjek tertentu, sedangkan rasionalisasi objektif dapat diterapkan pada keputusan yang memaksimalkan nilai dalam situasi tertentu. Penerapan rasionalitas sengaja dapat dilakukan pada keputusan di mana penyesuaian rencana untuk mencapai tujuan merupakan proses dengan sengaja.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa rasionalitas dalam pengambilan keputusan yaitu apabila terdapat kesesuaian rencana pada tujuan dari individu atau organisasi. Secara organisasi keputusan dianggap rasional apabila memiliki kesesuaian dengan upaya pencapaian tujuan organisasi, sedangkan secara personal keputusan dianggap rasional apabila diarahkan pada kepentingan pribadi.

B. Model-model Pengambilan Keputusan

1. Pengertian model pengambilan keputusan

Model adalah percontohan yang mengandung unsur yang bersifat penyederhanaan untuk dapat ditiru (jika perlu). Pengambilan keputusan itu sendiri merupakan suatu proses beruntun yang memerlukan penggunaan model secara tepat.

Pentingnya model dalam suatu pengambilan keputusan, antara lain sebagai berikut:

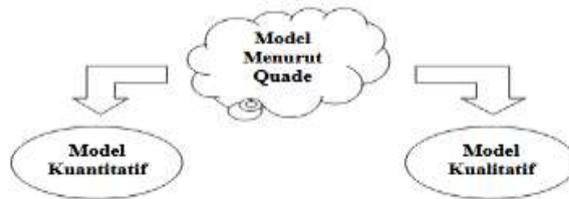
- a. Untuk mengetahui apakah hubungan yang bersifat tunggal dari unsur-unsur itu ada relevansinya terhadap masalah yang akan dipecahkan/diselesaikan itu.
- b. Untuk memperjelas (secara eksplisit) mengenai hubungan signifikan diantara unsur-unsur itu.
- c. Untuk merumuskan hipotesis mengenai hakikat hubungan-hubungan antar variabel. Hubungan inibiasanya dinyatakan dalam bentuk matematika.
- d. Untuk memberikan pengelolaan terhadap pengambilan keputusan.

Pengambilan keputusan itu sendiri merupakan proses yang membutuhkan penggunaan model yang tepat. Pengambilan keputusan itu berusaha menggeser keputusan yang semula tanpa

perhitungan menjadi keputusan yang penuh perhitungan

2. Macam-macam Model Pengambilan Keputusan

Keputusan menurut *Quade model* kedalam dua tipe yaitu model kuantitatif dan model kualitatif.



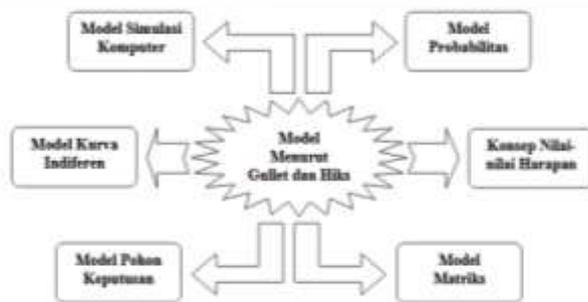
a. Model Kuantitatif

Model Kuantitatif (dalam hal ini adalah model matematika) adalah serangkaian asumsi yang tepat yang dinyatakan dalam serangkaian hubungan matematis yang pasti. Ini dapat berupa persamaan, atau analisislainnya, atau merupakan intruksi bagi komputer yang berupa program-program untuk komputer. Adapun ciri-ciri pokok model ini ditetapkan secara lengkap melalui asumsi-asumsi dan kesimpulan berupa konsekuensi logis dari asumsi-asumsi tanpa menggunakan pertimbangan atau instuis mengenai proses dunia nyata (praktik) atau permasalahan yang dibuat model untuk pemecahannya.

b. Model Kualitatif

Model kualitatif berdasarkan atas asumsi-asumsi yang ketepatannya agak kurang jika dibandingkan dengan model kuantitatif dan ciri-cirinya digambarkan melalui kombinasi dari deduksi-deduksi asumsi-asumsi tersebut dengan pertimbangan yang lebih bersifat subjektif mengenai proses atau masalah yang pemecahannya dibuatkan model.

Gullet dan Hicks memberikan beberapa klasifikasi model pengambilan keputusan yang kerap kali digunakan untuk memecahkan masalah yang seperti itu (yang hasilnya kurang diketahui



a. Model Probabilitas

Model probabilitas pada umumnya model-model keputusannya merupakan konsep probabilitas dan konsep nilai harapan memberi hasil tertentu (*the concept of probability and expected*).

Adapun yang dimaksud dengan probabilitas adalah kemungkinan yang dapat terjadi dalam suatu peristiwa tertentu (*The chance of particular event occurring*). Demikian juga halnya dengan probabilitas statistik atau proporsi statistik dikembangkan melalui pengamatan langsung terhadap populasi atau melalui sampel dari populasi tersebut. Sampel itu sendiri merupakan bagian yang dianggap mewakili keseluruhan populasi.

b. Konsep tentang Nilai-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 (nilai harapan) dari setiap peristiwa yang terjadi merupakan kemungkinan terjadinya peristiwa itu dikalikan dengan nilai kondisional. Sedangkan nilai kondisionalnya adalah dimana terjadinya peristiwa yang diharapkan masih diragukan.

c. Model Matriks

Selain model probabilitas dan nilai harapan (*probability and expected value*) ada juga model lainnya. Model lain tersebut misalnya adalah model matriks (*the payoff matrix model*).

Model matrik merupakan model khusus yang menyajikan kombinasi antara strategi yang digunakan dan hasil yang diharapkan.

Dalam hal ini Gullet dan hincks mengatakan : *the payoff matrix is a particularly convenient method of displaying and summarizing the expected values alternatif strategies.*

Model matrik terdiri atas dua hal, yakni baris dan lajur. Baris (*row*) bentuknya mendatar sedangkan lajur (*column*) bentuknya menegak (*vertical*). Pada sisi baris berisi macam alternatif strategi yang digelar oleh pengambilan keputusan sedangkan pada sisi lajuir berisi kondisian nilai harapandalam kondisi dan situasi yang berlainan.

d. Model Pohon Keputusan

Pohon keputusan ini biasanya dipergunakan untuk memecahkan masalah-masalah yang timbul dalam proyek yang sedang ditangani. Selanjutnya Welch dan Corner memberikan

definisi mengenai pohon keputusan (decision tree) sebagai berikut.

“the decision tree is a simple diagram showing the possible consequences of alternatif decisions. The tree includes the decision nodes chance modes, pays offs for each combination, and the probabilities of each event.

Menurut Welch, ada 4 komponen dari pohon keputusan yaitu : simpul keputusan, simpul kesempatan, hasil dari kombinasi, dan kemungkinan-kemungkinan akibat dari setiap peristiwa yang terjadi. Hal yang kiranya penting dalam pohon keputusan adalah pengambilan keputusan itu haruslah secara aktif memilih dan mempertimbangkannya betul-betul alternatif mana yang akan dijadikan keputusan.

Adapun langkah-langkah yang sekiranya perlu dilakukan secara berturut-turut sebagai berikut :

- 1) Mengadakan identifikasi jaringan hubungan komponen-komponen yang ada yang secara bersama-sama membentuk masalah tertentu yang nantinya harus dipecahkan melalui diagram keputusan. Masalah tertentu inilah yang merupakan masalah utama.

- 2) Masalah utama itu kemudian dirinci kedalam masalah yang lebih kecil.
- 3) Masalah yang sudah mulai terinci itu kemudian dirinci lagi kedalam masalah yang lebih kecil lagi (terinci lagi). Begitu seterusnya, sehingga merupakan diagram pohon yang bercabang-cabang.

Itulah sebabnya mengapa keputusan atau proses pengambilan keputusan yang dilakukan semacam itu dinamakan diagram pohon.

e. Model Kurva Indiferen

Ada juga pengambil keputusan yang membutuhkan penilaian yang lebih bersifat subjektif. Model yang kiranya cocok untuk keputusan yang demikian ini menggunakan analisis kurva indiferen, kurva kemanfaatan dan preferensi.

Untuk membuat gambaran yang lebih jelas kiranya perlu diberikan keterangan lebih lanjut apa yang dimaksud dengan kurva indiferen, bagaimana sifat dan cirinya.

Kurva indiferen (*indifference curve*) merupakan kurva (berbentuk garis) dimana setiap titik yang berada pada garis kurva tersebut mempunyai tingkat kepuasan atau kemanfaatan

yang sama. Misalnya, penggunaan barang A dan B meskipun kombinasi jumlah masing-masing berbeda, namun apabila semuanya itu berada pada titik kurva indifferen, kepuasannya sama.

Kurva indifferen mempunyai 4 ciri penting, yakni sebagai berikut:

- 1) Kurva indifferen membentuk lereng (*slope*) yang negative. Kemiringan yang negatif menunjukkan fakta atau asumsi bahwa satu komoditas dapat diganti dengan komoditas lainnya sedemikian rupa sehingga konsumen mempunyai tingkat kepuasan yang tetap sama.
- 2) Jika ada dua kurva indeferen dalam suatu keadaan atau lingkungan, maka keduanya tidak akan saling berpotongan.
- 3) Hasil yang diperoleh dari asumsi, ialah bahwa kurva indifferen ditarik melalui setiap titik, sehingga membentuk garis kurva.
- 4) Kurva indifferen dibutuhkan bagi pengorbanan tertentu untuk mendapatkan kepuasan yang optimal.

f. Model Simulasi Komputer

Menurut model ini, pengambilan keputusandiperlukan rancang bangun (*design*) yang biasanya menggunakan komputer, yang

mampumenirukan apa-apa yang dilakukan oleh organisasi. Banyak variabel yang dapat dijadikan model, namun biasanya sulit untuk dapat mengukur dengan tepat masing-masing variabel independen, apakah ada hubungan dan pengaruh terhadap variabel independen, kalau ada berapa besarnya. Dengan menggunakan komputer, hal ini lebih mudah lebih dihitung dan diketahui berapa besarnya pengaruh variabel terhadap independen.

Sebab dengan menggunakan bantuan komputer jangkauan pikiran (*forecasting*-nya) dan pemikirannya secara operasional menjadi lebih luas dan penjang serta mampu memecahkan permasalahan yang kompleks.

Selanjutnya Robert D. Spech mengelompokkan model dalam rangka analisis kebijakan pengambilan keputusan kedalam 5 kategori yakni sebagai berikut :

a. Model Matematika

Model matematika ini menggunakan teknik seperti misalnya, linear programming (*linear and dynamic programming*), teori jaringan kerja (*netmork theory*) dan sebagainya. Komputer dapat digunakan,

begitu pula halnya dengan kalkulator dapat juga digunakan tetapi hanya sebagai alat Bantu perhitungan saja, bukan sebagai simulator (tiruan yang memegang peranan penting). Dengan demikian, factor matematika tetap merupakan factor penentu, yang memegang peranan utama dalam penyelesaian dalam menetapkan kebijakan dan pengambilan keputusan.

b. Model Simulasi Komputer

Model ini merupakan tiruan dari kasus yang sesungguhnya. Ada yang dibuat dengan peralatan dan ukuran sama persis dengan yang sesungguhnya

c. Model Permainan Operasional

Manusia dapat berperan apa saja dalam suatu model, misalnya dapat berperan sebagai perancang (designer) dapat juga berperan sebagai pemakai, pemberi data. Tetapi dalam model permainan operasional ini, manusia berperan sebagai elemen atau unsure. Disini manusia digunakan atau dijadikan objek yang harus mengambil keputusan. Informasi diperoleh dari komputer atau video games. Jadi komputer

atau video games menyajikan masalah, kemudian manusia itu yang harus mampu menyelesaikan masalahnya.

d. Model Verbal

Model verbal adalah model pengambilan keputusan berdasarkan analogi, yang lebih bersifat bukan kuantitatif.

e. *Political Model*

Ketika tujuan diperebutkan oleh berbagai kelompok kepentingan dan kepastian teknis tinggi dalam kelompok, keputusan dari tindakan merupakan hasil tawar-menawar antara pemain yang mengejar kepentingan mereka dan manipulasi instrument pengaruh yang tersedia.

f. *Anarchy Model*

Model ini dipergunakan jika tingkat ambiguitas atau konflikstas sasaran maupun tingkat ketidakpastian teknis tinggi. Keputusan terjadi melalui peluang dan waktu ketika ada masalah, partisipan, dan pilihan tepat serta solusidilekatkan terhadap persoalan dan persoalan dipilih oleh

partisipan yang memiliki waktu dan energy untuk melakukan hal tersebut.

C. Model Preskriptif dan Deskriptif

Gathi dan Asher (2001) dalam jurnal “*Research And Development (R&D) Sebagai Salah Satu Model Penelitian Dalam Bidang Pendidikan*” yang ditulis oleh Sri Haryati (2012) menyatakan bahwa Model deskriptif ialah melukiskan dan menerangkan langkah-langkah dalam mencapaitujuan dan pengaruh setiap langkah ada langkah yang lainnyasecara lebih aktual. Sedangkan yang dimaksud dengan Model preskriptif yaitu model yang menggambarkan langkah-langkah dengan memberikan kerangka proses pencapaian tujuan.

Sebuah model pengambilan keputusan yang memberitahukan pengambil keputusan bagaimana ia harus mengambil segolongan keputusan disebut model normatif atau preskriptif. Sebuah model yang menguraikan bagaimana sesungguhnya pengambil keputusan mengambil keputusan disebut model deskriptif (Utami, 2011). Sebuah model yang menguraikan bagaimana sesungguhnya pengambil keputusan mengambil keputusan disebut model deskriptif. Model normatif secara umum telah dikembangkan oleh para ekonomikus dan ilmuwan

manajemen. Pemrograman linier, teori permainan, penganggaran modal, dan teori keputusan statistis adalah contoh-contoh model normatif. Model deskriptif berusaha menjelaskan perilaku sebenarnya dan karena itu telah dikembangkan terutama oleh para ilmuwan keperilakuan.

B.A. Fisher berpendapat bahwa model preskriptif menerangkan bagaimana kelompok seharusnya mengambil keputusan dengan cara memberikan pedoman dasar, agenda, jadwal dan urutan yang membantu kelompok mencapai konsensus. Model ini disebut juga sebagai model normatif. Penerapan model preskriptif atau model normatif meliputi lima langkah, yaitu: 1. Orientasi, yaitu menentukan bagaimana situasi yang dihadapi. 2. Evaluasi, yaitu menentukan sikap yang perlu diambil, 3. Pengawasan, yaitu menentukan apa yang harus dilakukan untuk menghadapi situasi tersebut. 4. Pengambilan keputusan, yaitu menentukan pilihan atas berbagai alternatif yang telah dievaluasi. 5. Pengendalian, yaitu melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan hasil keputusan. Sedangkan model deskriptif yang menerangkan bagaimana kelompok mengambil keputusan. Model ini juga menerangkan (menggambarkan) segala sesuatu sebagaimana apa adanya. Model ini juga memberikan kepada manajer

informasi yang mereka butuhkan untuk membuat keputusan-keputusan, dan tidak menawarkan penyelesaian masalah.

Model matematik dapat berbentuk preskriptif dimana (1) formulasi model sudah baku untuk jenis permasalahan tertentu, (2) teknik-teknik solusi baik analitik masih mampu menyelesaikan, (3) selalu ada one-to-one correspondence antara variable karakterisasi dengan variable formulasi. Contoh dari jenis model matematik ini adalah linear programming. Model ini umumnya terdiri dari fungsi objektif umumnya cost function dengan beberapa fungsi constraint. Nilai optimal diperoleh dengan menemukan decision variables yang mengoptimalkan fungsi tujuan. Asumsi bahwa sistem merupakan “singleobjek” atau aggregate serta diabaikannya unsur waktu menghasilkan model matematik yang statis. Model matematik bertambah kompleks jika digunakan pendekatan dinamis dimana sistem dimodelkan dengan persamaan diferensial dan integral. Transformasi persamaan diferensial menjadi persamaan aljabar yang dikenal dengan Transfer Function akan memudahkan pemahaman karakteristiknya serta penentuan solusinya (MURTHY.ET.AL, 1990). Model deskriptif merepresentasikan sistem dengan lebih realistis dan

rinci sehingga menghasilkan model yang kompleks dan nonlinear sedemikian sulit untuk diselesaikan dengan teknik solusi analitis. Teknik komputasi numeris lebih powerfull untuk digunakan. Model simulasi termasuk jenis model yang deksriptif (Al, 1993). *One-to-one correspondence* menjadi tidak berlaku untuk model simulasi ini. Kemajuan teknik komputasi, visualisasi dan animasi menyebabkan model ini dapat disajikan lebih user friendly serta hasil-hasilnya dapat difahami lebih mudah oleh user. Dengan pendekatan deskriptif ini, diperlukan suatu pemetaan variabel ke dalam endogeneous yaitu faktor-faktor internal yang akan diamati dan juga faktor-faktor eksternal (exogeneous) yang akan berpengaruh pada dinamika sistem. Pemetaan variabel ini sangat bergantung pada objektif dari pemodelan.

Dari beberapa keterangan ahli di atas, dapat disimpulkan Model Preskriptif Pemberian resep perbaikan, model ini menerangkan bagaimana kelompok seharusnya mengambil keputusan. Model Deskriptif Model ini menerangkan bagaimana kelompok mengambil keputusan tertentu. Model preskriptif berdasarkan pada proses yang ideal sedangkan model deskriptif berdasarkan pada realitas observasi.

BAB IV

PENGAMBILAN KEPUTUSAN KELOMPOK

A. Alasan Pengambilan Keputusan Kelompok

Keputusan merupakan hasil pemecahan dalam suatu masalah yang harus dihadapi dengan tegas. Dalam Kamus Besar Ilmu Pengetahuan pengambilan keputusan (*Decision Making*) didefinisikan sebagai pemilihan keputusan atau kebijakan yang didasarkan atas kriteria tertentu. Proses ini meliputi dua alternatif atau lebih karena seandainya hanya terdapat satu alternatif tidak akan ada satu keputusan yang akan diambil. (Dagun, 2006:185). Pengambilan keputusan merupakan salah satu bentuk perbuatan berpikir dan hasil dari suatu perbuatan itu disebut keputusan. (Desmita. 2008:198).

Menurut Siagian (dalam Asnawir, 2006: 203), pengambilan keputusan merupakan suatu pendekatan yang sistematis terhadap suatu masalah yang dihadapi. G.R. Terry Mengemukakan bahwa pengambilan keputusan adalah sebagai pemilihan yang didasarkan kriteria tertentu atas dua atau lebih alternatif yang mungkin.

Pengambilan keputusan adalah poses memilih atau menentukan berbagai kemungkinan diantara situasi-situasi yang tidak pasti. Pembuatan keputusan terjadi di dalam situasi-situasi yang meminta seseorang

harus membuat prediksi kedepan, memilih salah satu diantaranya (Syamsi, 2002:5).

Menurut Hani Handoko, (2012) Pengambilan keputusan dapat dilakukan atas dasar perorangan atau kelompok. Kelompok adalah himpunan, kumpulan, atau jumlah orang yang dianggap ada hubungannya satu sama lain atau disatukan oleh ikatan atau kepentingan bersama (Siswanto, 2011).

Keputusan kelompok adalah keputusan yang dibuat oleh sekelompok orang berdasarkan hasil musyawarah mufakat. Musyawarah seharusnya menjadi jalan yang ditempuh oleh pengambilan keputusan kelompok dengan melibatkan semua komponen di dunia pendidikan seperti pendidik, peserta didik, orang tua dan masyarakat sehingga setiap keputusan yang diambil dapat diterima dan dijalankan dengan baik oleh semua komponen tersebut, karena dalam musyawarah terdapat nilai-nilai kebajikan yang sangat tepat jika diterapkan di dunia pendidikan. (Ahmad Sabri, 2013:275).

Pengambilan keputusan secara kelompok dapat pula dibedakan kepada beberapa bentuk yaitu: (1) sekelompok pimpinan, (2) sekelompok orang-orang bersama pimpinannya dan (3) sekelompok orang yang mempunyai kedudukan sama.

Beberapa kebaikan dari pengambilan keputusan secara kelompok adalah: (1) keputusan dapat lebih cepat ditentukan atau diambil karena tidak perlu menunggu persetujuan dari rekan lainnya, (2) memperkecil kemungkinan terjadinya pertentangan pendapat dan (3) jika pimpinan atau manajer yang mengambil keputusan itu memiliki kemampuan yang tinggi dan berpengalaman luas dalam bidang yang akan diputuskan, maka keputusannya berkemungkinan besar tepat.

Di samping beberapa kebaikan di atas, terdapat pula beberapa kelemahan pengambilan keputusan secara kelompok, yaitu: (1) bagaimanapun tingginya kepandaian dan kemampuan pimpinan atau manajer, tetap memiliki berbagai keterbatasan, (2) keputusan yang terlalu cepat diambil dan tidak meminta pendapat orang lain seringkali kurang tepat dan (3) jika terjadi kesalahan dalam pengambilan keputusan dapat menjadi beban yang berat bagi pimpinan itu sendiri.

Menurut penelitian para ahli pengambilan keputusan oleh kelompok dipandang lebih efektif daripada pengambilan keputusan oleh individu. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Goodwin Watson (1931) terhadap enam puluh delapan mahasiswa S2 di Columbia University dari tahun 1925 sampai dengan 1962. Penelitian ini menunjukkan bahwa kemampuan

intelektual kelompok rata-rata 17 % lebih tinggi dibanding kemampuan intelektual individu dalam mengambil sebuah keputusan. Keputusan akan lebih berkualitas setelah diadakan diskusi kelompok.

Penelitian yang lain dilakukan oleh Thorndike (1938). Ia menyimpulkan bahwa pemecahan masalah yang diperoleh dari keputusan kelompok terbukti lebih efektif. Selain itu, hasil penelitian baru-baru ini menunjukkan bahwa anggota yang bekerjasama dalam kelompoknya akan belajar lebih cepat, meminimalkan kesalahan, mengolah informasi dengan baik, dan menghasilkan keputusan yang lebih berkualitas dibanding dengan mereka yang bekerja secara individual. (Baron, Kerr, & Miller, 1992; Johnson & Johnson, 1989; Laughlin, 1980).

Lalu, apa alasan bahwa keputusan kelompok lebih efektif dibandingkan keputusan individu? Alasannya adalah karena di dalam kelompok terjadi proses interaksi antar anggota sehingga sering memunculkan idea tau gagasan yang sebelumnya tidak terpikirkan oleh para anggotanya (Goodwin Watson). Hal ini dibuktikan oleh penelitian Ames dan Murray pada dua orang anak yang diminta melakukan suatu konservasi. Kesimpulannya adalah terjadi suatu proses dalam suatu

kelompok karena adanya diskusi yang memungkinkan munculnya ide-ide yang tidak terpikirkan sebelumnya.

Alasan lainnya adalah bahwa dalam kelompok, pemecahan masalah yang buruk lebih mudah dikenali dan kemudian ditolak oleh anggota kelompok yang lain. (Shaw, 1932). Dalam kelompok, suatu potensi kealahan dapat dikoreksi karena biasanya lebih mudah melihat kesalahan orang lain daripada kesalahan sendiri. (Ziller, 1957).

Alasan ketiga adalah bahwa kelompok mempunyai ingatan akan fakta dan kejadian yang lebih akurat daripada perorangan. Sedangkan alasan yang keempat adalah bahwa anggota kelompok dapat saling bertukar informasi-informasi unik yang tidak diketahui oleh anggota kelompok lainnya. Ketika anggota kelompok saling berbagi informasi dengan bebas, mereka cenderung menghasilkan keputusan yang lebih baik (Thompson, Levine, & Messick, 1999) sehingga kualitas keputusan kelompok bergantung pada informasi unik yang dimiliki para anggota.

Berikut adalah alasan-alasan lain mengapa kelompok menghasilkan keputusan yang lebih baik daripada individu atau perorangan.

1. Kelompok mempunyai motivasi tinggi

2. Kelompok mengambil keputusan yang lebih beresiko daripada individu
3. Keterlibatan dalam pengambilan keputusan meningkatkan komitmen anggotanya untuk melaksanakan keputusan kelompok tersebut
4. Keterlibatan dalam pengambilan keputusan memungkinkan terjadinya perubahan sikap dan perilaku anggota yang diperlukan dalam pelaksanaan keputusan
5. Perbedaan yang ada dalam kelompok merupakan sumber daya yang bervariasi
6. Diskusi langsung dapat meningkatkan kualitas dari setiap argumen dan kreativitas.

B. Metode Pengambilan Keputusan Kelompok

Dalam pengambilan keputusan kelompok, ada berbagai metode yang bisa di gunakan. Disini akan dibahas kurang lebih tujuh metode utama yang masing-masing mempunyai kegunaan yang berbeda serta memiliki kelebihan dan kelemahan yang berbeda pula. Selain itu setiap metode juga mempunyai konsekuensi atau resiko tersendiri.

Perlu diketahui bahwa dalam memilih metode pengambilan keputusan, hal-hal yang perlu dipertimbangkan adalah sebagai berikut:

1. Jenis keputusan yang akan dibuat
2. Waktu dan sumberdaya yang tersedia
3. Sejarah kelompok
4. Ciri-ciri tugas yang sedang dikerjakan
5. Suasana yang diinginkan oleh kelompok
6. Keadaan kelompok.

Berikut adalah penjelasan untuk ketujuh metode yang biasa digunakan dalam pengambilan keputusan:

1. Metode 1 : Keputusan oleh penguasa tanpa diskusi kelompok Adalah metode pengambilan keputusan dimana pemimpin yang terpilihlah yang membuat keputusan tanpa meminta pertimbangan dari anggota kelompok. Metode ini sering digunakan dalam sebuah organisasi.

Kelebihan :

- a. Memudahkan administrasi
- b. Berguna untuk membuat keputusan sederhana secara rutin
- c. Waktu relatif singkat
- d. Keputusan lebih efektif karena dibuat oleh orang yang terampil dan berpendidikan

Kekurangan :

- a. Pemimpin bukanlah salah satu sumber yang baik dalam mengambil keputusan
- b. Menghilangkan interaksi dalam kelompok

- c. Tidak ada komitmen dari anggota kelompok untuk melaksanakan hasil keputusan
 - d. Menimbulkan sabotase akibat dari ketidaksetujuan anggota
 - e. Kelompok menjadi tidak efektif
 - f. Sumber daya anggota diabaikan
2. Metode 2 : Keputusan Oleh Ahli

Adalah metode pengambilan keputusan yang dilakukan oleh salah satu anggota yang paling ahli atau berpengalaman. Biasanya orang yang dianggap ahli dalam suatu kelompok adalah orang yang memiliki kepopuleran dan kekuasaan diantara anggota-anggota yang lain.

Kelebihan :

- a. Berguna saat mengatasi masalah yang sesuai dengan keahlian orang yang bersangkutan
- b. Melibatkan sedikit anggota saja

Kekurangan :

- a. Sulit dalam menentukan anggota ahli atau berpengalaman
- b. Tidak ada komitmen untuk pelaksanaan hasil keputusan
- c. Menimbulkan sabotase akibat dari ketidaksetujuan anggota
- d. Kelompok menjadi tidak efektif

e. Sumber daya anggota diabaikan

3. Metode 3 : Keputusan Dengan Rata-rata Kelompok

Adalah metode pengambilan keputusan yang dilakukan dengan cara menanyakan pendapat setiap anggota kelompok secara terpisah dan kemudian merata-rata hasilnya.

Ada dua teknik yang digunakan dalam metode pengambilan keputusan dengan rata-rata kelompok yaitu :

a. Teknik Delphi

Teknik ini pernah dikembangkan oleh Dalkey, Helmer dan rekan-rekan mereka dari RAND Corporation (Dalkey, 1969, 1975) untuk memperbaiki prediksi yang berisi penilaian dengan menyediakan prosedur untuk menimbulkan pendapat ahli. Teknik ini dilaksanakan dengan langkah-langkah sebagai berikut

- 1) Tiap anggota memberikan pendapat kemudian dikumpulkan dan dirangkum
- 2) Rangkuman dibagikan kepada semua anggota
- 3) Setiap anggota menilai atau memprediksi rangkuman tersebut
- 4) Pengambilan keputusan.

b. Teknik Nominal Kelompok

Teknik ini dilaksanakan dengan langkah-langkah sebagai berikut :

- 1) Penilaian masalah
- 2) Masing-masing individu membuat pendapat tanpa diskusi
- 3) Masing-masing individu mengajukan pendapatnya dalam diskusi langsung dan menyatarkannya
- 4) Pembahasan tiap-tiap pendapat
- 5) Evaluasi tiap-tiap pendapat
- 6) Pengambilan keputusan.

Kelebihan :

- 1) Berguna saat tidak ada waktu yang banyak dan bersifat darurat
- 2) Berguna ketika anggota kelompok sulit dikumpulkan
- 3) Berguna ketika membuat sebuah keputusan rutin yang mudah.

Kekurangan :

- 1) Tidak ada interaksi antara anggota kelompok
- 2) Tidak ada komitmen untuk melaksanakan hasil keputusan
- 3) Kelompok menjadi tidak efektif akibat konflik dan kontroversi anggota.

4. Metode 4 : keputusan oleh penguasa setelah diskusi kelompok

Adalah metode pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pemimpin kelompok. Dalam hal ini, pemimpin mengadakan rapat, memaparkan masalah, mendengarkan diskusi antar anggotanya sampai dia yakin keputusan apa yang akan diambilnya dan kemudian mengumumkan keputusan tersebut.

Kelebihan :

- 1) Sumber daya anggota lebih banyak digunakan
- 2) Adanya diskusi kelompok yang menguntungkan

Kekurangan :

- 1) Tidak ada komitmen anggota untuk melaksanakan hasil keputusan
- 2) Konflik dan kontroversi dalam kelompok tidak terselesaikan
- 3) Timbul persaingan antar anggota kelompok dalam memuji pemimpinnya.

5. Metode 5 : keputusan oleh minoritas

Adalah metode pengambilan keputusan yang dilakukan oleh sebagian kecil anggota atau minoritas berkuasa dengan berbagai cara, baik cara yang sah maupun yang tidak sah. Metode ini sering disebut sebagai kontrol minoritas.

Salah satu cara sah yang di gunakan adalah

minoritas berperan sebagai komite yang mempertimbangkan suatu masalah dan memutuskan tindakan apa yang akan diambil. Akan tetapi, tidak menutup kemungkinan minoritas kelompok melakukan cara-cara yang tidak sah, seperti Rail Roding. Rail roading terjadi ketika minoritas menentukan keputusan secara mutlak dan memaksa anggota yang lain untuk melaksanakan keputusan tersebut.

Kelebihan :

- a. Berguna ketika anggota kelompok tidak mempunyai waktu yang banyak dan sulit di kumpulkan
- b. Berguna untuk membuat keputusan rutin yang sederhana yang tidak membutuhkan komitmen semua anggota dalam melaksanakan hasil keputusan.

Kekurangan :

- a. Sumber daya kelompok tidak digunakan
 - b. Tidak ada komitmen anggota dalam melaksanakan hasil keputusan
 - c. Kelompok menjadi tidak efektif akibat konflik dan kontroversi yang tidak terselesaikan
 - d. Interaksi kelompok yang tidak menguntungkan
6. Metode 6 : Keputusan oleh Mayoritas

Adalah metode pengambilan keputusan yang

paling sering digunakan yang hampir mirip seperti system pemilu dimana sebuah masalah akan dibahas dan diambil keputusan yang harus disetujui oleh paling sedikit 51% anggotanya

Kelebihan :

- a. Berguna ketika ada cukup waktu untuk mengambil keputusan
- b. Berguna ketika komitmen anggota kelompok dalam melaksanakan hasil keputusan tidak diperlukan.

Kekurangan :

- a. Mengabaikan minoritas sehingga mengurangi keefektifan kelompok
- b. Sumber daya anggota tidak dimanfaatkan
- c. Tidak ada komitmen untuk melaksanakan hasil keputusan
- d. Interaksi yang tidak menguntungkan

7. Metode 7 : Keputusan Tentang Konsensus

Adalah dalam metode pengambilan keputusan menggunakan konsensus. Konsensus berarti semua anggota meynetujui suatu keputusan untuk dilksanakan. Metode ini membutuhkan waktu dan sumber yang banyak,komunikasi yang terbuka dan dukungan sosial dari seluruh anggota kelompok. Panduan dasar untuk pengambilan keputusan secara konsensus adalah sebagai berikut:

- a. Mencari perbedaan pendapat
- b. Member argumentasi yang baik,jelas dan logis
- c. Menganalisis pendapat yang lain secara kritis
- d. Mendorong semua anggota untuk memberikan argumentasi yang terbaik
- e. Menyetujui suatu pendapat dengan pertimbangan yang matang dan masuk akal
- f. Menghindari terjadinya konflik
- g. Mencari keputusan yang terbaik

Kelebihan :

- a. Keputusan yang inovatif, kreatif dan berkualitas tinggi
- b. Meningkatkan komitmen anggota kelompok untuk melaksanakan hasil keputusan
- c. Sumber daya anggota termanfaatkan dengan baik
- d. Meningkatkan kemampuan kelompok dalam mengambil keputusan
- e. Berguna untuk mengambil keputusan yang serius,penting dan kompleks

Kekurangan :

- a. Membutuhkan banyak waktu,energi dan keterampilan yang tinggi
- b. Tidak boleh ada batas waktu dan keputusan yang diambil bukanlah keputusan yang darurat (Salusu, 2004:65-70).

C. Teknik Pengambilan Keputusan Kelompok

1. Teknik Pengambilan Keputusan *Expected Values*

Teknik ini mempertimbangkan kemungkinan munculnya kejadian dan kemungkinan hasil. Kombinasi dua kemungkinan tersebut menghasilkan nilai moneter yang diharapkan. Kejadian yang memiliki nilai moneter paling tinggi akan menjadi pilihan seorang pengambil keputusan.

2. Teknik Pengambilan Keputusan *Payoff Tables*

Teknik ini memperhitungkan alternatif kejadian yang muncul dan alternatif situasi yang menguntungkan atau tidak menguntungkan. Kombinasi kedua alternatif tersebut akan memberikan gambaran hasil moneter yang berbeda-beda. Kejadian yang memberi hasil maksimal akan menjadi pilihan seorang pengambil keputusan untuk memecahkan masalah.

3. Ketiga, teknik pengambilan keputusan *decision trees*

Keputusan dilakukan dengan cara membuat anatomi sebuah pohon yang terdiri dari titik dan cabang. Penilaian kejadian dimulai dari titik dengan melewati cabang, setiap cabang menggambarkan kemungkinan keberhasilan

sebuah kejadian. Semakin besar kemungkinan keberhasilannya akan menjadi pilihan seorang pengambil keputusan. (Muhdi, 2017: 17-138).

Teknik pengambilan keputusan menurut Hasan (2014:10) adalah sebagai berikut:

1. Teknik Pengambilan Keputusan Kelompok Delphi, umumnya digunakan untuk mengambil keputusan meramal masa depan yang diperhitungkan akan dihadapi organisasi. Teknik ini sangat sesuai untuk kelompok pengambil keputusan yang tidak berada di satu tempat. Pengambil keputusan menyusun serangkaian pertanyaan yang berkaitan dengan suatu situasi peramalan dan menyampaikannya kepada sekelompok ahli. Para ahli tersebut ditugaskan untuk meramalkan, apakah suatu peristiwa dapat atau mungkin terjadi atau tidak.
2. Teknik Pengambilan Keputusan Kelompok Nominal, adalah rapat kelompok yang terstruktur terdiri dari 7-10 individu duduk berkumpul tetapi tidak berbicara satu sama lainnya. Setiap orang menulis gagasannya di selembar kertas. Setelah 5 menit, dilakukan saling tukar pikiran yang terstruktur. Setiap

orang mengajukan satu gagasan. Seseorang yang ditunjuk sebagai notulen mencatat seluruh gagasan itu di kertas di depan seluruh anggota kelompok.

3. Teknik Pengambilan Keputusan dengan Pertemuan Elektronik, Pendekatan yang terbaru untuk pengambilan keputusan kelompok adalah mencampurkan teknik kelompok nominal dengan teknologi komputer canggih. Bentuk ini disebut dengan pertemuan elektronik (electronic meeting). Jika teknologi sudah dipakai, konsepnya sederhana saja. Sampai dengan lima puluh orang duduk mengelilingi meja berbentuk U (tapal kuda) yang disana hanya ada seperangkat terminal komputer. Masalah dipresentasikan kepada para peserta pertemuan dan mereka mengetik tanggapan mereka ke layar komputer. Komentar individu, serta jumlah suara diperlihatkan di layar proyeksi di ruangan tersebut. (Hasan, 2014:10).

BAB V

TEKNIK PENGAMBILAN KEPUTUSAN

A. Pendekatan Pengambilan Keputusan Kuantitatif dan Kualitatif

Pengambilan keputusan dalam sebuah organisasi atau lembaga adalah sebuah proses menentukan sebuah pilihan dari berbagai macam alternative alternative pilihan yang ada. Seseorang terkadang dihadapkan pada suatu keadaan dimana ia harus menentukan pilihan (keputusan) dari berbagai alternatif yang ada. Proses ini terkadang amatlah rumit karena berdampak pada dirinya dan lingkungan sekitarnya.

Secara umum, terdapat dua pendekatan dalam pengambilan keputusan, yaitu pendekatan kualitatif dan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kualitatif mengandalkan penilaian subyektif terhadap suatu masalah, sedangkan pendekatan kuantitatif mendasarkan keputusan pada penilaian obyektif yang didasarkan pada model matematika yang dibuat.

Pendekatan kualitatif adalah pendekatan yang didasari oleh analisis social non matematis yang tidak sampai melakukan perhitungan secara nominal, tetapi keputusan yang dibuat tetap mampu mendapatkan kualitas mendekati ilmiah.

T. Hani Handoko, (2008) mengatakan metode kuantitatif pengambilan keputusan dikenal dengan nama teknik management science dan operations research. Riset operasi menggambarkan, memahami, dan memperkirakan perilaku berbagai sistem yang kompleks dalam kehidupan manusia. Tujuannya menyediakan informasi yang akurat sebagai dasar pengambilan keputusan. Metoda kuantitatif pengambilan keputusan atau (operating research) merupakan metoda kuantitatif yang digunakan untuk membantu mengambil keputusan operasi. Adanya metoda kuantitatif pengambilan keputusan, maka seorang manajer akan terbantu ketika harus membuat keputusan operasi usahanya.

Kelebihan Metode Kuantitatif

- a. Dapat digunakan untuk menduga atau meramal.
- b. Hasil analisis dapat diperoleh dengan pasti dan akurat apabila digunakan sesuai aturan-aturan yang telah ditetapkan.
- c. Dapat digunakan untuk mengukur interaksi hubungan antara dua/lebih variabel (peubah).
- d. Dapat menyederhanakan realitas permasalahan yang kompleks & rumit dalam sebuah model

Kekurangan Metode Kuantitatif

- a. Berdasarkan pada anggapan-anggapan (Asumsi)

- b. Asumsi tidak sesuai dengan realitas yang terjadi atau menyimpang jauh maka kemampuannya tidak dapat dijamin bahkan menyesatkan.
- c. Data harus berdistribusi normal dengan skala pengukuran data yang harus digunakan adalah interval & rasio.
- d. Dapat digunakan untuk menganalisis data yang populasi/sampelnya sama.
- e. Tidak dapat dipergunakan untuk menganalisis dengan cuplikan (Sampel) yang jumlahnya sedikit (> 30).

Metode Kuantitatif dan kualitatif pengambilan keputusan ini sering juga digunakan oleh mahasiswa dan dosen dalam membuat sebuah penelitian.

B. Teknik Pengambilan Keputusan Kreatif

Kreativitas merupakan sesuatu yang terjadi ketika kita mampu mengatur pikiran kita sedemikian rupa yang siap mengarah pada pemahaman yang berbeda dan lebih baik dari subjek atau situasi yang sedang kita pertimbangkan (Proctor 2005). Kreativitas berkaitan dengan bagaimana kita membayangkan sesuatu hal atau melakukan imajinasi. Manusia selalu bertindak, merasakan, dan bekerja menurut apa yang dia bayangkan tentang diri dan lingkungannya (Heartsill 2008). Kreativitas

membuat pengambilan keputusan untuk secara penuh menilai dan memahami masalah, termasuk melihat masalah yang tidak dapat dilihat orang lain. Meskipun semua aspek dari perilaku organisasi memiliki kompleksitas, hal itu sangat benar adanya untuk kreativitas.

Dalam kaitannya dengan proses pengambilan keputusan, Osborn memperkenalkan tiga fase utama dalam pemecahan masalah secara kreatif yaitu:

1. Fase penemuan fakta. Fase penemuan fakta meliputi pendefinisian masalah , pengumpulan dan analisis data yang relevan.
2. Fase penemuan ide. Fase ini meliputi pengumpulan ide secara kreatif, kemudian mengembangkan ide-ide tersebut dengan memodifikasi dan mengkombinasi serta menambah atau mencari informasi lain jika perlu. Penemuan ide-ide dapat diperoleh dengan mengikuti dua prinsip, yaitu: (1) menggunakan kemampuan untuk meninjau masalah dari perkiraan yang berlainan, (2) kuantitas akan menghasilkan kualitas.
3. Fase penemuan pemecahan. Fase tersebut meliputi: pengujian pemecahan secara tentatif melalui pengujian, pengabdian, dan penerapan jalan pemecahan yang telah ditetapkan oleh personil yang

terlibat dalam usaha pemecahan masalah. Fase ini juga melibatkan suatu judgement (pembuatan perkiraan).

Menurut Evans (1994), berpikir kreatif akan membantu orang untuk meningkatkan kualitas dan keefektifan pemecahan masalah dan hasil pengambilan keputusan yang dibuat. Dalam kaitannya dengan proses pengambilan keputusan, berpikir kreatif sangat dibutuhkan terutama dalam mengidentifikasi persoalan (masalah) dan mengembangkan alternatif pemecahan.

Jika ternyata dalam penerapan dan pelaksanaan keputusan tidak tepat atau gagal dalam pelaksanaannya, masih tersedia ide, gagasan atau cara pemecahan lain yang dihasilkan oleh para pemimpin, manajer atau anggota organisasi lainnya dalam pertemuan kreatif mereka. Disinilah letak pentingnya berpikir kreatif dalam mengambil keputusan. Artinya, melalui pemikiran yang kreatif, segala kemungkinan akan keberhasilan maupun kegagalan suatu keputusan sudah disiapkan sebelumnya. Para pemimpin, manajer, dan seluruh anggota organisasi tidak cepat puas dan bangga atas hasil karya mereka jika berhasil dan sebaliknya mereka tidak mudah putus asa, lemah dan tegang ketika akhirnya usaha mereka gagal. Hal ini karena pemikir

kreatif sadar bahwa kegagalan merupakan keberhasilan yang tertunda.

C. Teknik Partisipatif

Griffin (2013) mengatakan Partisipasi secara teoritis akademis dalam proses pengambilan keputusan merupakan rancana strategis organisasi sebagai salah satu persoalan utama dalam pengambilan keputusan. Semua warga organisasi dalam perspektif manajemen pengambilan keputusan merupakan strategi untuk meningkatkan keterlibatan ego, motivasi, dan kepuasan mereka.

Teknik partisipasi dalam pengambilan keputusan merupakan gaya kepemimpinan demokratis dan kebanyakan berorientasi pada perilaku, Sebagai teknik pengambilan keputusan, partisipatif mencakup individu atau kelompok dalam proses. pengambilan keputusan partisipatif merupakan suatu cara untuk mengambil keputusan untuk menentukan dan memilih satu alternatif dari berbagai alternatif yang dilakukan dengan musyawarah dan demokratis dalam mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Penggunaan teknik pengambilan keputusan partisipatif ini bertujuan untuk pergantian akuntabilitas atau mengabaikan tanggung jawab dari atas kepada

pusat kekuatan staf, membuat sederhana pembagian pengambilan keputusan kepada yang lain. Setiap orang yang berpartisipasi membuat keputusan harus dimintai tanggung jawab terhadap hasil yang dicapai. Pengambilan keputusan partisipatif memiliki nilai potensial untuk meningkatkan mutu keputusan, mempermudah penerimaan keputusan dan pelaksanaannya, membangkitkan kekuatan moral staf, meneguhkan komitmen dan tim kerja, membangun kepercayaan, membantu staf dan administrator memperoleh keterampilan baru dan meningkatkan keefektifan sekolah.

Salusu (1996 : 242) Mengemukakan ada empat teknik pengambilan keputusan partisipatif yaitu :

1. Sumbang saran (Brainstorming)
2. Teknik kelompok nominal, (The nominal group techniquel NGT).
3. Teknik delphi
4. Kelompok mutu (Quality circles).

Dari beberapa tipe pengambilan keputusan partisipatif, Engkoswara & Komariah (2010:110) mengemukakan 2 tipe pengambilan keputusan partisipatif yaitu:

- 1) Keputusan terprogram (Programmed decisions).
Keputusan terprogram dibuat berdasarkan

kebijakan, prosedur, atau peraturan dan kebiasaan yang dilakukan. Keputusan ini bersifat rutin, berulang dan biasanya organisasi sudah memiliki kebijakan baik tertulis maupun tidak tertulis, yang memudahkan kepala madrasah membuat keputusan. Masalah yang relatif atau yang sering muncul biasanya mudah dikenali dan diorganisasikan. Masalah rutin demikian itu bisa dipecahkan atau diatasi melalui peraturan yang telah ditetapkan. Peraturan itu sendiri merupakan putusan-putusan yang dibakukan. Masalah rutin dan berulang-ulang tidak selalu bersifat sederhana tetapi mungkin juga rumit dan kompleks, akan tetapi kepala madrasah dapat memahami dan menentukan komponen yang terkait, meramalkan kondisinya, dan dapat menganalisis situasinya, maka pengambilan keputusan itu bersifat terprogram. Misalnya kasus PSB (penerimaan siswa baru) yang rutin dan berulang akan tetapi dalam pelaksanaannya seringkali memunculkan masalah yang kompleks. Oleh karena itu, kepala madrasah harus responsif terhadap masalah tersebut dan mereka paham komponen-komponen apa yang harus ditangani, bagaimana menganalisisnya sudah dapat dipikirkan

dan menjadi agenda rutin sebagai keputusan yang terprogram.

- 2) Keputusan tidak terprogram (Non-programmed decisions). Keputusan tidak terprogram berangkat dari masalah khusus yang tidak biasa, spesifik dan tidak terliput oleh kebijakan yang ada sehingga perlu penanganan tersendiri dengan menyediakan waktu yang cukup dengan teknik yang tepat untuk menganalisis masalah, menyodorkan alternatif dan memilih alternatif. Masalah yang berstruktur kompleks dan seringkali berubah-ubah sehingga sulit untuk dikenali dan diorganisasikan perlu pemecahan yang dilakukan tersendiri. Atau melalui keputusan yang tak terprogramkan (Non-programmed decisions).

D. Teknik Pengambilan Keputusan Modern

Dalam era komputer saat ini dimana berbagai metode kuantitatif untuk pengambilan keputusan telah sangat berkembang dengan canggih dan banyak diterapkan pada berbagai tipe keputusan rutin dan terkadang mengandung resiko. Bagaimanapun juga hasil perhitungan kuantitatif seharusnya digunakan hanya sebagai salah satu pertimbangan atau informasi dalam pengambilan keputusan terutama untuk keputusan

dasar dan mengandung resiko atau ketidak pastian. Teknik modern menawarkan bantuan bagi menejemen dalam menghadapi tantangan yang memerlukan tipe tipe keputusan tersebut. Dimana hal ini dapat sepenuhnya di dasarkan pada metode kuantitatif.

E. Proses Minout

Proses Minout pada dasarnya merupakan proses rasional dalam pengambilan keputusan proses ini dikembangkan oleh Kepner dan Tregoe, dengan menerapkan empat proses dasar yang rasional dalam penggunaan dan penyebaran Informasi mengenai masalah organisasi. Lebih lanjut proses minout adalah prosedur yang sistematis bagi pemanfaatan sebaik mungkin empat pola berfikir manusia:

1. Menilai dan menjelaskan
2. Sebab akibat
3. Melakukan pilihan
4. Mengantisipasi masa depan

Oleh karena itu prosesnya juga dibedakan menjadi empat tipe (Charles H Kepner 1965) :

1. Analisis Situasi

Analisis penilaian situasi didasarkan kepada pola fikir rasional yang pertama. Analisis ini lebih sebagai teknik evaluatif yang memungkinkan para

manajer menggunakan sebaik mungkin analisis - analisis lainnya, bukan sebagai teknik analitis. Analisis situasi dirancang untuk mengenali persoalan yang harus dipecahkan dan keputusan yang harus diambil dan persoalan dimasa depan yang harus dianalisa dan direncanakan.

Teknik ini penting karena biasanya permasalahan managerial menyangkut berbagai informasi yang campur aduk baik antara informasi yang tidak penting dan tambahan. Secara ringkas tahap- tahap penilaian situasi adalah sebagai berikut :

a) Pengenalan masalah

Manajer yang berhadapan dengan masalah “tinggi”. Situasi masalah yang dihadapi biasanya kompleks dan rumit. Langkah ini bermaksud untuk mengenali masalah yang terjadi sekarang dan di waktu yang akan datang apakah bentuk penyimpangan, ancaman atau kesempatan.

b) Pemisahan masalah

Pemisahan masalah yang dimaksud yaitu pemecahan masalah yang kompleks menjadi masalah yang lebih terbatas dan jelas sampai merupakan sejumlah masalah tunggal. Juga perlu diidentifikasi masalah-masalah tambahan yang harus diselesaikan.

c) Penetapan prioritas.

Setelah kita mempunyai sejumlah masalah tunggal, langkah berikutnya adalah menentukan urutan penanganan masalah tersebut atas dasar mendesak dan perkembangannya.

d) Penempatan

Dengan urutan prioritas yang disebabkan kita memilih proses yang sesuai untuk menangani setiap masalah.

2. Analisis Persoalan

Analisis ini merupakan proses rasional kedua yang didasarkan pada pola berfikir sebab-akibat. Proses ini memungkinkan kita dengan cermat mengenali, menguraikan, menganalisa dan memecahkan masalah, dimana terjadi suatu penyimpangan dari standar (seharusnya) yang belum diketahui penyebabnya.

Analisis persoalan menunjukkan cara untuk mencarikan informasi yang penting dan menyingkirkan informasi yang tidak relevan. Proses ini secara ringkas terdiri dari langkah-langkah sebagai berikut :

a) Merumuskan persoalan atau pernyataan terjadinya penyimpangan

- b) Menguraikan persoalan dalam empat dimensi :
identitas, lokasi, waktu dan luasnya masalah
- c) Mencarikan informasi penting dan relevan di dalam tempat dimensi tersebut untuk menggali sebab-sebab yang mungkin
- d) Menguji sebab-sebab yang mungkin untuk menemukan sebab yang paling mungkin
- e) Melakukan verifikasi terhadap sebab yang paling mungkin

3. Analisis Keputusan

Analisis ini didasarkan pada pola berfikir penentuan pilihan.

Dengan proses ini kita dapat mengevaluasi berbagai alternatif yang ada dan memilih alternatif terbaik. Langkah-langkah analisis keputusan dapat diuraikan sebagai berikut :

- a) Merumuskan pernyataan keputusan (decision statement), menentukan sasaran-sasaran yaitu hal-hal atau persyaratan penting yang harus dipenuhi alternatif demi hasil yang diharapkan dengan memperhatikan sumber daya yang membatasi dan ketersediaan data. Sasaran ini kemudian dikategorikan menjadi berbagai sasaran mutlak yang harus dipenuhi (must) dan

berbagai sasaran keinginan (wants) dengan bobot yang berbed-beda.

- b) Mengembangkan dan mengevaluasi alternatif-alternatif. Berbagai alternatif dievaluasi terhadap sasaran mutlak dan sasaran keinginan. Alternatif yang tidak memenuhi sasaran mutlak digugurkan dan tidak dimasukkan dalam pertimbangan selanjutnya. Pilihan sementara ditentukan atas dasar apakah alternatif memenuhi sasaran mutlak atau tidak dan nilai total tertinggi hasil perkalian bobot masing-masing sasaran keinginan dan hasil penilaian alternatif terhadap sasaran-sasaran tersebut.
- c) Menganalisa konsekuensi atau resiko yang merugikan untuk setiap alternatif, yang menyangkut kegawatan resiko. Pilihan terakhir ditentukan atas dasar hasil evaluasi alternatif dan analisis konsekuensinya.

4. Analisis Persoalan Potensial

Adalah proses rasional yang didasarkan pada antisipasi kita terhadap peristiwa yang mungkin terjadi dan yang dapat terjadi dimasa yang akan datang. Memang tak seorangpun dapat mengetahui dengan pasti apa masalah yang akan terjadi tetapi juga tak seorangpun dapat menjamin bahwa tidak akan

terjadi masalah diwaktu yang akan datang. Proses ini memungkinkan organisasi bertindak lebih aktif menentukan masa depannya, dengan menggunakan apa yang kita ketahui atau dapat kita asumsikan untuk menghindari konsekuensi negatif yang mungkin timbul. Analisis persoalan dilandasi pemikiran bahwa mencegah timbulnya persoalan adalah lebih efisien daripada memecahkan suatu persoalan yang dibiarkan berkembang

Langkah-langkah proses analisis persoalan potensial secara ringkas dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Mengidentifikasi daerah-daerah kritis, atau bagian-bagian dalam rencana yang dianggap lemah atau menurut dugaan kita kemungkinan terjadinya penyimpangan adalah lebih besar. Penentuan daerah kritis ini dapat berdasarkan pengalaman dan informasi dari pihak lain atau faktor-faktor lain yang relevan. Kemudian kita menentukan prioritas di antara daerah-daerah kritis tersebut dan memusatkan perhatian pada daerah yang paling kritis.
- 2) Mengidentifikasi persoalan-persoalan potensial yaitu meramalkan hal-hal yang mungkin menyimpang dalam daerah kritis prioritas.

Berdasarkan tingkat kegawatannya, kita menyusun persoalan potensial menurut prioritas.

3) Mengidentifikasi sebab-sebab yang mungkin.

Dari persoalan potensial diidentifikasi masalahnya dan ditentukan penyebab yang kemungkinannya sangat tinggi. Dalam tahap ini kita juga mengidentifikasi tindakan pencegahan agar persoalan tidak terjadi.

4) Mengidentifikasi tindakan-tindakan

penanggulangan. Bila tindakan pencegahan gagal atau tidak mungkin dilakukan, tindakan penaggulangannya harus dilakukan untuk mengurangi akibat penyimpangan.

BAB VI

C B A (*COST BENEFIT ANALYSIS*)

A. Pengertian Analisis Biaya Manfaat (*Cost Benefit Analysis*)

Analisis biaya manfaat adalah suatu alat analisis dengan prosedur yang sistematis untuk membandingkan serangkaian biaya dan manfaat yang relevan dengan sebuah aktivitas atau proyek. Tujuan akhir yang ingin dicapai adalah secara akurat membandingkan kedua nilai manakah yang lebih besar. Selanjutnya dari hasil perbandingan ini, pengambil keputusan dapat mempertimbangkan untuk melanjutkan suatu rencana atau tidak dari sebuah aktivitas, produk atau proyek, atau dalam konteks evaluasi atas suatu yang telah berjalan, adalah menentukan keberlanjutannya.

Analisis biaya manfaat adalah suatu proses menggunakan teori, data, dan model untuk menguji produk, pengorbanan, dan kegiatan untuk menilai tujuan yang relevan dan solusi alternatif (Womer, Bournol, Dula, & Retzlaff-Roberts, 2006 dalam Misuraca, 2014).

Analisis biaya manfaat adalah proses pengolahan informasi yang digunakan untuk menilai tujuan yang berguna dan memberikan pilihan penyelesaian masalah melalui pengujian produk dan pengeluaran biaya dalam berkegiatan. (Abdilah

Rahmiati, 2018 dalam Jurnal Ekonomi Kesehatan Indonesia).

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa analisis biaya manfaat adalah proses perbandingan biaya yang diperkirakan dengan manfaat yang berkaitan erat dengan pembuatan keputusan, untuk menentukan apakah keputusan yang akan dibuat tersebut masuk atau tidak dalam sebuah program. Yang dimaksud dengan biaya adalah kelemahan-kelemahan yang mungkin bisa muncul dari keputusan tersebut, sementara manfaat atau keuntungan yang bisa diperoleh. Secara sederhana, *cost benefit analysis* bisa diartikan sebagai proses menghitung semua biaya dari sebuah program atau sebuah keputusan. Apabila melalui analisis tersebut ditemukan bahwa manfaat (*benefit*) lebih besar dari biaya (*cost*), maka bisa dianggap bahwa keputusan tersebut sudah tepat. Sebaliknya, jika biaya lebih besar dari manfaat, maka pengambilan keputusan tersebut harus dipikirkan kembali. Metode ini adalah cara pengambilan keputusan berbasis data yang paling banyak dilakukan.

Analisis biaya manfaat atau *cost benefit analysis* (CBA) ini sangatlah penting bagi sebuah lembaga atau institusi untuk mendukung proses pembuatan keputusan karena memberikan pandangan berbasis

bukti-bukti agnostik terkait isu yang sedang dibahas – tanpa adanya pengaruh opini, bias, unsur politik, dan lain sebagainya. Dengan adanya pandangan yang jelas tentang adanya konsekuensi dari sebuah keputusan, cost benefit analysis menjadi alat yang tak ternilai dalam mengembangkan strategi, mengevaluasi SDM, atau membuat keputusan program.

B. Langkah-langkah Pembuatan Analisis Biaya Manfaat atau *Cost Benefit Analysis* (CBA)

Setelah memahami konsep dasar dan pentingnya cost benefit analysis, berikut adalah Langkah-langkah yang dapat diambil untuk menerapkannya.

1. Membuat kerangka analisis

Untuk bisa melakukan analisis yang tajam dan mendapatkan hasil akurat, harus membuat kerangka kerja analisis terlebih dahulu. Bentuk kerangka kerja ini berbeda-beda, tergantung pada spesifikasi lembaga atau institusi. Hal pertama yang bisa dilakukan adalah mengidentifikasi tujuan dan sasaran yang ingin Anda dapatkan. Tujuan yang ingin dicapai sangat penting dalam menginterpretasikan hasil analisis. Putuskan metrik seperti apa yang akan digunakan untuk melakukan analisis, lalu tentukan nilai dari biaya dan manfaat yang dimiliki dengan mata

uang. Dengan demikian, akan bisa diputuskan mana yang lebih tinggi antara biaya yang harus dikeluarkan atau manfaat yang akan didapatkan.

2. Identifikasi biaya dan manfaat

Biaya dan manfaat adalah dua aspek terbesar yang ada dalam konsep ini. Langkah selanjutnya yang harus dilakukan dalam mengaplikasikan analisis biaya manfaat adalah dengan membuat dua daftar yang berbeda: daftar pertama berisi biaya-biaya yang diperkirakan dan daftar kedua berisi manfaat atau keuntungan yang diharapkan akan diperoleh dari keputusan yang akan diambil.

Biaya-biaya yang harus dihitung dalam analisis biaya manfaat atau *cost benefit analysis* meliputi:

- a. *Direct cost* (biaya langsung): biaya pekerja, biaya bahan baku, dan biaya inventaris.
- b. *Indirect cost* (biaya tidak langsung): biaya sewa, biaya utilitas (listrik dan air), serta biaya lain yang menunjang operasional.
- c. *Intangible cost* (biaya tidak teraba): biaya yang cukup sulit ditentukan, seperti turunnya kepuasan konsumen setelah penerapan program layanan baru yang menyebabkan pengurangan jumlah konsumen.

d. *Opportunity cost* (biaya peluang): jumlah keuntungan yang didapatkan dari satu strategi dibandingkan dengan strategi lainnya.

Sementara, manfaat yang harus dihitung dalam analisis biaya manfaat atau *cost benefit analysis* adalah:

- a. *Direct benefit* (manfaat langsung): peningkatan pendapatan dan penjualan dari program baru yang dibuat.
 - b. *Indirect benefit* (manfaat tidak langsung): peningkatan minat konsumen pada *brand*
 - c. *Intangible benefit* (manfaat tidak teraba): moral SDM yang semakin membaik.
 - d. *Competitive benefit* (manfaat kompetitif): contohnya, menjadi pionir dalam program yang diluncurkan.
3. Menentukan nilai dari setiap biaya dan manfaat yang ada

Tanpa adanya alat ukur yang pasti, akan sulit membandingkan antara biaya dan manfaat dalam *cost benefit analysis*. Untuk itu, dalam setiap item yang ada, harus ditentukan nilainya dengan mata uang. Dengan demikian, akan memperoleh hasil yang lebih akurat.

4. Menghitung total biaya dan manfaat serta melakukan perbandingan

Setelah setiap biaya dan manfaat memiliki nilai masing-masing dalam mata uang, hitung dan bandingkan jumlah keduanya. Jika jumlah manfaat melebihi jumlah biaya, maka bisa dilanjutkan proses pengambilan keputusan. Namun apabila jumlah biaya ternyata lebih besar dari jumlah manfaat, maka harus dipikirkan kembali keputusan tersebut. Selain perbandingan harga biaya dan manfaatnya, kerangka kerja yang dibuat diawal juga harus diperhatikan kembali.

C. Kelebihan dan Kekurangan Analisis Biaya Manfaat atau *Cost Benefit Analysis (CBA)*

1. Kelebihan

a. Menggunakan data sebagai dasarnya

Analisis biaya manfaat atau *cost benefit analysis* memungkinkan seseorang atau lembaga untuk mengevaluasi keputusan secara obyektif dan tanpa bias. Metode ini memberikan evaluasi agnostik dan berbasis bukti dari opsi-opsi yang Anda miliki, membuat bisnis Anda menjadi lebih logis dalam beroperasi.

b. Menyederhanakan pengambilan keputusan

Keputusan biasanya memang rumit dalam proses penetapan. Namun dengan membandingkan

antara manfaat dan biaya, proses pengambilan keputusan menjadi jauh lebih sederhana.

- c. Mengungkapkan biaya keuntungan tersembunyi
Analisis biaya manfaat akan mengungkapkan adanya biaya dan keuntungan tersembunyi seperti biaya tidak langsung atau biaya tidak teraba yang jarang diperhitungkan sebelumnya.

2. Kekurangan

- a. Sulit memprediksi semua variabel yang mungkin

Di satu sisi, *cost benefit analysis* memungkinkan untuk menentukan semua biaya dan manfaat yang berkaitan dengan sebuah keputusan. Namun di sisi lain, memprediksi semua faktor yang bisa mempengaruhi hasil akhirnya adalah hal yang sangat sulit.

- b. Basis data yang digunakan sangat berpengaruh

Pada metode berbasis data seperti *cost benefit analysis*, ketergantungan pada data sangat tinggi. Jika data yang Anda gunakan sebagai dasar analisis tidak akurat, maka analisis yang dihasilkan akan sama tidak akuratnya.

- c. Lebih cocok digunakan untuk program jangka pendek dan menengah

Untuk beberapa alasan tertentu, *cost benefit analysis* tidak cocok digunakan pada keputusan

dalam kerangka kerja jangka panjang. Biasanya, semakin panjang waktunya, maka semakin sulit pula untuk membuat prediksi yang akurat. Prediksi jangka panjang umumnya tidak dapat memprediksi aspek-aspek seperti inflasi secara akurat, yang dapat mempengaruhi analisis secara akurat.

BAB VII

POHON KEPUTUSAN

A. Konsep Pohon Keputusan

Pohon dalam analisis pemecahan masalah pengambilan keputusan adalah pemetaan mengenai alternatif-alternatif pemecahan masalah yang dapat di ambil dari masalah. Pohon keputusan memperlihatkan faktor-faktor kemungkinan/ Probabilitas yang akan memengaruhi alternatif-alternatif keputusan tersebut. Disertai dengan estimasi hasil akhir yang akan di dapat bila kita mengambil alternatif keputusan.

Menurut Siswanto (2006:55), pohon keputusan atau sering disebut *Decision Tree* adalah model visual untuk menyederhanakan proses pembuatan keputusan secara rasional. Visualisasi ini memungkinkan kita untuk memahami proses pembuatan keputusan yang terstruktur, bertahap, dan rasional. Pembuatan keputusan berarti memilih alternatif- alternatif keputusan yang tersedia. Merujuk pada pendapat Heizer dan Render (2005:326), pohon keputusan (*decision tree*) merupakan sebuah tampilan grafis proses keputusan yang mengindikasikan alternatif keputusan yang ada. Kondisi alamiah dan peluangnya, dan juga imbalannya bagi setiap kombinasi alternatif keputusan dan kondisi alamiah. Jadi dari defenisi yang disampaikan oleh para

ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa pohon keputusan(*decision tree*) adalah salah satu alat yang digunakan dalam pengambilan keputusan dari berbagai alternatif yang ada, yang mana dilakukan secara terstruktur, bertahap dan rasional. Terlepas dari kerumitan sebuah keputusan atau kecanggihan teknik yang digunakan untuk menganalisis keputusan, pengambilan keputusan dihadapkan dengan berbagai alternatif dan “kondisi alami”. Pada saat membuat sebuah pohon keputusan, harus dipastikan bahwa semua alternatif dan kondisi alami berada di tempat yang benar dan logis serta semua alternatif yang mungkin, dan kondisi alami telah disertakan.

Pohon keputusan adalah sebuah jawaban akan sebuah sistem 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 mempengaruhi suatu masalah dan dapat mencari penyelesaian terbaik dengan memperhitungkan faktor-faktor tersebut. Pohon keputusan ini juga dapat menganalisa nilai resiko dan nilai suatu informasi yang

terdapat dalam suatu alternatif pemecahan masalah. Peranan pohon keputusan ini sebagai alat Bantu dalam mengambil keputusan (*decision support tool*) 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.

Konsep dari pohon keputusan adalah mengubah data menjadi pohon keputusan dan aturan-aturan keputusan. Manfaat utama dari penggunaan pohon keputusan adalah kemampuannya untuk *break down* proses pengambilan keputusan yang kompleks menjadi lebih simpel sehingga pengambil keputusan akan lebih menginterpretasikan solusi dari permasalahan. Pohon Keputusan juga berguna untuk mengeksplorasi data, menemukan hubungan tersembunyi antara sejumlah calon variabel input dengan sebuah variabel target. Pohon keputusan memadukan antara eksplorasi data dan pemodelan, sehingga sangat bagus sebagai langkah awal dalam proses pemodelan bahkan ketika dijadikan sebagai model akhir dari beberapa teknik lain. Adapun kelebihan dari pohon keputusan adalah:

1. Daerah pengambilan keputusan yang sebelumnya

kompleks dan sangat global, dapat diubah menjadi lebih simpel dan spesifik.

2. Eliminasi perhitungan-perhitungan yang tidak diperlukan, karena ketika menggunakan pohon keputusan maka sample diuji hanya berdasarkan kriteria tertentu.
3. Kefleksibelan pohon keputusan ini meningkatkan kualitas keputusan yang dihasilkan jika dibandingkan ketika menggunakan penghitungan satu tahap yang lebih konvensional.
4. Dengan pohon keputusan dapat menghindari munculnya permasalahan, tanpa banyak mengurangi kualitas keputusan yang dihasilkan.

Berdasarkan beberapa penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa Pohon keputusan mempunyai tujuan untuk memahami kasus dan seluruh aspek yang terkait, menggambarkan kerangka berfikir yang sistematis, menggambarkan struktur pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pengambil keputusan (*Decision Maker*) sepanjang tahapan/ urutan waktu termasuk seluruh kemungkinan keputusan.

B. Model Pohon Keputusan

Decision tree merupakan suatu metode klasifikasi yang menggunakan struktur pohon, dimana

setiap *node* merepresentasikan atribut dan cabangnya merepresentasikan nilai dari atribut, sedangkan daunnya digunakan untuk merepresentasikan kelas. *Node* teratas dari *decision tree* ini disebut dengan *root*. Model pohon keputusan merupakan suatu diagram yang cukup sederhana yang menunjukkan suatu proses untuk merinci masalah- masalah yang dihadapinya ke dalam komponen-komponen, kemudian dibuatkan alternatif-alternatif pemecahan beserta konsekuensi masing-masing. Dengan demikian , maka pimpinan tinggal memilih alternative mana yang sekiranya paling tepat untuk dijadikan keputusan.

Merujuk pada pendapat Breiman *et al*(1984) menyatakan bahwa pohon keputusan merupakan metode yang sangat populer untuk digunakan karena hasil dari model yang terbentuk mudah untuk dipahami. Dinamakan pohon keputusan karena aturan yang terbentuk memang menyerupai bentuk pohon. Pohon terbentuk dari proses pemilahan rekursif biner pada suatu gugus data sehingga nilai variabel respon pada setiap gugus data hasil pemilahan akan lebih homogen. Pada pohon keputusan terdapat tiga jenis *node*, antara lain :

1. Akar

Akar merupakan node teratas, pada node ini tidak ada input dan output.

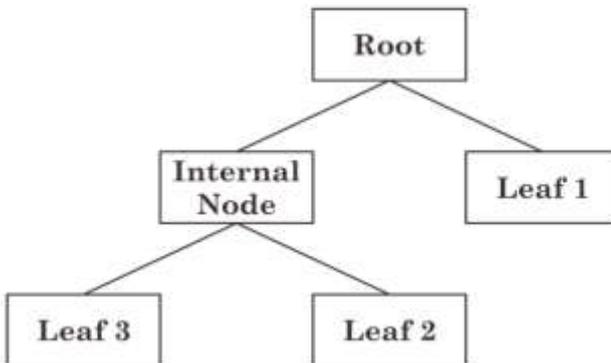
2. Internal Node

Internal Node merupakan node percabangan, pada node ini hanya terdapat satu input dan mempunyai output minimal dua.

3. Daun

Daun merupakan node akhir atau terminal node, pada node ini hanya terdapat satu input dan tidak mempunyai output (Simpul terminal).

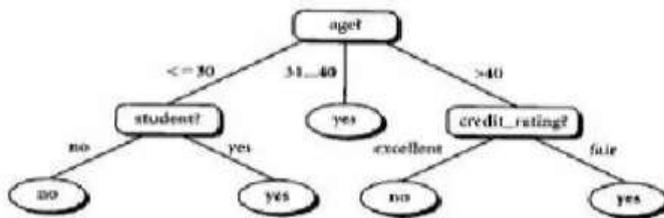
Sebagai contoh suatu pohon disusun oleh simpul t_1 , t_2 , ..., t_4 dengan rincian terdapat 3 daun, 1 akar, dan 1 *internal node*. Setiap pemilah (*split*) memilah simpul nonterminal menjadi dua simpul yang saling lepas. Hasil prediksi respon suatu amatan terdapat pada simpul terminal (daun).



Gambar. Pohon Keputusan

Pohon keputusan adalah model prediksi menggunakan struktur pohon atau struktur berhirarki. Contoh dari pohon keputusan dapat dilihat di Gambar berikut struktur berhirarki. Contoh dari pohon keputusan dapat dilihat di pada gambar berikut ini:

Gambar. Model Pohon Keputusan (Pramudiono, 2008)



Di sini setiap percabangan menyatakan kondisi yang harus dipenuhi dan tiap ujung pohon menyatakan kelas data. Setelah sebuah pohon keputusan dibangun maka dapat digunakan untuk mengklasifikasikan *record* yang belum ada kelasnya. Dimulai dengan *node root*, menggunakan tes terhadap atribut dari record yang belum ada kelasnya tersebut lalu mengikuti cabang yang sesuai dengan hasil dari tes tersebut, yang akan membawa kepada internal *node* (*Node* yang memiliki satu cabang masuk dan dua atau lebih cabang yang keluar), dengan cara harus melakukan tes lagi terhadap

atribut *node* daun. *Record* yang kelasnya tidak diketahui kemudian diberikan kelas yang sesuai dengan kelas yang ada pada *node* daun. Pada pohon keputusan setiap simpul daun menandai label kelas. Proses dalam pohon keputusan yaitu mengubah bentuk data (tabel) menjadi bentuk data pohon (*tree*) kemudian mengubah model pohon tersebut menjadi aturan (*rule*).

C. Komponen-komponen Pohon Keputusan

Menurut Welch, ada 4 komponen dari pohon keputusan yakni : simpul keputusan, simpul kesempatan, hasil dari kombinasi, dan kemungkinan-kemungkinan akibat dari setiap peristiwa yang terjadi. sedangkan menurut Rachmad Resmiyanto Komponen utama dalam diagram pohon keputusan meliputi simpul-simpul dan cabang-cabang. Adapun simpul dibedakan menjadi 3 yaitu simpul keputusan (kotak), simpul peluang atau kesempatan (lingkaran) dan simpul terminal (bulat).

Hal yang kiranya penting dalam pohon keputusan adalah pengambil keputusan itu haruslah secara aktif memilih dan mempertimbangkan betul-betul alternatif mana yang akan dijadikan keputusan. Tipe analisis pembuatan keputusan mana yang akan digunakan sangat tergantung pada kemungkinan-kemungkinan yang rasional dapat dikemukakan terhadap masalah yang

dihadapinya. Untuk keperluan tersebut dibutuhkan informasi yang lengkap, upto-date dan dapat dipercaya kebenarannya, sehingga memudahkan bagi pimpinan untuk mengambil keputusan dengan baik.

D. Bagaimana Prosedur dan Diagram Pohon Keputusan

Decision tree adalah sebuah struktur pohon, dimana setiap node pohon merepresentasikan atribut yang telah diuji, setiap cabang merupakan suatu pembagian-pembagian hasil uji, dan node daun (leaf) merepresentasikan kelompok-kelompok kelas tertentu. Level node teratas dari sebuah decision tree adalah node akar (root) yang biasanya biasanya berupa atribut atribut yang paling memiliki pengaruh terbesar pada suatu kelas tertentu.

Pada umumnya *decision tree* melakukan strategi pencarian secara *topdown* untuk solusinya. Pada proses mengklasifikasi data yang tidak diketahui, nilai atribut akan diuji dengan cara melacak jalur dari node akar (root) sampai node akhir (daun) dan kemudian akan diprediksi kelas yang dimiliki oleh suatu data baru tertentu.

Sebuah model keputusan terdiri dari sekumpulan aturan untuk membagi jumlah populasi- populasi yang heterogen menjadi menjadi lebih kecil, lebih homogen

dengan memperhatikan pada variabel tujuannya. Sebuah model keputusan mungkin dibangun dengan seksama secara manual atau dapat tumbuh secara otomatis dengan menerapkan salah satu atau beberapa algoritma pohon keputusan untuk memodelkan himpunan data yang belum terklasifikasi (Kusrini, 2009).

Variabel tujuan biasanya dikelompokkan dengan pasti dan model pohon keputusan lebih mengarah pada perhitungan probabilitas dari tiap-tiap record terhadap kategori-kategori tersebut atau untuk mengklasifikasi record dengan mengelompokkannya dalam satu kelas. Pohon keputusan juga dapat digunakan untuk mengestimasi nilai dari variabel continue meskipun ada beberapa teknik yang lebih sesuai untuk kasus ini.

Data dalam pohon keputusan biasanya dinyatakan dalam bentuk tabel dengan atribut dan record. Atribut menyatakan suatu parameter yang dibuat sebagai kriteria dalam pembentukan pohon keputusan. Misalkan untuk menentukan main tenis, kriteria yang diperhatikan adalah cuaca, angin, dan temperatur. Salah satu atribut merupakan atribut yang menyatakan data solusi per item data yang disebut target atribut. Atribut memiliki nilai-nilai yang dinamakan dengan *instance*. Misalkan atribut cuaca mempunyai *instance* berupa cerah, berawan berawan dan

hujan (Basuki dan Syarif, Syarif, 2003). Proses pada pohon keputusan adalah mengubah bentuk data (tabel) menjadi model pohon, mengubah model pohon menjadi rule, dan menyederhanakan rule (Basuki dan Syarif, 2003).

Dalam membangun decision tree menggunakan algoritma ID3 atau C4.5, yang diperkenalkan dan dikembangkan pertama kali oleh Ros Quinlan yang merupakan singkatan dari *Iteractive D* singkatan dari *Iteractive Dichotomiser 3* atau *Induc ichotomiser 3* atau *Induction of Decision 3*. Algoritma algoritma ID3 membentuk pohon keputusan dengan metode *divide and conquer* data secara rekursif dari atas ke bawah. Strategi pembentukan decision tree dengan algoritma ID3 adalah:

1. Pohon dimulai sebagai node tunggal (akar/root) yang merepresentasikan semua data.
2. Sesudah node root dibentuk, maka data pada node akar akan diukur dengan information gain untuk dipilih atribut mana yang akan dijadikan atribut pembaginya.
3. Sebuah cabang dibentuk dari atribut yang dipilih menjadi pembagi dan data akan didistribusikan ke dalam cabang masing-masing.
4. Algoritma ini akan terus menggunakan proses yang

sama atau bersifat rekursif untuk dapat membentuk sebuah *decision tree*. Ketika sebuah atribut telah dipilih menjadi node pembagi atau cabang, maka atribut tersebut tidak diikuti lagi dalam penghitungan nilai information gain.

5. Proses pembagian rekursif akan berhenti jika salah satu dari kondisi di bawah ini terpenuhi:
 - a. Semua data dari anak cabang telah termasuk dalam kelas yang sama.
 - b. Semua atribut telah dipakai, tetapi masih tersisa data dalam kelas yang berbeda. Dalam kasus ini, diambil data yang mewakili kelas terbanyak untuk dijadikan label kelas.
 - c. Tidak terdapat data pada anak cabang yang baru. Dalam kasus ini, node daun akan dipilih pada cabang sebelumnya dan diambil data yang mewakili kelas terbanyak untuk dijadikan label kelas.

Pembentukan pohon keputusan terdiri dari beberapa prosedur, yaitu :

1. Konstruksi pohon diawali dengan pembentukan akar (terletak paling atas). Kemudian data dibagi berdasarkan atribut-atribut yang cocok untuk dijadikan daun.

2. Pemangkasan pohon (*tree pruning*) yaitu mengidentifikasi dan membuang cabang yang tidak diperlukan pada pohon yang telah terbentuk. Hal ini dikarenakan pohon keputusan yang dikonstruksi dapat berukuran besar, maka dapat disederhanakan dengan melakukan pemangkasan berdasarkan nilai kepercayaan (*confident level*). Pemangkasan pohon dilakukan selain untuk pengurangan ukuran pohon juga bertujuan untuk mengurangi tingkat kesalahan prediksi pada kasus baru dari hasil pemecahan yang dilakukan dengan *divide and conquer*. *Pruning* ada dua pendekatan yaitu :
- a. *Pre-pruning* yaitu menghentikan pembangunan suatu *subtree* lebih awal (dengan memutuskan untuk tidak lebih jauh mempartisi data training). Saat seketika berhenti, maka *node* berubah menjadi *leaf* (node akhir). *Node* akhir ini menjadi kelas yang paling sering muncul di antara subset sampel.
 - b. *Post-pruning* yaitu menyederhanakan *tree* dengan cara membuang beberapa cabang *subtree* setelah *tree* selesai dibangun. *Node* yang jarang dipotong akan

menjadi *leaf* (node akhir) dengan kelas yang paling sering muncul.

3. Pembentukan aturan keputusan yaitu membuat aturan keputusan dari pohon yang telah dibentuk. Aturan tersebut dapat dalam bentuk *if - then* diturunkan dari pohon keputusan dengan melakukan penelusuran dari akar sampai ke daun. Untuk setiap simpul dan percabangannya akan diberikan di *if*, sedangkan nilai pada daun akan ditulis di *then*. Setelah semua aturan dibuat maka aturan dapat disederhanakan atau digabung.

Diagram pohon keputusan memang merupakan salah satu langkah yang diperlukan, misalnya dalam pengambilan rancangan bangun proyek. Konsep proses ini pada dasarnya mengikuti teori system, dimana antara komponen yang satu dengan komponen yang lain merupakan mata rantai proses yang berkesinambungan, yang saling bergantung. Adapun langkah-langkah yang sekiranya perlu dilakukan secara berturut-turut adalah sebagai berikut:

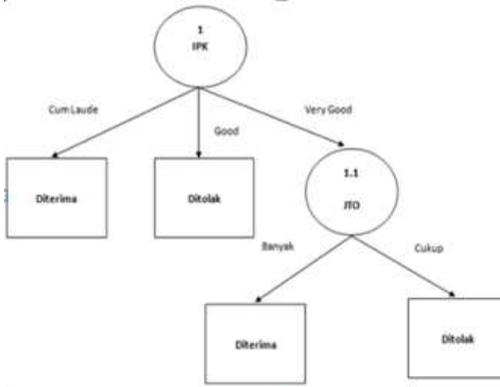
1. Mengadakan identifikasi jaringan hubungan komponen-komponen yang ada yang secara bersama-sama membentuk masalah tertentu yang nantinya harus dipecahkan melalui diagram

keputusan. Masalah tertentu itulah yang merupakan masalah utama.

2. Masalah utama itu kemudian dirinci kedalam masalah yang lebih kecil.
3. Masalah yang sudah mulai terinci itu kemudian dirinci lagi kedalam masalah yang lebih kecil lagi. Begitu seterusnya, sehingga merupakan diagram pohon yang bercabang-cabang.

Itulah sebabnya mengapa keputusan atau proses pengambilan keputusan yang dilakukan semacam itu dinamakan diagram pohon keputusan. Diagram pohon itu sangat bermanfaat bagi tim yang mengadakan analisis masalah untuk kemudian dipecahkan bersama-sama dalam tim itu karena masalahnya dan pemecahannya saling berkaitan. Tanpa bantuan anggota tim lainnya masalah yang begitu kompleks tidak akan dapat dipecahkan.

Berikut ini adalah contoh sederhana dari bentuk pohon keputusan:



Gambar: Contoh sederhana Bentuk Pohon Keputusan

Gambar di atas adalah contoh sederhana pohon keputusan untuk menentukan penerima beasiswa pada Mahasiswa. Dapat disimpulkan bahwa:

1. Terdapat dua faktor yang digunakan, yaitu: IPK, dan Jumlah Tanggungan Orang Tua (JTO)
2. Dapat dilihat jika Mahasiswa tersebut memiliki IPK cumlaude maka akan mendapatkan beasiswa. Jika hanya IPK nya baik (<3) maka akan ditolak.
3. Jika Mahasiswa tersebut memiliki IPK sangat baik (lebih dari 3, kurang dari 3,6) maka akan dilihat dari jumlah tanggungan orang tua (JTO). Jika banyak maka akan mendapat beasiswa. Jika cukup maka ditolak.

BAB VIII

METODE KEPUTUSAN

ANALYTIC HIERARCHY PROCESS (AHP)

A. Pengertian *Analytic Hierarchy Process (AHP)*

Analytical Hierarchy Process (AHP) atau Proses Hirarki Analitik (PHA) merupakan suatu model pendukung keputusan yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty seorang ahli matematika dari Universitas Pittsburg, Amerika Serikat pada tahun 1970-an. AHP adalah sebuah konsep, alat, teknik atau metode dalam pembuatan dan pengambilan keputusan untuk masalah yang kompleks, tidak terstruktur dan multiatribut dengan cara memeringkat alternatif keputusan yang ada kemudian memilih yang terbaik dengan kriteria yang ditentukan melalui suatu nilai numerik.

Model pendukung keputusan ini akan menguraikan masalah multi faktor atau multi kriteria yang kompleks menjadi suatu hirarki. Masalah yang kompleks dapat di artikan bahwa kriteria dari suatu masalah yang begitu banyak (multikriteria), struktur masalah yang belum jelas, ketidakpastian pendapat dari pengambil keputusan, pengambil keputusan lebih dari satu orang, serta ketidakakuratan data yang tersedia.

AHP banyak digunakan pada keputusan untuk banyak kriteria, perencanaan, alokasi sumber daya dan penentuan prioritas dari strategi-strategi yang dimiliki pemain dalam situasi konflik. Dengan AHP suatu masalah yang kompleks dapat diuraikan ke dalam kelompok-kelompoknya yang kemudian diatur menjadi suatu bentuk hirarki sehingga permasalahan akan tampak lebih terstruktur dan sistematis.

AHP adalah suatu metode pengukuran yang digunakan untuk menemukan skala rasio terbaik dari perbandingan berpasangan yang diskrit maupun kontiniu. AHP sangat cocok dan fleksibel digunakan untuk menentukan keputusan yang menolong seorang untuk mengambil keputusan yang efisien dan efektif berdasarkan segala aspek yang dimilikinya. AHP dikembangkan untuk menyusun suatu permasalahan ke dalam suatu hirarki yang selanjutnya dilakukan pembobotan (menentukan prioritas) berdasarkan persepsi para pengambil keputusan untuk memilih keputusan terbaik.

Berikut definisi dan pengertian *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dari beberapa sumber:

1. Menurut Taylor (2014), AHP adalah sebuah metode untuk memeringkat alternatif keputusan dan memilih yang terbaik dengan beberapa kriteria. AHP

mengembangkan satu nilai numerik untuk memeringkat setiap alternatif keputusan, berdasarkan pada sejauh mana tiap-tiap alternatif memenuhi kriteria pengambil keputusan.

2. Menurut Wibisono (2006), AHP adalah alat bantu pengambilan keputusan yang sederhana, untuk menangani masalah yang kompleks, tidak terstruktur, bahkan multiatribut.
3. Menurut Putri (2012), AHP adalah analisis yang digunakan dalam pengambilan keputusan dengan pendekatan sistem, dimana pengambil keputusan berusaha memahami suatu kondisi sistem dan membantu melakukan prediksi dalam mengambil keputusan.
4. Menurut Nugeraha (2017), AHP adalah sebuah konsep untuk pembuatan keputusan berbasis multicriteria (kriteria yang banyak). Beberapa kriteria yang dibandingkan satu dengan lainnya (tingkat kepentingannya) adalah penekanan utama pada konsep AHP.
5. Menurut Herjanto (2009), AHP adalah suatu teknik pengambilan keputusan yang dikembangkan untuk kasus-kasus yang memiliki berbagai tingkat (hirarki) analisis.

Jadi dapat disimpulkan *Analytic Hierarchy Process* (AHP) adalah sebuah kerangka untuk mengambil keputusan dengan efektif atas persoalan dengan menyederhanakan dan mempercepat proses pengambilan keputusan dengan memecahkan persoalan tersebut kedalam bagian – bagiannya, menata bagian atau variabel ini dalam suatu susunan hirarki, memberi nilai numerik pada pertimbangan subjektif tentang pentingnya tiap variabel dan mensintesis berbagai pertimbangan ini untuk menetapkan variabel yang mana yang memiliki prioritas paling tinggi dan bertindak untuk mempengaruhi hasil pada situasi tersebut.

Selanjutnya *Analytic Hierarchy Process* (AHP) mempunyai landasan aksiomatik yang terdiri dari :

1. *Reciprocal Comparison*, yang mengandung arti si pengambil keputusan harus bisa membuat perbandingan dan menyatakan preferensinya. Preferensinya itu sendiri harus memenuhi syarat resiprokal yaitu kalau A lebih disukai dari B dengan skala x , maka B lebih disukai dari A dengan skala $1 : x$.
2. *Homogeneity*, yang mengandung arti preferensi seseorang harus dapat dinyatakan dalam skala terbatas atau dengan kata lain elemenelemennya dapat dibandingkan satu sama lain. Kalau aksioma ini tidak dapat dipenuhi maka elemen-elemen yang dibandingkan tersebut tidak

homogenous dan harus dibentuk suatu 'cluster' (kelompok elemen-elemen) yang baru.

3. *Independence*, yang berarti preferensi dinyatakan dengan mengasumsikan bahwa kriteria tidak dipengaruhi oleh alternatif-alternatif yang ada melainkan oleh objektif secara keseluruhan. Ini menunjukkan bahwa pola ketergantungan atau pengaruh dalam model AHP adalah searah keatas, Artinya perbandingan antara elemen-elemen dalam satu level dipengaruhi atau tergantung oleh elemen-elemen dalam level di atasnya.
4. *Expectations*, artinya untuk tujuan pengambilan keputusan, struktur hirarki diasumsikan lengkap. Apabila asumsi ini tidak dipenuhi maka si pengambil keputusan tidak memakai seluruh kriteria dan atau objektif yang tersedia atau diperlukan sehingga keputusan yang diambil dianggap tidak lengkap.

B. Prinsip Dasar *Analytic Hierarchy Process* (AHP)

Menurut Syukron (2014), terdapat tiga prinsip pokok yang harus digunakan dalam melakukan analisis menggunakan metode AHP, yaitu:

1. Prinsip penyusunan hirarki. Untuk memperoleh pengetahuan yang rinci, pikiran kita menyusun realitas yang kompleks ke dalam bagian yang menjadi elemen

pokoknya, dan kemudian bagian kendala dan bagian-bagiannya lagi dan seterusnya secara hirarki.

2. Prinsip menentukan prioritas. Prioritas ini ditentukan berdasarkan pandangan para pakar atau pihakpihak terkait yang berkompeten terhadap pengambilan keputusan. Baik secara langsung maupun tidak langsung.
3. Prinsip konsistensi logis. Dalam mempergunakan prinsip ini, AHP memasukkan baik aspek kualitatif maupun kuantitatif untuk mengekspresikan penilaian dan preferensi secara ringkas dan padat sedangkan aspek kualitatif untuk mendefinisikan persoalan dan hirarkinya.

Sedangkan menurut Mulyono (2004), prinsip-prinsip yang digunakan dalam penyelesaian permasalahan dengan metode AHP adalah sebagai berikut:

1. *Decomposition*

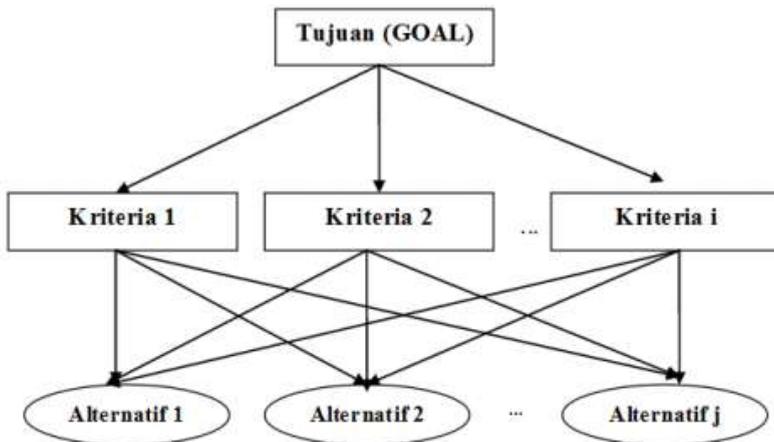
Prinsip ini merupakan pemecahan persoalan-persoalan yang utuh menjadi unsur-unsurnya ke bentuk hirarki proses pengambilan keputusan dimana setiap unsur atau elemen saling berhubungan. Jika ingin mendapatkan hasil yang akurat, pemecahan dilakukan terhadap unsur- unsurnya sampai tidak mungkin dilakukan pemecahan yang lebih lanjut sehingga didapatkan beberapa tingkatan dari persoalan yang ada.

Struktur hirarki keputusan tersebut dapat dikatakan *complete* dan *incomplete*. Suatu hirarki disebut *complete* bila semua elemen pada suatu tingkat berhubungan dengan semua elemen pada tingkat berikutnya, sementara hirarki keputusan *incomplete* adalah kebalikan dari *complete*.

Bentuk struktur dekomposisi yaitu:

- a. Tingkat pertama: Tujuan keputusan (goal),
- b. Tingkat kedua: Kriteria-kriteria dan
- c. Tingkat ketiga: Alternatif-alternatif.

Adapun bentuk struktur dekomposisi digambarkan sebagai berikut:



Hirarki keputusan AHP

2. Comparative Judgement

Prinsip ini memberikan penilaian tentang kepentingan relatif dua elemen pada suatu tingkat

tertentu dalam kaitannya dengan tingkat yang di atasnya. Penilaian ini merupakan inti dari penggunaan metode AHP karena akan berpengaruh terhadap urutan prioritas dari elemen-elemennya. Penilaian ini dapat disajikan dalam bentuk matriks yang disebut *matriks pairwise comparison* yaitu matriks perbandingan berpasangan yang memuat tingkat preferensi beberapa alternatif untuk kriteria. Skala preferensi dengan skala 1 menunjukkan tingkat paling rendah (*equal importance*) sampai dengan skala 9 tingkatan paling tinggi (*extreme importance*). Untuk skala perbandingan berpasangan disajikan dalam tabel di bawah ini:

Intensitas Keperentingan	Definisi
1	Sama pentingnya dibanding dengan yang lain
3	Sedikit lebih penting dibanding yang lain
5	Cukup penting dibanding dengan yang lain
7	Sangat penting dibanding dengan yang lain
9	Ekstrem pentingnya dibanding yang lain
2, 4, 6, 8	Nilai diantara dua penilaian yang berdekatan
Resiprokal	Jika elemen I memiliki salah satu angka di atas dibandingkan elemen j, maka j memiliki nilai kebalikannya ketika dibanding dengan i

Skala Perbandingan Berpasangan

3. *Synthesis of Priority*

Pada prinsip ini menyajikan matriks *pairwise comparison* yang kemudian dicari eigen vektornya untuk mendapatkan *local priority*. Karena matriks *pairwise comparison* terdapat pada setiap tingkat, maka

untuk mendapatkan *global priority* dapat dilakukan sintesa diantara *local priority*.

4. *Logical Consistency*

Merupakan karakteristik yang paling penting. Hal ini dapat dicapai dengan mengagresikan seluruh vector eigen yang diperoleh dari tingkatan hirarki dan selanjutnya diperoleh suatu *vector composite* tertimbang yang menghasilkan urutan pengambilan keputusan.

C. Tahapan *Analytic Hierarchy Process* (AHP)

Menurut Suryadi dan Ramdhani (2000), prosedur atau langkah-langkah pengambilan keputusan dengan metode AHP adalah sebagai berikut:

1. Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan

Dalam tahap ini kita berusaha menentukan masalah yang akan kita pecahkan secara jelas, detail dan mudah dipahami. Dari masalah yang ada kita coba tentukan solusi yang mungkin cocok bagi masalah tersebut. Solusi dari masalah mungkin berjumlah lebih dari satu. Solusi tersebut nantinya kita kembangkan lebih lanjut dalam tahap berikutnya.

2. Membuat struktur hirarki yang diawali dengan tujuan utama

Setelah menyusun tujuan utama sebagai level teratas akan disusun level hirarki yang berada di bawahnya yaitu kriteriakriteria yang cocok untuk mempertimbangkan atau menilai alternatif yang kita berikan dan menentukan alternatif tersebut. Tiap kriteria mempunyai intensitas yang berbeda-beda. Hirarki dilanjutkan dengan sub kriteria (jika mungkin diperlukan).

3. Membuat matrik perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap tujuan atau kriteria yang setingkat di atasnya.

Matriks yang digunakan bersifat sederhana, memiliki kedudukan kuat untuk kerangka konsistensi, mendapatkan informasi lain yang mungkin dibutuhkan dengan semua perbandingan yang mungkin dan mampu menganalisis kepekaan prioritas secara keseluruhan untuk perubahan pertimbangan. Pendekatan dengan matriks mencerminkan aspek ganda dalam prioritas yaitu mendominasi dan didominasi. Perbandingan dilakukan berdasarkan judgment dari pengambil keputusan dengan menilai tingkat kepentingan suatu elemen dibandingkan elemen lainnya. Untuk memulai proses perbandingan berpasangan dipilih sebuah kriteria dari level paling

atas hirarki misalnya K dan kemudian dari level di bawahnya diambil elemen yang akan dibandingkan misalnya E1,E2,E3,E4,E5.

4. Melakukan mendefinisikan perbandingan berpasangan sehingga diperoleh jumlah penilaian seluruhnya sebanyak $n \times [(n-1)/2]$ buah, dengan n adalah banyaknya elemen yang dibandingkan.

Hasil perbandingan dari masing-masing elemen akan berupa angka dari 1 sampai 9 yang menunjukkan perbandingan tingkat kepentingan suatu elemen. Apabila suatu elemen dalam matriks dibandingkan dengan dirinya sendiri maka hasil perbandingan diberi nilai 1. Skala 9 telah terbukti dapat diterima dan bisa membedakan intensitas antar elemen. Hasil perbandingan tersebut diisikan pada sel yang bersesuaian dengan elemen yang dibandingkan. Skala perbandingan perbandingan berpasangan dan maknanya bisa dilihat di bawah ini.

Intensitas Kepentingan:

- 1 = Kedua elemen sama pentingnya, Dua elemen mempunyai pengaruh yang sama besar.
- 3 = Elemen yang satu sedikit lebih penting daripada elemen yang lainnya, pengalaman dan penilaian sedikit menyokong satu elemen dibandingkan elemen yang lainnya.

- 5 = Elemen yang satu lebih penting daripada yang lainnya, Pengalaman dan penilaian sangat kuat menyokong satu elemen dibandingkan elemen yang lainnya.
- 7 = Satu elemen jelas lebih mutlak penting daripada elemen lainnya, Satu elemen yang kuat disokong dandominan terlihat dalam praktek.
- 9 = Satu elemen mutlak penting daripada elemen lainnya, Bukti yang mendukung elemen yang satu terhadap elemen lain memiliki tingkat penegasan tertinggi yang mungkin menguatkan.
- 2,4,6,8 = Nilai-nilai antara dua nilai pertimbangan-pertimbangan yang berdekatan, Nilai ini diberikan bila ada dua kompromi di antara 2 pilihan
 Kebalikan = Jika untuk aktivitas i mendapat satu angka dibanding dengan aktivitas j, maka j mempunyai nilai kebalikannya dibanding dengan i.
5. Menghitung nilai eigen dan menguji konsistensinya. Jika tidak konsisten maka pengambilan data diulangi
 6. Mengulangi langkah 3,4, dan 5 untuk seluruh tingkat hirarki
 7. Menghitung vektor eigen dari setiap matriks perbandingan berpasangan yang merupakan bobot setiap elemen untuk penentuan prioritas elemen-

elemen pada tingkat hirarki terendah sampai mencapai tujuan

Penghitungan dilakukan lewat cara menjumlahkan nilai setiap kolom dari matriks, membagi setiap nilai dari kolom dengan total kolom yang bersangkutan untuk memperoleh normalisasi matriks, dan menjumlahkan nilai-nilai dari setiap baris dan membaginya dengan jumlah elemen untuk mendapatkan rata-rata.

8. Memeriksa konsistensi hirarki

Tahapan ini diukur dalam AHP adalah rasio konsistensi dengan melihat index konsistensi. Konsistensi yang diharapkan adalah yang mendekati sempurna agar menghasilkan keputusan yang mendekati valid. Walaupun sulit untuk mencapai yang sempurna, rasio konsistensi diharapkan kurang dari atau sama dengan 10%.

D. Kelebihan dan Kelemahan *Analytic Hierarchy Process* (AHP)

Adapun kelebihan metode AHP yaitu sebagai berikut:

1. Fleksibel, AHP dapat secara fleksibel digunakan untuk menyelesaikan beragam jenis masalah yang tidak terstruktur.

2. Mereduksi Komplektisitas, AHP menggabungkan pendekatan deduktif dan sistem untuk digunakan secara komperhensif dalam meninjau masalah yang kompleks.
3. Melihat Ketergantungan Elemen, AHP dapat menyelesaikan masalah dengan elemen-elemen yang saling bergantung.
4. Penyusunan Hierarki, AHP dapat meniru kemampuan manusia dalam menyusun struktur masalah ke dalam hierarki.
5. Pengukuran, AHP dapat menghasilkan skala pengukuran (bobot) untukk elemen-elemen kualitatif dan abstrak.
6. Konsistensi, AHP memberikan analisis konsistensi dalam penilaian kesesuaian data hierarki yang merupakan refleksi atau logika manusia.
7. Sintesis, AHP menghasilkan pertimbangan dan enilaian menyeluruh untuk setiap alternatif.

Selain kelebihan, AHP juga mempunyai kekurangan, yaitu:

1. Membutuhkan partisipasi pihak yang benar-benar mengetahui permasalahan yang real yang ada, khususnya dalam membangun hierarki permasalahan.
2. Jjika dalam pengambilan masalah multipartisipan terdapat perbedaan yang sangat ekstrim (dapat dilihat dari hasil analisis konsistensi), maka AHP tidak

dapat langsung diterapkan dan perlu dilakukan suatu usaha untuk menyatukan pendapat/masalah.

3. AHP tidak dapat ditinjau dari segi statistik murni atau distribusi peluang karena pengambilan sampel tidak acak dan dapat dilakukan secara single partisipan maupun multipartisipan (Saaty dalam repository.widyatama.ac.id).

BAB IX

SWOT Analysis

A. Pengertian Analisis SWOT

Kemajuan dalam bidang industri dan teknologi telah masuk ke dalam semua lingkup kehidupan masyarakat, baik masyarakat perkotaan maupun masyarakat pedesaan. Kemajuan tersebut mengakibatkan terjadinya perubahan tingkah laku masyarakat. Dengan terciptanya alat komunikasi dan transportasi dunia yang dulunya amat luas, sekarang menjadi suatu desa yang amat kecil, daratan dan lautan tidak lagi menjadi penghalang untuk menjagkau suatu daerah.

Perubahan tersebut ikut mempengaruhi dunia pendidikan. Oleh karena itu untuk merespon perubahan tersebut pihak sekolah harus bersifat lebih terbuka dengan menerapkan konsep-konsep baru yang lebih sesuai dengan perkembangan yang terjadi. Salah satu konsep baru yang diperkenalkan dalam manajemen sekolah adalah analisis SWOT.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia Analisis adalah kata benda yang berarti proses pencarian jalan keluar yang berangkat penyelidikan terhadap suatu peristiwa untuk mengetahui keadaan yang sebenarnya; penyelidikan kimia dengan menguraikan sesuatu untuk

mengetahui zat-zat yang menjadi bagiannya; penguraian suatu pokok atas berbagai bagiannya dan penelaahan bagian itu sendiri serta hubungan antar bagian untuk mendapatkan pengertian yang tepat dan pemahaman makna keseluruhan.

Menurut Freddy Rangkuti (2013:19) analisis SWOT diartikan sebagai analisa yang didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*).

Sedangkan Gitosudarmo (2001: 115) memaparkan bahwa SWOT merupakan pendekatan dari *Strengths, Weakness, Opportunity, and Threats*, yang dapat diterjemahkan menjadi: Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman. Terjemahan tersebut sering disingkat menjadi "KEKEPAN". Dalam metode atau pendekatan ini kita harus memikirkan tentang kekuatan apa saja yang kita miliki, kelemahan apa saja yang melekat pada diri atau perusahaan kita kemudian kita juga harus melihat kesempatan atau opportunity yang terbuka bagi kita dan akhirnya kita harus mampu untuk mengetahui ancaman, gangguan, hambatan serta tantangan yang menghadang di depan kita.

Dari beberapa pengertian diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa analisis SWOT merupakan salah satu metode untuk menggambarkan kondisi dan mengevaluasi suatu masalah, proyek atau konsep bisnis yang berdasarkan faktor eksternal dan faktor internal yaitu *strength, opportunities, weaknesses, threats*.

Berikut ini merupakan penjelasan dari SWOT yaitu :

1. **Kekuatan (*Strenghts*)** merupakan kondisi internal positif yang memberikan keuntungan. Kekuatan dalam lembaga sekolah/madrasah dapat berupa kemampuan-kemampuan khusus/spesifik, SDM yang menandai, image organisasi, kepemimpinan yang cakap dan lain-lain, Ara Hidayat (2012:166). Faktor-faktor kekuatan dalam sebuah lembaga pendidikan adalah kompetensi khusus, yang berakibat pada pemilikan keunggulan komparatif lembaga pendidikan tersebut. Dikatakan demikian karena satuan pendidikan memiliki sumber keterampilan, produk andalan dan sebagainya yang membuatnya lebih unggul dari para pesaingnya dalam memuaskan pelanggan (peserta didik dan orang tua). Sebagai contoh bidang keunggulan, antara lain kekuatan pada sumber keuangan, citra yang positif, keunggulan kedudukan di masyarakat,

loyalitas pengguna dan kepercayaan berbagai pihak yang berkepentingan.

2. **Kelemahan (*Weakness*)** adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan, dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif perusahaan atau organisasi. Dalam praktek, berbagai keterbatasan dan kekurangan kemampuan tersebut bisa terlihat dari sarana dan prasarana yang dimiliki, kemampuan manajerial yang rendah, keterampilan pemasaran yang tidak sesuai dengan tuntutan pasar, produk yang tidak atau kurang diminati oleh para pengguna atau calon pengguna dan tingkat perolehan keuntungan yang kurang memadai. Ada beberapa faktor kelemahan yang harus segera dibenahi oleh para pengelola lembaga pendidikan, antara lain ; (1) lemahnya SDM dalam lembaga pendidikan. (2) sarana dan prasarana yang masih sebatas pada sarana wajib saja. (3) lembaga pendidikan swasta umumnya kurang bisa menangkap peluang, sehingga mereka hanya puas dengan keadaan yang dihadapi sekarang ini. (4) output lembaga pendidikan belum sepenuhnya bersaing dengan output lembaga pendidikan yang lain.
3. **Peluang** adalah sebagai situasi lingkungan eksternal yang menguntungkan bagi sebuah lembaga

pendidikan. Situasi lingkungan tersebut, misalnya: (1) kecenderungan penting yang terjadi di kalangan peserta didik, (2) identifikasi suatu layanan pendidikan yang belum mendapat perhatian, (3) perubahan dalam keadaan persaingan, (4) hubungan dengan para pengguna atau pelanggan.

4. **Ancaman** merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang yang diinginkan organisasi. Masuknya pesaing baru, lambatnya pertumbuhan pasar, meningkatnya kekuatan tawar-menawar pembeli atau pemasok penting, perubahan teknologi serta peraturan baru atau yang direvisi dapat menjadi ancaman bagi keberhasilan perusahaan. Ancaman merupakan kebalikan pengertian peluang, dengan demikian dapat dikatakan bahwa ancaman adalah faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan suatu satuan bisnis, jika tidak diatasi, ancaman akan menjadi ganjalan bagi satuan bisnis yang bersangkutan baik untuk masa sekarang maupun masa depan.

B. Tahapan Analisis SWOT

Dalam melakukan sebuah analisis dibutuhkan beberapa tahapan tertentu. Hal demikian juga dapat dijumpai dalam analisis SWOT. Adapun beberapa tahapan-

tahapan dalam melakukan analisis itu adalah sebagai berikut :

1. Identifikasi kelemahan (internal) dan ancaman (eksternal) secara umum pada semua pada semua komponen.
2. Identifikasi kekuatan (internal) dan peluang (eksternal) yang dianggap cocok atau layak untuk mengatasi kelemahan dan ancaman yang telah diidentifikasi dilangkah pertama
3. Lakukan analisis SWOT lanjutan setelah mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam konteks yang hendak dianalisis
4. Rumuskan strategi-strategi yang direkomendasi untuk mengangani kelemahan dan ancaman, termasuk pemecahan masalah, perbaikan, dan pengembangan lebih lanjut
5. Tentukan prioritas penanganan kelemahan dan ancaman serta membuat sebuah rencana tindakan untuk menganganinya

Analisis SWOT adalah bagian dari tahap tahap perencanaan strategis suatu organisasi yang terdiri dari tiga tahap yaitu : tahap pengumpulan data, tahap analisis, dan tahap pengambilan keputusan.

Dalam tahap pengumpulan data dapat dilakukan dengan menganalisis keadaan organisasi baik internal

maupun eksternal. Menurut Irham Fahmi (2014: 260) untuk menganalisis secara lebih dalam tentang SWOT, maka perlu dilihat faktor eksternal dan internal.

Selain tahapan yang sudah dijelaskan di atas ada empat tahapan atau langkah strategis yang bisa juga dilakukan dalam melakukan analisis SWOT yaitu :

1. Strategi SO (*Strengths-Opportunities*) adalah strategi yang digunakan perusahaan dengan memanfaatkan atau mengoptimalkan kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan berbagai peluang.
2. Strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*) adalah strategi yang digunakan dengan seoptimal mungkin meminimalisir kelemahan yang ada untuk memanfaatkan berbagai peluang.
3. Strategi ST (*Strengths-Threats*) adalah strategi yang digunakan perusahaan dengan memanfaatkan atau mengoptimalkan kekuatan untuk mengurangi berbagai ancaman.
4. Strategi WT (*Weaknesses-Threats*) adalah strategi yang digunakan untuk mengurangi kelemahan dalam rangka meminimalisir atau menghindari ancaman.(Purwanto, 2006)

C. Faktor Strategi Internal (IFAS)

Faktor internal ini mempengaruhi terbentuknya *strengths and weakness* (S and W). Dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi yang terjadi dalam perusahaan, yang mana ini turut mempengaruhi terbentuknya pembuatan keputusan perusahaan. Faktor internal ini meliputi semua macam manajemen fungsional: pemasaran, keuangan, operasi, sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen,; dan budaya perusahaan. Analisis lingkungan internal disebut juga analisis kekuatan dan kelemahan perusahaan, analisis kapabilitas dan budaya organisasi, atau kadang juga disebut analisis jati diri organisasi/perusahaan merupakan analisis mengenai sumberdaya perusahaan, dan peluang-peluang industri. Dalam dunia pendidikan data internal yang dapat dianalisis, antara lain :Laporan keuangan sekolah, Administrasi sekolah, Kegiatan Belajar mengajar, Keadaan guru dan siswa, Fasilitas dan prasarana sekolah, Administrasi guru dan lain. Kajian ini melibatkan analisis kritis terhadap kondisi kekuatan dan kelemahan internal, peluang dan ancaman eksternal. Perbandingan kekuatan (*Strength*), kelemahan (*Weakness*), peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threath*) dikenal sebagai analisis SWOT. Suatu

analisis SWOT menghasilkan sejumlah alternatif strategi. Untuk memilih alternatif tersebut organisasi mengevaluasi satu sama lain dengan memperhatikan kemampuan untuk mencapai tujuan.

D. Faktor Strategi Eksternal (EFAS)

Faktor eksternal ini mempengaruhi terbentuknya *opportunities and threats* (O and T). Dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi-kondisi yang terjadi di luar perusahaan yang mempengaruhi dalam pembuatan keputusan perusahaan. Faktor ini mencakup lingkungan industri dan lingkungan bisnis makro, ekonomi, politik, hukum, teknologi, kependudukan, dan sosial budaya. Proses dalam faktor eksternal ini meliputi empat kegiatan dan harus dilakukan secara terus menerus, empat kegiatan tersebut antara lain :

1. Pemindaian (*Scanning*) adalah usaha untuk mempelajari seluruh segmen dalam lingkungan umum dan merupakan studi terhadap semua segmen dalam lingkungan umum. Melalui pemindaian, perusahaan mengidentifikasi tanda-tanda awal dari perubahan potensial dalam lingkungan umum dan mendeteksi perubahan-perubahan yang sedang terjadi, Michael (2001:53).

2. Pengawasan (*Monitoring*) proses untuk mengamati perubahan lingkungan untuk melihat apakah suatu kecenderungan yang penting sedang berkembang. Hal penting untuk suksesnya suatu monitoring adalah kemampuan untuk mendeteksi arti dari setiap kejadian lingkungan. Sebagai contoh kecenderungan baru dalam hal pendidikan adalah perubahan dalam persyaratan kelulusan sekolah menengah, atau perubahan isi kurikulum sekolah tinggi.
3. Peramalan (*Forecasting*) analisis mengembangkan proyeksi tentang apa yang akan terjadi, dan seberapa cepat, sebagai hasil perubahan dan kecenderungan yang dideteksi melalui pemindaian dan pengawasan.
4. Penilaian (*Assessing*) tujuan dari assessing adalah menentukan saat dan pengaruh perubahan lingkungan serta kecenderungan dalam manajemen strategis suatu perusahaan.

Setelah dilakukan analisa lingkungan eksternal dan internal maka proses selanjutnya berdasarkan analisa eksternal akan dirumuskan variabel kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman dalam bentuk matrik internal faktor dan matrik eksternal faktor. Selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam

model-model perumusan strategis sekolah. Salah satu model pemecahan masalah yang dapat digunakan adalah model matriks SWOT. Berdasarkan SWOT matrik tersebut dapat disusun dan alternatif strategi yang tersedia yaitu : SO, WO, ST dan WT.

Diagram Matriks SWOT

Internal	STRENGTH (S) Tentukan 5-10faktor-faktor kekuatan internal	WEAKNESS (W) Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal
Eksternal		
OPPORTUNITY (O) Tentukan 5-10 faktor-faktor peluang eksternal	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan Peluang	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREAT (T) Tentukan 5-10 faktor-faktor ancaman eksternal	STRATEGI ST Ciptakan strategi menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Keterangan :

Strategi SO, Strategi yang memanfaatkan seluruh kekuatan sekolah untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

Strategi ST, Strategi yang memanfaatkan seluruh kekuatan yang dimiliki sekolah untuk mengatasi ancaman.

Strategi WO, Strategi ini memanfaatkan seluruh peluang yang ada di sekolah untuk meminimalkan kelemahan yang ada.

Strategi WT, Strategi ini dilakukan dengan meminimalkan kelemahan yang ada di sekolah untuk menghindari ancaman.

Jika analisis ini digunakan dengan baik maka sekolah akan mendapat gambaran menyeluruh mengenai situasi sekolah dalam hubungannya dengan masyarakat, lingkungan sekitar, lembaga-lembaga pendidikan lain, dan jenjang lanjutan yang akan dimasuki siswa. Pemahaman mengenai faktor internal dan eksternal ini akan membantu pengembangan visi masa depan serta membuat program yang relevan dan inovatif.

BAB X STUDI KASUS

A. Pengertian Studi Kasus

Studi kasus berasal dari terjemahan dalam bahasa Inggris “*A Case Study*” atau “*Case Studies*”. Kata “Kasus” diambil dari kata “Case” yang diartikan sebagai contoh kejadian sesuatu, kondisi aktual dari keadaan atau situasi, dan lingkungan atau kondisi tertentu tentang orang atau sesuatu. Dalam kamus besar Bahasa Indonesia, kasus didefinisikan sebagai keadaan yang sebenarnya dari suatu urusan atau perkara, keadaan atau kondisi khusus yang berhubungan dengan seseorang atau suatu hal. (KBBI,2020).

(Mudjia Rahardjo,2017) menyebutkan bahwa Studi Kasus ialah suatu serangkaian kegiatan ilmiah yang dilakukan secara intensif, terinci dan mendalam tentang suatu program, peristiwa, dan aktivitas, baik pada tingkat perorangan, sekelompok orang, lembaga, atau organisasi untuk memperoleh pengetahuan mendalam tentang peristiwa tersebut. Biasanya, peristiwa yang dipilih yang selanjutnya disebut kasus adalah hal yang aktual (real-life events), yang sedang berlangsung, bukan sesuatu yang sudah lewat.

Merriam & Tisdell (2015) mendefinisikan studi kasus sebagai deskripsi dan analisis mendalam dari *bounded system*. Yin (2002) mendefinisikan studi kasus sebagai proses penelitian. *“A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon (the ‘case’) within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context may not clearly evident”* (Unika Prihatsanti, 2018: 127).

Studi kasus adalah uraian dan penjelasan komprehensif mengenai berbagai aspek seorang individu suatu kelompok, suatu organisasi (komunitas), suatu program, atau suatu situasisosial. Penelitian studi kasus berupaya menelaahsebanyak mungkin data mengenai subjek yang diteliti (BrigittaRevia, 2017). Menetapkan pilihan kepada studi kasus, berarti adanya keinginan untuk menggali informasi apa yang akhirnya bisa dipelajari atau ditarik dari sebuah kasus, namun hal yang terpenting dalam melakukan studi kasus adalah yakin bahwa dari kasus tersebut akan dapat diperoleh pengetahuan, lebih lanjut dan mendalam secara ilmiah.

Creswell mendefinisikan sebuah studi kasus sebagai eksplorasi sistem yang dibatasi oleh kasus (atau beberapa kasus) dari waktu ke waktu, melalui pengumpulan data rinci yang melibatkan banyak sumber yang kaya informasi dalam suatu konteks. Studi kasus

harus berfokus pada subyek/unit, waktu dan tempat yang dibatasi, sangat representatif, atau sangat unik atau penting, misalnya beberapa studi kasus (studi multi-situs) atau satu studi kasus(studi di dalam satu tempat) dapat berfungsi sebagai objek penelitian. (Gde Indra Bhaskara, 2017)

Secara umum dalam jurnal (Mudjia Rahardjo,2017) juga ditemukan keistimewaan studi kasus yang meliputi sebagai berikut:

1. Sebagai sarana utama bagi penelitian emik (data menurut subjek penelitian), yakni menyajikan pandangan subjek yang diteliti,
2. Menyajikan uraian menyeluruh yang mirip dengan apa yang dialami pembaca dalam kehidupan sehari-hari (*everydayreallife*).
3. Merupakan sarana efektif untuk menunjukkan hubungan antara peneliti dengan subjek atau informan.
4. Memungkinkan pembaca untuk menemukan konsistensi internal yang tidak hanya merupakan konsistensi gaya dan konsistensi faktual tetapi juga keterpercayaan (*trustworthiness*).
5. Memberikan “uraian tebal” yang diperlukan bagi penilaian atas transferabilitas.

6. Studi Kasus terbuka bagi penilaian atas konteks yang turut berperan bagi pemaknaan atas fenomena dalam konteks tersebut.

B. Proses Utama Studi Kasus

Pengkajian Studi Kasus dilakukan dalam latar alamiah (kegiatan pemerolehan data dilakukan dalam konteks kehidupan nyata), holistik (memperoleh informasi yang akan menjadi data secara komprehensif sehingga tidak meninggalkan informasi yang tersisa) dan mendalam.

Adapun proses utama dalam studi kasus seperti yang dimuat dalam (Mudjia Rahardjo, 2017) dan (Sri Yona, 2006) adalah:

1. Pemilihan Tema, Topik dan Kasus: seorang peneliti hanya akan bisa menghasilkan penelitian yang baik pada bidang atau hal dikuasainya, maka dalam proses ini seorang pemimpin atau orang yang akan diminta untuk mempertanggungjawabkannya adalah orang yang kompeten. Mengumpulkan literatur baik berupa jurnal, majalah ilmiah, hasil-hasil penelitian terdahulu, buku, majalah, surat kabar yang terkait dengan kasus tersebut dengan mempertimbangkan dua aspek penting, yakni relevansi (relevance) bahan bacaan/literatur

tersebut dengan topik bahasan (kasus) yang diangkat dan kemutakhiran (*novelty*).

2. Perumusan Fokus dan Masalah Penelitian. Hal ini perlu dibuat agar bisa berkonsentrasi pada satu titik yang menjadi pusat perhatian agar dapat digali informasi penting dan mendalam bukan sembarang informasi yang tidak bernilai ilmiah.
3. Menentukan dan mendefinisikan pertanyaan penelitian. Peneliti akan membuat suatu pertanyaan penelitian yang terkait dengan fenomena atau objek yang ingin diteliti sertatujuan yang ingin dicapai di dalam penelitian baik berupamanusia, grup program. Peneliti akan melakukan investigasi terhadap objek yang sedang diteliti dengan menggunakan berbagai macam metode pengumpulan data demi menjawab pertanyaan penelitian yang muncul. Peneliti harus memahami fenomena secara menyeluruh, sehingga perlu memahami konteks dan melakukan analisis yang holistik. Pada umumnya, studi kasus akan menjawab 1 atau lebih pertanyaan penelitian yang diawali dengan kata “*how*” atau “*why*”. Pertanyaan penelitian akan fokus pada sejumlah kejadian yang sedang diteliti dan mencari hubungannya.

4. Pengumpulan Data. Orang yang meneliti merupakan instrumen kunci sehingga dilakukan dengan cara mengukur ketepatan dan ketercukupan data serta kapan pengumpulan data harus berakhir dan menentukan informan yang tepat untuk diwawancarai, kapan dan di mana wawancara dilakukan. Kemudian penyempurnaan data dengan membaca keseluruhan data dengan merujuk ke rumusan masalah yang diajukan. Jika rumusan masalah diyakini dapat dijawab dengan data yang tersedia, maka data dianggap sempurna. Sebaliknya, jika belum cukup untuk menjawab rumusan masalah, data dianggap belum lengkap, sehingga perlu kembali ke lapangan untuk melengkapi data dengan bertemu informan lagi. Menurut (Gde Indra Bhaskara, 2017) ada 4 teknik pengumpulan data penelitian studi kasus, yakni:
 - a. Wawancara , kebanyakan studi kasus adalah tentang orang dan aktivitas.
 - b. Observasi, digunakan karena pengamatan memungkinkan peneliti mendapatkan gambaran umum tentang aktivitas masyarakat setempat dan disana ditemukan bahwa visual/gambar berbicara lebih keras daripada kata-kata. Patton berpendapat bahwa observasi

dapat menyumbangkan ide dan pertanyaan baru, yang dapat digunakan untuk wawancara di masa depan. Ada dua jenis observasi yaitu:

- 1) Observasi partisipan: peneliti menjadi bagian dari tim, kelompok masyarakat atau budaya. Tujuan observasi partisipan adalah untuk mendapatkan empati budaya dengan mengalami fenomena tertentu, jenis observasi ini serupa dengan pendekatan partisipan sebagai observer dimana peneliti berpartisipasi penuh dalam fenomena yang diteliti.
 - 2) Observasi non partisipan: pengamat bukan bagian dari sistem atau masyarakat yang diobservasi. Observasi ini sebagai pendekatan observer sebagai peserta dimana peneliti hanya mewawancarai peserta. Jenis observasi ini digunakan untuk pengumpulan data dari masyarakat setempat dalam penelitian ini
- c. Artifak fisik/ catatan lapangan adalah tulisan tentang keadaan yang sedang berlangsung mengenai apa yang sedang terjadi dalam penelitian, yang melibatkan observasi dan analisis. Menurut Denscombe, catatan lapangan

digunakan karena alasan ingatan manusia tidak hanya selektif tapi juga rapuh. Catatan lapangan ini terbagi kepada tiga jenis, yaitu

- 1) Catatan pengamatan adalah laporan yang dihasilkan oleh pengamat selama kejadian melalui pengamatan dan pendengaran. Catatan ini sedikit menggunakan interpretasi dan reliabilitas catatan pengamatan tergantung bagaimana mereka dibentuk oleh pengamat. Peneliti hanya mengamati dan mencatat aktivitas atau kondisi yang sedang berjalan tanpa mencoba menganalisis atau menghubungkannya dengan latar belakang teoritis
- 2) Catatan teoretis mewakili usaha sadar dan terkontrol untuk merenungkan dan mengembangkan makna dari satu atau beberapa catatan pengamatan. Pengamat menafsirkan informasi, membuat kesimpulan dan asumsi; Mengembangkan konsep baru dan menghubungkan konsep-konsep ini dengan teori dan literatur yang ada.

- 3) Catatan metodologis yang mewakili pernyataan dan mencerminkan beberapa tindakan prosedural, baik yang telah selesai atau yang direncanakan, seperti petunjuk, pengingat atau kritik taktik.
 - d. Data sekunder, digunakan untuk meningkatkan reliabilitas dan validitas temuan dari pengumpulan data primer (wawancara dan observasi). Data sekunder dalam suatu penelitian meliputi foto kejadian dan kegiatan, klip video/cuplikan, peta yang berisi informasi geografis, blog, FacebookFanPage, berita utama dari surat kabar
5. Pengolahan dan analisis Data yakni melakukan pengecekan kebenaran data, menyusun data, melaksanakan penyandian (coding), mengklasifikasi data, mengoreksi jawaban wawancara yang kurang jelas. Analisis Data berguna untuk memperoleh informasi penting berupa temuan penelitian. Kegagalan analisis data berarti kegagalan penelitian secara keseluruhan. Kemampuan analisis data sangat ditentukan oleh keluasan wawasan teoretis peneliti pada bidang yang diteliti, pengalaman penelitian dan minat yang

kuat peneliti untuk menghasilkan penelitian yang berkualitas.

6. Proses Analisis Data dengan cara membaca keseluruhan transkrip untuk memperoleh informasi-informasi secara umum dari masing-masing transkrip, kemudian dikompilasi untuk diambil pesan khususnya, kemudian data tersebut dapat dikelompokkan berdasarkan urutan kejadian, kategori, dan tipologinya.
7. Dialog Teoretik dilakukan untuk melahirkan temuan konseptual berupa “thesisstatement, dengan cara melakukan dialog temuan tersebut dengan teori yang telah dibahas di bagian kajian pustaka
8. Triangulasi Temuan (Konfirmabilitas) dengan melaporkan temuan penelitian kepada informan yang diwawancarai biar tdk bias, kemudian membuat sintesis dari semua yang telah dikemukakan
9. Laporan Penelitian, membuat laporan dari hasil yang diteliti dengan memenuhi syarat seperti Objektif, Sistematis, dan Mengikuti metode ilmiah. Beberapa hal yang harus ada dalam menyusun suatulaporan akhir penelitian, yaitu:

- a. Mendeskripsikanakan masalah atau isu penelitian, sehingga diperoleh konsep yang jelas akan tujuan penelitian
- b. Mendeskripsikansecara detil akan konteks danlokasi penelitian sehingga pembaca memperolehgambaran yang lebih jelas akan tempat dilakukannya penelitian, dan hal tersebut dapat menjadi bahan untuk penelitian selanjutnya.
- c. Menjabarkansecara lengkap akan proses penelitiankasus yang dimulai dari perumusan masalah, sampaipada analisa dan hasil akhir penelitian
- d. Mendiskusikan hasil akhir penelitian sehinggadiperoleh gambaran dan pemahaman yang jelasakan fenomena yang telah diteliti.

C. Penyiapan Studi Kasus

Pada umumnya penyipan dibuat dalam bentuk tulisan. Denzin, N & Lincoln (2004) memberikan beberapa saran akan aspek yang sebaiknya ada dalam penyiapan studi kasus yaitu:

1. Mendeskripsikan akan masalah atau isu penelitian sehingga diperoleh konsep yang jelas akan tujuan penelitian.

2. Mendeskripsikan secara detil akan konteks dan lokasi penelitian sehingga pembaca memperoleh gambaran yang lebih jelas akan tempat dilakukannya penelitian, dan hal tersebut dapat menjadi bahan untuk penelitian selanjutnya.
3. Menjabarkan secara lengkap akan proses penelitian kasus yang dimulai dari perumusan masalah, sampai pada analisa dan hasil akhir penelitian
4. Mendiskusikan hasil akhir penelitian sehingga diperoleh gambaran dan pemahaman yang jelas akan fenomena yang telah diteliti. (Sri Yona, 2006:79).

D. Pembahasan Kasus

Contoh Kasus Pendidikan 15 Guru Mundur, Siswa & Orang Tua Datangi DPRD

Sindonews.com - Kasus pendidikan di SMK Kesehatan Citra Semesta Indonesia (CSI) Kulonprogo terus bergulir. Setelah 15 guru dan tenaga pendidikan mundur, sekira 24 siswa didampingi orangtuanya, Rabu (25/9/2013) siang mendatangi gedung DPRD. Mereka mengadukan permasalahan di sekolah yang cukup kompleks, yang membuat kondisi belajar tidak kondusif. Salah seorang siswa, Krisna Adiarta, mengatakan sejak Senin (23/9) para siswa ini tidak mendapatkan pelajaran pasca mundurnya para guru mereka. Tak hanya itu, beberapa

guru yang ada juga disampaikan tidak kompeten dengan bidang yang diajarinya.

Menurut mereka, di sekolahnya, fasilitas pendidikan cukup minim. Salah satunya laboratorium untuk belajar praktek para siswa. Padahal empat bulan lagi mereka harus melakukan praktek industri. Kalau lab saja tidak ada, bagaimana kami nanti bisa melaksanakan PI” ujar Krisna. Karena keterbatasan prasarana ini, anak-anak pernah diajak praktek menggunakan tepung. Bahkan pernah juga praktik menggunakan pasir. Hal ini cukup ironis, karena nantinya yang akan mereka hadapi adalah manusia.

“Praktek kita itu nanti dengan manusia, kalau praktek dengan pasir apa ini tidak bahaya,” terangya. Kebijakan sekolah juga kurang rasional. Pernah dikatakan mendapatkan bantuan hingga Rp47 juta. Namun bantuan ini justru dibelikan peralatan musik yang tidak sesuai dengan jurusan farmasi yang mereka tempuh. Kita itu jurusan farmasi, mungkin untuk alat laboratorium itu lebih pas dari pada alat musik,” beber Destu Dwi Nurcahyo, seorang siswa lainnya. Pasca banyaknya guru mundur, anak-anak sudah berupaya meminta kejelasan kepada pihak sekolah. Namun jawaban kepala sekolah dikatakan tidak terstruktur dan asal bicara. Seorang guru yang mundur, Lailil Muna,

mengatakan langkah mundur terpaksa ditempuh karena sekolah tidak pernah transparan dalam mengelola pendidikan. Pihaknya sudah kerap meminta kejelasan akan sarana prasarana yang diperlukan. Hanya saja kepala sekolah arogan dan tidak pernah memberikan kepastian. Bahkan dalam beberapa keputusan yang ada, dilakukan secara sepihak bilang Lailil.

"Dikatakannya, untuk bisa melaksanakan praktek industri, sekolah harus menjalin kerjasama dengan pihak rumah sakit. Kenyataannya, upaya ini belum juga dilakukan sekolah. Padahal para guru sudah meminta sejak lama, agar proses pendidikan anak bisa terakomodir dengan baik. "Kita mundur bukan karena materi, tetapi karena kecewa terhadap pengelolaan sekolah," jelasnya. Pertemuan antara siswa, orangtua murid, perwakilan guru dan DPRD ini dipimpin oleh Ketua DPRD Ponimin Budi Hartono dan Ketua Komisi IV DPRD Thomas Kartaya. Setelah menampung keluhan siswa, DPRD akan menindaklanjuti dengan mengundang kepala sekolah, yayasan, dinas pendidikan beserta komite sekolah. "Secepatnya mereka akan kita panggil. Kita tidak mau anak-anak ini menjadi korban," terang Thomas Kartaya.

BAB XI

DISKUSI KELOMPOK

A. Metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*)

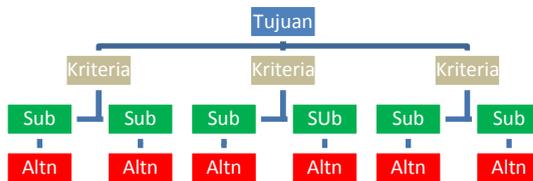
Metode AHP adalah sebuah metode terstruktur untuk mengatur dan menganalisis keputusan yang kompleks berdasarkan pendekatan matematika dan psikologi (Cindy 2020). (Iskandar, 2009) menyebutkan bahwa prinsip kerja AHP adalah penyederhanaan suatu persoalan kompleks yang tidak terstruktur, strategik, dan dinamik menjadi bagian-bagiannya, serta menata dalam suatu hierarki. Kemudian tingkat kepentingan setiap variabel diberi nilai numerik secara subjektif tentang arti penting variabel tersebut secara relatif dibandingkan dengan variabel lain. Dari berbagai pertimbangan tersebut kemudian dilakukan sintesis untuk menetapkan variabel yang memiliki prioritas tinggi dan berperan untuk mempengaruhi hasil pada sistem tersebut.

1. Penggunaan Metode AHP

Penggunaan metode AHP dimulai dengan membuat struktur hierarki permasalahan (dekomposisi), melakukan perbandingan berpasangan antar variabel, melakukan analisis/evaluasi, dan menentukan alternatif terbaik.

Pada dasarnya langkah-langkah dalam metode AHP diuraikan sebagai berikut:

- a. Menyusun hierarki dari permasalahan yang dihadapi. Persoalan yang akan diselesaikan, diuraikan menjadi unsur-unsurnya, yaitu kriteria dan alternatif, kemudian disusun menjadi struktur hierarki



- b. Penilaian kriteria dan alternatif. Kriteria dan alternatif dinilai melalui perbandingan berpasangan. Untuk berbagai persoalan, skala 1 sampai 9 adalah skala terbaik dalam mengekspresikan pendapat. Nilai dan definisi pendapat kualitatif dari skala perbandingan.

Intensitas Kepentingan	Keterangan
1	Kedua elemen sama pentingnya
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting daripada elemen yang lainnya

- 5 Elemen yang satu lebih penting daripada yang lainnya
- 7 Satu elemen jelas lebih mutlak penting daripada elemen lainnya
- 9 Satu elemen mutlak penting daripada elemen lainnya
- 2, 4, 6, 8 Nilai-nilai antara dua nilai pertimbangan-pertimbangan yang berdekatan

Perbandingan dilakukan berdasarkan kebijakan pembuat keputusan dengan menilai tingkat kepentingan satu elemen terhadap elemen lainnya. Proses perbandingan berpasangan, dimulai dari level hierarki paling atas yang ditujukan untuk memilih kriteria, misalnya A, kemudian diambil elemen yang akan dibandingkan, misal A1, A2, dan A3. Selanjutnya susunan elemen elemen yang dibandingkan tersebut:

	A1	A2	A3
A1	1		
A2		1	
A3			1

Untuk menentukan nilai kepentingan relatif antar elemen digunakan skala bilangan dari 1 sampai 9. Apabila suatu elemen dibandingkan dengan dirinya sendiri maka diberi nilai 1. Jika elemen I dibandingkan dengan elemen J mendapatkan nilai tertentu, maka elemen J dibandingkan dengan elemen I merupakan kebalikannya. Dalam AHP ini, penilaian alternatif dapat dilakukan dengan metode langsung (*direct*), yaitu metode yang digunakan untuk memasukkan data kuantitatif. Biasanya nilai-nilai ini berasal dari sebuah analisis sebelumnya atau dari pengalaman dan pengertian yang detail dari masalah keputusan tersebut. Jika si pengambil keputusan memiliki pengalaman atau pemahaman yang besar mengenai masalah keputusan yang dihadapi, maka dia dapat langsung memasukkan pembobotan dari setiap alternatif

- 1) Penentuan prioritas. Untuk setiap kriteria dan alternatif, perlu dilakukan perbandingan berpasangan (*pairwise comparisons*). Nilai-nilai perbandingan relatif kemudian diolah untuk menentukan peringkat alternatif dari seluruh alternatif.

Baik kriteria kualitatif, maupun kriteria kuantitatif, dapat dibandingkan sesuai dengan penilaian yang telah ditentukan untuk menghasilkan bobot dan prioritas. Bobot atau prioritas dihitung dengan manipulasi matriks atau melalui penyelesaian persamaan matematik. Pertimbangan-pertimbangan terhadap perbandingan berpasangan disintesis untuk memperoleh keseluruhan prioritas melalui tahapan tahapan berikut:

- a) Kuadratkan matriks hasil perbandingan berpasangan.
 - b) Hitung jumlah nilai dari setiap baris, kemudian lakukan normalisasi matriks.
- 2) Konsistensi Logis Semua elemen dikelompokkan secara logis dan diperingatkan secara konsisten sesuru. dengan suatu kriteria yang logis. Matriks bobot yang diperoleh dari hasil perbandingan secara berpasangan tersebut harus mempunyai hubungan kardinal dan ordinal. Hubungan tersebut dapat ditunjukkan sebagai berikut:

Hubungan cardinal : $A_{ij} \cdot A_{jk} = A_{ik}$

Hubungan ordinal : $A_i > A_j, A_j > A_k$, maka $A_i > A_k$

Hubungan di atas dapat dilihat dari dua hal sebagai berikut :

- a) Dengan melihat preferensi multiplikatif, misalnya bila anggur lebih enak empat kali dari mangga dan mangga lebih enak dua kali dari pisang maka anggur lebih enak delapan kali dari pisang
- b) Dengan melihat preferensi transitif, misalnya anggur lebih enak dari mangga dan mangga lebih enak dari pisang maka anggur lebih enak dari pisang.

Pada keadaan sebenarnya akan terjadi beberapa penyimpangan dari hubungan tersebut, sehingga matriks tersebut tidak konsisten sempurna. Hal ini terjadi karena ketidakkonsistenan dalam preferensi seseorang. Penghitungan konsistensi logis dilakukan dengan mengikuti langkah-langkah sebagai berikut:

- a) Mengalikan matriks dengan prioritas bersesuaian.
- b) Menjumlahkan hasil perkalian per baris.

- c) Hasil penjumlahan tiap baris dibagi prioritas bersangkutan dan hasilnya dijumlahkan.
- d) Hasil c dibagi jumlah elemen, akan didapat A.maks
- e) Indeks Konsistensi (CI) $(A.maks-n) / (n-1) - ..$
- f) Rasio Konsistensi = CII RI, di mana RI adalah indeks random konsistensi. Jika rasio konsistensi < 0.1 , hasil perhitungan data dapat dibenarkan.

2. Contoh Penggunaan Metode AHP

Dalam penggunaan AHP pada contoh pemakaian *Luring (Offline)* dengan *During (Online)*. Tahap yang pertama adalah rancangan hierarki, Penilaian kriteria dan analisis, dan dilakukan AHP untuk mengetahui metode pembelajaran mana yang menjadi prioritas utama saat ini sebagai berikut:

a. Merancang Hierarki

Rancangan hierarki pemilihan metode pembelajaran yang dibangun menggunakan 4 kriteria yaitu fleksibilitas waktu kuliah, kemudahan memahami materi, dan kemudahan pengumpulan tugas.

b. Penilaian kriteria dan analisis

Membandingkan kriteria, dalam teori disebutkan bahwa nilai-nilai ini berasal dari sebuah analisis sebelumnya atau dan pengalaman dan pengertian yang detail dari masalah keputusan tersebut maka akan diambil putusan sebagai berikut:

Pembandingan hal yang sama adalah 1 dan Jika hal yang dibandingkan diberi poin tertentu maka hal yang lain adalah kebalikannya.

Waktu Kuliah	Pemahaman Materi	Pengumpulan Tugas	Rata-rata
0,24	0,22	0,45	0,30
0,71	0,65	0,45	0,61
0,05	0,13	0,09	0,09
1,00	1,00	1,00	

Selanjutnya isi dibagi dengan jumlah sehingga ditemukan hasil sebagai berikut: WK-WK:WK-J, WK-PM:WK-J, WK-PT:WK-J, PM-WK:PM-J, PM-PM:PM-J, PM-PT:PM-J, PT-WK:PT-J, PT-WK:PM-J, dan PT-PT:PT-J. Sehingga menemukan hasil:

Kemudian dibandingkanlah antara During dengan Luring dari segi Fleksibel Waktu, Pemahaman Materi, dan Pengumpulan Tugas sesuai dengan cara di atas sehingga ditemukan sebagai berikut:

Waktu Kuliah	During	Luring
During	1,00	5,00
Luring	0,20	1,00
	1,20	6,00

During	Luring	Rata-rata
0,83	0,83	0,83
0,17	0,17	0,17
1,00	1,00	

Pemahaman Materi	During	Luring
During	1,00	0,20
Luring	5,00	1,00
	6,00	1,20

During	Luring	Rata-rata
0,17	0,17	0,17
0,83	0,83	0,83
1,00	1,00	

Pengumpulan Tugas	During	Luring
During	1,00	3,00
Luring	0,33	1,00
	1,33	4,00

During	Luring	Rata-rata
0,75	0,75	0,75
0,25	0,25	0,25
1,00	1,00	

Kemudian untuk hasil akhir maka rata-rata dari setiap aspek dibagi dengan rata-rata dari sebuah kriteria sehingga menghasilkan nilai seperti berikut:

	Waktu Kuliah	Pemahaman Materi	Pengumpulan Tugas	Kriteria	Hasil
During	0,83	0,17	0,75	0,30	0,42
Luring	0,17	0,83	0,25	0,61	0,58
				0,09	

Maka ditemukan bahwa Luring adalah keputusan yang tepat. (<https://www.youtube.com/watch?v=npS236ec8t8>).

B. Metode Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian, rencana strategis harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan analisis situasi. Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah analisis SWOT (Rangkuti, 2014:19)

1. Penggunaan Analisis SWOT (*Strengths, Opportunities, Weaknesses dan Threats*)

Tahap awal proses penggunaan analisis SWOT adalah menaksir kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman yang dimiliki organisasi. Analisis SWOT memungkinkan organisasi memformulasikan dan mengimplementasikan strategi utama sebagai tahap lanjut pelaksanaan dan tujuan organisasi, dalam analisa SWOT informasi dikumpulkan dan dianalisa.

Hasil analisa dapat menyebabkan dilakukan perubahan pada misi, tujuan, kebijaksanaan, atau strategi yang sedang berjalan. Dalam penyusunan suatu rencana yang baik, perlu diketahui daya dan dana yang dimiliki pada saat akan memulai usaha, mengetahui segala unsur kekuatan yang dimiliki, maupun segala kelemahan yang ada. Data yang terkumpul mengenai faktor-faktor internal tersebut merupakan potensi di dalam melaksanakan usaha yang direncanakan. Di lain pihak perlu diperhatikan faktor-faktor eksternal yang akan dihadapi yaitu peluang-peluang atau kesempatan yang ada atau yang diperhatikan akan timbul dan ancaman atau hambatan yang diperkirakan akan muncul dan mempengaruhi usaha yang dilakukan.

2. Contoh Penggunaan Analisis SWOT dalam Pendidikan

Salah satu konsep baru yang diperkenalkan dalam manajemen sekolah adalah analisis SWOT, yaitu suatu analisa keadaan yang melihat dari empat sudut pandang, yaitu: *strength* (kekuatan) menganalisis keunggulan/kekuatan sumber daya dasar yang ada, *weakness* (kelemahan) menganalisis keterbatasan sumber daya yang ada yang dapat menghambat tercapainya tujuan pendidikan, *opportunity* (peluang) menganalisis situasi-situasi utama yang menguntungkan bagi organisasi/lembaga pendidikan, dan *threat* (tantangan) menganalisis situasi-situasi utama yang tidak menguntungkan bagi situasi pendidikan.

Dalam analisis SWOT ini ada dua dua faktor yang sangat mempengaruhi maju mundurnya pendidikan, yaitu faktor dominan dan faktor penghambat. Yang termasuk faktor dominan adalah (kekuatan dan peluang) dan faktor penghambat (kelemahan dan tantangan). Analisis SWOT merupakan instrumen yang ampuh dalam upaya pengembangan mutu lembaga pendidikan. Dengan menggunakan analisis SWOT suatu lembaga pendidikan dapat mengkaji

faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja lembaga pendidikan islam tersebut.

a. Faktor Dominan (Kekuatan dan Peluang)

Sejarah menunjukkan bahwa orang yang berilmu selalu mendapat kedudukan sosial yang tinggi dan penting. Makin tinggi ilmu yang dimilikinya, makin tinggi pula tingkat sosialnya dalam masyarakat, makin maju dan modern masyarakat, makin memberikan kekuatan baginya untuk meraih ilmu dan kedudukan yang lebih tinggi lagi. Apalagi pendidikan yang ada sekarang sudah memenuhi fasilitas pendidikan yang meliputi sarana berupa gedung, tanah dan alat-alat pendidikan yang lain. Selanjutnya sikap berpegang teguh pada nilai-nilai spiritual yang bersumberkan pada agama semakin dibutuhkan masyarakat masa depan. Hal yang demikian diperlukan untuk mengatasi berbagai goncangan jiwa atau stres yang diakibatkan kekalahan atau keterbatasan daya dalam bersaing dengan orang lain, atau sebagai akibat dari kehidupan yang sekuler materialistik yang semakin merajalela.

Untuk mewujudkan manusia yang sanggup menghadapi tantangan, peluang dan kendala

dalam memasuki kehidupan masa depan itu, pendidikan Islam memiliki peluang yang amat luas. Hal ini mudah dimengerti karena pendidikan Islam adalah pendidikan yang seimbang dalam mempersiapkan peserta didik, yaitu peserta didik yang tidak hanya mampu mengembangkan kreativitas intelektual dan imajinasi secara mandiri, tetapi juga memiliki ketahanan mental spiritual serta mampu beradaptasi dan merespon problematika yang dihadapinya sesuai kerangka dasar ajaran Islam. Masyarakat yang semakin maju dan terpelajar dalam memilih pendidikan untuk anaknya akan semakin banyak pertimbangan, paling tidak ada tiga hal yang menjadi pertimbangan tersebut yaitu: cita-cita dan gambaran hidup masa depan, posisi dan situasi sosial, serta agama.

Strategi Peningkatan Kualitas dan Cara Mengukurnya. Agar sekolah-sekolah unggul yang bernuansa Islam tetap bertahan dan mampu merespon kebutuhan masyarakat pada setiap zaman, maka ia harus memiliki strategi peningkatan kualitas dan cara pengukurannya yang efektif. Adapun strategi tersebut adalah : a. Merumuskan tujuan pendidikan dengan jelas b.

Metode dan pendekatan yang partisipatif, c. Guru yang berkualitas d. Lingkungan pendidikan yang kondusif e. Sarana dan prasarana yang relevan dengan pencapaian tujuan.

Untuk mengukur berhasil tidaknya strategi tersebut dapat dilihat melalui beberapa indikator sebagai berikut :

- 1) Secara akademik, para lulusan pendidikan tersebut dapat melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.
- 2) Secara moral, lulusan pendidikan tersebut dapat menunjukkan tanggung jawab dan kepeduliannya terhadap masyarakat sekitarnya.
- 3) Secara individual, lulusan pendidikan tersebut dapat meningkatkan ketakwaannya yaitu manusia yang melaksanakan segala perintah dan meninggalkan segala larangan-Nya
- 4) Secara sosial, lulusan pendidikan tersebut dapat berinteraksi dan bersosialisasi dengan masyarakat sekitarnya
- 5) Secara kultural, ia mampu menginterpretasikan ajaran agamanya sesuai dengan lingkungan sosialnya.

b. Faktor Penghambat (Kelemahan dan Tantangan)

Ada beberapa faktor penghambat yang ada dalam dunia pendidikan kita sekarang antara lain:

- 1) Sistem politik yang kurang stabil Sistem politik yang kurang stabil dalam tatanan kehidupan berbangsa dan bernegara telah menimbulkan masalah dalam kehidupan masyarakat. Hal ini merupakan faktor penghambat terciptanya iklim pendidikan yang positif. Wakil-wakil rakyat di dewan yang lamban dan plinplan dalam mengambil suatu prakarsa dan selalu menunggu demonstrasi masyarakat dalam mengambil suatu keputusan menjadi suatu pertanda terhadap sistem politik yang kurang stabil. Pengembangan sumber daya pembangunan melalui sistem pendidikan perlu ditunjang oleh sistem politik yang stabil, untuk itu sangat diperlukan *political will* yang kuat dari semua pihak khususnya pemerintah untuk melakukan pembenahan dalam bidang pendidikan, khususnya dalam pengalokasian anggaran pendidikan

- 2) Kurangnya sarana dan prasarana pendidikan seperti perpustakaan, Laboratorium, pusat sumber belajar (PSB), merupakan suatu kenyataan nyata dalam sistem pendidikan kita sekarang dan ini merupakan satu kelemahan dalam pendidikan Indonesia. Kurangnya sarana dan prasarana berkaitan dengan kemampuan pemerintah untuk melengkapinya masih kurang. Di samping itu, walaupun pemerintah sudah melengkapi buku-buku pedoman dan buku-buku paket namun, dalam pemanfaatannya masih kurang.
- 3) Lulusan kurang mampu bersaing Rendahnya kemampuan bersaing lulusan pendidikan sekolah banyak disebabkan oleh kualitas hasil lulusan yang belum sesuai dengan target lulusan, sehingga para lulusan masih sulit untuk bisa bekerja karena persyaratan untuk diterima sebagai pegawai di suatu lembaga atau dunia usaha dan industri kian hari kian bertambah, hal ini dapat dibuktikan dengan banyaknya lulusan yang kurang menguasai bahasa asing,

komputer dan kewirausahaan. Lulusan sekolah yang mau melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi tiap tahun bertambah banyak, namun kemampuan bersaing dalam ujian pada umumnya masih rendah sehingga persentase mereka yang diterima dan yang bisa melanjutkan pendidikannya hanya sedikit

- 4) Rendahnya produktivitas dan manajemen kerja PR kerja yang rendah antara lain disebabkan oleh rendahnya etos kerja dan disiplin. Salah satu indikator dari masalah ini adalah masih rendahnya prestasi belajar yang dapat dicapai peserta didik, baik prestasi akademis yang tertera dalam buku laporan pendidikan dan nilai ujian akhir maupun prestasi non akademis serta partisipasinya dalam kehidupan dan kemampuan dalam memecahkan berbagai persoalan yang ada dalam masyarakat.

Di samping itu dalam bidang manajemen, terlihat bahwa sebagian besar sekolah khususnya madrasah belum dikelola secara memadai, semua ini tentunya sangat mempengaruhi proses belajar mengajar di

dalam kelas. Kelemahan dan Tantangan Pendidikan Islam Pendidikan selalu bertumpu pada suatu wawasan kesejarahan, yakni pengalaman-pengalaman masa lampau, kenyataan dan kebutuhan mendesak masa kini, dan aspirasi serta harapan masa depan. Melalui pendidikan setiap masyarakat akan memelihara nilai-nilai luhur sosial budayanya dan mengambil nilai-nilai baru yang bermanfaat.

Salah satu usaha pemerintah dalam mempersiapkan lulusan yang mampu menghadapi tantangan dunia kerja adalah dengan mengadopsi sistem pendidikan barat, karena negara-negara barat telah berhasil memenuhi kebutuhan tenaga kerja dari segala strata dan bidang yang dibutuhkan masyarakat. Para pemimpin dan ilmuwan di negara berkembang menaruh perhatian besar akan peran pendidikan dalam usaha mereka untuk mencapai kehidupan lebih baik. Pendidikan modern telah berhasil mengantarkan negara maju dari kemiskinan dan keterbelakangan pada masa lampau sehingga mencapai tingkat seperti yang kita saksikan sekarang, sudah tentu akan berhasil juga mengantarkan negara berkembang seperti Indonesia untuk mencapai tingkat pasar kerja yang

sebagaimana telah dicapai oleh negara maju. Maka pendidikan barat pun diimpor ke negara-negara berkembang. Usaha mengirimkan tenaga ahli dari barat dan mengirim tenaga domestik ke barat mendapatkan prioritas tinggi. Dalam aplikatifnya, dapat kita lihat bahwa pertumbuhan pembangunan sekarang sudah agak meningkat bila dibandingkan dengan era sebelumnya. Namun demikian, yang masih menjadi tantangan berat untuk mewujudkan cita-cita pendidikan khususnya pendidikan Islam antara lain:

- a. Perubahan orientasi masyarakat suatu daerah. Persiapan menuju era industrialisasi telah menyebabkan orientasi pendidikan masyarakat berubah dari menuntut ilmu ke mengejar materi.
- b. Perubahan orientasi pendidikan umum lebih diutamakan daripada pendidikan keagamaan. Ini dikarenakan lulusan di sekolah umum lebih mudah mendapat kerja dan peluang kerjanya lebih banyak dibandingkan lulusan dari lembaga pendidikan agama.
- c. Kenyataan bahwa kualitas layanan pendidikan Islam terkesan lebih rendah dari layanan yang diberikan oleh pendidikan umum. Penyebab rendahnya kualitas pendidikan Islam antara

lain: manajemen pendidikan yang kurang bagus, kualitas tenaga pengajar kurang baik, kurangnya dana operasional sehari-hari, dan ada pula karena ketiga-tiganya.

Urgensi Analisis SWOT pada Lembaga Pendidikan Islam menelaah beberapa kritikan-kritikan yang selama ini ditujukan kepada lembaga pendidikan Islam, yaitu:

- a. Kurangnya kemampuan lulusan (*output*) dari lembaga-lembaga pendidikan Islam, madrasah dan pesantren serta perguruan tinggi Islam, dalam menelaah teka-teki klasik secara utuh yang sebenarnya bagian integral dari kajian pokok yang harus dipelajari.
- b. Tidak semua lulusan lembaga pendidikan Islam mampu melaksanakan fungsi-fungsi layanan terhadap umat Islam, tak terkecuali hal yang paling mendasar seperti memimpin berbagai ritual keagamaan.
- c. Ada kecenderungan lulusan lembaga pendidikan agama hanya berpikir normatif, atau cenderung berpikir menurut kaidah-kaidah keagamaan. Mereka tidak mampu menelaah setiap persoalan yang dihadapi oleh umat secara komprehensif.

- d. Paradigma yang mendasari pendidikan Islam dianggap kurang relevan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta kebutuhan reformasi di segala sektor tentu saja dalam kehidupan umat Islam di Indonesia.

Untuk menepis anggapan-anggapan seperti ini maka sudah selayaknya lembaga pendidikan Islam menelaah kembali sistem pengajaran yang selama ini diterapkan. Karena itu dalam melakukan analisis terhadap kekuatan, peluang yang dihadapi, serta tantangan dan kelemahan yang dimiliki, maka lembaga pendidikan Islam dapat menepis segala anggapan-anggapan negatif. Untuk melaksanakan perubahan ini memang bukan perkara yang mudah untuk dilakukan. Oleh karena itu kerja sama dengan semua pihak, seperti pemerintah, pihak sekolah dan masyarakat sangat dibutuhkan. Dengan demikian lembaga pendidikan agama dapat lebih bersaing dengan lembaga-lembaga pendidikan umum. Berbicara mengenai tantangan dalam bidang pendidikan tidak terlepas dari pengaruh globalisasi yang menerpa seluruh aspek kehidupan. Ada beberapa tantangan yang diakibatkan oleh globalisasi antara lain

- a. Tantangan di bidang politik Politik kenegaraan banyak berkaitan dengan masalah bagaimana lembaga itu membimbing, mengarahkan dan mengembangkan kehidupan bangsa dalam jangka panjang. Pengarahan tersebut didasarkan atas falsafah negara yang mengikat semua faktor perkembangan bangsa dalam proses pencapaian tujuan negara, oleh karena itu, suatu lembaga pendidikan yang tidak bersedia mengikuti politik negara akan merasakan bahwa politik itu menjadi tekanan (*pressure*) terhadap cita-cita lembaga tersebut.
- b. Tantangan di bidang kebudayaan Kebudayaan sebagai hasil budi daya manusia baik yang bersifat material maupun mental spiritual dari bangsa itu sendiri atau bangsa lain. Suatu perkembangan kebudayaan dalam abad modern ini tidak dapat terhindar dari pengaruh kebudayaan bangsa lain. Kondisi demikian menyebabkan timbulnya proses akulturasi di mana faktor nilai yang mendasari kebudayaan sendiri sangat menentukan daya tahan bangsa tersebut. Kehadiran alat-alat canggih seperti komputer, radio, televisi dan alat-alat elektronik lainnya akan berpengaruh terhadap proses

pembelajaran. Alat-alat canggih ini akan membawa tantangan bagi pendidik dalam pengembangan sumber daya manusia. Oleh karena itu lembaga pendidikan Islam harus merespon perkembangan teknologi itu dengan pemanfaatan sumber-sumber informasi yang telah ada kepada hal-hal yang bersifat positif.

- c. Bidang iptek yang mengalami perkembangan yang begitu cepat, utamanya dengan penggunaan berbagai teknologi canggih seperti computer dan satelit. Kekuatan pertama gelombang globalisasi ini membuat bumi seakan-akan menjadi sempit dan transparan. Dalam waktu yang singkat dapat dihimpun informasi global yang terinci dan teliti dalam berbagai bidang.

Upaya-upaya mengatasi kelemahan dan dalam meningkatkan produktivitas lembaga pendidikan dapat dilakukan dengan beberapa cara antara lain:

- a. Mengidentifikasi dan ikut berpartisipasi dalam perubahan. Fungsi lembaga pendidikan adalah mempersiapkan anggota masyarakat yang cerdas dan terampil dalam menyikapi setiap perubahan yang sedang berlangsung dalam realitas kehidupan, oleh karena itu lembaga

pendidikan bertugas untuk mengenalkan kepada peserta didiknya agar mengenal realitas yang ada dan membuatnya mampu menghayati perubahan-perubahannya, bagaimana watak dan ciri-cirinya, serta mengenal akan metode apa yang baik untuk menanganinya. Dengan demikian peserta didik akan menyadari bahwa segala perubahan itu ada kaitannya dengan ilmu pengetahuan yang diperoleh di dalam sekolah, karena kebenaran ilmu itu adalah bila sesuai dengan kebenaran yang ada di masyarakat

- b. Melibatkan diri dalam perubahan sosial dan menjadikan dirinya pusat perubahan sosial. Sifat ini lebih militan dan progresif dari sifat di atas, karena ia berpendirian bahwa, lembaga pendidikan harus bertanggung jawab terhadap perubahan sosial. Suatu perubahan adalah suatu hal yang pasti terjadi dalam kehidupan masyarakat. Oleh karena itu bagaimana menjadikan perubahan itu sebagai suatu yang sifatnya lebih positif dari keadaan sebelumnya. Inilah fungsi lembaga pendidikan yang diharapkan di tengah gencarnya arus perubahan.

Strategi Identifikasi ancaman menggunakan kekuatan menyembunyikan untuk menghadapi kelemahan untuk Ancaman menghadapi ancaman

Catatan:

- a. EFAS : External Factor Analysis Summary
(ringkasan analisa faktor-faktor dari luar)
- b. IFAS : Internal Faktor Analisis Summary
(ringkasan analisa faktor-faktor dari dalam)

Maka pengambilan keputusannya adalah Lembaga pendidikan harus peka terhadap setiap perubahan yang terjadi dalam masyarakat. Dengan melihat perubahan-perubahan yang ada lembaga pendidikan harus mampu mengambil peluang untuk dapat ikut berpartisipasi di dalamnya, sekaligus juga menjadi filter dari setiap perubahan yang sedang terjadi. Kemajuan zaman dalam setiap aspek kehidupan masyarakat yang kita saksikan sekarang ini adalah akibat dari perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Kemajuan ini bila dikaji lebih dalam selain menjadi peluang juga menjadi suatu tantangan yang sangat besar yang dihadapi oleh lembaga pendidikan.

Untuk menghadapi tantangan ini maka sudah sepantasnya lembaga pendidikan, khususnya lembaga pendidikan Islam harus menerapkan

langkah langkah KM. Untuk mewujudkan manusia yang sanggup menghadapi tantangan, peluang dan kendala dalam memasuki kehidupan masa depan itu, pendidikan Islam memiliki peluang yang amat luas. Hal ini mudah dimengerti karena pendidikan Islam adalah pendidikan yang seimbang dalam mempersiapkan peserta didik, yaitu peserta didik yang tidak hanya mampu mengembangkan kreativitas intelektual dan imajinasi secara mandiri, tetapi juga memiliki ketahanan mental spiritual serta mampu beradaptasi dan merespon problematika yang dihadapinya sesuai kerangka dasar ajaran Islam. (Abdul Hadi:153-156)

C. Metode Studi Kasus (*Case Study*)

Studi kasus adalah uraian dan penjelasan komprehensif mengenai berbagai aspek seorang individu suatu kelompok, suatu organisasi (komunitas), suatu program, atau suatu situasi sosial. Penelitian studi kasus berupaya menelaah sebanyak mungkin data mengenai subjek yang diteliti (Brigitta Revia, 2017). Menetapkan pilihan kepada studi kasus, berarti adanya keinginan untuk menggali informasi apa yang akhirnya bisa dipelajari atau ditarik dari sebuah kasus, namun hal yang terpenting dalam melakukan studi kasus adalah

yakin bahwa dari kasus tersebut akan dapat diperoleh pengetahuan, lebih lanjut dan mendalam secara ilmiah. Metode studi kasus adalah suatu desain pembelajaran berbasis tingkat satuan pendidikan metode ini berbentuk penjelasan tentang masalah, kejadian atau situasi tertentu, kemudian mahasiswa ditugasi mencari alternatif pemecahannya kemudian metode ini dapat juga digunakan untuk mengembangkan berpikir kritis dan menemukan solusi baru dari suatu topik yang dipecahkan. (Yamin, 2007:156).

1. Penggunaan Metode Study Kasus (*Case Study*)

Metode studi kasus, menurut Yin (2002) penggunaan metode studi kasus perlu mempertimbangkan:

- a. Fokus penelitian adalah untuk menjawab pertanyaan “bagaimana” dan “mengapa”
- b. Peneliti tidak dapat memanipulasi perilaku mereka yang terlibat dalam penelitian
- c. Peneliti ingin menutupi kondisi kontekstual karena yakin hal itu relevan dengan yang diteliti.
- d. Batas tidak jelas antara fenomena dan konteks.

Misalnya studi Yuliawan & Himam (2007) tentang fenomena grasshopper, studi kasus profesional yang berpindah-pindah pekerjaan yang berusaha menentukan alasan para profesional ini

berpindah pekerjaan. Studi kasus dipilih, karena kasusnya adalah para profesional yang berpindah kerja namun kasus tersebut tidak dapat dipertimbangkan tanpa konteks, yaitu di mana para profesional ini bekerja, tidaklah mungkin peneliti mendapatkan gambaran benar tentang alasan profesional ini berpindah kerja tanpa mempelajari atau mempertimbangkan konteks di mana hal itu terjadi. Peneliti studi kasus berfokus pada kasus tertentu secara mendalam sehingga dapat mengidentifikasi hubungan sosial, proses dan kategori yang secara bersamaan dapat dikenali, khas, dan unik. Sehingga diperlukan detail yang cukup untuk memberikan gambaran tentang sebuah kasus.

Studi kasus biasanya spesifik, namun bukan berarti tidak dapat diterapkan pada proses sosial yang lebih luas. Penelitian studi kasus terdiri dari penyelidikan yang terperinci, sering kali data dikumpulkan pada periode waktu, fenomena dan konteks tertentu yang tujuannya untuk memberikan analisis tentang konteks dan proses yang berkaitan dengan isu teoritis yang sedang dipelajari. Fenomena ini tidak dapat dipisahkan dari konteksnya, tetapi menjadi menarik ketika tujuannya memahami perilaku yang dipengaruhi oleh konten tertentu.

Ruang lingkup studi kasus yang digunakan dalam penelitian ketika:

- a. Studi kasus menyelidiki fenomena konteks kehidupan terutama ketika batasan antara fenomena dan konteks tidak dapat dipisahkan dengan jelas.
- b. Penyelidikan studi kasus berhubungan dengan situasi yang khas di mana banyak variabel yang menarik, bergantung pada banyaknya sumber bukti atau sumber data dengan data yang membutuhkan triangulasi dan pengecekan dengan hasil lainnya. Preposisi teoritis sebelumnya memberikan manfaat untuk memandu pengumpulan data dan analisis.

Hartley (2004) menjelaskan studi kasus dapat digunakan pada beberapa konteks.

- a. Pada konteks yang lebih luas, misalnya organisasi, contohnya ketika menjelaskan job insecurity pada kasus kemunduran organisasi, peneliti dapat mengeksplorasi tentang job insecurity, bagaimana karyawan mengalami secara berbeda terkait hal tersebut, bagaimana tindakan yang dilakukan organisasi untuk memperbaiki kondisi tersebut. Sehingga studi

kasus dapat berguna untuk mengeksplorasi proses atau perilaku yang muncul.

- b. Studi kasus digunakan ketika memiliki tujuan untuk mengeksplorasi kasus yang 'aneh' atau ekstrem, misalnya perubahan organisasi yang ekstrem
- c. Studi kasus berguna menangkap sifat yang muncul dan berubah dalam organisasi, yang tidak dapat ditangkap melalui survei karena proses atau aliran aktivitasnya yang demikian cepat, misalnya turnover karyawan yang tinggi
- d. Studi kasus merupakan teknik untuk mengeksplorasi perilaku organisasi informal, tidak biasa, rahasia bahkan terlarang
- e. Studi kasus digunakan untuk memahami praktek sehari-hari, di mana orang-orang yang terlibat tidak dapat dieksplorasi dalam kontak atau waktu yang singkat. (Prihatsanti, Suryanto, & Wiwin Hendriani :128-129)

Metode Studi kasus dapat dikembangkan atau diterapkan pada pengambilan keputusan pada siswa manakala siswa memiliki pengetahuan awal tentang masalah. Di dalam kehidupan manusia sebagai pribadi maupun makhluk sosial menemukan banyak kasus yang dihadapi, yang perlu dipecahkan. Metode

studi kasus ini mendorong penetapan masalah, investigasi dan persuasi yang harus dilakukan oleh siswa. Oleh karena itu, satu dari elemen terpenting metode studi kasus adalah termasuk di dalamnya diskusi secara kolaborasi isu dan wawancara yang ada pada kasus.

Dengan cara itu, kita dapat mengidentifikasi apa yang mereka ketahui dan apa yang perlu mereka ketahui dengan tujuan untuk memahami kasus dan menetapkan masalah untuk diinvestigasi. Dengan adanya diskusi kolaborasi dan wawancara tersebut, kita tentu berinteraksi dengan sesamanya dalam melakukan langkah-langkah pembelajaran studi kasus. Terlebih lagi saat kita melakukan kegiatan memecahkan masalah dan mengambil keputusan, interaksi antara siswa dan kepala sekolah sangatlah dibutuhkan

2. Contoh Penggunaan Metode Studi Kasus (*Case Study*)

Semakin meningkatnya kasus Covid-19 di Indonesia membuat berbagai kebijakan diterapkan. Dalam upaya mencegah penyebaran Covid-19 diperlukan tindakan yang diambil seperti *social distancing*. Kebijakan tersebut diambil sebagai salah satu cara efektif menghentikan atau pencegahan

coronavirus. Masyarakat menghindari pertemuan yang melibatkan banyak orang dengan mengurangi aktivitas di luar rumah. Di bidang pendidikan pengambilan keputusan pembelajaran during. Hal ini memberikan kegiatan belajar mengajar yang semula di adakan di sekolah, menjadi belajar secara mandiri. Aktivitas pembelajaran dilakukan siswa maupun mahasiswa dari rumah. namun banyak siswa yang belum terbiasa maupun familier dengan sistem pembelajaran during. Sistem during bergantung pada koneksi jaringan internet.

Layanan pembelajaran during diakses memanfaatkan media berbasis aplikasi. Media yang memiliki fitur teks, gambar, dan rekaman slide dari narasi pengajar. Dapat diakses menggunakan perangkat handphone atau laptop. Perkembangan teknologi komunikasi harus mampu di manfaatkan semaksimal mungkin. Dengan demikian pembelajaran during diterapkan mengutamakan model pembelajaran yang dapat dengan mudah di akses siswa. Penggunaan teknologi digital dalam proses pembelajaran during memberikan peningkatan dan pengembangan kompetensi Professional, dan untuk permasalahan pembelajaran diharapkan memanfaatkan sebaik mungkin

teknologi dalam melakukan proses pembelajaran Online.

Namun demikian, tidak semua siswa yang melakukan pembelajaran during terdapat jaringan internet yang lancar. Hal tersebut menjadi penghambat sepenuhnya pembelajaran during. Untuk itu kepala sekolah harus berdiskusi dengan mengadakan rapat dengan guru dan wali murid terhadap kelancaran sistem pembelajaran during ini. Setelah melakukan diskusi kepala sekolah harus mewawancarai siswa apakah pembelajaran during ini dapat menyulitkan siswa dalam belajar. Setelah melakukan diskusi dan wawancara kepala sekolah harus mengambil keputusan dalam kelangsungan pembelajaran during ini dengan menggunakan kasus-kasus yang didapat dari siswa kepala sekolah mengambil keputusan yang bijak agar kelangsungan pembelajaran during ini berlangsung tanpa adanya gangguan. Kepala sekolah memutuskan agar siswa yang bertempat tinggal di luar jangkauan internet boleh belajar langsung ke sekolah dengan mengikuti protokol covid-19, dan untuk siswa yang bertempat tinggal di daerah yang lancar jaringan internetnya bisa belajar di rumah.

DAFTAR PUSTAKA

- Abduh, Hasbi. *Pengambilan Keputusan di Lembaga Pendidikan*. STAI Pasir Pangaraian.
- Abdul Hadi. 2013, Konsep Analisis SWOT dalam Peningkatan Mutu Lembaga Madrasah. *Jurnal Ilmiah Didaktika* Agustus 2013 Vol. Xiv No. 1, 143-158.
- Ahmad Sabri. 2013. Kebijakan dan Pengambilan Keputusan Dalam Lembaga Pendidikan Islam. *Jurnal Al-Ta'lim*, Jilid 1, Nomor 5 Juli 2013, hlm. 373-379.
- Al Hakim, S. (2016). *Pola Pengambilan Keputusan Moral Kelompok Mahasiswa LPTK Dalam Lingkup Moralitas sosiokultural Pada Era Globalisasi*. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan*, 25(1).
- Anwar, H. (2014). Proses Pengambilan Keputusan untuk Mengembangkan Mutu Madrasah Herson Anwar. *Jurnal Pendidikan Islam*. 8 (April), 1-18. Retrieved from <http://journal.walisongo.ac.id/index.php/Nadwa/ARTICLE/VIEW/569>.
- Ara Hidayat dan Imam Machali. (2012). *Pegelolaan Pendidikan, Konsep, Prinsip dan Aplikasi dalam Mengelolah Sekolah dan Madrasah*. Yogyakarta; Kaukaba.
- Ariadni, R., & Ariesianti, I. (2015). Implementasi Metode Pohon Keputusan Untuk Klasifikasi Data dengan Nilai Fitur yang Tidak Pasti.
- Baron, J. (2008). *Thinking and Deciding*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bertens, K. (1993). *Etika K. Bertens* (Vol. 21). Gramedia Pustaka Utama.
- Breiman, L., Friedman, JH., Olshen, RA., Stone, CJ., 1984, *Classification and Regression Trees*, Chapman & Hall/CRC, New York.
- Brigitta Revia S. F, Theresia Intan P. H. Proses Pengambilan Keputusan Keikutsertaan Asuransi BPJS Sebagai Penjamin Kesejahteraan Kesehatan Keluarga. *Jurnal KOMUNIKATIF* Vol. 1 Bulan Juni 2017.
- Brigitta Revia S. F, Theresia Intan P. H. Proses Pengambilan Keputusan Keikutsertaan Asuransi BPJS Sebagai Penjamin

- Kesejahteraan Kesehatan Keluarga. Jurnal KOMUNIKATIF Vol. 1 Bulan Juni 2017.
- Cindy Cahyaning Astuti, dkk. Evaluasi E-Learning Menggunakan Analytical Hierarchy Process (AHP), BAREKENG: Jurnal Ilmu Matematika dan Terapan March 2020.
- Darnius, Open, 2004 Pemakaian Peluang Dalam Membuat Keputusan. Jurusan Matematika Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam Universitas Sumatera Utara.
- Deka Ghanesh Chandra. 2000. Cost Benefit Analysis of Cloud Computing in Education. Malaya Duta Boach-Delhi Technological University.
- Desmita. 2008. Psikologi Perkembangan. Bandung : Remaja Rosdakarya
- Djami, Moudy EU. 2017. *Teori-teori yang Mendasari Pengambilan Keputusan dalam Menghadapi Dilema Etik/Moral Pelayanan Kebidanan.*
- Edwards, W., Miles, Jr., R.F., & von Winterfeldt, D. (Eds.). (2007). *Advances in decision analysis: From foundations to applications.* New York: Cambridge University Press.
- Engkoswara & Komariah. 1993. *Administrasi Pendidikan.* Bandung: Alfabeta.
- Evans, James R. 1994. *Berpikir Kreatif Dalam Pengambilan Keputusan dan Manajemen.* Terjemahan Bosco Carvallo. Jakarta: Bumi Aksara.
- Fajri dan Senja. (2008). *Kamus Besar Bahasa Indonesia,* Jakarta : Difa Publisier.
- Freddy Rangkuti, (2013). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis.* Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Gde Indra Bhaskara. 2017. *Penggunaan Metodologi Studi Kasus; Filosofi, Metodologi Dan Metode.* Universitas Udayana.
- Griffin, M. dan. (2013). *Perilaku Organisasi.* Jakarta: Salemba Empat.
- Gutosudarmo & Sudita. 2016. *Perilaku Keorganisasian.* Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Hani Handoko. *Manajemen.* 2012. Yogyakarta: BPFE YOGYAKARTA.
- Hanis, Dhiya. 2018. *Kebijakan dan Pengambilan Keputusan dalam Lembaga Pendidikan Islam.* Surabaya, FE Universitas Narotama.
- Hasan, M. Iqbal 2004 *Pokok-pokok Materi Pengambilan Keputusan.* Bogor: Ghalia Indonesia.

- Hastie, R., & Dawes, R.M. (2010). Rational choice in an uncertain world: The psychology of judgment and decision making. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Heartsill, W. 2008. The Miracle of Positif Thinking Mukjizat Berpikir Positif. Yogyakarta: Quills Book Publisher.
- Herjanto, E. 2008. Manajemen Operasi. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Hoy, W.K dan Miskel, C.G. 2014. Administrasi Pendidikan: Teori, Riset, dan Praktik. Yogyakarta: Pustaka Pelajar (terjemahan)
- Indriyo Gitosudarmo, (2001). Manajemen Keuangan. Yogyakarta : BPFE. Hanafi.
- Iskandar Z. Nasibu, Penerapan Metode AHP Dalam Sistem Pendukung Keputusan Penempatan Karyawan Menggunakan Aplikasi Expert Choice JURNAL PELANGI IIMU VOLUME ZNO. 5, MEI 2009.
- Jumaili, Wahyudi Ikhsan, 2019. *Pendekatan pengambilan Keputusan, Pendekatan Pengambilan Keputusan Etis, Pendekatan Filosofi, Analisis Biaya Manfaat*. Universitas Negeri Padang.
- Kalsum Umi, 2009. Penggunaan Pohon Keputusan (Decision Tree) untuk Pengambil Keputusan dalam Penerimaan Pegawai. UIN SUSKA.
- Maiwan, M. (2018). *Memahami Teori-Teori Etika: Cakrawala dan Pandangan*. Jurnal Ilmiah Mimbar Demokrasi, 17(2), 190-212.
- Mudjia Rahardjo. 2017. Studi Kasus dalam Penelitian Kualitatif: Konsep dan Prosedurnya.
- Muhdi. 2017. Teknik Pengambilan Keputusan dalam Menentukan Model Manajemen Pendidikan Menengah. Jurnal Manajemen Pendidikan, Vol. 4, No. 2, Juli-Desember 2017.
- Mulyono, S. 2004. Riset Operasi. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Nanang Fattah. 2008. Pembiayaan Pendidikan: Landasan Teori dan Studi Empiris. Jurnal Pendidikan Dasar. No 9.
- Nugeraha, Ditdit. 2017. Sistem Penunjang Keputusan. Yogyakarta: Garudhawaca.
- Poespoprodjo. 1999. *Etika Moral*. Yogyakarta. Hal 60.
- Prihatsanti, Suryanto, & Wiwin Hendriani. 2018. Psikologi Menggunakan Studi Kasus sebagai Metode Ilmiah dalam Psikologi Unika. Jurnal Ilmiah Vol. 26, No. 2, 126–136 ISSN 2528-5858 Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro.

- Proctor, Toni. 2005. *Creative Problem Solving for Managers Developing Skills for Decision Making and Innovation*. London and New York: Routledge Taylor and Francis Group.
- Putri, Chauliah Fatma. 2012. Pemilihan Supplier Bahan Baku Pengemas dengan Metode AHP (Analytical Hierarchy Process). *Jurnal Universitas Widyagama Malang*, Vol.20, No.1, Maret 2012.
- Rangkuti, Freddy. (2014). *ANALISIS SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Richard L. Daft and Dorothy Marcic. 2009. *Understanding Management*, 6th Edition (Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning) p.200.
- Salam Burhanuddin. 1997. *Logika Materil Filsafat*. Ilmu Pengetahuan. Jakarta. Hal 60.
- Salusu, J. 2004. *Pengambilan Keputusan Stratejik untuk Organisasi publik dan Organisasi Nonprofit*. Jakarta : Gramedia Widiasarana Indonesia (Grasindo)
- Salusu. 1996. *Pengambilan Keputusan Stratejik*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Sidette, J. A., Sedyono, E., & Nurhayati, O. D. (2014). Pendekatan metode pohon keputusan menggunakan algoritma ID3 untuk sistem informasi pengukuran kinerja PNS. *Jurnal Sistem Informasi Bisnis* 2, 75-86.
- Siswanto. *Pengantar Manajemen*. 2011. PT. Bumi Aksara: Jakarta
- Sri Yona. *Penyusunan Studi Kasus*. *Jurnal Keperawatan Indonesia*, Volume 10 No 2. September 2006.
- Stanovich, K. E., West, R., & Toplak, M. (2016). *The rationality quotient: Toward a test of rational thinking*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
- Stephen P. Robbins and Mary Coulter. 2009. *Management*, 9th Editon (Uttar Pradesh: Dorling Kindersley,) p.157.
- Suryadi, Kadarsah dan Ramdhani, Ali. 2000. *Sistem Pendukung Keputusan Suatu Wacana Struktural Idealisasi dan Implementasi Konsep Pengembangan Keputusan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Suryadi, M. P. *Model Pengambilan Keputusan dan Ketrampilan Pengambilan Keputusan*. *Journal of Molecular Biology*, 301(5), 1163-1178.
- Suzuki, Fumitaka. 2012. "The Cogito Proposition of Descartes and Characteristics of His Ego Theory". In *Bulletin of Aichi*

- University of Education, 61 (Humanities and Social Sciences) March 2012, pp. 73-80.
- Syamsi, Ibnu. 2000. Pengambilan keputusan dan Sistem Informasi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Syukron, A. 2014. Pengantar Manajemen Industri. Jakarta: Graha Ilmu.
- Taylor, B.W. 2014. Introduction to Management Science, Sains Manajemen. Jakarta: Salemba Empat.
- Unika Prihatsanti dkk. Menggunakan Studi Kasus sebagai Metode Ilmiah dalam Psikologi. 2018. Vol. 26. No 2, 126-136 Doi: 10.22146/buletinpsikologi.
- Wahyu, Didi Sudirman. 2003. Pengambilan Keputusan sebagai Langkah Strategis Tugas Manajer. FIS UNY, Vol III, No. 2 Agustus.
- Wibisono, Dermawan. 2006. Manajemen Kinerja, Konsep, Desain dan Teknik: Meningkatkan Daya Saing Perusahaan. Jakarta: Erlangga.
- Woodhall, Maureen. Cost Benefit Analysis in Educational Planing. Paris: Imprimerie Ghuatier. 1992.
- Yamin, Martinis. (2007). Desain Pembelajaran Tingkat Satuan Pendidikan. Jakarta: GP. Press.
- Zuhrotun Nisak. Analisis SWOT Untuk Menentukan Strategi Kompetitif .2013. Jurnal EKBIS.Vol 9 No 2. Hal 468-476.

BIOGRAFI PENULIS



Haudi, S.Pd., M.M., D.B.A., lahir di Tangerang, Provinsi Banten. Latar belakang pendidikan formal: Sarjana Pendidikan Bahasa Inggris STKIP Setia Budhi Rangkas Bitung, Magister Manajemen Universitas Kristen Krida Wacana, Doctor of Business Administration dari Collegium Humanum Warsaw Management University. Pernah kuliah sampai Kandidat Doktor Manajemen Pendidikan di Universitas Negeri Jakarta. Saat ini sedang menyelesaikan studi di Program Doktor Ilmu Agama dan Kebudayaan di Universitas Hindu Indonesia, dan Program Doktor Ilmu Pemerintahan di Universitas Satyagama.

BIOGRAFI EDITOR



Hadion Wijoyo, S.E., S.H., S.Sos., S.Pd., M.H., M.M., Ak, CA., lahir di Desa Selat Baru, Kabupaten Bengkalis, Provinsi Riau, adalah dosen tetap di STMIK Dharmapala Riau dengan jabatan fungsional lektor kepala. Dengan pengalaman mengajar lebih dari 20 (dua puluh) tahun yang bersangkutan telah menghasilkan berbagai karya ilmiah baik jurnal internasional maupun akreditasi nasional dan lebih dari 20 (dua puluh) buku ajar. Selain seorang dosen, yang bersangkutan juga Asesor BAN PAUD dan PNF R.I. sejak tahun 2009. Selain seorang akademisi yang bersangkutan juga aktif di berbagai organisasi profesi maupun sosial level nasional maupun

Teknik

PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Pengambilan keputusan (*desicion making*) adalah melakukan penilaian dan menjatuhkan sebuah pilihan. Keputusan ini diambil setelah melalui beberapa perhitungan dan pertimbangan-pertimbangan dari beberapa alternatif. Sebelum pilihan dijatuhkan atau pilihan diputuskan, ada beberapa tahap yang mungkin akan dilalui oleh pembuat keputusan. Tahapan tersebut tersebut bisa saja meliputi identifikasi masalah utama, menyusun alternatif yang akan dipilih dan sampai pada pengambilan keputusan yang terbaik.

Dalam buku ini membahas tentang Teori Pengambilan Keputusan, Strategi Pengambilan Keputusan, Model Pengambilan Keputusan, Teknik Pengambilan Keputusan, Keputusan Kelompok, CBA (*Cost Benefit Analysis*), Pohon Pengambilan Keputusan, Metode Keputusan *Analytic Hierarchy Process* (AHP), SWOT Analysis, Studi Kasus, dan Pengambilan Keputusan dalam Kondisi Konflik.



Penerbit Insan Cendekia Mandiri
Kapalo Koto No. 8, Selayo, Kec. Kubung, Solok
Email : penerbitbic@gmail.com
Website : www.insancendekiamandiri.co.id



IKAPI
INDONESIAN ASSOCIATION OF PUBLISHERS AND AUTHORS

