

# PENGAMBILAN KEPUTUSAN PENDIDIKAN

**Oleh:**

**Dwi Esti Andriani, M. Pd.**

**Dosen Jurusan Administrasi Pendidikan  
Prodi Manajemen Pendidikan FIP-UNY**

# BATASAN

- Pembuatan keputusan adalah penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai hasil yang diinginkan (Hani Handoko).
- *Decision making can be defined as the selection based on some criteria of one behavior alternative from two or more possible alternative. (G. R. Terry)*
- Pengambilan keputusan adalah suatu proses penentuan keputusan yang terbaik dari sejumlah alternatif untuk melakukan aktivitas-aktivitas pada masa yang akan datang (Malayu S. P. H).



# JENIS MASALAH & KEPUTUSAN

- *Masalah Terstruktur*

Masalah yang lugas: sasarannya jelas, sudah dikenal, informasi mengenai masalah tersebut mudah didefinisikan dan lengkap.

- *Keputusan Terprogram*

Keputusan berulang yang dapat ditangani dengan pendekatan rutin, yaitu:

Prosedur: serangkaian langkah berurutan yang saling berkaitan.

Peraturan: pernyataan tersurat yang mengatur apa yang dapat dan tidak dapat dilakukan

Kebijakan: pedoman yang menjadi parameter dalam pengambilan keputusan



# JENIS MASALAH & KEPUTUSAN

- *Masalah Tidak Terstruktur*

Masalah yang baru atau tidak biasa/rutin, serta informasi mengenai masalah itu tidak jelas (*ambigu*) atau tidak lengkap

- *Keputusan Tidak Terprogram*

Keputusan unik dan tidak berulang, sehingga tidak ada solusi yang pasti. Keputusan bersifat khusus untuk suatu masalah.



# KONDISI PENGAMBILAN KEPUTUSAN

- **Kepastian** yaitu hasil dari setiap alternatif telah diketahui.
- **Resiko** yaitu probabilitas/kemungkinan hasil-hasil tertentu dari alternatif-alternatif dapat diperkirakan.
- **Ketidakpastian** yaitu hasil alternatif-alternatif tidak dapat diperkirakan/tidak pasti.
  - ***maksimaks***: memaksimalkan hasil maksimum yang mungkin.
  - ***maksim*** : memaksimalkan hasil minimal yang mungkin.
  - ***minimaks*** : meminimalkan “penyesalan” (keuntungan yang diperoleh jika dipilih strategi yang berbeda).



# CARA PENGAMBILAN KEPUTUSAN

- *Berdasarkan rasio, asumsinya:  
masalah jelas dan tidak bermakna ganda  
sasaran tunggal yang didefinisikan harus dicapai  
seluruh alternatif dan akibat diketahui  
preferensi jelas  
preferensi konstan dan stabil  
tidak ada kendala waktu dan biaya  
pilihan terakhir akan memaksimalkan hasil.*
- *Dapat dilaksanakan jika:  
masalah sederhana, sasarannya jelas dan alternatif-alternatifnya terbatas  
tekanan waktu sedikit dan biaya untuk mencari dan mengevaluasi alternatif rendah  
budaya organisasi mendukung inovasi dan pengambilan resiko  
hasil-hasil relatif konkrit dan dapat diukur.*
- *Dalam pengambilan keputusan yang rasional, manajer bersikap obyektif dan logis; konsisten dan memaksimalkan nilai, dengan kendala tertentu.*



# CARA PENGAMBILAN KEPUTUSAN

- *Berdasarkan rasio yang terbatas, yaitu berlaku rasional berdasarkan parameter proses pengambilan keputusan yang disederhanakan yang dipagari (atau dibatasi) oleh kemampuan seseorang untuk memproses informasi. Karena tidak menganalisis semua informasi dalam semua alternatif, maka keputusan sekedar memenuhi syarat bukannya memaksimalkan: menerima solusi yang “cukup baik”. Para manajer menjadi rasional di dalam batas (pagar) kemampuan mereka di bidang pemrosesan informasi.*
- *Berdasarkan intuisi, pengambilan keputusan bawah sadar berdasarkan pengalaman dan pertimbangan yang sudah terkumpul. Lima aspek intuisi: pengalaman, nilai atau etika, mental bawah sadar, perasaan, kognisi.*
- *Eskalasi Komitmen, peningkatan komitmen terhadap keputusan sebelumnya walaupun ada bukti bahwa keputusan itu mungkin keliru.*



# TEKNIK-TEKNIK PENGAMBILAN KEPUTUSAN

- Pohon Keputusan
- Pembuatan Keputusan Kelompok
- Metode-metode kuantitatif/riset operasi:
  - Pemrograman linier
  - Teori antrian
  - Analisa Network (PERT/CPM)
  - Teori Permainan
  - Model Rantai Markov
  - Simulasi



# DIAGRAM POHON KEPUTUSAN

“suatu diagram berupa pohon bercabang-cabang yang menggambarkan hubungan antara *alternatif keputusan / tindakan* dengan *kejadian-kejadian tak pasti* yang melingkupi setiap alternatif dan hasil alternatif keputusan yang dipilih”



# TAHAPAN DALAM PENGGAMBARAN DIAGRAM KEPUTUSAN

- Tentukan terlebih dahulu kumpulan alternatif tindakan awal atau permulaan
- Tentukan kejadian tak pasti yang melingkupi alternatif tindakan awal
- Tentukan adanya alternatif tindakan lanjutan
- Tentukan kejadian tak pasti yang melingkupi alternatif lanjutan



# PETUNJUK DAN ATURAN PEMBUATAN DIAGRAM POHON KEPUTUSAN

- Tentukan alternatif keputusan
- Tentukan tanggal evaluasi
- Tentukan kejadian tak pasti yang melingkupi alternatif awal
- Tentukan keputusan atau tindakan lanjutan
- Tentukan kejadian tak pasti yang melingkupi alternatif lanjutan
- Kumpulan alternatif tindakan dan kejadian pada setiap simpul harus saling meniadakan
- Kumpulan alternatif dan kejadian pada setiap simpul harus ada, minimal satu
- Gambarkan kejadian-kejadian dan keputusan-keputusan secara kronologis
- Dua atau lebih simpul kejadian yang tidak dipisahkan oleh simpul keputusan dapat ditukar urutannya



# KRITERIA PENGAMBILAN KEPUTUSAN

- Dominasi Nilai
- Dominasi Stokastik
- Tingkat Aspirasi
- Nilai Harapan atau *Expected Value*

