

PEMBUATAN KEPUTUSAN : KONSEP, PRINSIP DAN PROSES

I Pendahuluan

Pembuatan keputusan merupakan salah satu unsure yang sangat esensial dalam organisasi dan manajemen. Pembuatan keputusan bukan hanya fungsi pimpinan, tapi juga suatu proses partisipasi seluruh anggota untuk meningkatkan fungsi-fungsi manajemen. Bagi pimpinan pembuatan keputusan itu merupakan salah satu fungsi yang tidak dapat dihindari untuk tidak melakukannya, sebab tanpa pembuatan keputusan fungsi kepemimpinan tidak dapat dilaksanakan dan fungsi manajemen tidak dapat berjalan untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Herbert Simon (1978) mengemukakan bahwa keputusan itu adalah suatu manifestasi kewenangan pimpinan yang sangat diharapkan oleh bawahan, sebab tanpa pembuatan keputusan, seluruh kegiatan bawahan menjadi tidak pasti. Ketidakpastian ini menyebabkan lemahnya pimpinan yang dapat mengakibatkan labilnya organisasi. Kelabilan ini merupakan titik awal kehancuran organisasi.

Dalam bidang pendidikan, penyelenggaraan pendidikan hanya mungkin dilaksanakan bila didasarkan atas kebijakan dan perencanaan yang menyeluruh dan mantap untuk menghadapi masa depan. Kebijakan dan perencanaan pengembangan pendidikan ini adalah bentuk seperangkat keputusan-keputusan untuk mengendalikan dan merencanakan masa depan dalam upaya membangun manusia Indonesia untuk menghadapi masa depan. Pembuatan keputusan dengan demikian dalam pembangunan pendidikan memegang peran strategis dan karenanya kualitas pembuatan keputusan merupakan titik sentral dalam proses pembuatan keputusan. Ini mengandung arti bahwa untuk menghasilkan keputusan yang bermutu, keputusan itu menuntut dipenuhinya persyaratan profesional yang harus dimiliki oleh setiap pemimpin atau manager yang profesional.

II Pembuatan Keputusan dalam Proses Manajemen

Organisasi secara teoritik dapat dilihat dari berbagai segi. Salah satu sudut pandang yang tepat adalah bahwa organisasi itu merupakan suatu sistem sosial yang sangat diperlukan oleh manusia terutama dalam abad ini untuk mengatasi berbagai permasalahan, dan untuk mewujudkan berbagai aspirasi dalam kehidupan bermasyarakat dan bernegara. Melalui organisasi kerjasama, dan koordinasi secara komprehensif dapat diwujudkan, dan pemanfaatan sumber-sumber daya yang diperlukan dapat pula dikelola lebih efisien dan efektif. Karena itu organisasi merupakan kebutuhan dalam kehidupan manusia dalam mewujudkan tujuan hidupnya.

Manajemen merupakan bagian integral dari organisasi. Manajemen adalah proses fungsional yang menggerakkan organisasi. Dalam manajemen terdapat distribusi fungsi dan tugas, pengaturan wewenang dan tanggung jawab, pemimpin dan yang dipimpin, yang secara fungsional berfungsi untuk menggerakkan organisasi sebagai suatu sistem dalam upaya mewujudkan tujuan yang akan dicapai. Manajemen adalah "soul" organisasi.

Dalam konteks organisasi dan manajemen terdapat pembuatan keputusan. Para ahli mengemukakan bahwa pembuatan keputusan adalah langkah awal suatu kegiatan. Tanpa keputusan, tidak akan ada kegiatan, dan tanpa kegiatan tidak ada kehidupan dalam organisasi, dan bila tidak ada kehidupan maka organisasi itu mati. Ini mengandung arti bahwa pembuatan keputusan adalah fungsi utama manajemen yang perlu dilaksanakan oleh pemimpin dalam organisasi itu. Karena keputusan itu pangkal suatu kegiatan yang akan mempengaruhi gerak langkah seluruh anggota untuk menghadapi berbagai tugas, maka proses pembuatan keputusan tidak hanya berperan sebagai fungsi pemimpin tapi juga mengkait kepentingan anggota dan kepentingan seluruh organisasi. Dalam sudut pandang ini beberapa ahli mencoba mengembangkan berbagai teori pembuatan keputusan sehingga fungsi manajemen dalam organisasi dapat diwujudkan lebih sempurna. Teori pembuatan keputusan ini ada yang dikaitkan dengan teori kepemimpinan seperti teori kepemimpinan Situasional, teori kepemimpinan Managerial Grid dan teori Contingency Model.

Teori kepemimpinan itu melahirkan suatu pendekatan atau styles kepemimpinan yang mencoba menjabarkan kepentingan anggota dalam proses pembuatan keputusan sehingga keputusan yang dihasilkan oleh anggota dengan optimal. Karena berbagai faktor yang inherent pada anggota dan pada kondisi organisasi, seperti masalah kematangan, kemanusiaan dan pertimbangan efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tugas, maka kepentingan anggota atau *needs* dijabarkan dalam bentuk partisipasi dalam berbagai jenis serta tingkat hingga pembuatan keputusan itu efektif baik dalam arti perumusan keputusan maupun implementasi keputusan tersebut. Melalui teori kepemimpinan, proses pembuatan keputusan dapat dijabarkan dalam perilaku kepemimpinan dan peran anggota dalam proses interaksi perilaku anggota dan perilaku pemimpin dalam proses manajemen.

III Pembuatan Keputusan, Perencanaan dan Kebijakan

Pembuatan keputusan, perencanaan dan kebijakan mengandung makna yang saling berkaitan yang secara fungsional dan kontekstual mengandung perbedaan-perbedaan. Pembuatan keputusan ini adalah perumusan fikiran, gagasan, aspirasi, dan kebutuhan yang disusun secara sistematis rasional yang dapat dijadikan pegangan atau pedoman bagi organisasi dan para anggotanya dalam melakukan kegiatan-kegiatan. Perencanaan adalah proses pembuatan keputusan yang merupakan pedoman untuk kegiatan perencanaan masa depan. Kebijakan adalah serangkaian keputusan mendasar dan umum untuk memecahkan berbagai permasalahan organisasi. Kebijakan dapat berfungsi sebagai strategi untuk melaksanakan perencanaan atau bahkan untuk melaksanakan suatu keputusan tertentu. Kebijakan memiliki ciri sebagai arahan atau pedoman bagi bawahan dalam melaksanakan suatu tugas. kebijakan dapat bersifat makro, meso dan mikro.

Dalam rumusan di atas perencanaan dan kebijakan bertitik tolak dari keputusan. Bahkan perencanaan merupakan bentuk keputusan dan kebijakan merupakan bentuk keputusan umum yang mendasar. Dalam pertumbuhan selanjutnya ketiga konsep tersebut diterapkan untuk tujuan, kepentingan dan konteks

yang berbeda. Pembuatan keputusan lebih diarahkan kepada fungsi kepemimpinan dalam proses manajemen. Perencanaan diarahkan sebagai alat rekayasa untuk menjangkau masa depan yang lebih jauh dan menyeluruh. Sedangkan kebijakan berfungsi sebagai garis-garis besar keputusan yang diambil oleh *decision makers* untuk memberikan arah dan panduan kepada seluruh anggota untuk bertindak dan berpartisipasi dalam setiap upaya pemecahan permasalahan.

IV Prinsip dan Proses Pembuatan Keputusan

Pembuatan keputusan mengenal berbagai prinsip dasar sehingga baik dalam tahapan perumusan maupun implementasinya pembuatan keputusan tersebut memenuhi syarat sebagai alat manajemen yang dapat memberikan panduan bagi anggota dalam bertindak dan berperilaku. Adapun Prinsip-Prinsip tersebut adalah sebagai berikut:

1. Keputusan pada dasarnya ditujukan untuk memecahkan masalah, karena itu setiap alternatif solusi hendaknya tepat untuk masalah yang dituju.
2. Setiap keputusan hendaknya merupakan alternatif terbaik dengan resiko yang amat minial.
3. Keputusan hendaknya sudah mempertimbangkan lingkup dan resiko secara sistematis dan sistemik.
4. Keputusan hendaknya tidak berada diluar *zona of acceptance* manusia.
5. Keputusan yang efektif adalah keputusan yang dapat dilaksanakan.
6. Keputusan hendaknya memecahkan masalah yang generik bukan masalah yang oprasional teknis.
7. Pembuatan Keputusan terdiri dari tahap perumusan keputusan dan implementasi keputusan.
8. Pembuatan keputusan hendaknya menghasilkan suatu hasil yang dapat diukur.
9. keputusan tidak selalu harus dimulai dari data, tapi dari judgement.

Keseluruhan prinsip di atas dapat dijadikan dasar dalam setiap pembuatan keputusan.

Dengan menerapkan prinsip tersebut pembuat keputusan dapat terhindar dari berbagai kesalahan dalam menggunakan pembuatan keputusan. Ini mengandung arti bahwa kekacauan manajemen yang acap kali disebabkan oleh pembuatan keputusan yang tidak didasarkan kepada prinsip yang tepat dapat dihindari.

Proses pembuatan keputusan terdiri dari dua tahapan yaitu: tahapan perumusan keputusan dan tahapan implementasi keputusan. Setiap tahapan terdiri dari berbagai langkah atau kegiatan yang secara sistematis dan runtun perlu diikuti oleh setiap pembuat keputusan. Keseluruhan rincian tahapan dan kegiatan pembuatan keputusan tersebut tercantum di bawah ini.

A. Perumusan Keputusan

1. Identifikasi masalah

Keputusan diperlukan untuk memecahkan masalah-masalah. Langkah pertama yang harus dilakukan oleh pembuat keputusan adalah masalah-masalah apa saja yang harus diputuskan. Menurut Peter Drucker, seorang eksekutif yang efektif tidak membuat keputusan untuk setiap masalah.

Masalah yang harus mendapat perhatian adalah masalah-masalah mendasar yang mempunyai dampak luas dan menyeluruh bagi anggota dan bagi organisasi. Masalah-masalah ini disebut dengan “generic problems”. Masalah biasa tidak perlu diputuskan oleh eksekutif, tapi cukup oleh pimpinan tingkat yang lebih rendah berdasarkan aturan organisasi yang berlaku. Identifikasi masalah generik ini tidak perlu ditunjang oleh data yang lengkap, sebab bila data yang lengkap harus terkumpul dahulu, maka tidak akan ada suatu keputusan. Keputusan dapat dimulai dari *judgment* rasional dari seorang pemimpin.

2. Perumusan tujuan

Tujuan apakah yang harus dicapai melalui pemecahan suatu masalah? Asumsi dasar untuk setiap keputusan adalah bahwa suatu keputusan dibuat oleh seorang pemimpin untuk mencapai tujuan tertentu. Ini berarti tidak hanya masalah yang dipecahkan saja yang perlu jelas, tapi juga tujuan yang akan dicapainya harus lebih jelas lagi. Kejelasan tujuan ini diperlukan sebagai pedoman untuk menentukan pilihan-pilihan keputusan yang paling tepat untuk suatu masalah. Keberhasilan suatu keputusan ditentukan oleh “apakah tujuan yang sudah ditetapkan itu akhirnya dapat dicapai atau tidak”. Tujuan untuk masalah-masalah yang generik harus dirumuskan secara umum dan mendasar, yang kemudian diterjemahkan kedalam tujuan-tujuan yang lebih operasional yang disebut dengan objektif. Setiap objektif perlu pula dijabarkan kedalam target-target baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif. Suatu “*decision tree*” perlu dikembangkan sehingga jangkauan dampak dan lingkup suatu keputusan dapat diketahui dengan jelas.

3. Identifikasi Alternatif Solusi

Alternatif solusi atau pemecahan untuk suatu masalah sangat penting karena setiap masalah tidak mungkin dipecahkan hanya oleh suatu cara pemecahan saja. Alternatif-alternatif ini diperlukan untuk sampai kepada pilihan keputusan yang tepat dengan resiko yang sangat minimal. Identifikasi alternatif solusi ini ditentukan oleh: latar belakang pendidikan, pengalaman hidup, tingkat kecerdasan, kemampuan antisipatif, kemampuan berfikir kedepan, imajinasi, cita-cita, kreativitas, dan kemampuan untuk melihat secara jeli setiap resiko dan dampak serta peluang yang mungkin diciptakan oleh suatu alternatif keputusan tertentu.

4. Penentuan Kriteria Pemilihan Alternatif Solusi

Kriteria suatu alternatif pemecahan sangat sulit dikembangkan secara pasti, karena sangat bergantung kepada kondisi dan visi pembuat dan pelaksana

keputusan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Namun demikian kriteria umum dapat diungkap seperti dibawah ini:

- a. Alternatif solusi itu harus tepat untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan
- b. Alternatif solusi itu harus jelas dampak, resiko dan peluang yang mungkin diciptakan
- c. Alternatif solusi itu harus *feasible* untuk dilaksanakan
- d. Alternatif solusi itu harus tidak bertentangan dengan nilai, etika, moral yang dipegang oleh anggota organisasi dan oleh organisasi.
- e. Alternatif solusi itu harus membawa perubahan bagi organisasi menuju yang lebih baik dari keadaan sekarang.

Secara operasional akhirnya kriteria ini sangat ditentukan oleh pembuat keputusan. Alternatif solusi yang dipilih mungkin mempunyai resiko tinggi dan sulit dilaksanakan, tapi dapat membawa perubahan yang diinginkan. Dalam manajemen acapkali ditemukan suatu alternatif solusi yang sangat mahal yang harus diambil untuk suatu hasil yang mempunyai nilai sangat tinggi.

5. Penentuan Pilihan Alternatif Solusi (Keputusan)

Penentuan pilihan solusi atau keputusan ini dalam tahapan pembuatan keputusan merupakan tahapan yang sangat kritis dan sangat menentukan. Pembuat keputusan atas dasar semua pilihan yang tersedia, dengan berbagai resiko, dampak dan peluang akhirnya harus sampai pada suatu titik pilihan keputusan. Pilihan ini harus diambil dengan kecermatan, kejelian, keberanian, tanggung jawab, dan komitmen yang besar. Tanpa sikap-sikap seperti itu suatu keputusan tidak akan mempunyai makna apa-apa. Sikap seperti inilah yang menciptakan berbagai dinamika dan perubahan dalam suatu organisasi.

B. Implementasi Keputusan

1. Legalisasi Keputusan

Langkah ini diperlukan dalam suatu proses pembuatan keputusan sebagai suatu cara untuk memperoleh keabsahan dan komitmen serta dasar hukum dari suatu keputusan sehingga seluruh anggota, unsur-unsur pimpinan dan seluruh jajaran organisasi terikat untuk melaksanakan keputusan itu. Legalisasi ini diwujudkan berdasarkan ketentuan yang diberlakukan dalam suatu organisasi.

2. Plan of actions

Atas dasar keputusan formal organisasi yang secara hukum memperoleh kekuatan, maka rancangan operasional atau plan of action dapat disusun. Plan of action mencakup hal-hal sebagai berikut:

- a. Objective dan sasaran operasional
- b. Penentuan tugas dan tanggung jawab bagi setiap, personel yang terlibat
- c. Mekanisme organisasi dalam melaksanakan keputusan termasuk mekanisme pengawasan
- d. Penentuan sumber-sumber daya yang diperlukan untuk setiap kegiatan, termasuk sumber dana
- e. Time-line dari langkah awal hingga langkah review dan evaluasi

3. Sosialisasi dan Komunikasi

Langkah ini dipandang strategis untuk memasyarakatkan keputusan agar setiap orang memahami dalam rangka memenangkan dukungan untuk upaya yang mengandung pembaharuan. Tujuan yang perlu dicapai adalah *support* atau dukungan dari segenap anggota atau masyarakat organisasi terhadap upaya yang akan dilaksanakan. Sosialisasi dan komunikasi ini harus dirancang secara sistematis untuk menciptakan kondisi dan suasana yang *favourable*. Kritikan dan resistansi harus diantisipasi dan langkah-langkah penanggulangannya sudah harus disiapkan. Keseluruhan jalur komunikasi organisasi dan media teknologi

yang diperlukan harus dimobilisir sedemikian rupa sehingga suasana yang favourable itu dapat diciptakan. *Winning the support* dari masyarakat begitu penting untuk ikut mendorong terwujudnya hasil yang diharapkan.

4. Action

Tahapan ini merupakan titik tumpu untuk keberhasilan tahapan implementasi keputusan. Tahapan action ini merupakan "*putting thing into practice*". Keseluruhan persiapan termasuk mekanisme organisasi yang telah disusun dicoba untuk bekerja melaksanakan keputusan yang telah diambil. Koordinasi, Komunikasi, dan kerja sama adalah kunci dari kelancaran proses implementasi ini

Dalam pelaksanaan action ini ada beberapa hal yang kritis yaitu: organisasi, personnel, dan dana dalam suatu interaksi manajemen. Unsur kemampuan pimpinan untuk menggerakkan rancangan adalah sangat penting. Pada awal action tentu akan ditemui berbagai kesulitan, pada langkah awal inilah diperlukan kesiapan seluruh aparat eksekutif untuk selalu siaga dalam menangani berbagai kesulitan yang muncul.

5. Pengawasan

Pengawasan adalah salah satu unsur yang dapat dimanfaatkan untuk membantu kelancaran implementasi. Pengawasan ini mencakup pemantauan atau monitoring, evaluasi dan intervensi untuk meluruskan apa yang ditemui tidak sesuai dengan ketentuan dan aturan yang telah ditentukan. Pengawasan ini dapat dilakukan oleh aparat yang ditunjuk untuk itu, atau langsung oleh unsur pimpinan kepada bawahannya.

6. Review dan evaluasi

Review adalah kaji ulang setiap langkah dan tahapan yang telah dilaksanakan sedangkan evaluasi adalah proses penilaian untuk mengetahui tingkat efisiensi dan efektivitas manajemen dalam rangka melaksanakan

keputusan. Kegiatan ini tidak harus menunggu hingga keseluruhan langkah implementasi selesai, tapi dapat dilaksanakan secara terjadwal dan kontinue dalam rintangan waktu yang telah ditentukan. Dengan sistem review dan evaluasi seperti ini keseluruhan gambaran proses implementasi dapat di ketahui tingkat kemajuannya, kesulitannya dan hambatannya, karena itu langkah-langkah teknis untuk mengatasi semua persoalan dapat disusun secara sistemik dan sistematis.

V. Pembuatan Keputusan dan Prilaku Pemimpin

Walaupun proses pembuatan keputusan itu dilaksanakan dalam berbagai bentuk seperti *shared decision making*, *participative decision making*, namun pada dasarnya pembuat keputusan itu merupakan salah satu tugas utama pemimpin. Dalam melaksanakan tugasnya sebagai pembuat keputusan, pemimpin mempunyai peluang untuk berkreatif. *Shared decisions making*, *Participative decision making*, *group decision making* atau *team decision making* merupakan bentuk proses pembuatan keputusan yang melibatkan orang lain sekurang-kurangnya untuk memberikan pertimbangan dalam memutuskan. Pembuatan keputusan seperti ini penting dalam rangka memantapkan kehidupan demokrasi.

Ini juga sekaligus mengandung implikasi bahwa fungsi pembuatan keputusan sesungguhnya merupakan seperangkat prilaku kepemimpinan dalam melaksanakan tugas pemimpin. Karena pembuatan keputusan itu merupakan prilaku pemimpin, maka styles pembuatan keputusan itu integrasi kedalam styles kepemimpinan seperti yang dituangkan dalam teori Tanembaum. Teori ini menampilkan perpaduan antara styles kepemimpinan dengan pembuatan keputusan dengan dua dimensi: dimensi demokratik dan dimensi otokratik yang bergerak dari dua titik yang berlawanan. Semakin jauh dari titik otokratik, maka styles pembuatan keputusan pemimpin itu semakin demokratik. Sebaliknya semakin jauh dari titik demokratik, styles pembuatan keputusan semakin otokratik. Dalam teori kepemimpinan situasional, styles kepemimpinan disesuaikan dengan dimensi

tingkat kematangan yang dipimpin. bilamana tingkat kematangan yang dipimpin itu berada pada tingkat yang tinggi atau mature, maka styles kepemimpinan cenderung participatif dan delegating termasuk dalam proses pembuatan keputusan. Teori X dan teori Y mengangkat dua tipe perilaku yang dipimpin. Apabila yang dipimpin itu mempunyai ciri tipe X maka dalam proses pembuatan keputusan cenderung tidak berpartisipasi bawahan, artinya peran perilaku pemimpin semakin dominan. Namun bilamana bawahan memiliki ciri Y maka pembuatan keputusan cenderung melibatkan bawahan, dan perilaku pemimpin tidak dominan.

Teori Z yang dikembangkan oleh William Ouchi menampilkan gaya pembuatan keputusan yang bercirikan *collective* atau team atau grup. Pemimpin dan yang dipimpin cenderung merupakan satu kesatuan yang harmonis sehingga rasa memiliki dan rasa keterikatan terbina pada semua pihak, karena keputusan merupakan hasil bersama. Teori ini berasumsi bahwa organisasi itu adalah rumah kita bersama yang harus dijaga, dilindungi dan dipelihara bersama.

VI. Keterampilan dalam Pembuatan Keputusan

Pembuatan keputusan sebagai unsur utama dalam manajemen dan fungsi esensial dalam kepemimpinan menuntut keterampilan tertentu sehingga keputusan yang dihasilkan memiliki kualitas sebagai produk pemimpin yang professional. Keterampilan pembuatan keputusan semakin terasa amat strategik dalam pembuatan keputusan, pada abad informasi, karena teknologi informasi dapat menyediakan peluang untuk memperoleh data yang relevan, yang diperlukan oleh pembuat keputusan yang professional. Tuntutan kualitas manajemen yang mendorong untuk mengembangkan kekuatan organisasi dan manajemen dan dalam peran pemimpin dalam proses tersebut. Karena itu keterampilan yang diperlukan oleh pembuat keputusan adalah sebagai berikut:

1. Keterampilan kognitif
2. Keterampilan menghimpun dan mengolah data
3. Keterampilan komunikasi

4. Keterampilan mempengaruhi
5. Keterampilan managerial

1. Keterampilan Kognitif

Keterampilan ini mencakup: keterampilan dalam mengidentifikasi masalah, mengidentifikasi berbagai alternatif solusi, keterampilan memutuskan dengan cepat dan tepat, keterampilan analisis, keterampilan antisipatif, dan keterampilan berfikir kreatif terutama dalam mengidentifikasi berbagai alternatif solusi.

2. Keterampilan menghimpun dan mengolah data

Keterampilan ini terutama mencakup keterampilan menguasai teknologi dengan sistem informasi yang dapat menghimpun dan mengolah serta memanfaatkan data yang relevan dengan kebutuhan untuk membuat keputusan. Ada tiga keterampilan utama yang perlu dikuasai oleh pembuat keputusan: keterampilan mengembangkan sistem informasi, keterampilan retrieval data, dan keterampilan seleksi dan utilisasi data untuk mendukung pembuat keputusan.

3. Keterampilan komunikasi

Keterampilan komunikasi mencakup: keterampilan menjelaskan dengan tepat dan menarik tentang keputusan yang diambil kepada masyarakat, keterampilan membaca aspirasi dan kecenderungan masyarakat, keterampilan berbicara, dan keterampilan menulis untuk memaparkan keputusan-keputusan baik secara lisan maupun tertulis.

4. Keterampilan Mempengaruhi

Keterampilan mempengaruhi adalah keterampilan untuk menjual keputusan kepada masyarakat dan anggota dengan meyakinkan sehingga terjadi perubahan untuk mendukung dan ikut melaksanakan keputusan yang telah diambil. Keterampilan ini biasanya didukung oleh keterampilan untuk bersosialisasi, keterampilan untuk bergaul dan mendekati orang lain, keterampilan membaca

aspirasi orang lain, keterampilan berbicara dan berpidato dengan meyakinkan, dan keterampilan membuat orang lain tertawa, gembira dan menangis sedih.

5. Keterampilan Managerial

Keterampilan managerial yang mendukung proses pembuatan keputusan adalah: keterampilan pemimpin terutama dalam implementasi keputusan, keterampilan teknis operasional terutama dalam merumuskan keputusan, keterampilan hubungan manusia, terutama dalam proses sosialisasi keputusan, keterampilan konseptual yang diperlukan untuk merumuskan masalah, identifikasi alternatif solusi, dan memilih keputusan yang tepat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keterampilan lain yang mendukung pembuatan keputusan ini terutama dalam tahapan implementasi adalah keterampilan mengembangkan rencana dan program dan keterampilan memecahkan konflik yang terjadi sebagai akibat benturan kepentingan. Keseluruhan keterampilan managerial ini merupakan perangkat esensial untuk keberhasilan keputusan yang bermutu dan generik serta mempengaruhi secara mendasar dan menyeluruh masa depan organisasi

VII Pembuatan Keputusan dan Peningkatan Mutu

Dalam bidang pendidikan upaya peningkatan mutu difokuskan kepada mutu proses pendidikan. Inti dari proses pendidikan adalah pembelajaran peserta didik. proses pembelajaran ini mencakup sejumlah unsur utama yang mendasar yang membentuk mutu pembelajaran. Unsur-unsur utama itu adalah: tujuan pembelajaran, isi kurikulum, guru, sarana, dan prasarana, dana, manajemen dan evaluasi. Keseluruhan unsur tersebut mempunyai fungsi yang berbeda yang saling menunjang satu sama lain dalam proses belajar mengajar.

Esensi tujuan yang diperlukan dalam peningkatan mutu adalah ketetapan dan kejelasannya. Tujuan dalam proses pembelajaran dijabarkan dalam Standar Kompetensi dan Kompetensi Dasar. Tujuan ini merupakan arah keseluruhan proses pembelajaran. Aspek utama pada unsur peserta didik, adalah pemahaman terhadap

perbedaan potensi dan kemampuan dasar setiap peserta didik serta identifikasi kebutuhan dan harapan-harapannya. Pengenalan terhadap peserta didik ini merupakan usaha mendasar dalam mengarahkan upaya menumbuh-kembangkan potensi peserta didik itu.

Isi kurikulum yang dituangkan dalam sillabus merupakan materi inti pembelajaran. Isi kurikulum menuntut substansi proses belajar dan substansi mutu pembelajaran. Ukuran yang penting adalah relevansi dan ketepatan dengan kebutuhan perkembangan peserta didik dan perkembangan kebutuhan dan perubahan yang terjadi di masyarakat.

Guru adalah pemegang kendali dalam proses pembelajaran peserta didik. Guru amat strategik, karena isi kurikulum atau isi pendidikan disampaikan oleh guru, mendidik peserta didik juga oleh guru, membentuk watak juga oleh guru serta memberikan arah keseluruhan proses pembelajaran juga oleh guru. Karena itu kualitas guru baik dari segi ilmu dan kepribadian amat penting dalam upaya peningkatan mutu pembelajaran.

Sarana dan prasarana atau fasilitas pendidikan, merupakan infrastruktur proses pembelajaran yang dapat memberikan kemudahan untuk belajar dengan lebih baik. Fungsi fasilitas pendidikan adalah "to facilitate better and higher quality of learning". Karena itu kelengkapan dan adequasi fasilitas pendidikan amat diutamakan. Dana adalah faktor penunjang yang dapat mendorong terjadinya mutu. Dana dapat menyediakan fasilitas yang lebih baik dan lengkap, dan dapat menyediakan guru yang lebih bermutu. Guru dan fasilitas yang lebih baik serta guru yang lebih bermutu ini mendorong terjadinya proses pembelajaran yang lebih efektif dan lebih bermutu pula.

Manajemen adalah keseluruhan proses yang mengkoordinasikan dan memadukan serta mensinkronisasikan keseluruhan proses pembelajaran dengan semua unsur-unsur yang terlibat didalamnya serta menggiring menuju tujuan yang diinginkan. Fungsi manajemen adalah, menciptakan kemudahan, efisiensi efektivitas dalam proses pembelajaran dan proses pendidikan secara umum.

Kelancaran implemtasi fungsi-fungsi setiap unsur yang terkait dalam dalam proses pembelajaran adalah fungsi manajemen. Layanan jasa untuk mencapai tujuan pembelajaran adalah fungsi manajemen. Karena itu upaya peningkatan kualitas perlu didukung oleh manage kualitas.

Pembuatan keputusan dalam upaya peningkatan mutu berada pada setiap

Tahapan terutama pada fungsi setiap unsur yang terkait dalam proses pembelajaran. Untuk mewujudkan upaya peningkatan mutu, diperlukan need assessment, untuk mengetahui titik-titik stategik yang merupakan langkah awal upaya peningkatan mutu. Langkah awal ini dapat dituangkan dalam bentuk kebijakan umum yang dapat dijabarkan dalam starategi operasional. Strategi operasional ini terdiri dari seperangkat program yang merupakan serangkaian keputusan untuk mewujudkan berbagai sasaran peningkatan mutu. Program peningkatan mutu ini difokuskan pada keseluruhan unsur esensial yang berperan dalam proses pembelajaran. dengan demikian keterkaitan pembuatan keputusan dengan upaya peningkatan mutu ini dituangkan dalam rumusan kebijakan dan rancangan operasional yang menyangkut berbagai segi dalam upaya peningkatan mutu proses belajar dan mengajar.

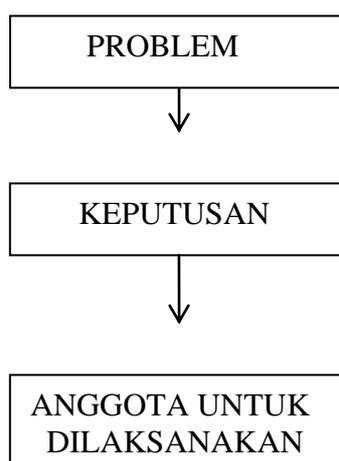
VIII Pembuatan Keputusan Kelembagaan

Pembuatan keputusan dalam manajemen kelembagaan seperti sekolah, merupakan fungsi utama administor sekolah yang menentukan efisiensi dan efektivitas manajemen proses pembelajaran di sekolah tersebut. Pembuatan keputusan dalam proses kelembagaan sekolah dapat berbentuk pemecahan masalah-masalah operasional yang dihadapi manajemen setiap saat, dan dapat pula berbentuk keputusan yang mengandung makna dan jangkauan menyeluruh baik dalam arti lingkup maupun jangka waktu. Keputusan seperti ini dapat berbentuk kebijakan pengembangan sekolah dengan jangka waktu beberapa tahun, dan dapat pula berbentuk program-program tahunan yang merupakan operasionalisasi kebijakan umum pengembangan sekolah. Keseluruhan keputusan tersebut harus terkait satu

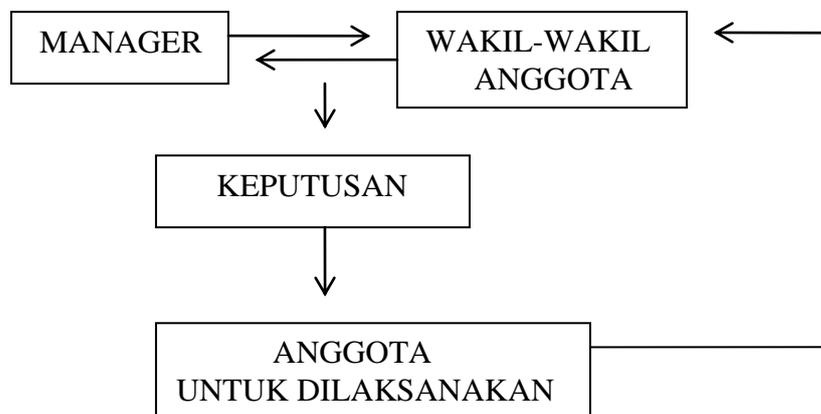
dengan yang lain untuk menjamin koordinasi dan sinkronisasi dalam proses manajemen kelembagaan.

Proses pembuatan keputusan pada tingkat kelembagaan seperti diuraikan di atas merupakan faktor dominan dalam menentukan manajemen kualitas lembaga. Prosedur pembuatan keputusan itu banyak dipengaruhi oleh persepsi dan pemahaman dan wawasan terhadap peran dan fungsi pembuatan keputusan dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Styles tersebut dapat melahirkan prosedur pembuatan keputusan yang cenderung dipengaruhi oleh fungsi managerial yang cenderung authoritative, dapat berbentuk shared decision making process. Faktor yang turut menentukan proses pembuatan keputusan di atas tampaknya amat kondisional dan setiap saat dapat berubah tergantung kepada tingkat kematangan dan kualitas para guru yang merupakan kekuatan pendukung dan pelaksana dalam manajemen sekolah dan dalam proses pendidikan di sekolah itu. Model pembuatan keputusan kelembagaan tersebut dapat diuraikan seperti dalam diagram dibawah ini.

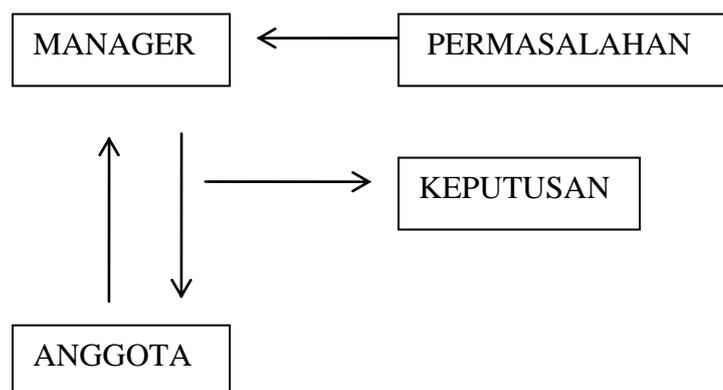
Model 1: Authoritative Decision Making



Model 2: Shared Decision Making



Model 3: Participative Decision Making



Ketiga model ini hanya merupakan contoh, tidak berarti pemimpin atau manager hanya dibatasi oleh ketiga model ini saja untuk menjadikan dirinya seorang manager yang efektif dalam pembuatan keputusan. Ramuan berbagai model yang dilandasi oleh persepsi dan wawasan serta pengalaman yang luas dalam manajemen, merupakan modal utama untuk membuat keputusan yang efektif dan profesional.

Ada beberapa syarat yang perlu memperoleh perhatian bagi pembuat keputusan yaitu:

- a. Kelengkapan data yang relevant dan accessible yang didukung oleh sistem informasi yang dapat diandalkan.
- b. Kemampuan analisis sehingga data itu mempunyai arti yang fungsional dalam pembuatan keputusan.
- c. Keandalan sistem komunikasi dalam manajemen yang dapat mendukung proses sosialisasi dan komunikasi keputusan dalam waktusingkat keseluruhan jajaran organisasi.
- d. Kecepatan berfikir, bertindak dengan dibantu oleh percaya diri dan keberanian mengambil resiko dengan perhitungan yang matang.
- e. Memiliki sense of time dalam arti setiap detik dan menit waktu amat berharga dan karenanya waktu adalah mitra kerja yang memerlukan perhatian terus menerus.

Keseluruhan persyaratan di atas merupakan token bagi manager untuk menjadikan dirinya seorang manager yang mempunyai visi dan imajinasi.

IX Berbagai Kasus Pembuatan Keputusan dalam Bidang Pendidikan

Kasus 1: Beban mengajar guru

Sekolah X memiliki siswa 400 orang dengan 12 orang guru termasuk guru agama dan guru olah raga. Beban setiap orang berkisar antara 12 hingga 26 jam perminggu, walaupun menurut aturan minimal 18 jam perminggu. Bagi guru yang jumlah beban mengajarnya kurang, diberi tugas tambahan hingga akhirnya beban setiap guru menjadi

seimbang. Gaji guru yang merupakan penghasilan utama amat terbatas, dan karena itu hampir setiap guru berupaya untuk menambah penghasilan diluar gaji guru dengan cara mengajar disekolah swasta yang ada disekeliling tempat mereka tinggal. Beban mengajar di sekolah swasta itu berkisar antara 10 hingga 20 jam. Jumlah beban seluruhnya dengan demikian jauh melebihi batas maksimal seorang guru. Ini mengakibatkan waktu untuk mempersiapkan diri untuk tampil mengajar dengan baik tidak cukup, waktu untuk membaca terbatas, dan waktu untuk mengembangkan diri melalui pertemuan ilmiah juga sulit disediakan. Karena itu walaupun sekolah secara fisik memadai dibandingkan dengan sekolah lain yang berada ditempat itu, namun perkembangan sekolah tersebut tidak kelihatan menonjol, bahkan tampak statis dan ada dalam keadaan statusquo. Kepala sekolah dan para guru melihat keadaan ini normal dan perlu terus dipertahankan, sebab secara keseluruhan tampak tenang, harmonis dan rukun.

Kasus 2: Kekurangan guru

Suatu sekolah dasar di kecamatan X memiliki murid 200 orang dengan jumlah guru 5 orang secara teoritik seharusnya jumlah guru itu minimal satu orang setiap kelas ditambah dengan guru agama dan guru olah raga. Walaupun kepala sekolah sudah berupaya sejak beberapa tahun untuk memperoleh tambahan guru, namun hingga saat ini belum juga berhasil. Karena itu seluruh kelas yang ada harus diatur sedemikian rupa sehingga setiap kelas mempunyai peluang untuk belajar. Akibatnya jumlah jam belajar murid jadi berkurang, dan sebaliknya jumlah mengajar guru bertambah. Bahan bacaan berupa buku paket amat terbatas, karena itu materi pengajaran yang disajikan amat bergantung kepada perbendaharaan guru. Dukungan masyarakat terhadap sekolah amat minimal walaupun sekolah sudah berupaya dengan berbagai cara dan daya untuk menarik dukungan masyarakat terhadap sekolah itu. Dengan segala keterbatasan yang ada, upaya meningkatkan mutu perlu dicoba terus, walaupun belum ditemukan cara yang terbaik untuk mewujudkan tujuan tersebut.

Kasus 3: Kekurangan dana untuk operasional sekolah

Sekolah di suatu kota Y memiliki fasilitas fisik yang cukup memadai, sehingga siswanya yang berjumlah 3509 orang itu dapat belajar dengan baik. Sayangnya sekolah itu tidak menampilkan dinamika dan kemajuan yang menonjol karena tidak didukung oleh dana yang memadai untuk membiayai operasional sekolah itu. Perlengkapan yang memadai yang merupakan sumbangan itu rupanya tidak dibarengi oleh dukungan dana sehingga disana sini tampak kotor dan kurang terpelihara. Siswa dan guru tidak merasa tenteram karena setiap tahun kondisi oprasional sekolah tidak bertambah baik malah menurun terus. Pada tahun 1992 yang lalu, sekolah itu hanya menampung dua kelas saja, sedangkan sekolah lain ada yang menerima 4 sampai 6 kelas baru.

Kasus 4: Implentasi Kurikulum

Secara nasional sistem kurikulum sekolah di Indonesia adalah sama. Sekolah Q telah mengalami beberapa kali perubahan dari mulai kurikulum 1975 sampai terakhir kurukilum KTSP. Namun secara praktis semua kurikulum itu bagi guru dan murid tidak ada bedanya. Bahkan guru tidak terlalu peduli kurikulum apa yang diberlakukan itu, sebab yang diajarkan oleh guru tergantung pada keinginan guru untuk menyajikannya. Karena itu perubahan dan perbaikan kualitatif amat sulit diintrodusir kepada sekolah itu, karena guru-gurunya amat pragmatis dan tidak mau dipersulit dengan berbagai perubahan kurikulum tersebut.

Kasus 5: Melanjutkan sekolah

Melanjutkan sekolah bagi sebagian masyarakat merupakan pengorbanan, apalagi setelah lulus sekolah belum tentu segera memberikan manfaat kepada kehidupan keluarga. Karena itu lulusan sekolah dasar disuatu desa nelayan 75% tidak melanjutkan

ke SMP terdekat, karena harus membantu keluarga mencari penghasilan. Wajar dikdas 9 tahun sulit diterapkan karena dengan melanjutkan sekolah, penghasilan keluarga berkurang. Sejumlah SMP yang berada disekitar tempat itu kekurangan siswa, dan kepala sekolah telah berupaya untuk menghimbau para orang tua untuk mengirimkan anak-anak mereka ke sekolah tanpa hasil yang menggembirakan.

DAFTAR PUSTAKA

- Covey, Stephen R. (1991). *The 7 Habbits of Highly Effective People* New York: A Fireside Book.
- Duke, Daniel L., and Canady, Robert L. (1991). *School Policy*. New York: McGraw Hill, Inc.
- Hargreaves, Andy., and Reynolds, David. (1989). *Educational Politicies: Controversies and Qritiques*. Wiltshere: The Falmer Press.
- Hough, J.R. (1984). *Educational Policy*. New York: st. Martin's Press.
- Kami, Michael J. (1988). *Trigger Points*. Singapore: McGraw Hill International Editions.
- Kanter, Rosabeth M. (1989). *When Giants Learn to Dance*. New York: A Touchstone Book.
- Putman, Linda L., and Pacanowsky, Michael E. (1983). *Communication and Organization*. Beverly Hills: Sage Publication, Inc.
- Water, Dan. (1991). *21st Century Management*. Singapore: Prentice Hall.