**BAB I  
PENDAHULUAN**

1. **Latar Belakang**

Dilihat dari segi epistemology, pengambilan keputusan merupakan solusi terbaik didalam menyelesaikan berbagai macam masalah atau persoalan. Ontologi model dan sistem merupakan suatu alat didalam menyelesaikan berbagai macam masalah atau kehendak. Aksiologi mengetahui sebab - akibat terjadinya masalah atau persoalan untuk ditindaklanjuti.

            Taylor (1911) *dalam* Linstone (1984),  memulai “Manajemen Ilmiah”  dengan penelitian bersama pengoperasian Perang Dunia II. Perang  Atlantik memerlukan pencarian kapal selam dan Britania memerlukan pemvektoran pencegat pesawat terbang dengan menggunakan analisa matematika.  Perang merupakan titik pembentukan sistem-sistem baru dalam model dengan menandakan tingkat kerumitan yang membutuhkan “analisa sistem” .  Radar, sistem pengatur api, peluru-peluru kendali dan strategi senjata nuklir dengan kokoh menciptakan analisa sistem. Para peneliti mengembangkan teori permainan dan analisa keputusan dengan peralatan tehnologi peramal.  Pengembangan *Camelot* pada *Potomac* membawa analisa sistem ke Whasinton. Biaya analisa keefektifan dan sistem perencanaan pemrograman penganggaran menjadi *de ngueur* diantara *cognocenti* dalam birokrasi.

            Pada tahun 1967, Dekan Tehnik Elektro dari Institut Tehnologi Massachusetts (MIT)  menyatakan:  Saya meragukan jika ada krisis kota, tetapi jika ada  MIT dapat memecahkan masalah tersebut dengan cara yang dipakai dalam menangani Perang Dunia II (Thompson, 1971). Pada tahun yang sama anggota kongres *Emilio Q. Daddario* memperkenalkan pada  kongres H. R. 6698,  RUU dibuat untuk mendorong perundingan dalam merumuskan penilaian konsep tehnologi dan memperkuat proses legislatif dalam bidang kebijakan tehnologi. Puncak pengharapan pada waktu ditempatkan analisa sistem ditemukan dalam penelitian Max Ways “Perjalanan Menuju 1977”, dalam Fortune: Kemajuan dari gaya baru (analisa sistem) adalah perkiraan paling   tepat yang dapat dibuat kira-kira 10 tahun ke depan. Pada tahun 1977, cara baru untuk  meramalkan masa depan yang akan diakui didalam maupun diluar negeri sebagai sifat-sifat orang Amerika yang menonjol (Ways, 1967 *dalam* Linstone, 1984).  Rasa optimisme yang dipancarkan oleh Ways didasarkan pada fakta-fakta dari keberhasilan analisa - analisa terhadap sistem-sistem teknologi murni dan antisipasi dari penerapan secara luas terhadap pembuatan keputusan-keputusan berdasarkan sistem-sistem yang bukan tehnologi murni.

            Kemudian, sepuluh tahun kenyataan suram telah menggantikan perasaan senang dan bahagia (Hoos, 1979), era tehnologi dalam pola dominan sangat berorientasi pada kebanyakan tehnologi dari masalah-masalah yang didefinisikan sebagai tehnik alami yang diberikan perlakuan bersama dengan mengawasi analisa sistem.  Thompson (1971), mempertimbangkan pendekatan analisa sistem terhadap sistem masyarakat sebagai kejahatan. Kebiasaan ilmu pengetahuan dan tehnologi, pengembangan teori informasi serta transformasi pengelolaan dan kebijakan menjadi lebih rumit.  Teori pengelolaan dapat bermanfaat, tetapi hanya pada batas-batas tertentu tergantung pada pengelolanya.  Kemudian, pendekatan-pendekatan analisa sistem rasional maupun tradisional merupakan omong kosong dalam proses penilaian tehnologi (Linstone, 1984).

1. **Tujuan Penulisan**
   1. Tujuan Umum adalah untuk mengetahui gambaran pengamblan keputusan pada penepatan personil
   2. Tujuan Khusunya adalah :
      * Untuk mengetahui pengertian dari pengambilan keputusan.
      * Mengetahui beberapa model pengambilan keputusan, mengetahui metode dalam penagmbilan keputusan,
      * Menegatahui penerapan metode dalam pengambilan keputusan terhadap penepatan personel.

**BAB II**

**PEMBAHASAN**

1. **Pengertian Pengambilan Keputusan**

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

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

1. **G. R. Terry** : Mengemukakan bahwa pengambilan keputusan adalah sebagai pemilihan yang didasarkan kriteria tertentu atas dua atau lebih alternatif yang mungkin.
2. **Claude S. Goerge, Jr** : Mengatakan proses pengambilan keputusan itu dikerjakan oleh kebanyakan manajer berupa suatu kesadaran, kegiatan pemikiran yang termasuk pertimbangan, penilaian dan pemilihan diantara sejumlah alternatif.
3. **Horold dan Cyril O’Donnell** : Mereka mengatakan bahwa pengambilan keputusan adalah pemilihan diantara alternatif mengenai suatu cara bertindak yaitu inti dari perencanaan, suatu rencana tidak dapat dikatakan tidak ada jika tidak ada keputusan, suatu sumber yang dapat dipercaya, petunjuk atau reputasi yang telah dibuat.
4. **P. Siagian** : Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan sistematis terhadap suatu masalah, pengumpulan fakta dan data, penelitian yang matang atas alternatif dan tindakan.
5. **Tehnik Pengambilan Keputusan**

Adapun Tehnik pengambilan keputusan itu adalah sebagai berikut :

1. Operational Research/Riset Operasi ; Penggunaan metode saintifik dalam analisa dan pemecahan persoalan.
2. Linier Programming ; Riset dengan rumus matematis,
3. Gaming War Game ; Teori penentuan strategi,
4. Probability ; Teori kemungkinan yang diterapkan pada kalkulasi rasional atas hal-hal tidak normal.
5. **Proses Pengambilan Keputusan**

Adapun proses pengambilan keputusan menurut para ahli adalah sebagai berikut :

* **Menurut G. R. Terry :**
  1. Merumuskan problem yang dihadapi
  2. Menganalisa problem tersebut
  3. Menetapkan sejumlah alternative
  4. Mengevaluasi alternati
  5. Memilih alternatif keputusan yang akan dilaksanakan
* **Menurut Peter Drucer :**
  1. Menetapkan masalah
  2. Manganalisa masalah
  3. Mengembangkan alternati
  4. Mengambil keputusan yang tepat
  5. Mengambil keputusan menjadi tindakan efektif

1. **Pandangan Dan Batasan dalam Pengambilan Keputusan**

            Ilmu dan tehnologi menggambarkan kemajuan agama di zaman moderen. Dari *Galileo* sampai *Apollo Lunar*, dari Darwin sampai DNA, paradigma ilmu dan tehnologi menghasilkan penemuan. Pandangan dunia meliputi sifat-sifat sebagai berikut:

1. Definisi masalah-masalah yang sifatnya abstrak berasal disekitar dunia, yang  mana   masalah-masalah dapat diselesaikan.
2. Seoptimisan atau penyelidikan untuk sebuah solusi.
3. Pengurangan sistem pendidikan dalam kurikulum sangat terbatas dan   terintegrasi diantaranya.
4. Kepercayaan pada data dan model-model serta kombinasinya, sebagai cara   dari pemeriksaan.
5. Banyaknya informasi.
6. Keobyektifan, diasumsikan bahwa ilmuan adalah seorang peneliti dari sistem yang dipelajari (kebenaran berasal dari penelitian).
7. Ketidak pedulian atau pengucilan individu.
8. Pandangan waktu gerakan sebagai garis lurus (penerimaan menyeluruh tanpa mempertimbangkan perbedaan resepsi).

  Penerapan matematika dan tehnologi telah lama digunakan sebagai alat oleh ilmuwan dan sifat-sifat evolusi dapat terorganisir. Dengan memakai perancang sistem yang baik dalam analisa perangkat keras dan lunak. Model  struktural dan sistem dinamis diilustrasikan seperti alat-alat (Linstone*,* 1984).   Memperbesar pengaturan semua sistem masyarakat dan masalahnya yang mengartikan sebagai “*man on the moon*” (Hoos, 1979). Dengan meletak seorang pria dibulan, kekosongan dapat diisi oleh:

1. Kurangi kejahatan dikota-kota,
2. Kembangkan transportasi umum,
3. Lepaskan kemisknan,
4. Menawarkan persaingan kepada jepang dalam mobil dan baja,
5. Menyediakan lapangan kerja.
   * ***Masalah dan Pandangan Solusi***

            Jika berbicara mengenai “masalah” , telah memikirkan solusinya. Dengan menghadirkan masalah jika ada solusinya, dimana  setiap solusi baru diciptakan oleh tehnolgi. Fasilitas kesehatan dapat mengurangi kematian tetapi dapat juga meningkatkan jumlah penduduk yang semakin padat,  Mengenalkan kebiasaan di Eropa dan Afrika memproduksi makanan pada waktu jangka pendek. Hal ini dapat diungkapkan bahwa lebih baik menghindarkan masalah dari pada menyelesaikan masalah.

* + ***Optimasi atau Pencarian Solusi Terbaik***

            Biaya analisa keuntungan dan pemrogaman linear adalah ciri khas pencarian solusi optimal. Hal ini biasanya timbul sebagai suatu kejutan pada penggunaan pola sistem penempatan yang kompleks tidak diatur sendiri dengan prinsip optimasi.  Holling (1977), sistem ekologi mengurangi kesalahan untuk kegagalan dalam perdagangan, dengan bertahan dari kesalahan dalam menemukan cara biaya kesalahan daripada tetap berada dalam suatu kesalahan. Dengan berkesempatan untuk memaksimalkan kebebasan daripada membatasi menyeleksi yang terbaik. Evolusi menunjukkan bahwa strategi perlindungan kesalahan adalah sudah menjadi sifat dunia dengan waktu yang tidak dapat diramalkan.

* + ***Pengurangan***

            von Foerster (1972), penemuan pertama tentang proses reduksi. Dimana masalah yang lebih kompleks yang tidak dapat dipecahkan, salah satu cara adalah dengan mengubah kepopularitas dan kesuksesan. Jika sistem kompleks disederhanakan dengan membagi kedalam subsistem, bila tidak dapat menemukan subsistem dapat mengurangi sistem terlebih dahulu. Kemudian masuk pada masalah yang dapat dipecahkan.

            Pemodelan adalah dasar utama yang tidak dapat dipungkiri dan meresap kedalam sistem yang kompleks tapi sederhana untuk menjelaskan analisa. Penggunaan rata-rata (mekanika statistik dalam fisika, pendapatan produksi / kapita dalam ekonomi) dan probabilitas (kesalahan struktur resiko pada kesehatan) mempunyai sistem latihan dengan elemen yang sangat luas.

* + ***Kepercayaan Pada Data dan Model***

            Sebuah refleksi dari pengurangan reduksi terhadap prospek pemaksaan ilmu pengetahuan dan teknologi kemodel-model yang telah ditetapkan (Churcman, 1977):

1. *Lockean-empirical*, persetujuan observasi data secara jujur sangat diutamakan  dan tidak ada pengakaran dalam setiap pertimbangan keputusan.
2. *Leibnizian-model formal*, penjelasan teori dari kebenaran hasil analisa dari  semua data-data asli.
3. *Kantian-model teoritis* dan satu data empiris dengan lainnya tidak dapat terpisahkan, kebenaran adalah sintesa, model multipel menghasilkan *Sinergism.*

           Segi keuntungan pada strategi pengelolaan mencermin kecendrungan yang sama dengan perencanaan kebijaksanaan perusahan.  Penggunaan kurva sederhana dalam penyebaran ekonomi menunjukkan pengaruh besar terhadap modal sebagai sumber pengertian dalam proses ekonomi. Kurva menunjukkan adanya optimalisasi tarif pajak yang merupakan salah satu pemasukan pemeritah.

            Tujuan bentuk model dengan mudah menuntun berbagai pemikiran kelompok, sebagai sistem dinamis atau bentuk pemasukkan, pengeluaran *proliperates* dan jumlah model *multi play*, konfirensi, surat, dan buku yang menciptakan suatu komunitas.  Model menjadi kenyataan terhadap kemampuan komputer tapi membingungkan terhadap kemampuan untuk menyajikan *system sucio technical complex*.  Pembahasan ini menimbulkan perbedaan antara dua pendekatan:

1. Berusaha menggambarkan socio tehnikal secara kompleks dengan mengubah  kedalam bentuk matematika, misalnya; simulasi dengan menggunakan skala besar, komputerisasi beberapa bentuk model.
2. Mencari model abstrak dalam membantu jalannya pikiran, menyatakan petunjuk yang mungkin atau memperlihatkan beberapa aspek dari jalannya sistem atau kebiasaan dengan cara yang berbeda.

Tujuan model masa depan yaitu:

1. Teori keseimbangan dengan objektifitas.
2. Pemecahan suatu masalah bukan dengan mengaplikasikan metodologi.
3. Membuat bentuk yang sangat sederhana.
   * ***Perhitungan***

            Pada zaman Junani kuno Phytagoras mencoba menemukan atau mencari ekspresi matematika dengan menempatkan pada manusia yang tidak bergerak. Pada saat ini komputer menjadi suatu instrumen yang ideal untuk melaksakan perhitungan. Gress Hams menyatakan bahwa kualitas analisis cenderung menghasilkan analisa berkualitas.  Selanjutnya, Zadeh Fuzi (1965) *dalam* Linstone (1984) , menempatkan teori dengan mengembangkan kualitas dari setiap kuantitas dengan menggunakan format dalam komputer.

            Mengukur atau menghitung ukuran rumah, lapangan, tanah dengan satuan yang dinamakan *“feet*” merupakan sesuatu yang tidak dapat diterima karena bukan ukuran standar.  Tversky dan Kahneman (1974) menyatakan bahwa penyelesaian yang berhasil, seperti: membuat suatu produk baru, keseimbangan mempunyai sebuah karakter yang konjungtif dalam menciptakan keberhasilan, setiap detail peristiwa harus diperhatikan.

* + ***Objektivitas***

            Pemeriksa publikasi ilmiah dan tehnologi menyukai cara tradisional dengan menggunakan orang pertama tunggal atau jamak. Pengarang dilarang menggunakan pemakaian kata-kata yang terlalu banyak dan sukar dengan membuang saya atau tidak dalam tulisannya, karena dinodai dengan subjektivitas. Paling tidak asumsi dari objektivitas pada bagian ilmiah dan tehnologi menyatakan lebih sering sebagai mitos.      Churchman (1977), menulis tentang ilmu sosial yaitu salah satu mitos yang paling tidak masuk akal dari ilmu pengetahuan sosial adalah “*objektifitas*” yang terjadi dalam hubungan antara ahli ilmu pengetahuan dan orang-orang yang ditinjauannya.

            Dengan dapat berdiri sendiri dan meninjau secara objektif bagaimana seseorang berprilaku , bagaimana sikap mereka, bagaimana mereka berpikir, bagaimana mereka memutuskan. Sebuah pengamatan adalah objektif jika hal tersebut ditempatkan dalam pemikiran  dari seseorang pengamat yang tak berprasangka.  Untuk mengukur objektifitas dalam pengertian tradisional adalah ilmu fisika dengan pelajaran tentang ilmu bulan *Apollo*. Objektifitas tidak dapat terjadi dalam hubungan antara ahli ilmu pengetahuan sebagai peninjau dan orang yang ditinjaunya (Forrester, 1971).

* + ***Pengabaian***

            Adam Smith terhadap biarawan barat, perhatian dinyatakan melebihi bahaya dari pengabaian perorangan dan kehilangannya dalam kumpulan pandangan. Smith berkata 200 tahun yang lalu yaitu: Sistem dari seseorang memperlihatkan gambarannya yaitu mengatur anggota yang berbeda dari suatu perkumpulan besar dengan semudah tangan mengatur bagian yang berbeda di atas papan catur. Dengan memikirkan bagian-bagian di atas papan catur yang tidak memiliki prinsip gerak yang berbeda, dimana percaturan besar dalam kemasyarakatan manusia mempunyai sebuah prinsip gerak dari kepemilikan bersama (Schneider, 1948 *dalam* Linstone, 1984).

            Model ekonomi harus mengumpulkan beberapa hal, dimana salah satu hal yang dikumpulkan adalah anda. Dalam skala besar anda dikelompokkan dalam kelas-kelas besar. Dengan pandangan tentang keunikan individu, hal ini tidak memperhitungkan beberapa banyak orang atau beberapa orang (Churchman, 1977).

* + ***Persepsi Waktu***

            Pandangan dunia ilmu pengetahuan dan tehnologi memperhatikan fisika-waktu antariksa, dimana waktu sebagai dimensi atau variabel penting dalam menggenggam sistem dinamik-dinamik. Penghancuran memaksakan kepada teori realita, dengan memandang tentang perubahan waktu terhadap kecepatan pengamat dalam sebuah dunia Einstein. Penawaran ekonomis sebagai sebuah potongan nilai untuk masa depan dolar agar mempengaruhi nilai sekarang.

            Setiap individu memiliki konsep waktu pribadi, dimana masa depan seseorang diperuntukkan dengan gaya hidup Spanyol, dengan penempatan kebutuhan Maslow dan mempertimbangkan individu yang lainnya. Ukuran waktu telah menjadi lawan asas yang besar terhadap dunia moderen, kata-kata dan gambaran-gambaran dikirim dengan segera, tetapi konteks dan arti tidak datang melalui kesan yang samar-samar dengan menciptakan penyesuaian diri lebih lambat dan sulit (New York Time, 28 Desember 1979).

1. **MODEL**

Menerima model ganda memerlukan kesungguhan menilai secara intelektual dalam soal pengalaman dunia dan kedewasaan.  Dalam matematik, pada abad ke 19 petualangan Euclidean, Riemannian, dan Geometri Lobacchevskian, dimana Antropologi ini menggunakan tiga model, yaitu kebudayaan, masyarakat, dan perseorangan (Kluckhom dan Mowrer, 1944 *dalam* Linstone, 1984). Dalam pendidikan sosial, model ini berdasarkan “penelitian campuran” pada politik dan sistem pendekatan untuk membuat suatu keputusan.

             Religius, sebagai awal dari ilmu harus tetap bertahan pada satu pendapat yang berdasarkan kekuasaan.  Adanya kekuatiran pada pandangan yang lain, hal ini tercermin pada pemeriksaan berdasarkan pengucilan oleh pihak cendekiawan dan tehnik penganiayaan yang lain.

* + ***Model Allison***

Allison (1969 dan 1971), menggunakan tiga model dalam menguji krisis misille Cuba: Model I, pemain yang paham; Model  II, proses organisasi; dan Modell III, birokrasi politik.

            Model I dan II dapat menjadi dasar ilmu pengetahuan yang nampak pada era 1950-an dan 1060-an. “Pendidikan” RAND dan murid yang dihasilkan merupakan pelajar yang rasional sesuai dengan buku dan pengalaman,  hal ini dialami oleh  Dror (1968) ; Quade dan Boucher (1967).  Model proses organisasi digambarkan secara garis besar oleh sekolah organisasi pembuat keputusan Simon-March.  Allison banyak mengambil bagian-bagian model  II dari Cyert dan March (1963) *dalam* Linston (1984), dimana meneliti bagaimana reaksi dampak yang dominan terhadap ekonomi pada aktivitas perusahan yang semata-mata merupakan penggerak dari pasar.  Sebagai alternatif, menggunakan “proses utama”  sebagai aturan struktur dalam menjalankan perusahaan. Keuntungan hanya dapat diperoleh berdasarkan keputusan bisnis, dimana keberhasilan dicapai melalui tawaran dan kesepakatan diantara sebagian besar sub unit dalam berorganisasi dan memaksimalkan keuntungan merupakan suatu keharusan. Berdasarkan teori ekonomi yang berlaku pada perusahaan, pembuat keputusan beranggapan bahwa menyelesaikan masalah, memecahkan karakteristik dengan tidak menyelesaikan informasi akan lebih banyak condong kepada pandangan organisasi.

* + ***Teori Steinbruner***

            Steinbruner (1974) mengemukakan teori pemeriksaan keputusan dengan berdasarkan hasil penelitiannya terhadap aplikasi dari bermacam-macam teori terhadap suatu keputusan mengenai berbagai usulan untuk NATO.  Selanjutnya, tertarik pada segi analisis politik dengan membatasi tiga pandangan terhadap paradigma yang terpisah, yaitu: perhitungan atau analisis, pemeriksaan dan pengamatan.

            Paradigma analisis menjelaskan penelitian operasi atau proses sistem analisis yang mengevaluasi alternatif dan penjelasan keputusan dengan ukuran yang tepat.  Sering sebuah model dapat diartikan dengan sebab akibat. Paradigma pemeriksaan, dengan melihat sistem konsep ketehnikkan dari mekanisme *servo* atau umpan  balik yang otomatis sebagai suatu perbedaan yang mendasar dalam pengambilan keputusan. Kritikan yang sederhana dalam permasalahan yang kompleks atau rumit menunjukkan pengurangan variasi dan membatasi hal-hal yang tidak menentu. Paradigma pengamatan, pengelolaan informasi dilakukan secara langsung dengan persamaan ingatan, ketepatan, kenyataan, kesederhanaan dan kemantapan sebagai dasar untuk proses informasi mental.

* + ***Pandangan Anderson***

            Anderson (1977),  melaksanakan perluasan kebijakan dari pendidikan khusus, dimana simulasi sistem dinamik disusun sebagai sebuah elemen dari suatu usaha.  Selanjutnya, memeriksa dampak dari model atas keputusan dengan menggunakan proses pemikiran, pengorganisasian dan pemeriksaan pandangan. Selanjutnya, mengambil pandangan rasionalnya langsung dari model satu Allison,  pengorganisasian pandangannya serupa dengan model dua Allison dan pandangan kesadarannya dari pradigma kesadaran dari Steinbruner. Kemudian, menulis tentang pertanyaan mengenai, ”harus seperti apakah pandangan itu”.  Calon yang paling aktif adalah model politik birokrasi, model politik murni atau sebuah model kesadaran, dimana perincian dari permasalahan membantu dalam membuat pilihan.

            Anderson (1977), jika sepakat bersama, perspektif yang diciptakan atas dasar model yang digunakan dengan birokrasi dapat lebih tepat (lengkap) dan menghasilkan pengertian yang mendalam tentang suatu waktu.

* + ***Sumber Yang Lain***

            Pokok azas persamaan antara satu atau beberapa macam perspektif terhadap pemikiran disampaikan oleh Berlin (1967) *dalam* Linstone (1984)), dengan judul makalah “*Landak dan Rubah*” yang diambil dari syair Yunani “*Rubah tahu tentang apapun tetapi Landak lebih banyak tahu”.*  Dengan meneruskan pada pilihan terhadap satu sisi yang menceritakan tentang satu  pandangan, satu sistem atau banyak yang masuk akal pada saat dia mengerti, memikirkan dan merasakan kesatuan.  Didasari atas tidak adanya moral atau prinsip kepercayaan, ini hanya tinggal kehidupan dalam melakukan atau menyediakan ide yang beraturan kearah cerita yang sentripetal dengan berjalan pada berbagai tingkat.  Harrison (1975), menyatakan bahwa kebutuhan-kebutuhan untuk sebuah perspektif multi media meliputi 4 aspek yaitu:

1. Menggambungkan dengan menekankan beberapa taraf yang tidak dapat  dipisahkan didalam proses total,
2. Antar cabang ilmu pengetahuan dengan menekankan penyatuan disiplin kuantitatif dan ilmu pengetahuan sosial (berhubugan dengan tingkah laku manusia, seperti sosiologi, antropologi atau psikologi) berpengaruh terhadap lingkungan,
3. Menghubungkan satu sama lain dengan menekankan keterbatasan dan ketidakleluasan yang ditentukan oleh kedua pembuat keputusan serta merupakan pilihan yang memuaskan,
4. Hubungan timbal balik dengan menekankan kesangkutpautan pembuatan keputusan di semua fungsi-fungsi manajer dengan menekankan pada fakta-fakta dalam perencanaan dan kontrol.
5. **Illustrasi Pengambilan Keputusan Terhadap Sektor   Umum**

Dengan mengintervensi dalam perjuangan Vietnam, Amerika Serikat telah mencoba untuk menyesuaikan strategi globalnya yang anti komunis.  Pertama dengan mempertimbangkan sektor umum  dengan illustrasi mencakup dari perang sipil hingga tahun 1980 an, pemerintahan lokal ke pemerintah nasional, tehnologi sederhana ke sistem yang canggih.

1. **Tehnologi Militer dan Keputusan Wilayah Nasional**

Perspektif tehnologi telah digunakan secara luas dalam memperkirakan dan menilai tehnologi militer sejak perang dunia kedua. Studi ini juga telah dilakukan atas pengaruh persenjataan baru U.S terhadap strategi Soviet.  Terdapat tiga inovasi dalam tehnologi militer dan mempelajari arti penting dari perspektif organisasi dan personal:

1. Pengenalan tentang kapal baru dalam Angkatan Laut Amerika Serikat,
2. Pengenalan tentang persenjataan baru dalam Angkatan Darat Amerika Serikat,
3. Pengenalan senjata nuklir dalam suatu peperangan oleh Pemerintah Amerika  Serikat.

Dalam tahun 1868 Angkatan Laut Amerika Serikat telah memesan Kapal  Perusak “ *The Wampanoag*”  bertehnologi tinggi dan berbobot 4200 ton dengan kecepatan 17 knot.  Penggunaan persenjataan M 16 sebagai standar persenjataan bagi Angkatan Darat Amerika Serikat pada tahun 1960 an. Sikap (kebijakan) Angkatan Darat Amerika Serikat (organisasi) menunjukkan pada sikap konsistensi dalam menghadapi penemuan tehnologi maju.  Tindakan tersebut dalam mempertahankan posisinya.  Persenjataan adalah sistem yang paling dasar di Angkatan Darat.  Oleh karena itu, keputusan-keputusan untuk menggantikan M 16 merupakan hal yang sangat serius.  Sejak Perang Sipil, sejarah persenjataan Angkatan Darat Amerika Serikat telah menjadi sesuatu yang sangat menarik, menunjukkan aspek-aspek tehnologi, organisasi, dan personal.  Misalnya, dalam proses pengambilan keputusan penggunaan M 16, didasarkan pada analisis yang dilakukan  Fallows (1981) *dalam* Linstone (1984) dan didiskusikan dengan Departemen Pertahanan.

Keputusan untuk menggunakan Bom Atom.  Illustrasi ini berkaitan dengan penemuan yang paling berpengaruh dalam tehnologi militer, apakah menggunakan atau tidak Bom Atom dalam pertempuran.  Perspektif tehnologi dominan, namun didukung perspektif organisasi dan perspektif personal dalam proses pengambilan keputusan.  Dari uraian diatas, terlihat bahwa proses pengambilan keputusan dalam persenjataan militer Amerika Serikat dapat dijelaskan melalui perspektif tehnologi, organisasi dan personal.

1. **Krisis Lokal**

Mt.St. Helen,  salah satu gunung berapi yang tidak aktif di  Negara Bagian Washington USA, menunjukkan tanda-tanda aktif dalam bulan maret 1980 dan sepenuhnya aktif dengan letusan yang dramatis pada tanggal 18 maret 1981. Puncak gunung tersebut telah berubah dari ketinggian 9.700 *feet* menjadi 8.300 *feet*.  Jumlah energi yang dikeluarkannya setara dengan 500 kali sewaktu Bom Atom diledakkan di Kota Hirosima.  Lebih 44.000 *acre* (1 *acre* = 0,4646 ha) pohon tumbang serta aliran lahar dan lumpur ledakan gunung tersebut telah menyebabkan kerusakan yang luar biasa dan lebih dari 60 % penduduk telah dilaporkan meninggal dan hilang serta kegiatan sporadis dari ledakan gunung berapi tersebut terus berlangsung.

1. Perspektif tehnologi

Menurut sejarah, Korp Jeni Angkatan Darat Amerika Serikat telah ambil bagian dalam pengendalian banjir dengan cara pemecahan struktur, yaitu membangun bendungan dan tanggul – tanggul atau dermaga serta pengerukan saluran sungai.  Mengingat ledakan 18 mei yang tiba-tiba dan dahsat, tindakan-tindakan struktur oleh suatu Korp Angkatan Darat adalah tindakan yang dapat dilakukan dalam jangka pendek.

1. Perspektif organisasi

Berbagai perwakilan yang memegang peranan penting ikut ambil bagian, antara lain:  *The U.S.  Forest Sevice,  the U.S.  Geological Survey* (USGS), *Federal Emergency Management Agency* (FEMA).  Menarik sekali bahwa perspektif organisasi mempengaruhi atau menjawab pertanyaan-pertanyaan organisasi dan tehnologi.  Sebagai contoh, *U.S. Forest Service* dan USGS terus menerus berebeda pendapat terhadap perkiraan endapan.

1. **Metode-Metode Pengambilan Keputusan**
2. **Metode Pengambilan Keputusan Secara Ilmiah**
3. Pembuatan Keputusan

Pembuatan keputusan adalah suatu proses di mana serangkaian kegiatan dipilih sebagai penyelesaian suatu masalah tertentu. Pendekatan dalam pembuatan keputusan ini di bagi tiga antara lain:

* Pendekatan Konvensional

Pendekatan Konvensional disebut jiga sebagai pendekatan tradisional atau pendekatan untung-untungan. Yang dimaksud pendekatan ini adalah bahwa pembuat keputusan dalam membuat keputusan terhadap suatu persoalan mendasarkan diri kepala tindakan-tindakan yang di zaman lampau, jadi selalu mendasarkan dirinya atas tradisi.

Disini pengalaman pembuatan keputusan memegang peranan penting. Pendekatan ini yang paling banyak digunakan, akan tetapi tingkat efektivitas paling kecil.

* Pendekatan Sistematis

Pendekatan sistematis dapat dikatakan sebagai pendekatan antara pendekatan tradisional dengan pendekatan ilmiah. Di sini, pembuatan keputusan dalam membuat suatu keputusan untuk memecahkan masalah yang dihadapinya, bukan saja mendasarkan diri pada pengalamannya, tetapi juga pada pengalaman orang lain yang menghadapi masalah serupa. Apa yang dipergunakan oleh orang lain dengan berhasil baik, dipedomani dan dipraktekkan.

* Pendekatan Berdasarkan Ilmu pengetahuan (Ilmiah).

Pendekatan ilmiah dalam pembuatan keputusan ini tidak hanya semata-mata menerima suatu cara oleh karena cara itu di waktu yang lampau telah dipakai dengan hasil baik, melainkan menetapkan dengan seksama persoalan-persoalan yang dihadapi, membuat suatu patokan sebagai pegangan untuk bekerja, mengumpulkan bahan-bahan untuk mencapai cara pemecahan sementara, dan memeriksa kembali cara pemecahan tersebut. Dengan demikian, pembuatan keputusan berdasarkan ilmu pengetahuan (ilmiah) itu adalah suatu cara yang berupa pemeriksaan dan analisis yang logis, yang membawa kepada suatu rencana yang efektif.

Langkah-langkah Dalam Pembuatan Keputusan Dengan Pendekatan Ilmiah adalah :

1. *Get the facts* (cari fakta)
2. *Analize the facts* (analisis fakta yang diperoleh)
3. *Consider the objectives in the light of the availability facts, and* (tentukan tujuan berdasarkan fakta yang tersedia)
4. *Decide* (buat keputusan)

Hakekat Pembuatan Keputusan Secara Ilmiah adalah sebagai berikut :

1. *A great mental revolution*, revolusi mental yang maha besar, karena menyangkut mental pembuat keputusan dan pihak yang merasakan dampak dari keputusan.
2. Penerapan ilmu pengetahuan untuk menghilangkan sistem coba-coba pada setiap pembuatan keputusan atas persoalan yang dihadapi.
3. Kondisi dalam Pembuatan Keputusan
   1. Kondisi KEPASTIAN (*Certainty*)
      * Para pembuat keputusan mengetahui apa yang akan terjadi di waktu yang akan datang, karena tersedia informasi yang akurat, terpercaya, dan dapat diukur sebagai dasar keputusan. Dalam kasus ini, situasi di waktu mendatang adalah dapat diperkirakan dengan pasti.
   2. Kondisi RESIKO (*Risk*)
      * Para pembuat keputusan mengetahui besarnya probabilitas setiap kemungkinan hasil, tetapi informasi lengkap tidak tersedia.
   3. Kondisi KETIDAKPASTIAN (*Uncertainty*)
      * Para pembuat keputusan tidak mengetahui besarnya probabilitas atau bahkan tidak mengetahui kemungkinan hasil-hasil. Kondisi ketidakpastian pada umumnya menyangkut keputusan-keputusan kritis danpaling menarik
      * Pembuatan keputusan dalam kondisi ketidakpastian dapat dilakukan lebih tepat dengan menggunakan metodametoda kuantitatif (yang ilmiah) untuk mengantisipasi dan memperkirakannya.
4. **Metode Pengambilan Keputusan secara Klasik**

Cara-cara ini bisa dibilang cara internasional atau nasional karena banyak dipakai di banyak negara atau daerah dan juga sering muncul di layar televisi. Berikut ini adalah beberapa tehnik memecahkan masalah dengan sistem peluang :

1. Suit Lokal

Suit lokal adalah suatu teknik penyelesaian masalah antara dua belah pihak dengan cara mengadu tebakan jari di mana seseorang atau salah satu pihak dapat menang, kalah maupun seri. Suit dilakukan secara serentak baik dengan aba-aba maupun langsung tanpa ada aba-aba. Suit ini dilakukan dengan cepat dan berbarengan atau serentak dalam menurunkan tangan dan mengeluarkan tebakan jari.

Dalam swit lokal, jari yang dipakai adalah jari jempol, jari telunjuk dan jari kelingking. Jari jempol diartikan sebagai gajah, jari telunjuk sebagai orang atau manusia, sedangkan jari kelingking diibaratkan sebagai semut.

Sistem menang kalahnya adalah gajah menang melawan orang, orang menang melawan semut dan semut menang melawan gajah. Dua tebakan suit yang sama menghasilkan seri atau draw / even.

1. Suit Jepang dan Amerika / Internasional

Secara umum tehnik permainan suit lokal dengan internasional tidak jauh berbeda cara pelaksanaannya. Yang berbeda hanyalah pada jari tebakan yang diganti dengan bentuk-bentuk jemari yang disesuaikan serta dibentuk menyerupai ibaratnya.

Di sistem ini jari diganti dengan bentuk jari-jari yang menyerupai kertas, batu dan gunting. Kertas menang melawan batu, batu menang melawan gunting dan gunting menang melawan kertas. Dua tebakan yang sama dianggap seri.

1. Metode Gambreng

Gambreng adalah metode penyelesaian masalah untuk menentukan satu atau beberapa pihak dari tiga atau lebih pihak yang hendak dicari pemenang atau yang kalah tergantung kesepakatan awal. Setelah didapat dua kandidat sisa yang berseteru dapat digunakan metode lain untuk menentukan satu pemenangnya.

Cara gambreng mirip dengan suit tetapi dapat dilakukan oleh tiga orang atau lebih. Gambreng hanya ada dua pilihan yaitu memilih tebakan telapak tangan menghadap ke bawah atau menghadap ke atas. Sebelumnya ditentukan terlebih dahulu pemenangnya apakah pihak yang lebih banyak tebakannya sama dengan pihak lain atau yang lebih sedikit.

Setelah gambreng dilakukan maka akan terdapat pihak yang memilih telapak ke bawah dan ke atas. Selanjutnya sesuai dengan kesepakatan siapa yang menang, pemenangnya diputuskan. Pemenang bisa pihak yang lebih sedikit atau yang lebih banyak tebakannya keluar. Lalu yang kalah atau yang menang dikeluarkan dari gambreng sesuai kesepakatan awal. Begitu seterusnya hingga didapat dua pihak yang dinyatakan sebagai kandidat pemenang atau yang paling kalah / jaga lagi-lagi sesuai dengan kesepakatan awal.

1. Metode Lidi

Dengan Cara ini dapat dipilih beberapa pihak dari banyak pihak dengan masing-masing pihak memilih lidi-lidi yang berada di tangan seorang pihak yang jujur. Satu atau beberapa lidi diberi tanda atau dipatahkan sedikit sehingga menjadi berbeda dari lidi-lidi normal yang lain. Orang yang memegang lidi yang akan diambil masing-masing pihak memegang lidi dengan semua bagian atas yang nampak tampak sama dan serupa namun di bagian bawah yang tertutup telapak tangan ada satu atau lebih lidi yang ditandai. Si pemegang lidi mendapat lidi yang terakhir setelah semua pihak mengambil jatah 1 lidinya. Pihak yang mendapat lidi bertanda akan keluar sebagai yang terpilih baik untuk kalah maupun menang sesuai kesepakatan awal.

1. Cara Kartu

Kartu yang biasa digunakan adalah kartu remi dengan masing-masing pihak memilih kartu yang menghadap ke belakang dan telah dikocok atau terkocok dengan baik. Orang yang mendapatkan kartu yang tertinggi keluar sebagai pemenangnya.

1. Cara Dadu 6 (enam) Sisi

Mirip dengan tehnik kartu, tehnik ini menggunakan dadu di mana yang menjadi pemenang adalah yang mendapat angka dadu tertinggi. Setiap pihak melempar dadu secara bergiliran. Pihak-pihak yang mendapat nilai dadu yang sama dan sama-sama tertinggi dibanding pihak lain, dilakukan tanding ulang.

1. Teknik Voting

Voting adalah memilih pemenang dari kandidat-kandidat yang ada oleh orang-orang yang memiliki hak ikut serta dalam voting. Yang memiliki hak suara voting memilih kandidat yang dijagokan, dan hasilnya dihitung. Kandidat yang mendapat suara voting tertinggi dialah yang layak manjadi pemenangnya. Contoh : pemilu, pilkada, memilih ketua kelas, dll.

1. Cara Undian

Seperti yang kita tahu, undian mirip dengan arisan ibu-ibu dengan mengocok nama-nama kandidat dan nama yang dikeluar setelah di dikocok adalah pemenangnya. Contoh : arisan, undian kartu pos, dan lain-lain.

1. **Penepatan Personel atau Staf**

Menurut kamus besar bahasa Indonesia staf mempunyai arti yaitu, sekelompok orang yang bekerja sama, saling membantu seseorang dalam mengelola sesuatu, dan staf juga merupakan bagian dari organisasi yang tidak mempunyai hak memberikan perintah, tetapi staf juga mempunyai hak membantu pimpinan untuk memberikan nasihat atau saran dan sebagainya.

Adapun penepatan personel atau staf itu disesuaikan sebagai berikut :

* 1. Penepatan staf atau personel disesuaikan dengan struktur organisasi. Konsep ini berkaitan erat dengan terminologi personel atau staf yang berasal dari meliter yang juga berkembang pada abag ke 19 (hanafiah, H dan Suwaris, 2008)
  2. Dalam konteks lembaga pendidikan dikenal dengan pegawai, oleh sebab itu personel disekolah meliputi unsur guru, (tenaga pengajar), unsur karyawan (tenaga administrasi). Secara lebih terprinsi dapat disebutkan seluruh personel sekolah yaitu, kepala sekolah yaitu, kepala sekolah, guru, pegawai tata usaha, dan pesuruh atau penjaga sekolah.

Konsekuensi logis menajemen personel adalah sebagai berikut :

* + Mengembangkan perencanaan pendidikan dan prioritasnya di dalam kerangka acuan yang di buat pemerintah;
  + Memonitor dan evaluasi setiap kemajuan yang telah dicapai;
  + Menyajikan laporan pertanggung jawaban terhadap perkembangan performannya (sebagai wujud akuntabilitas terhadap steakholders)

Ada beberapa prinsip dasar yang harus dipegang kepala sekolah dalam menerapkan manajemen personalia, yaitu :

* Dalam mengembangkan sekolah, sumber daya manusia komponen yang sangat berharga;
* Sumber daya manusia akan berperan secara optimal jika dikelola dengan baik sehingga mendukung tercapainya tujuan institusi/lembaga sekolah.
* Kultur dan suasana oragnisasi di sekolah, serta perilaku manajerial kepala sekolah sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan pengembangan sekolah;
* Manajemen personalia disekolah pada prinsipnya mengupayakan agar setiap warga (guru, staf administrasi, siswa, orang tua siswa dan staf administrasi, siswa, orang tua siswa dan yang terkait) dapat bekerja sama dan saling mendukung untuk mencapai tujuan sekolah.

**BAB III**

**PENUTUP**

1. **Kesimpulan**

Adapun yang dapat disimpulkan dari sub bab diatas adalah sebagai berikut :

1. Pencapai tujuan atau sasaran organisasi sangat di tentukan oleh kualitas pimpinan, khusunya dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang diharapkan oleh organisasi. Oleh sebab itu pimpinan perlu dibantu oleh sekelompok staf atau personil yang berkualitas.
2. Diperlukan kejelian dari pada pemimpin untuk dapat mengambil keputusan yang tepat dalam penepatan personil yang sesuaikan dengan tuntutan kebutuhan jabatan dalam suatu organisasi.
3. Pengambilan keputusan dapat dibedakan atas model pengambilan keputusan nasional, model pengambilan keputusan klasik, model pengambilan keputusan ilmiah.
4. Suatu metode belum tentu lebih baik dibandingkan metode lain. Setiap metode mempunyai kegunaannya sendiri-sendiri tergantung pada kelompoknya, waktu yang tersedia dan fasilitas yang ada.
5. Penepatan personel harus sesuai dengan kebutuhan, disamping penepatan personel atau staf juga harus melalui tahapan dan proses yang benar sehingga memudahkan administrasi khususnya di dunia pendidikan.
6. **Saran**
   * + 1. Penepatan personel harus berdasarkan rekomendasi dilaksanakan pengujian Fit and Proper Test.
       2. Konsep pengambilan keputusan dalam penepatan personel atau staf hendaknya diimplementasikan dalam dunia pendidikan, sehingga akan menghasilkan lulusan yang bermutu.

**DAFTAR  PUSTAKA**

Andersen, D.F.  1977*.  Mathematical Models and Decision Making in         Bureaucracies*: *A Case Story Told from Three Points of View*.  MIT: Ph.D.          Dissertation

Churchman, C. W.  1977.  A Philosophy for Planning, in *Futures Research*:         *New Directions*, H. A. Listone and W.H.C. Simmonds, eds. Addison-        Wesley Publishing Co., Reading, Mass.

Forrester, J.L.  1971.  *World Dynamics*, Wright-Allen Press, Cambridge, Mass.

Hoos, I.R.  1972.  *System Analysis in Public Policy*: A Critique, Univ. of         California Press, Berkeley, Calif.

Harrison, E.F.   1975.  *The managerial Decision-Making Process*.  Hougton-        Mifflin Co., Boston, Mass.

Holling, C.S.  1977.  *The Curious Behavior of Complex System*:  Lessons from         Ecology, in *Futures Research: New Directions*, H.A. Listone and W.H.C.         Simmonds, eds. Addision-Wesley Publishing Co., Reading, Mass.

Linstone, H.A.  1984.  *Multiple Perspectives for Decision Making*.  Bridging the         Gap between Analysis and Action, North-Holland.

Steinbruner, J. D.  1974.  *The Cybernetic Theory of Decision*, Princeton         University Press, Princeton, N.J.

Thompson, W. I.  1971.  *At The Edge of History*, Harper and Row, New York.

Tversky, A. and Kahneman, D.  1974.  *Judgement Under Uncertainty*:         Heuristics and Biases, Science 185, 1124-1131.

Von Foerster, H.  1972.  *Responsibilities of Competence*, J. Cybernet. 2 (2), 1-6.

[http://alanmn.wordpress.com/2009/10/17/pengambilan-keputusan-dalam-        manajemen/](http://alanmn.wordpress.com/2009/10/17/pengambilan-keputusan-dalam-manajemen/)

<http://organisasi.org/berbagai_macam_metode_pengambilan_keputusan_sederhan        a_klasik_jenis_tehnik_dan_cara_suit_gambreng_lidi_dadu_kartu_voting>

<http://www.rudyct.com/PPS702-ipb/02201/nurdin_jusuf.htm>

http://www.scribd.com/doc/7074489/Pengambilan-Keputusan