

**POLA PENGAMBILAN KEPUTUSAN PARA PENGAMBIL
KEPUTUSAN:
KONTEKS BHPMN ITS-UNAIR**

SKRIPSI

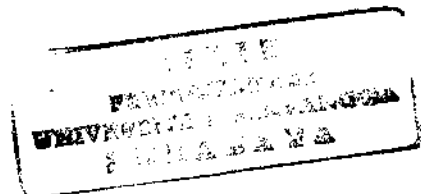
Psi 109 106
Set
P



Diajukan Oleh :

**NINIK SETYOWATI
110210534**

**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2006**



**POLA PENGAMBILAN KEPUTUSAN PARA PENGAMBIL
KEPUTUSAN:
KONTEKS BHPMN ITS-UNAIR**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Dalam Memperoleh Gelar Sarjana Psikologi
Universitas Airlangga Surabaya

Diajukan Oleh :

**NINIK SETYOWATI
110210534**

**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2006**

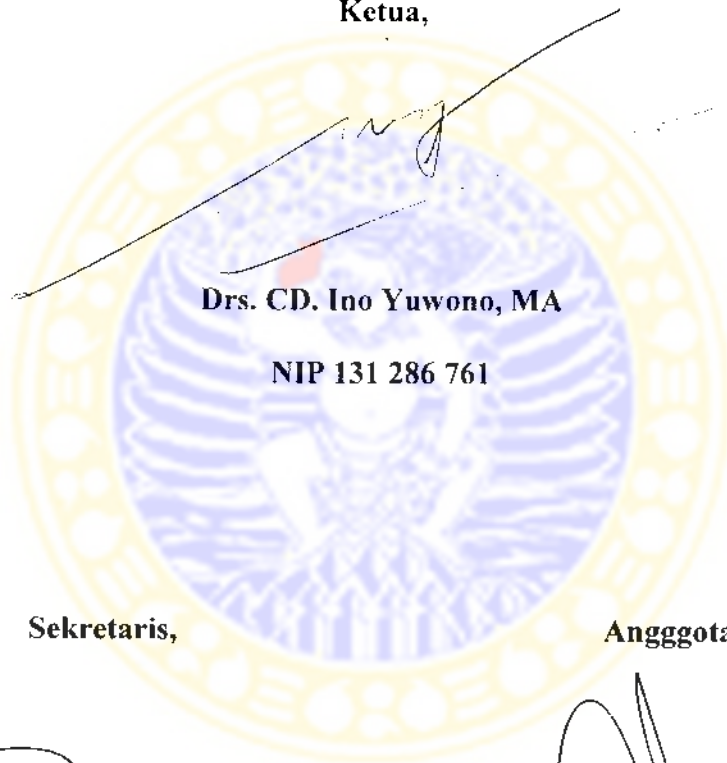
HALAMAN PERSETUJUAN



HALAMAN PENGESAHAN

**Skripsi ini telah dipertahankan dihadapan Dewan Penguji
pada hari Kamis, 18 Mei 2006
dengan susunan Dewan Penguji**

Ketua,



Drs. CD. Ino Yuwono, MA

NIP 131 286 761

Sekretaris,

A handwritten signature in black ink, which is the signature of the Secretary.

I. Sanny Prakosa W. ,S.Psi.Psikolog

NIP 132 300 880

Anggota,

A handwritten signature in black ink, which is the signature of the Member.

Budi Setiawan M.,S.Psi. M.Psi.

NIP 132 303 987

HALAMAN MOTTO

Setiap jiwa adalah luar biasa
Karena segalanya tercipta luar biasa
dan diutus untuk tugas yang luar biasa

QUNTUM KHOIRO UMMAH...



HALAMAN PERSEMBAHAN

TERUNTUK:

Ibuku, ibuku, ibuku
ayahku
Kakek dan Nenekku

Terima kasih banyak atas kasih sayang yang
diberikan

Semoga Sang Raja Kehidupan melimpahkan rahmat-
Nya kepada kita semua
Amien

UCAPAN TERIMA KASIH

Alhamdulillah penulis panjatkan kepada Allah SWT. Tuhan bagi semesta alam atas berkat rahmad dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas penyusunan skripsi ini. Penulis menyadari kelemahan dan ketidaksempurnaan karya ini, tetapi dengan kontribusi dari berbagai pihak, penulis bisa menyelesaikannya. Penulis ingin menghaturkan ucapan terima kasih dari lubuk hati yang paling dalam kepada :

1. Ayah ibu penulis, yang teres-menerus meneguhkan hati penulis. Menjadi anak dari Ayah dan ibu, bagi penulis adalah anugerah terindah.
2. Bapak Prof.Dr.Muhamad Zainuddin selaku Dekan Fakultas Psikologi Universitas Airlangga sekaligus yang bersedia berbagi pengalaman dalam pengambilan keputusan bagi penulis.
3. Dosen pembimbing, Pak Budi Setiawan Muhamad yang sudah secara *all out* membimbing penulis dan bisa menjadi "*konco dhewe*" dalam berdiskusi mengenai skripsi penulis, sebagai *Big Bos*-nya Riset yang baik *budi*, tidak pelit membagi ilmu yang berkenaan dengan Metode Pengambilan Keputusan maupun Analisa Data Kualitatif.
4. Drs. CD Ino Yuwono MA, sebagai penguji yang menunjukkan pembelajaran filosofis mengenai manusia humanis.
5. I. Sanny Prakosa W., S.Psi. Psikolog, sebagai penguji yang sangat sempurna dalam ketelitian dan sistematisasi.

6. Pak Suko Harjono Apt., Pembantu Rektor III UNAIR, untuk informasi, penerimaan, dan keakraban dengan penulis.
7. Prof. Muhammad Nuh DEA, Rektor ITS yang bersedia membantu penulis memberikan data yang sangat penting dalam penulisan skripsi penulis.
8. Ir. Patdono Suwigyo M.Eng Sc.Ph.D, Sekretaris LPPM ITS, ketua Tim ITS PT.BHMN yang dengan rendah hati dan ikhlas membantu peneliti menggali informasi tentang ITS.
9. Staf pengajar dan pegawai di Fakultas Psikologi Universitas Airlangga yang memberikan banyak kontribusi berharga kepada penulis.
10. Prima Sari, untuk persahabatan yang tak akan pernah usai, *“kaulah inspirasiku dan cahaya kedamaian dalam nafas jiwaku”*, rasanya aku tak perlu seribu bintang bertaburan di langitku, cukup kau saja berpijar menjadi kilau dipekat malamku.
11. Badrus dan Soviyanti telah menjadi sahabat, saudara dan teman diskusi yang menyenangkan. *“Ternyata sahabat memang tidak harus selalu sama. Dan kita telah menikmati perbedaan kita dengan indah”*.
12. Fauzi, Indri, terimakasih telah menjadi saudara sekaligus pilar penjaga keteguhan prinsip dalam jiwa penulis. Persahabatan yang membuat hidup jadi indah untuk dijalani.
13. Erin, Efrani, Dwi Agustina, terimakasih untuk setiap kepercayaan yang meyakinkan penulis akan makna persahabatan di antara topeng-topeng duniawi.

14. Nuri, Febri, Ika, Terimakasih atas segala pembelajaran fenomenologis yang telah penulis dapatkan. *“Perjuangan dengan kalian adalah nyala diantara redupnya semangatku”*
15. R-6 crew, Yusi, Erlin, Mbak Iva, Yeni, Mbak Heni, Mbak Titik, Putri, Bu Deu-Deu, Mbak Linda, Mbak Mini, Shandra dan Bapak Ibu Kost yang memberikan kebebasan pada penulis untuk menuangkan setiap gejolak nurani dan ambisi.
16. Okto, Ely Kur, Ipung, Rinda, Wahyu Ari, Ari Nur dan seluruh sahabat Statistika ITS, *“aku bangga menjadi bagian dari kalian semua!”*
17. Sahabat-sahabat Psikologi UNAIR, Tete Nihonk, Udhin, Hapsari, Wiki, Norman, Arik, Wisang, Hangga, Ana, Upik, Eni, Novi, Novan, Toni, Poppy, Yuli, Vina, Nisa, Yuyuk dan semua teman yang pernah mengenal penulis, *Thanks to be My friend!*
18. Sahabat-sahabat Riset LP3T angkatan ke-2 : Apri, Yuri, Ratih, Sira, Mas Triyo, Beri, Ucok, Dewinta, Viddy.. *All the Best.*
19. Mas Sami'an S.Psi.M.Psi beserta para *“peneliti lorong”* : Mbak Elga, Mas Hery, Mas Rudi, Mbak Vina, Mas Jo, Mas Gaguk (yang sudah S.Psi. sekarang), Mas Daut, Mas P-man, terimakasih telah menjadi inspirator dan tempat pembelajaran paling berharga yang pernah penulis dapatkan.
20. Sahabat-sahabat SKI Psikologi UNAIR, terimakasih telah menentramkan ketidakteraturan paradigma penulis dan menerima penulis secara apa adanya.

21. Teman-teman KKN BK 33 Wiyung, yang megajari penulis untuk menerapkan *Apreciative Inquiry* sepanjang detik perjuangan itu.
22. Nurhayati, Edi dan Faix Hudaka sahabatku dari Brawijaya, terimakasih telah menjadi sahabat jarak jauh bagi penulis.



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN MOTTO	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
UCAPAN TERIMA KASIH	vii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR TABEL	xviii
ABSTRAKSI	xix
 BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Pertanyaan Penelitian	12
1.3. Tujuan Penelitian	12
1.4. Keunikan Penelitian	12
1.6 Manfaat Penelitian	14

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Jenis-Jenis Decision Making	15
2.1.1. Pengambilan keputusan klasik (<i>Classical decision Making</i>)	15
2.1.2. Pengambilan Keputusan Preskriptif (<i>Prescriptive Decision Making</i>).....	18
2.1.3. Pengambilan Keputusan Deskriptif (<i>Descriptive Decision Making</i>)	19
2.1.4 Pengambilan Keputusan Alamiah (<i>Naturalistic Decision Making</i>)	21
2.1.5 Pendekatan dan model dalam Pengambilan keputusan alamiah (<i>Naturalistic Decision Making</i>)	23
1. Keterbatasan Rasionalitas (<i>Bounded Rationality</i>)	24
2. Model Kepuasan (<i>Satisficing</i>)	24
3. Pengambilan Keputusan yang didasarkan pada penjelasan alasan sederhana (<i>Explanation-based: Simple Reason</i>)	25
4. Pengambilan Keputusan yang didasarkan pada Penjelasan <i>Story Model</i>	25
5. <i>Story Model: Dengan Penjelasan Kohorensi (Explanatory Coherence)</i>	26
6. Pengambilan keputusan Adaptif	27
7. <i>Recognition Primed Decision Making</i>	28
2.2. Definisi pengambilan keputusan	35

2.2.1. Definisi Pengambilan keputusan secara umum	35
2.2.2. Definisi pengambilan keputusan dari beberapa tokoh	36
2.2.3. Macam-macam situasi dalam pengambilan keputusan	39
1. Keputusan dikotomis.....	39
2. Keputusan dari banyak alternatif	39
3. Keputusan bergantung (<i>decision contingent</i>),	40
2.2.4. Pengambilan keputusan adalah proses yang berulang (<i>recursive</i>)	40
2.2.5. Komponen pengambilan keputusan.....	41
1. Lingkungan keputusan.....	41
2. Efek dari kuantitas dalam Pengambilan keputusan.....	44
3. Aliran keputusan (<i>Decision Stream</i>).....	46
2.2.6. Konsep dalam pengambilan keputusan	47
1. Informasi	48
2. Alternatif	48
3. Kriteria	48
4. Tujuan.....	48
5. Nilai-nilai	49
6. Preferensi	49
7. Kualitas keputusan.....	49

8. Pengharapan.....	50
2.2.7 Resiko	51
2.3. Definisi pengambil keputusan	52
2.3.1. Pengambilan Keputusan Individu	52
2.3.2. Pengambilan Keputusan Kelompok (Concensus)	52
a. Pengertian Pengambilan Keputusan Kelompok	52
b. Perbedaan konsensus dengan pengambilan keputusan suara terbanyak	53
c. Penjelasan Mengenai konsensus	54
2.4. BHPMN	55
2.5 BHPMN ITS dan UNAIR	59
2.5.1. ITS	59
2.5.2 UNAIR	60
BAB III PARADIGMA PENELITIAN	64
BAB IV METODE PENELITIAN	67
4.1. Tipe Penelitian	67
4.2. Metode Pemilihan Subyek Penelitian	69
4.3. Metode Pengumpulan Data	70
4.4. Teknik Analisis Data	74
4.4.1. Operasi Dasar	77
4.4.2. Analisis Dasar	78
4.4.3. Langkah Dasar	79

4.5. Validitas dan Reliabilitas Data	81
4.5.1. Kredibilitas	82
4.5.2. Dependabilitas	83
4.5.3. Komfirmabilitas	85
4.5.4. Transferabilitas	86
BAB V ANALISA DATA	87
5.1. Pelaksanaan Penelitian	89
5.1.1. Tahap Pra Penelitian	89
5.1.2. Tahap Penelitian	89
5.1.3. Tahap Pengolahan dan analisa data	91
5.2. Keterbatasan Penelitian	95
5.3. Jadwal Pelaksanaan Penelitian	96
5.4. Analisa makro BHPMN.....	97
5.5. Gambaran konteks <i>Recognition Primed Decision Making</i> di ITS	102
5.6. Gambaran konteks <i>Recognition Primed Decision Making</i> di UNAIR	108
5.7. Uraian karakteristik individual.....	114
5.7.1 Penjelasan Subyek A	114
5.7.2 Penjelasan Subyek B	128
5.7.3 Penjelasan Subyek C	142

BAB VI PEMBAHASAN	156
6.1. Pembahasan karakteristik individual dalam Recognition Primed Decision Making (RPL).....	157
6.1.1. Pembahasan subyek A	157
6.1.2. Pembahasan subyek B	165
6.1.3 Pembahasan subyek C	173
6.2. Rangkuman keseluruhan karakteristik dan pola dalam kasus pengambilan keputusan BHPMN ITS – UNAIR	183
 BAB VII PENUTUP	 203
7.1 Kesimpulan	203
7.2 Saran	204
 DAFTAR PUSTAKA	 207
LAMPIRAN-LAMPIRAN	212

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A	Indikator dari item pertanyaan
Lampiran B	Daftar Pertanyaan
Lampiran C	Verbatim Subyek A
Lampiran D	Verbatim Subyek B
Lampiran E	Verbatim Subyek C
Lampiran F	Surat Izin

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Gambaran mengenai perjalanan teori pengambilan keputusan.....	20
Gambar 2.2 Model Simon dari proses pengambilan keputusan	21
Gambar 2.3 <i>Recognition Primed Decision Making</i> (Gary Klein)	30
Gambar 2.4 Alur pengambilan keputusan searah.....	41
Gambar 3.1 Kerangka kerja untuk menjelaskan teori pengambilan keputusan dan riset.....	66
Gambar 5.1 Level Analisa Kasus	97
Gambar 5.2 Skema penyiapan Pendidikan Tinggi Masa Depan	98
Gambar 6.1 <i>The RPD Model</i> Subyek A	158
Gambar 6.2 <i>The RPD Model</i> Subyek B	166
Gambar 6.3 <i>The RPD Model</i> Subyek C	174

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 5.1 Jadwal Pelaksanaan Wawancara	96
Tabel 5.1 Kronologis kasus BHPMN UNAIR-ITS	101
Tabel 5.2 Konteks kasus ITS PT.BHMN	102
Tabel 5.3 Konteks kasus UNAIR OTONOMI	108
Tabel 6.1 Rangkuman perbandingan karakteristik individual masing-masing subyek	183
Tabel 6.2 Rerbandingan karakteristik individual masing-masing subyek dalam <i>Recognition Primed Decision Making</i> (RPD)	190
Tabel 6.3 Perbedaan pola dan karakteristik kasus ITS–UNAIR ...	197
Tabel 6.4 Persamaan pola dan karakteristik ITS-UNAIR	202

ABSTRAK PENELITIAN

Ninik Setyowati, 110210534, 2006, Fakultas Psikologi Universitas Airlangga, Pola Pengambilan Keputusan para Pengambil Keputusan : Konteks BHPMN ITS-UNAIR

Penelitian ini adalah sebuah studi kualitatif tentang pola pengambilan keputusan menggunakan metode *intrumental case study*. Pembahasan dalam penelitian ini akan menunjukkan pola pengambilan keputusan pada kasus BHPMN di ITS dan UNAIR. Tujuan utama dalam penelitian ini adalah memahami bagaimana pola pengambilan keputusan para pengambil keputusan pada dua Perguruan Tinggi Negeri yaitu ITS dan UNAIR.

Metode pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan *in-depth interview*. Konsep kedalaman interviewe diindikasikan dari kecukupan data yang diperoleh dalam interview, bukan mengacu pada kuantitas pengambilan data tiap-tiap subjek.

Teknis analisis data yang digunakan untuk mengolah data-data interview menggunakan Operasi dasar (*asking question, making comparision*), Analisis Dasar (*Flip-flop Technique*, Teknik perbandingan secara sistematis, Teknik mengibarkan “bendera merah”) dan Langkah dasar (*Open Coding, Axial Coding, Selective Coding*). Teknis analisis data tersebut merujuk dari penelitian yang dihasilkan oleh *Anselm Strauss and Juliet Corbin* dikembangkan khusus untuk penelitian kualitatif dalam bidang-bidang sosial. Proses analisis tersebut menghasilkan penggambaran *Naturalistic decision making* yang ada dalam kasus ITS dan UNAIR terkait permasalahan otonomi kampus. Peneliti memisahkan konteks lingkungan untuk menganalisa permasalahan global maupun spesifik yang dialami oleh subyek di dua tempat yang berbeda tersebut. Langkah terakhir dalam proses analisis adalah memunculkan gambaran-gambaran yang lebih abstrak dengan membuat bagan dan pola pengambilan keputusan yang bersifat *Recognize Primed Decision making* (RPD) dari masing-masing subyek penelitian untuk kemudian dibuat satu pokok pola pada keseluruhan subyek yang menggunakan pendekatan RPD.

Penelitian ini menghasilkan kesimpulan bahwa Pola dan karakteristik lingkungan yang melatarbelakangi pengambilan keputusan, di ITS dan Unair dapat didekati dengan sudut pandang *Recogniton Primed Decision Making*. Pola dan karakteristik masing-masing individu berbeda dari masing-masing konteks. Subyek di ITS subyek memilih langkah meyakinkan seluruh *stakeholder* bahwa BHPMN adalah konsep yang baik. Pada konteks Unair, subyek cenderung memilih langkah membidik golongan yang “tahu dan mau” terlebih dahulu untuk sosialisasi. Keseluruhan subyek menggunakan masa lalu dan pengalaman-pengalaman yang telah didapatkan sebelum tergabung dalam tim BHPMN sebagai acuan untuk melakukan pengambilan keputusan terkait kasus BHPMN.

Kata kunci: *naturalistic decision making, recognition primed-decision making, decision maker*, konteks, BHPMN, ITS-UNAIR, studi kasus.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang masalah

Wacana seputar pendidikan di Indonesia tidak pernah habis dalam sehari dua hari diskusi. Banyak sekali permasalahan dan tuntutan-tuntutan yang disuarakan oleh masyarakat mengenai apa dan bagaimana sebaiknya sebuah sistem pendidikan yang ideal berdasarkan sudut pandang masing-masing pihak. Satu keharusan, pemerintah serius merumuskan filosofi pendidikan yang jelas untuk mengatasi persoalan mendasar dunia pendidikan, sehingga dapat menjadi ideologi dalam merumuskan konsep turunannya, sistem, manajemen, tenaga pendidik, peserta didik yang ingin dihasilkan (<http://www.pikiran-rakyat.com/cetak/2005/0305/08/1107.htm>).

Ketika pemerintahan baru terbentuk tahun 2004, masyarakat memiliki sejumlah harapan baru mengenai komitmen pemerintah dan upaya kerja kerasnya dalam menyelesaikan berbagai permasalahan mendasar dunia pendidikan seperti kesejahteraan guru, dosen, kurikulum, buku ajaran, ujian nasional, atau status BHPMN. Meskipun dalam perjalanannya, masih banyak kebijakan pendidikan pada pemerintahan baru masih perlu diperbaiki. (<http://www.kompas.com/kompas-cetak/0410/18/Didaktika/1318176.htm>)

Di level Perguruan Tinggi, persoalan pendidikan tidak terlepas dari *stakeholder* dan penentu kebijakan di dalam pendidikan. Para pemimpin institusi pendidikan juga harus berpikir keras sebagaimana pemerintah dalam menghadapi

tantangan pendidikan yang membutuhkan solusi konkrit. Hal ini dikarenakan munculnya arah pemberitaan berkaitan dengan BHPMN tersebut dikatakan sebagai komersialisasi pendidikan tinggi. Unjuk rasa pun telah dilangsungkan, contohnya yang juga terjadi di Semarang. (<http://www.kompas.com/kompas-cetak/0306/24/opini/388057.htm>).

BHPMN memunculkan banyak tuntutan. Tuntutan yang lebih penting adalah akuntabilitas yang menghendaki transparansi, keterbukaan PT BHPMN dalam mengelola keuangan, terutama pengelolaan dana yang dihimpun dari masyarakat. Ini menjadi penting karena sebenarnya semangat otonomi adalah bertumpu pada aspek akuntabilitas dan transparansi yang disemangati prinsip pengelolaan sumber daya yang berasas pengelolaan yang profesional. (<http://www.kompas.com/kompas-cetak/0306/24/opini/388057.htm>).

Menghadapi banyak tuntutan yang semakin besar tersebut, sebuah lembaga pendidikan, khususnya Perguruan Tinggi Negeri mau tidak mau harus mempersiapkan strategi yang nantinya bisa dipakai untuk tetap kokoh berdiri sebagai lembaga pendidikan yang diakui kredibilitasnya.

BHPMN adalah salah satu dari sekian titik temu yang pada akhirnya mempertemukan *stakeholder* dunia Pendidikan Tinggi Negeri dengan pemerintah. RUU mengenai BHPMN yang sedianya disahkan pada tahun 2006 berfungsi untuk mengatur sistem pendidikan nasional bagi Perguruan Tinggi Negeri. Dalam Undang-Undang BHPMN disebutkan bahwa Undang-Undang Sisdiknas tersebut dibuat dengan menimbang bahwa pendidikan (a) Harus berfungsi memberikan pelayanan pendidikan dengan prinsip nirlaba yang saling melengkapi dan

menunjang; (b) Prinsip otonomi, akuntabilitas, dan efisiensi dalam penyelenggaraan pendidikan menuntut pemerintah untuk memberdayakan satuan pendidikan dalam menyelenggarakan pendidikan; (c) Perlu adanya pengawasan oleh lembaga pengawas independen dan masyarakat, di samping oleh unit pengawasan yang dibentuk pemerintah; (d) Penyelenggara pendidikan perlu diberi kedudukan sebagai badan hukum yang disebut sebagai badan hukum pendidikan. (<http://www.depdiknas.go.id/RPP/modules.php?name=News&file>).

Kebijakan Pemerintah melalui BHPMN bagi Perguruan Tinggi Negeri telah memicu perbedaan pendapat di berbagai elemen yang terkait dengan pendidikan, baik dari kalangan internal kampus maupun dari eksternal kampus. (<http://www.its.ac.id/berita.php?nomer=2081&err=0>)

Komponen mahasiswa dan masyarakat *user* Perguruan Tinggi mengkhawatirkan biaya SPP yang melambung dan penggalangan dana besar-besaran dari orang tua peserta didik, mewarnai BHPMN selama ini. Di luar Surabaya, kontroversi juga terjadi di beberapa PTN di Indonesia dalam menyikapi isu seputar komersialisasi kampus. Namun, Ketua Tim Penyusun Rancangan Universitas Padjadjaran (Unpad) Menuju Badan Hukum Pendidikan Milik Negara (BHPMN), Koeswadji, menolak jika BHPMN dikaitkan dengan komersialisme universitas. *"Jadi atau tidak jadi BHPMN, biaya pendidikan tetap besar. Jangan anggap ini sebagai biaya, tapi sebagai investasi"*. (<http://www.pikiran-rakyat.com/cetak/2006/012006/03/0701.htm>).

Terlepas dari kontroversi tersebut, sebenarnya mulai disusun sejak beberapa tahun lalu sampai kini, RUU BHP yang merupakan amanat dari UU

Sisdiknas 2003, masih belum selesai dibahas. Oleh karenanya, sebelum RUU BHP disahkan, tidak ada PT yang statusnya berubah menjadi BHP. Menurut Yusuf Supendi, anggota Komisi X DPR RI, kemungkinan paling cepat RUU BHP disahkan Juni 2006 (*Pikiran Rakyat*, Selasa, 17 Januari 2006).

(<http://www.pikiran-rakyat.com/cetak/2006/012006/26/kampus/utama01.htm>).

Dua perguruan tinggi Negeri di Surabaya, yaitu ITS dan Unair berupaya untuk menjadikan PTN tersebut berstatus BHPMN. *"ITS di masa ke depan akan memasuki era penting. Era perubahan paradigma dari sebuah PTN menjadi PT.BHMN"* papar Muh. Nuh, Rektor ITS (<http://www.ssebandung.net/berita/Berita110.htm>). Puruhito, selaku Rektor Unair juga menyatakan Unair kini telah mempersiapkan otonomi tersebut (www.jawapos.co.id/berita.php.html). Konsekuensi yang diambil dengan perubahan status khusus bagi Perguruan Tinggi Negeri tersebut adalah adanya banyak kewajiban, hak dan tanggungjawab yang harus diemban oleh Perguruan Tinggi Negeri. Dengan demikian maka tantangan pendidikan yang sudah kompleks menjadi semakin kompleks. Seorang pemimpin dan segenap komponen civitas akademika dituntut untuk melakukan pembenahan-pembenahan intern dan ekstern Perguruan Tinggi Negerinya.

Transisi menuju BHPMN memerlukan persiapan-persiapan matang. Institusi-institusi pendidikan tinggi memiliki caranya masing-masing dalam persiapan tersebut. Pembahasan mengenai *action plan* tentunya akan dilakukan selama masa transisi menuju BHPMN dan merupakan tugas PTN yang akan menjadi BHPMN. *Action Plan* tersebut bisa meliputi upaya mengidentifikasi

kekuatan, kelemahan, peluang maupun tantangan yang dihadapi pada awal masa transisi menjadi BHPMN (<http://prasetya.brawijaya.ac.id/mei05.htm>).

Unibraw, sebagai salah satu PTN yang ingin menjadi BHPMN telah berhasil mengidentifikasi berbagai isu sentral yang akan dihadapi Unibraw selama masa transisi, yang dikelompokkan menjadi 4 aspek, yaitu: (1) Bidang organisasi/kelembagaan dan manajemen, (2) Bidang keuangan (sistem keuangan, pengelolaan aset dan usaha penunjang *core business*), (3) Bidang penyelenggaraan Tridharma, sistem penjaminan mutu, dan pengembangan infrastruktur penunjang proses belajar-mengajar (PBM), serta (4) Bidang sumberdaya manusia dan kemahasiswaan. (<http://prasetya.brawijaya.ac.id/mei05.htm>).

Upaya-upaya *capacity building*, serta efisiensi struktur dan manajemen (*rightsizing/downsizing*), yang akhirnya menuntut adanya aktivitas berupa kajian dan evaluasi terhadap struktur dan kinerja organisasi, restrukturisasi organisasi dan manajemen, dan pelatihan personel. Dalam bidang keuangan, Perguruan Tinggi Negeri tentunya harus melakukan pengelolaan keuangan yang transparan dan akuntabel baik secara internal maupun secara publik, otonomi keuangan yang jelas yang memungkinkan pengembangan *revenue generating system*, dan pemanfaatan potensi keuangan eksternal untuk meningkatkan daya dukung *core business* (<http://www.pikiran-rakyat.com/cetak/2005/0305/08/1107.htm>).

Dalam bidang penyelenggaraan Tridharma, diperlukan upaya-upaya: penyempurnaan penyelenggaraan tridharma, implementasi sistem penjaminan mutu, dan pengembangan infrastruktur penunjang PBM.

Perguruan Tinggi Negeri perlu memperhatikan antara lain: kemungkinan penempatan program S1 hingga S3 di bawah jurusan sehingga kurikulum dan isinya serta kebijakan lain terkait dapat diharmoniskan, penerapan sistem penghargaan dan hukuman dengan baik, fungsionalisasi sistem penjaminan mutu di semua lini, penyediaan beasiswa dan sanksi bagi dosen, memfasilitasi dosen untuk melakukan penelitian, publikasi dan pengabdian masyarakat, pelekapan sarana prasarana dan bahan pustaka di perpustakaan, integrasi sistem informasi dan telekomunikasi, dan evaluasi kurikulum. Dalam bidang SDM dan kemahasiswaan, dibutuhkan upaya transformasi budaya, etos dan disiplin kerja PNS menuju budaya, etos dan disiplin korporasi, pengembangan ketrampilan karyawan khususnya dalam penguasaan teknologi informasi, transformasi hak dan kewajiban dosen dan karyawan dari struktur kepegawaian PNS menuju pola kepegawaian korporasi, evaluasi komprehensif SDM dari Perguruan Tinggi Negeri terkait sehingga memungkinkan disusun sistem pengembangan karir, pola, dan metode rekrutmen yang jelas, transparan, akuntabel, sistem penghargaan yang proporsional, *fit and proper test* untuk penempatan personel dalam setiap jenjang manajemen, serta sosialisasi terus-menerus dan klarifikasi hak kewajiban mahasiswa sebagai mahasiswa PT BHPMN. Perguruan Tinggi Negeri sudah sewajarnya untuk memikirkan mengenai peningkatan semangat dan etos kerja karyawan dengan aktivitas antara lain berupa penerapan mekanisme pemberian penghargaan yang tinggi bagi penulisan buku dan jurnal, regulasi kedisiplinan dosen, mewajibkan dosen muda studi lanjut ke luar negeri dengan dukungan kebijakan yang proporsional terutama dalam pendanaan, penyelenggaraan kursus

intensif bahasa Inggris untuk persiapan pembentukan kelas-kelas internasional, pelatihan penelitian bagi dosen. Sementara itu untuk tenaga administrasi, dilakukan upaya untuk peningkatan pendidikan dan pelatihan, peningkatan disiplin dan etos kerja, peningkatan kesejahteraan, standardisasi pengukuran kinerja, serta sistem penghargaan dan hukuman dijalankan secara baik (<http://prasetya.brawijaya.ac.id/mei05.htm>).

Perguruan Tinggi Negeri kokoh dan berkembang diakui kredibilitasnya tentunya tidak terlepas dari mahasiswa yang menimba ilmu di dalam lembaga pendidikan tersebut. Untuk itu, pelayanan terhadap mahasiswa perlu pula ditingkatkan. Peningkatan tersebut dimungkinkan terkait dengan pembenahan profesionalisme dalam pengelolaan pelayanan mahasiswa (*student services*), peningkatan kuantitas dan kualitas penunjang aktualisasi potensi, peningkatan program magang, penyediaan dana penelitian mahasiswa, peningkatan kesejahteraan mahasiswa untuk menunjang iklim akademik, penyediaan fasilitas bagi aktivitas mahasiswa, program pertukaran mahasiswa antarperguruan tinggi dalam maupun luar negeri, asuransi mahasiswa, penyediaan asrama mahasiswa yang memadai, peningkatan penguasaan bahasa Inggris dan bahasa asing lainnya, penyusunan dan pemberlakuan sistem penghargaan dan hukuman yang seimbang dalam konteks budaya akademis (<http://prasetya.brawijaya.ac.id/mei05.htm>).

Sejumlah alternatif dan gagasan untuk memajukan Perguruan Tinggi Negeri yang berada dalam transisi menuju BHPMN telah banyak diusulkan oleh para pelaku pendidikan, mulai dari jajaran dekanat, rektorat maupun kalangan mahasiswa peduli. Tuntutan-tuntutan tersebut pada akhirnya akan membahas langkah-

langkah apa yang akan dilakukan suatu Perguruan Tinggi Negeri untuk mencapai program-program yang diharapkan bisa meningkatkan mutu dan kredibilitasnya (<http://www.pikiran-rakyat.com/cetak/2005/0305/08/1107.htm>).

Peran pemimpin dalam pengambilan keputusan, terkait konteks transisi BHPMN sangat diperlukan sebagai penentu kebijakan Perguruan Tinggi negeri yang dipimpin untuk bisa menjawab tuntutan dan tantangan pendidikan di era globalisasi saat ini. Seorang pemimpin yang mengambil peran sebagai pengambil keputusan dalam pengambilan keputusan yang menentukan kebijakan sangat berpengaruh terhadap keadaan suatu organisasi yang dia pimpin. Konteks organisasi dan individu yang memegang kendali pengambilan keputusan berkolaborasi secara unik dan khas. Organisasi tidak bisa menentukan kebijakannya sendiri, demikian juga manusia yang ada dalam organisasi ketika mengambil keputusan tidak pernah terlepas dari struktur dan norma yang ada dalam organisasi sebagai konteks yang melatarbelakangi (Beach, 1997: 9).

Dalam penelitian ini, peneliti tertarik untuk memahami lebih jauh bagaimana sebenarnya para pengambil keputusan dalam mengambil keputusan untuk maju melangkah melakukan perubahan organisasi pendidikan yang dikelolanya dari Perguruan Tinggi Negeri (PTN) menjadi Perguruan Tinggi Badan Hukum Milik Negara (PT.BHMN) yang kemudian menerima konsep baru menjadi Badan Hukum Pendidikan Milik Negara (BHPMN) karena dengan memahami bagaimana sebenarnya pengambilan keputusan tersebut, maka akan mengetahui model dan pendekatan pengambilan keputusan yang dipilih oleh para pengambil keputusan, dasar motivasi yang menghasilkan perilaku-perilaku yang

ada, dan keterkaitannya dengan berbagai konteks lain dalam organisasi maupun dinamika personal dalam diri individu yang menjadi pengambil keputusan. Selain itu, pemahaman terhadap pengambilan keputusan tersebut juga akan memungkinkan kita untuk mengetahui bagaimana asumsi dasar atas tipe kepemimpinan apa yang diterapkan pengambil keputusan tersebut dalam organisasi yang dipimpinnya.

Dalam kaitannya dengan kebijakan Pendidikan Tinggi, peneliti mencoba melihat fenomena, permasalahan yang ada dan langkah-langkah strategis menuju BHPMN dalam kacamata pengambilan keputusan teoritis. Sejumlah teori mencoba dianalisa titik temu dan perbandingannya dengan fakta. Sementara fakta-fakta mengenai strategi BHPMN yang dilakukan oleh Unair dan ITS menunjukkan kompleksitas yang rumit.

Ketika melihat permasalahan yang berkaitan dengan langkah-langkah pengambilan keputusan menuju BHPMN, peneliti merumuskan adanya kondisi alamiah yang dihadapi oleh *stakeholder* dengan konsep teoritis dari pendekatan *Recognition Primed Decision making* diantaranya : (a) *Ill structured problems* (permasalahan struktur), dalam kaitannya dengan perubahan PTN menjadi BHPMN, dimungkinkan terjadinya perubahan dalam struktur organisasi, tuntutan mengenai promosi jabatan berbasis kompetensi bukan sekedar urusan senioritas dan permasalahan perencanaan dan penempatan sumber daya sesuai dengan kapabilitasnya ; (b) *Uncertain dynamic conditions* (kondisi dinamik yang tidak tentu), dalam kaitannya dengan pengambilan keputusan ini, terlihat betapa dunia pendidikan tidaklah merupakan area sunyi tanpa perubahan. Perubahan-perubahan

yang disengaja karena adanya perubahan dari PTN menjadi BHPMN serta perubahan yang mengiringi adanya perubahan itu sendiri (perubahan pola kerja, perubahan konsep berpikir dan lain sebagainya); (c) *Shifting, ill defined goals* (perubahan tujuan dan ketidakmampuan secara jelas dalam mendefinisikan tujuan). Institusi dengan penerapan kebijakan tertentu ketika kemudian harus masuk dalam aturan baru yang sebelumnya belum pernah ada, maka akan timbul semacam shock akibat perubahan tersebut. Ketidaksiapan suatu organisasi dalam menghadapi perubahan akan menimbulkan kesulitan dalam menentukan hakikat dari tujuan baru yang akan dicapai. Kesulitan tersebut akan berdampak pula pada kesulitan pemaknaan tujuan bagi pihak-pihak yang terkait. (d) *Action/feedback loops* (adanya sirkulasi antara perilaku dan konsekuensinya). Sebuah keputusan tertentu yang diambil akan mendatangkan akibat tertentu. Dalam kasus BHPMN, perguruan tinggi yang melakukan perubahan kebijakan bisa menjadi lebih baik dan bisa pula menjadi lebih buruk. Akibat yang didapat dari suatu tindakan bisa menstimulasi masalah baru dan membutuhkan antisipasi berupa perilaku baru dan begitu seterusnya; (e) *Time Pressure* (berada dalam ketertekanan waktu), program BHPMN bukan merupakan program bebas waktu yang bisa dijalankan tanpa deadline. BHPMN memiliki aturan-aturan dan kriteria pelaksanaan yang ketat dan terikat oleh waktu dalam mewujudkannya; (f) *High risk* (resiko tinggi). Pengambilan keputusan untuk merubah status menjadi BHPMN memiliki resiko yang sangat tinggi. Gesekan dengan internal organisasi yang mungkin tidak sependapat, tantangan-tantangan yang tidak mudah untuk berstatus menjadi BHPMN serta tuntutan kemandirian organisasi tentunya menimbulkan resiko

yang tinggi dalam roda organisasi. Jika strategi yang diambil salah, bisa menghancurkan organisasi itu sendiri; (g) *Multiple players* (banyak sekali pihak yang berkaitan dengan permasalahan BHPMN tersebut), mahasiswa, karyawan, dosen, dan masyarakat dan dunia industri; (h) *Organizational norms* (tidak terlepas dari konteks norma organisasi).

Penelitian mengenai pengambilan keputusan BHPMN ITS-Unair ini dilihat dari konteks alamiah, bagaimana seorang pemimpin sebenarnya dalam melakukan pengambilan keputusan. Dengan demikian, tidak melepaskan dari konteks-konteks yang melatarbelakanginya, tidak pula mengabaikan sisi manusia sebagai pelaku pengambilan keputusan. Sehingga acuan peneliti dalam penelitian ini adalah paradigma naturalistik dimana apa yang sebenarnya ada dalam pengambilan keputusan mencoba dibahas secara lebih detail (Beach, 1997:5).

Ada beberapa pendekatan dalam model naturalistik dengan ciri khasnya masing-masing. Peneliti menekankan, studi kasus mengenai realitas Pengambilan keputusan pada pendekatan *recognition primed decision making* mengingat kondisi yang ada dilapangan memenuhi sebagian besar ciri-ciri pengambilan keputusan tipe ini, yaitu (1) Digunakan oleh ahli; (2) Terfokus pada penafsiran terhadap situasi; (3) Kontinuitas antar generasi dan pilihan evaluasi; (4) Adanya simulasi mental.

(<http://www.doir.wa.gov.au/documents/mineralsandpetroleum/12DecisionmakingSharpEnd.pdf>).

1.2. Pertanyaan Penelitian

Penelitian ini berusaha menjawab sebuah pertanyaan penelitian yaitu “Bagaimana pola pengambilan keputusan dari pengambil keputusan pada konteks BHPMN ITS-UNAIR”.

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan pemahaman tentang Bagaimana pola pengambilan keputusan dari pengambil keputusan pada konteks BHPMN ITS-UNAIR.

1.4. Keunikan Penelitian

Selama ini, ruang kajian psikologi Industri semakin samar dan nyaris tidak terbedakan dengan sub kajian dari cabang ilmu pengetahuan non psikologi dalam memaknai konteks keilmuannya. Sebagaimana dalam pengambilan keputusan, seringkali manusia dianggap sebagai sosok teknis yang dalam setiap langkahnya sudah terplot bagaimana sebuah keputusan itu diambil. Acuanya adalah bagaimana suatu keputusan itu dapat mencapai tujuan dan hasilnya optimal dengan proses-proses yang fokusnya pada memilih diantara pilihan. Teori preskriptif yang menjelaskan fenomena di atas bersudut pandang mengenai “apa yang seharusnya” dalam pengambilan keputusan dan hal ini membuat manusia terarah pada kata kunci, lebih pada apa yang seharusnya dilakukan oleh seorang pengambil keputusan daripada mendeskripsikan apa yang sebenarnya dilakukan

secara tertentu yang tidak masuk dalam diagnostik ataupun implementasi nyata (Beach, 1997, hal.5).

Pendekatan teori naturalistik mengatakan bahwa dalam pengambilan keputusan, fokusnya pada bagaimana sebenarnya dari proses pengambilan keputusan dan bahwa suatu proses pengambilan keputusan tidak pernah berada di ruang kosong, karena tidak lepas dari konteks tertentu yang mendasarinya. Dalam pengambilan keputusan menuju perubahan bentuk suatu institusi, seorang pengambil keputusan juga tidak akan terlepas dari konteks tersebut. Herbert Simon (dalam Beach, 1997, hal.9) mengatakan hal ini dimaksudkan bahwa pengambilan keputusan dalam organisasi secara kuat dipengaruhi oleh struktur dan norma dari organisasi dan seorang pengambil keputusan tidak mempunyai persiapan atas pilihan dimana pihak luar mungkin mempersiapkannya. Salah satu keistimewaan dari analisa Simon ini adalah penekanan individu sebagai agen pengambilan keputusan untuk organisasi (penekanan bahwa organisasi tidak membuat keputusannya sendiri).

Dalam penelitian ini, pengambilan keputusan mengenai perubahan menuju BHPMN oleh dua Institusi Pendidikan di Surabaya ini akan dilihat “bagaimana sebenarnya”, bukan sekedar gambaran mekanistik atas sebuah keputusan tertentu, tapi mencoba menggali lebih dalam sampai pada konteks organisasi dan individu yang terlibat dalam pengambilan keputusan tersebut. Dalam konteks inilah satu poin besar perbedaan antara psikologi dan cabang ilmu lain dapat dilihat. Bahwa psikologi tidak bekerja pada level teknis-mekanistik akan tetapi pada ranah-ranah humanisme yang selama ini belum dikaji sebagai keunikan psikologi itu sendiri.

1.5. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini dapat membantu institusi pendidikan yang mulai melakukan perubahan serta para praktisi pendidikan dan pihak-pihak yang berkepentingan di dunia pendidikan dalam memahami apa yang sebenarnya muncul dalam pengambilan keputusan untuk melakukan perubahan organisasi oleh pengambil keputusan. Dengan pemahaman tersebut maka para pihak ini akan mampu lebih bijaksana dalam merancang langkah-langkah antisipatoris atau bagi institusi mampu membuat program-program pengembangan pendidikan kedepan sesuai dengan kondisi dan situasi yang dihadapi dunia pendidikan saat ini.

Selain itu, pada tataran yang lebih tinggi, peneliti berharap bahwa penelitian ini akan memberikan sumbangsih sebagai wacana untuk penelitian-penelitian kualitatif lainnya, terutama penelitian-penelitian yang mengangkat suatu fenomena untuk diangkat sisi sebenarnya bukan sekedar apa yang seharusnya terjadi dalam kaitanya dengan pengambilan keputusan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Jenis-jenis Pengambilan keputusan

2.1.1 Pengambilan keputusan klasik (*Classical decision Making*)

Pengambilan keputusan yang selama ini selalu mewarnai kehidupan manusia sehari-hari diawali dari sebuah konsep klasik, bahwa pengambilan keputusan itu harus bersifat obyektif dan rasional. Model klasik ini memiliki 9 tahapan (Vecchio, Hearn and Southey, 1992:417) :

1. Kesempatan atau masalah situasi.
2. Kesempatan atau masalah rekognisi.
3. Kesempatan atau masalah definisi.
4. Memunculkan pilihan.
5. Mencari informasi.
6. Mengevaluasi pilihan.
7. Melakukan seleksi terhadap satu pilihan.
8. Mengimplementasikan pilihan yang sudah diambil.
9. Mengevaluasi efektifitas pelaksanaan pilihan.

Teori pengambilan Keputusan yang bersifat rasional selanjutnya memunculkan asumsi-asumsi sebagai berikut (Vecchio, Hearn and Southey, 1992) dalam (<http://www.w3.org/TR/REC-html40>):

- a. Teori pengambilan keputusan klasik (*rational model*) mengasumsikan bahwa semua pengambil keputusan :

- Obyektif.
 - Memiliki preferensi yang jelas dan bersifat konstan sepanjang waktu.
 - Memiliki informasi yang lengkap dengan tidak mengeluarkan banyak biaya.
 - Mempertimbangkan semua pilihan yang mungkin dan konsekuensi dari hal tersebut sebelum memilih suatu solusi yang optimal.
- b. Model ekonomi rasional (*Rational Economic Model*) mengasumsikan bahwa pengambilan keputusan harus merupakan suatu proses yang rasional yang terdiri dari tahapan-tahapan yang berurutan untuk meningkatkan probabilitas mencapai hasil yang diinginkan dimana memberikan persepsi mengenai nilai atau kegunaan yang tinggi.

Ketika melihat hal tersebut diatas, kondisi sempurna semacam itu nyaris tidak ada dalam konteks pengambilan keputusan sehari-hari. Manusia menyadari keterbatasan-keterbatasannya dalam membuat keputusan yang tidak selamanya bisa senantiasa obyektif dan rasional. Alam dan lingkungannya yang secara jelas menunjukkan keunikan, ketidakpastian dan kompleksitas yang tinggi menyebabkan konsep obyektif dan rasional menjadi hal yang sukar untuk dipenuhi. Kritik mengenai pengambilan keputusan yang bersifat klasik tersebut kemudian muncul pada masing-masing point di atas (Keyte,2005 dalam <http://www.w3.org/TR/REC-html40>) :

- a. Semua pilihan akan dipertimbangkan :
- Banyak sekali pilihan yang harus dipertimbangkan dari keseluruhan pilihan

- Seorang yang melakukan pengambilan keputusan tidak akan sanggup untuk memikirkan adanya banyak pilihan.
- b. Konsekuensi dari pilihan akan dipertimbangkan :
- Tidak dapat melakukan pertimbangan pada semua pilihan yang tersedia.
 - Tidak dapat mempertimbangkan perkiraan keseluruhan konsekuensi yang mungkin akan terjadi.
- c. Informasi yang akurat tersedia tanpa biaya :
- Informasi yang tersedia tidak semuanya berisi fakta yang lengkap, justru lebih banyak yang kurang akurat. Bisa jadi informasi yang ada tersebut sudah tidak sesuai dan mungkin hanya sebagian yang relevan dengan permasalahan yang dihadapi.
 - Proses estimasi menghabiskan waktu dan banyak usaha.
 - Informasi yang dihasilkan atau dibeli memerlukan banyak biaya.
 - Keputusan yang dibuat adalah berdasarkan informasi yang tidak lengkap, tidak cukup dan hanya sebagian yang akurat.
- d. Pengambil keputusan adalah orang yang obyektif dan rasional :
- Manusia lebih banyak bersifat subyektif daripada obyektif
 - Adanya keterbatasan kapasitas mental manusia untuk menyimpan dan memproses semua informasi yang relevan untuk pengambilan keputusan.
 - Adanya keterbatasan kemampuan mental untuk melakukan kalkulasi mental yang dibutuhkan.

2.1.2 Pengambilan Keputusan Preskriptif (*Prescriptive Decision Making*)

Secara umum, manusia mengharapkan dapat melakukan pengambilan keputusan yang terbaik dan bisa digunakan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Hanya karena sebuah keputusan layaknya bersifat ideal, tidak berarti bahwa semua orang harus berusaha untuk mencapai sama persis seperti idealisme tersebut. Pengambil keputusan harus mempertimbangkan aspek sosial dan aspek etika juga. Untuk melihat hal itu muncullah model pengambilan keputusan yang disebut pengambilan keputusan preskriptif. Secara fundamental, pengambilan keputusan preskriptif terdiri dari teknik yang spesifik, adanya proses dan prosedur yang dipercayai untuk membantu pengambilan keputusan yang lebih akurat, efektif dan efisien. Huczynski & Buchanan (2001:741) menulis bahwa di banyak contoh yang “didasarkan pada pengamatan yang melibatkan sedikit proses pengambilan keputusan, dimana tahapan kuncinya mungkin dihapus atau tidak cukup untuk dibandingkan” biasanya mereka memiliki ciri adanya daftar tahapan, kerangka kerja yang logis dan tentu saja menekankan pada rasionalitas. Contoh yang jelas adalah pada *critical path analysis* dan pohon keputusan. Disebut demikian karena pengambilan keputusan ini terdiri dari serangkaian pilihan yang terdiri dari percabangan “ya dan tidak” yang kemudian membimbing para pengambil keputusan untuk mengambil pilihan dalam menentukan keputusan terakhir. Model ini dikembangkan dalam konteks organisasi oleh Vroom dan Yetton (1973).

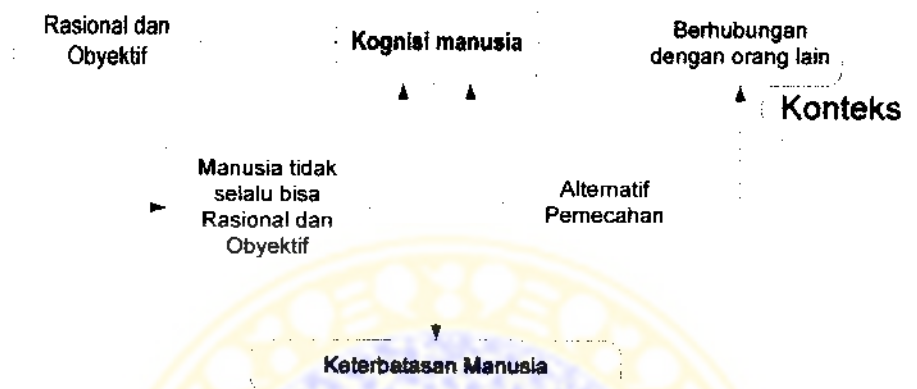
Pengambilan keputusan dengan menggunakan model preskriptif mengupayakan bagaimana sebuah keputusan seharusnya dibuat. Langkah-

langkah, proses dan mekanisme dalam pengambilan keputusan bersifat mutlak, sehingga kemudian sulit untuk diimplementasikan dalam dunia nyata.

2.1.3 Pengambilan Keputusan Deskriptif (*Descriptive Decision Making*)

Dalam usaha untuk mendapatkan gambaran mengenai kenyataan dalam pengambilan keputusan, model pengambilan keputusan yang bersifat deskriptif mulai dikembangkan. Model ini memfokuskan pada bagaimana suatu keputusan sebenarnya dibuat, mengenal bahwa suatu keputusan tersebut dipengaruhi oleh hubungan yang kolaboratif dari berbagai faktor dengan berbagai tingkat kepentingan sepanjang waktu yang meliputi kepribadian, hubungan kelompok, kekuatan hubungan organisasi dan perilaku politik, pemikiran strategi organisasi, tekanan lingkungan eksternal, dan ketersediaan atau tidak adanya informasi. Dalam pengambilan keputusan menggunakan metode ini, manusia lebih dekat menyentuh sisi kenyataan. Kondisi sebenarnya tidak hanya mengacu pada otoritas legal rasional yang berperan dalam permainan, karena sebenarnya manusia memiliki kekuatan membangun jaringan dan perubahan perserikatan politik, memiliki orang yang punya informasi dan sumber daya untuk tujuan mereka sendiri. Konteks pengambilan keputusan juga lebih dihadapkan dengan kompetisi daripada kooperasi yang bersifat ramah-tamah. Pengambilan keputusan dalam dunia nyata pada hakikatnya tidak sebaik apa yang kita bayangkan. Manusia sering bertumpu pada kebodohan dan penolakan daripada harus bersandar pada pengetahuan dan fakta, manusia seringkali lebih menonjolkan ketakutan dalam mengambil sikap daripada rasa aman ketika bertindak dan lebih cenderung

pesimis daripada menumbuhkan rasa kepercayaan diri. Lebih dari semua itu, pengambilan keputusan juga tidak terlepas dari desakan waktu. (Malcolm Keyte, <http://www.appliedresearch.us/sf/Documents/Good%20Decisions.PDF>)

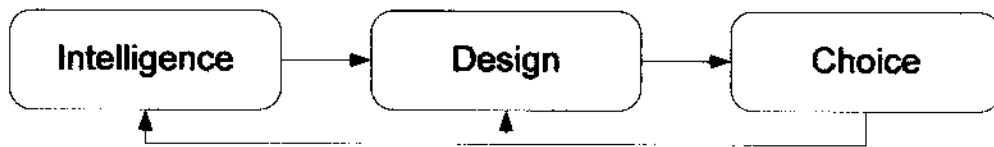


Gambar.2.1. Gambaran mengenai perjalanan teori pengambilan keputusan

Pendekatan pengambilan keputusan deskriptif oleh sebagian literatur disamakan dengan pengambilan keputusan alamiah (*Naturalistic Decision Making*), yaitu apa yang sebenarnya dilakukan atau yang telah dilakukan oleh seorang pengambil keputusan dalam kaitannya dengan pengambilan keputusan. (Stuart M. Dillon,

http://chil.rice.edu/byrne/psyc360/notes/2005_09_20_descdm.pdf)

Simon (1997), mengatakan adanya tiga trikotomi dalam proses pengambilan keputusan berdasarkan deskriptif. Tiga fase itu adalah inteligensi, desain dan pilihan.



Gambar 2.2 Model Simon dari proses pengambilan keputusan

Inteligensi meliputi identifikasi kebutuhan untuk mengambil suatu keputusan, atau Simon mengatakan dengan istilah “mencari di lingkungan”. Sekali lingkungan sudah dicari, misal kebutuhan untuk pengambilan keputusan, fase desain dimulai. Fase desain terdiri dari investigasi dan pengembangan skup permasalahan dan alternatif pemecahannya. Fase terakhir yang dikemukakan oleh Simon adalah pilihan, dimana pilihan ini menjelaskan aktifitas dari seleksi terhadap rangkaian tindakan yang sesuai dari beberapa alternatif yang sebelumnya telah dihasilkan. Pergerakan dari masing-masing tahapan itu sangat kompleks. Masing-masing fase dalam pengambilan keputusan menciptakan pengambilan keputusan baru yang menimbulkan kompleksitas didalamnya (http://chil.rice.edu/byrne/psyc360/notes/2005_09_20_descdm.pdf).

2.1.4 Pengambilan Keputusan Alamiah (*Naturalistic Decision Making*)

Model ini adalah suatu teori yang menjelaskan suatu pengambilan keputusan dengan menciptakan pengalaman pada diri seseorang dalam setting sesungguhnya. Teori ini sangat terspesifikasi pada konteks dan terfokus pada proses pengambilan keputusan, tidak hanya pada permasalahan “pilihan” itu sendiri.

Konteks yang ada dalam pengambilan keputusan tipe ini adalah sebagai berikut (Orasanu and Connolly, 1993 dalam <http://www.doir.wa.gov.au/documents/mineralsandpetroleum/12DecisionmakingSharpEnd.pdf>):

- a) *Ill structured problems* : permasalahan struktural yang terjadi dalam pengambilan keputusan. Hal ini bisa terjadi karena adanya perubahan struktur organisasi, perubahan peran dan perubahan kebijakan dalam organisasi.
- b) *Uncertain dynamic conditions* : keadaan yang ada dalam organisasi dan mempengaruhi pengambilan keputusan mengalami perubahan yang tidak terduga setiap waktu. Lingkungan dan konteks dalam pengambilan keputusan tidak selamanya bersifat menguntungkan proses pengambilan keputusan.
- c) *Shifting, ill defined goals* : adanya kesulitan mendefinisikan tujuan akhir dari pengambilan keputusan. Hal ini terjadi karena munculnya banyak tuntutan dan harapan-harapan yang berbeda dari berbagai pihak.
- d) *Action/feedback loops* : pengambilan keputusan yang dilakukan adalah proses yang saling berkait dan siklis, sehingga pengambilan keputusan yang dilakukan saat ini akan berpengaruh terhadap apa yang terjadi sesudahnya dan memunculkan pengambilan keputusan baru.
- e) *Time pressure* : batasan waktu dalam pengambilan keputusan. Pengambil keputusan dituntut untuk melakukan pengambilan keputusan dalam selang waktu tertentu.
- f) *High risk* : pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pengambil keputusan beresiko tinggi terhadap dirinya sendiri, lebih-lebih secara institusional.

- g) *Multiple players* : banyak sekali yang berperan dan terlibat dan pengambilan keputusan. Masing-masing pihak yang terlibat memiliki tendensi dan tujuan yang berbeda.
- h) *Organizational norms* : adanya norma dalam sebuah organisasi dimana pengambilan keputusan tersebut dilakukan. dan pihak-pihak yang terlibat dalam pengambilan keputusan tersebut harus mengikuti norma-norma tersebut.

Konsep yang penting dari model naturalistik adalah konsep mengenai *matching*, seseorang menyesuaikan suatu situasi dengan prototipe dan kemudian melakukan pilihan atas beberapa alternatif yang tersedia untuk prototipe tersebut (memilih A karena A sesuai untuk situasi S). Sehingga pilihan yang dipilih, adalah karena sesuai dengan situasi tertentu atau sesuai dengan nilai-nilai yang dianut oleh pengambil keputusan itu sendiri, bukan jasa seorang teman. Diakui bahwa manusia memiliki keterbatasan dalam kaitannya dengan rasionalitas, teori ini mengajukan bahwa suatu alternatif sebaiknya selalu dievaluasi terus-menerus, sehingga meskipun tidak mutlak rasional, tetapi tetap bisa mencapai tujuan yang dimaksudkan. (<http://forbin.mit.edu/RiskAndPreferences/decisionmodels.jsp>).

2.1.5 Pendekatan dan model dalam Pengambilan keputusan alamiah (*Naturalistic Decision Making*)

Ada tujuh pendekatan dan model dalam pengambilan keputusan yang bersifat Naturalistik. Pada masing-masing pendekatan dan model tersebut

memiliki ciri-ciri khusus yang membedakan satu sama lain.

(http://chil.rice.edu/byrne/psyc360/notes/2005_09_20_descdm.pdf).

1. Keterbatasan Rasionalitas (*Bounded Rationality*)

Model ini menunjukkan adanya suatu keadaan dimana manusia dihadapkan pada banyak pilihan, menawarkan banyak sekali strategi komputational, dan juga besarnya kapasitas memori untuk menampung keseluruhan konsekuensi atas pilihan-pilihan yang ada. Jelas manusia tidak dapat melakukan pengambilan keputusan berdasarkan kompleksitas diatas. Ketika seseorang dianggap bersifat rasional, rasionalitas itu menyertakan pula keterbatasannya

(H. A. Simon, http://chil.rice.edu/byrne/psyc360/notes/2005_09_20_descdm.pdf).

2. Model Kepuasan (*Satisficing*)

Model ini menunjukkan bahwa manusia sebagai pengambil keputusan akan tenang apabila menemukan solusi yang cukup baik dalam permasalahan yang dihadapi. Orientasi solusi dalam pengambilan keputusan adalah bisa diraihinya tujuan tertentu yang diharapkan oleh pengambil keputusan. Langkah yang diambil dalam pengambilan keputusan model ini dilakukan dengan menjelaskan pilihan dan estimasi mengenai hal-hal yang mungkin akan berdampak baik. Jika pilihan dan estimasi yang dilakukan berada diatas ambang batas toleransi manusia, maka pengambil keputusan akan menghentikan pilihan

tersebut. Apabila pilihan dan estimasi tersebut masih bisa dicapai, maka pengambil keputusan akan melanjutkan pada pilihan selanjutnya.

Akan tetapi model ini juga mengalami kesulitan lebih-lebih ketika dihadapkan pada kenyataan untuk melakukan kualifikasi pada keseluruhan atribut atau kejadian yang penting dalam sebuah rangking alternatif. (http://chil.rice.edu/byrne/psyc360/notes/2005_09_20_descdm.pdf).

3. Pengambilan Keputusan yang didasarkan pada penjelasan alasan sederhana (*Explanation-based: Simple Reason*)

Intinya adalah bahwa seseorang akan melakukan pilihan terhadap suatu alternatif dimana orang tersebut dapat dengan mudah menemukan alasan mengapa harus memilih alternatif tersebut. (Shafir Shafir, Simonson, & Tversky, http://chil.rice.edu/byrne/psyc360/notes/2005_09_20_descdm.pdf).

4. Pengambilan Keputusan yang didasarkan pada Penjelasan *Story Model*

Pengambil keputusan mampu secara cepat melakukan identifikasi rangkaian peristiwa yang mungkin akan membawanya pada situasi tertentu. Untuk membuat yakin bahwa suatu tindakan tidak mengarah pada sebuah konsekuensi yang tidak diinginkan, mereka juga melakukan simulasi mental mengenai kemungkinan akibat tertentu atas tindakan yang sudah diambil. Demikian, model ini bekerja ke depan, dari suatu situasi menuju suatu tindakan yang nantinya pada suatu hasil tertentu., tidak dibalik dengan mencoba mendapatkan sebanyak mungkin kemungkinan alternatif ideal yang bisa dilakukan. Ini terlihat bahwa

seorang *expert* biasanya bekerja *forward chaining reasoning* (rantai alasan ke depan), sementara seorang pemula lebih sering menggunakan *backward-chaining reasoning* (rantai alasan ke belakang). Ada tiga tahapan proses :

- a. *Story construction*: memunculkan suatu cerita dimana cerita tersebut saling berhubungan dengan semua cerita yang berlainan.
- b. *Verdict representation* : Gambaran pilihan dalam melakukan pengambilan keputusan tidak sesederhana melakukan pengambilan keputusan “salah” atau “tidak salah”. Banyak sekali hal yang harus dipertimbangkan. Pilihan yang berbeda memiliki aspek yang berbeda.
- c. *Story classification*: Melakukan penyesuaian diantara dua pilihan, membuat satu pilihan dimana pilihan tersebut secara tepat memiliki kesesuaian yang terbaik dengan cerita mengenai kemenangan.

(Pennington&Hastie,http://chil.rice.edu/byrne/psyc360/notes/2005_09_20_descdm.pdf).

5. Story Model: Dengan Penjelasan Kohorensi (*Explanatory Coherence*)

Pengambilan keputusan yang kompleks dibuat berdasarkan pada jumlah cerita yang lebih baik, tetapi masalahnya adalah cerita yang mana yang lebih baik. Menurut Thagard, sebuah cerita yang dijadikan acuan dalam pengambilan keputusan dikatakan baik adalah apabila cerita tersebut mampu menjelaskan secara kohoren dan memiliki kekuatan terbesar dalam suatu konteks permasalahan tertentu. Namun pada beberapa cerita (*story model*) terdapat kenyataan:

- Adanya ketidakluasan dalam hal menjelaskan dan menganalogikan.

- Ketidakluasan itu dimunculkan oleh jaringan aktivasi matematis.
- Penyelesaian jaringan pada akhir nilai aktivasi dan penghitungan tingkat kebaikan indeks global.

Mekanisme model ini adalah dengan memilih satu yang merupakan indeks global yang terbaik. Model inilah yang digunakan untuk menjelaskan bermacam-macam revolusi dalam ilmu pengetahuan seperti " Copernicus vs. Ptolemy, oxygen vs. phlogiston, dan lain sebagainya. (Thagard Thagard,http://chil.rice.edu/byrne/psyc360/notes/2005_09_20_descdm.pdf).

6. Pengambilan keputusan Adaptif

Manusia memiliki kemampuan adaptasi berupa strategi pengambilan keputusan ketika menghadapi banyak permasalahan. Pemilihan strategi yang diambil oleh manusia biasanya dipengaruhi oleh aspek kepuasan, pilihan yang bersifat acak dan lain-lain. Strategi ini meliputi penawaran, khususnya usaha atau waktu dan ketepatan. Jumlah informasi yang dibutuhkan beserta relevansinya.

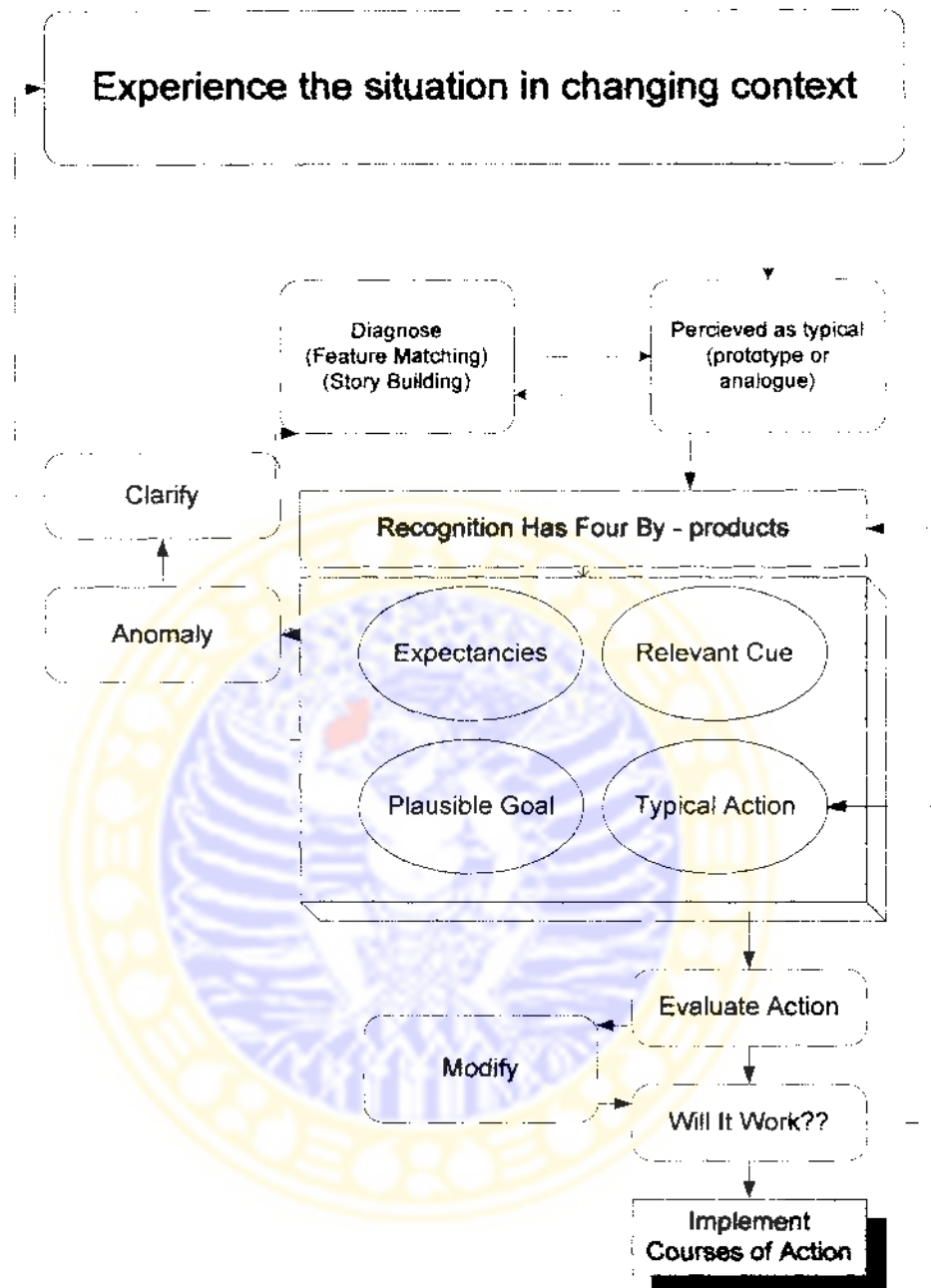
Tidak ada seorangpun yang menggunakan strategi yang sama sepanjang waktu. Manusia adalah makhluk yang *adaptive* dalam kaitannya dengan pemilihan sebuah strategi untuk mendapatkan hasil terbaik. Manusia juga mempertimbangkan batasan-batasan ketika mereka mengambil suatu strategi tertentu.

(J. Payne,http://chil.rice.edu/byrne/psyc360/notes/2005_09_20_descdm.pdf).

Simulasi mental meliputi konstruksi antara kesimpulan, keadaan sebelumnya dan keadaan sekarang, keadaan yang diobservasi. Jenis strategi ini dapat digunakan untuk mengadopsi hipotesis atau membandingkan antar hipotesis yang berbeda. Hal ini sesuai untuk masalah dimana adanya tingkatan interaksi yang tinggi antar gambaran, dan ketika mengalami kesulitan untuk memakai *feature matching*.

Analogical reasoning meliputi pendapatan kembali penyamaan masalah ke dalam kasus sebelumnya yang dalam dijalankan untuk mengidentifikasi dinamisasi suatu situasi.

Analytical Strategies. Salah satu yang paling representatif sebagai contoh adalah *Bayesian statistics*, dimana seorang pengambil keputusan menyadari kemungkinan-kemungkinan dari keadaan sebenarnya, tetapi tidak tahu secara tepat mana yang akan benar-benar terjadi. Berdasarkan pengetahuan sekarang mengenai situasi tertentu atau adanya bukti pengalaman mengenai situasi yang sejenis, seorang pengambil keputusan membuat penilaian mengenai probabilitas yang merefleksikan perasaannya seperti bagaimana alternatif dari kenyataan yang ada akan terjadi. (Bhattacharyya, 1977, hal.95). Jenis strategi ini tidak tersedia untuk membantu pengambil keputusan (e.g., Lopes, 1991). Dan nilai dalam seting operasional masih dalam perdebatan (e.g., Cohen, in press).



Gambar 2.3 *Recognition Primed Decision Making* (Gary Klein)

RPD model menjelaskan bagaimana pengambil keputusan membuat sebuah keputusan tanpa membandingkan hasil. Pengambil keputusan melihat situasi,

menemukan pola atau prototipe yang sudah familiar bagi pengambil keputusan tersebut. hal ini mengijinkan pengambil keputusan untuk mengetahui tujuan dengan menggunakan perasaan, stimulus yang relevan untuk mencapai apa yang diinginkan dan apa tindakan yang tepat untuk menghadapi hal tersebut. Pilihan langkah-langkah dihasilkan. Bisa jadi solusi pertama kali yang muncul belum optimal, tapi masih bisa bekerja. (<http://www.dsto.defence.gov.au/publications/3812/DSTO-GD-0429.pdf>).

Komponen dalam *Recognition Decision Making* adalah :

1. Pengalaman (*Experience*): pengalaman yang dialami oleh pengambil keputusan dalam hal mengambil keputusan.
2. Dipersepsikan sejenis (*Perceived as typical*) : pengalaman yang pernah dialami dipersepsikan sebagai sesuatu yang sejenis dengan apa yang dialami ketika melakukan pengambilan keputusan sekarang.
3. Pelaksanaan diagnosa : pengambil keputusan melakukan langkah melihat dan mengidentifikasi masalah.
4. Ada/tidak adanya *anomaly* : keadaan yang tidak terduga sebagai akibat atau konsekuensi dari pengambilan keputusan yang telah dilakukan.
5. Langkah klarifikasi : langkah yang dilaksanakan oleh pengambil keputusan ketika menghadapi *anomaly*
6. Isyarat yang relevan (*Relevant cue*) : stimulus yang relevan dan menyebabkan pengambil keputusan melakukan pengambilan keputusan.

7. Tindakan sejenis (*Typical action*) : tindakan sejenis yang dilakukan pengambil keputusan ketika menghadapi permasalahan yang mirip dengan apa yang pernah dialami sebelumnya.
8. Tujuan yang masuk akal (*Plausible goal*) : tujuan yang mungkin dicapai oleh pengambil keputusan sebagai hasil dari pengambilan keputusan yang dilaksanakan.
9. Pengharapan (*Expectancies*) : harapan atas keseluruhan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pengambil keputusan.
10. Evaluasi atas tindakan : tinjauan dan koreksi atas tindakan yang sudah dilaksanakan. Melihat konsekuensi dan akibat dari tindakan untuk terus diperbaiki.
11. Hasil dari evaluasi
12. Implementasi : pengambilan keputusan akhir yang diwujudkan dalam tindakan atau munculnya suatu produk dalam pengambilan keputusan.

Ada tiga variasi dalam pengambilan keputusan berdasarkan *Recognition Primed Decision Making*.

- a. Perbandingan sederhana (*simple Match*)
- b. Diagnosa situasi
- c. Mengevaluasi bagian dari tindakan (*evaluate course of action*)

Pertama kali, seorang pengambil keputusan mengukur situasi, membuat kategorisasi atas situasi tersebut sebagai sesuatu yang familiar berdasarkan pada pengalaman. Sebelumnya, manusia tidak pernah berbicara banyak mengenai

proses ini. Sekarang manusia akan menambahkan bahwa rekognisi atas sesuatu yang sifatnya familiar dapat diambil dari beberapa rute :

- (a) Orang melakukan pengambilan keputusan dapat didasarkan pada rekognisi dalam *feature matching*
- (b) Orang dapat mengenali pola dari suatu kejadian sebagai mencocokkan dengan sebuah cerita yang familiar.
- (c) Orang mungkin menggunakan link untuk kejadian yang analog untuk mengenali situasi tertentu.
- (d) Orang mungkin menggunakan strategi rekognisi holistik seperti *holographic memory retrieval* atau *connectionist* untuk catatan yang tidak tersedia dalam gambaran awal.

Jika seorang pengambil keputusan tidak mampu mengenali situasi atau kejadian yang familiar, maka satu reaksi dilakukan untuk mencari informasi yang lebih, di mana reaksi tersebut berubah dari konteks pengalaman. Pengambil keputusan dapat juga secara sadar menyertakan diagnosis, atas sesuatu yang tidak ada dalam gambaran sebelumnya, atau dengan melakukan konstruksi cerita yang menghubungkan gambaran tersebut. Jika ada beberapa cerita yang mungkin atau penjelasan sebab, mungkin seorang pengambil keputusan secara sadar menilai cerita-cerita yang bersifat rasional dan konsisten. Proses ini dijelaskan dalam *story model* yang ditulis oleh Pennington and Hastie (*in press*) dan proses dari simulasi mental yang dijelaskan oleh Klein dan Crandall (*in press*). Didasari oleh *story building* atau simulasi mental, pengambil keputusan mungkin masih membutuhkan banyak informasi, atau mungkin mengambil diagnosis yang sesuai.

Simulasi mental masuk dalam model *RPD* saat pertama kali diagnosa dibuat. Simulasi mental mengizinkan seorang pengambil keputusan untuk membentuk suatu harapan. Simulasi mental menyediakan model bagaimana situasi seharusnya berkembang, jika simulasi tersebut akurat (dan penjelasan atas kejadian tersebut benar). Proses ini menggeneralisasikan pengharapan. Jika harapan tersebut terpenuhi, kepercayaan diri dalam Simulasi mental akan terbentuk. Jika mereka menghadapi hal yang tidak terduga, pengambil keputusan akan mencoba menjelaskan tidak kuatnya bukti yang ada, dengan cara menambahkan banyak sekali kompleksitas ke dalam Simulasi mental (Cohen, et al 1992; Klein & Crandall, *in press*). Pada akhirnya, pengharapan ini akan membantu seorang mempersiapkan diri untuk melakukan reaksi terhadap suatu kejadian.

Perluasan dari model *RPD* meliputi evaluasi dari *Course of Action (CoA)*. Simulasi mental untuk diagnosis adalah dengan melakukan penggambaran mengenai keadaan sebelumnya mengenai suatu kejadian yang telah ditransformasi kedalam keadaan sekarang. Hal ini dilakukan untuk mencatat situasi-situasi tertentu yang diperlukan. Dalam evaluasi dari *CoA*, Simulasi mental digunakan untuk merancang "masa depan". Seorang pengambil keputusan melakukan pengenalan terhadap penyebab *CoA* dan ditaksir apakah penyebab tersebut dapat dilakukan penanganan dalam serangkaian kriteria kecil. Ini merupakan bentuk dari *feature matching*, tanpa menimbulkan pertalian kausalitas. Pada kenyataannya, hal tersebut merupakan kasus yang berkaitan erat dengan kepuasan. Tipe ketiga dari evaluasi *CoA* meliputi *analogical reasoning*, yang

mana seorang pengambil keputusan menaksir kemungkinan dari *CoA* dengan mendapatkan kembali kondisi analog dimana *CoA* yang similar telah berhasil dilakukan (http://www.pacific-science.com/kmds/KLEIN_4.pdf).

Penelitian ini, menggunakan pendekatan Naturalistik yang dikemukakan Klein sebagai *Recognition Primed Decision Making* dalam menyoroti pengambilan keputusan pada pengambil keputusan pada konteks peralihan BHPMN ITS-UNAIR. Pendekatan naturalistik diambil dengan melihat bahwa pengambilan keputusan yang terjadi berada dalam kondisi yang relatif sama dengan konteks naturalistik yang dikemukakan oleh Orasamu and Connolly (1993). Sedangkan fokus pendekatannya memilih *Recognition Primed Decision Making*, dikarenakan tipe RPD ini :

1. Digunakan oleh ahli
2. Terfokus pada penafsiran terhadap situasi
3. Persambungan generasi/ pilihan evaluasi
4. Adanya Simulasi mental

(<http://www.doir.wa.gov.au/documents/mineralsandpetroleum/12DecisionmakingSharpEnd.pdf>).

2.2 Definisi Pengambilan Keputusan

2.2.1 Definisi Pengambilan Keputusan secara umum

Hal terbaik untuk memulai sebuah pemaknaan tentang pengambilan keputusan adalah dengan membuat sebuah standart mengenai definisi dari pengambilan keputusan (Harris, 1998 dalam www.vitualsalt.ac.id).

- 1. Pengambilan keputusan merupakan suatu studi tentang identifikasi dan memilih alternatif yang didasarkan pada nilai dan preferensi dari pengambil keputusan. Membuat sebuah keputusan memiliki implikasi bahwa alternatif yang dipilih akan dipertimbangkan, dan dalam beberapa kasus pengambil keputusan tidak hanya melakukan identifikasi atas banyak alternatif yang mungkin, akan tetapi juga memilih satu yang dianggap terbaik yang orientasinya adalah untuk memenuhi tujuan, keinginan, gaya hidup, nilai-nilai dan lain sebagainya.**
- 2. Pengambilan keputusan adalah suatu proses untuk melakukan reduksi atas sesuatu yang bersifat tidak tentu dan yang meragukan terkait alternatif yang bisa dipilih diantara banyak pilihan yang ada. Definisi ini menekankan pada fungsi mendapatkan informasi dari pengambilan keputusan. Perlu dicatat dalam paradigma ini, segala sesuatu yang sifatnya tidak menentu akan dilakukan reduksi bukan eliminasi. Sangat sedikit sebuah keputusan dibuat dengan kondisi yang benar-benar jelas dan tertentu karena pengetahuan yang lengkap mengenai semua alternatif jarang tersedia. Disini semua keputusan juga menyertakan sejumlah resiko.**

2.2.2 Definisi pengambilan keputusan dari beberapa tokoh:

- a. Pengambilan keputusan adalah proses memilih diantara alternatif pilihan-pilihan untuk dilaksanakan dengan maksud mencapai tujuan tertentu.

(<http://www.csun.edu/~hcmgt004/DSS4.ppt#373,1,Segment 4>)

- b. Pengambilan keputusan meliputi proses untuk membuat suatu pilihan diantara beberapa pilihan. (Huczynski & Buchanan 2001:738);
- c. Sebuah proses sadar untuk membuat suatu pilihan diantara satu atau lebih alternatif dengan maksud tindakan terkait kondisi yang diinginkan. (McShane & Travaglione 2003:296);
- d. Pengambilan keputusan adalah proses mengidentifikasi suatu masalah atau kesempatan dan pilihan diantara rangkaian alternatif tindakan. (Wood et al 2004:548).
- e. Identifikasi dan pilihan solusi yang mengarahkan pada hasil akhir yang diinginkan. (Kreitner & Kinicki 1995: 299).
- f. Proses yang terkait dimana seorang manager mengidentifikasikan permasalahan organisasi dan berusaha memecahkan permasalahan tersebut. (Bartol et al 1995:256).
- g. Proses yang mengarahkan untuk berkomitment melakukan sesuatu, tujuan dari semuanya adalah untuk menghasilkan sebuah hasil yang menyenangkan. (Yates, 2001)

Dengan kehati-hatian yang jelas, dari definisi dasar beberapa tahap terlihat ada dalam proses dasar pengambilan keputusan (<http://www.w3.org/TR/REC-html40>):

1. Identifikasi masalah. Woods et.al (dalam <http://www.w3.org/TR/REC-html40>) memperluasnya dengan menyertakan adanya kesempatan. Dalam

keputusan dan teori pengambilan keputusan, kesempatan tidak dijelaskan terlalu banyak sebagai katalis menjadi suatu masalah, tapi justru ditekankan pada situasi.

2. Identifikasi tujuan, bahwa merupakan suatu hubungan kondisi yang diinginkan.
3. Identifikasi dari solusi terkait pilihan atau metode yang digunakan untuk mencapai suatu tujuan tertentu.
4. Memilih satu solusi untuk dijadikan cara mencapai tujuan yang diinginkan.

(R. Hastie, 2001 dalam <http://www.w3.org/TR/REC-html40>) mengatakan bahwa konsep dasar atau definisi dari pengambilan keputusan setidaknya terdiri dari tiga komponen :

- (a) *Courses of action* (memilih diantara pilhan dan alternatif).
- (b) Kepercayaan mengenai keadaan yang obyektif, adanya proses dan kejadian di dunia ini (meliputi hasil dan maksud apa yang ada dibalik pengambilan keputusan tersebut).
- (c) Keinginan, nilai, atau utilitas yang menjelaskan suatu konsekuensi dan diasosiasikan dengan hasil dari beberapa kombinasi kejadian tindakan. Keputusan yang baik adalah yang merupakan pilihan yang efektif, artinya keputusan yang mampu dilakukan pada saat terjadinya suatu kondisi tertentu untuk mencapai tujuan dari pengambil keputusan.

Dalam penelitian ini, peneliti mencoba membuat kolaborasi antara pengertian pengambilan keputusan yang terkait dengan pilihan atas alternatif untuk mencapai suatu tujuan yang tidak terlepas dari nilai-nilai, dan konteks lain yang mempengaruhi pengambil keputusan dalam melakukan pengambilan keputusan.

2.2.3 Macam-macam situasi dalam pengambilan keputusan.

Dibawah ini adalah macam-macam pengambilan keputusan yang mendasar (Harris, 1998 dalam [www. Vitualsalt.ac.id](http://www.Vitualsalt.ac.id)).

1. Keputusan Dikotomis. Hal ini terkait dengan pilihan yang jawabannya adalah dikotomi ya atau tidak, salah satu dari keputusan harus dibuat sebelum meneruskannya pada seleksi terhadap alternatif yang tersedia selanjutnya. Keputusan dibuat dengan menekankan pada alasan pro dan kontra mengenai suatu permasalahan.

Selama ini pengambil keputusan terlalu sering menganggap bahwa pengambilan keputusan dimulai dengan mengidentifikasi alternatif. Akan tetapi dalam keputusan dikotomis, asumsinya adalah bahwa pengambilan keputusan merupakan upaya untuk memilih satu diantara pilihan-pilihan sudah dibuat.

2. Keputusan dari banyak alternatif. Pengambilan keputusan ini meliputi pilihan atas satu atau lebih pilihan dari beberapa kumpulan kemungkinan. Pilihan tersebut didasarkan pada sebaik apakah berbagai alternatif dapat diukur untuk definisi awal dari sekumpulan kriteria.

3. Keputusan bergantung (*decision contingent*). Pengambilan keputusan ini sebenarnya sudah dilakukan akan tetapi hasil keputusannya masih disimpan sampai kemudian menghadapi suatu keadaan yang membutuhkan strategi dan keputusan tersebut, baru hal tersebut dilaksanakan.

Banyak orang mempersiapkan sebuah keputusan yang sudah dibuat, hanya menunggu kondisi yang tepat dan ketika kesempatan tersebut datang. Waktu, tenaga, uang, ketersediaan, kesempatan, dorongan – semua faktor tersebut sudah tersedia dengan baik, hanya membutuhkan sebuah keadaan yang sesuai dengan karakteristik keputusan yang telah diambil, jika ternyata cukup maka pengambil keputusan akan melaksanakan apa yang telah diputuskan.

2.2.4 Pengambilan keputusan adalah proses berulang (*Recursive*)

Para ahli dan teoritikus pengambilan keputusan seringkali membuat suatu asumsi bahwa pengambilan keputusan adalah suatu tahapan yang runut dan linier. Akan tetapi kondisi sebenarnya justru tidak demikian. Pengambilan keputusan bersifat tidak linier, merupakan proses yang terus mengalami perulangan siklis (*recursive*). Dalam hal ini, banyak keputusan dibuat dengan melakukan kilas balik dan dikaitkan dengan hal ke depan ketika menghadapi pilihan atas kriteria yang tersedia (karakteristik dimana manusia menginginkan pilihannya terpenuhi) dan identifikasi dari alternatif (kemungkinan manusia dapat memilih dari beberapa pilihan). Alternatif memberikan pengaruh atas kriteria yang dipergunakan untuk keputusan, dan biasanya kriteria yang dimunculkan mempengaruhi alternatif yang akan dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan. Hal tersebut seringkali

membentuk siklus dan prosesnya berulang (Harris, 1998 dalam www.Vitualsalt.ac.id).

Dalam teori seringkali dijumpai proses pengambilan keputusan menggunakan alur :



Gambar 2.4. Alur pengambilan keputusan searah

Pada saat pengambilan keputusan dilaksanakan, seorang pengambil keputusan tidak akan pernah lepas dari ketergantungan terhadap keputusan sebelumnya. Keputusan sebelumnya mempengaruhi keputusan sekarang, dan yang dilakukan sekarang bisa jadi merupakan implikasi dari keputusan terdahulu.

2.2.5 Komponen dari Pengambilan keputusan

Pengambilan keputusan memiliki komponen-kompenen yang berpengaruh didalamnya dan menentukan bagaimana nantinya suatu produk pengambilan keputusan tersebut akan terbentuk. (<http://www.markshep.com/nonviolence/Consensus.html>).

Lingkungan Keputusan

Setiap keputusan yang dibuat tidak terlepas dari konteks lingkungan dimana keputusan tersebut dibuat. Lingkungan keputusan didefinisikan sebagai kumpulan informasi, alternatif, nilai-nilai, dan preferensi yang tersedia pada

waktu pengambilan keputusan dilakukan. Lingkungan keputusan yang ideal seharusnya juga meliputi informasi yang mungkin, semua informasi tersebut akurat dan memungkinkan banyaknya alternatif yang bisa dipilih. Akan tetapi, baik informasi maupun alternatif yang tersedia sifatnya terbatas. Hal tersebut terjadi karena waktu dan usaha yang digunakan untuk mendapatkan informasi juga terbatas. Desakan dari sisi waktu maksudnya adalah sebuah keputusan harus dibuat dalam jangka waktu tertentu. Desakan dari sisi usaha maksudnya adalah merefleksikan keterbatasan kekuatan manusia, uang dan prioritas. Ketika disadari bahwa sebuah keputusan harus dibuat dalam desakan lingkungan, Pengambil keputusan dapat mengatakan bahwa tantangan utama dari pengambilan keputusan adalah kondisi tidak tentu (*uncertainty*), dan tujuan utama dari analisa keputusan adalah untuk mereduksi kondisi yang tidak tentu. Manusia tidak bisa mendapatkan semua informasi yang dibutuhkan untuk membuat keputusan dengan kepastian, sehingga keputusan selalu menyertakan resiko yang tidak dapat dihindari.

Sebuah fakta bahwa keputusan harus dibuat dengan keterbatasan keputusan lingkungan memberikan dua hal yaitu :

1. Hal tersebut menjelaskan bagaimana ketika seorang pengambil keputusan tidak mengabaikan untuk melihat jauh ke belakang akan berdampak pada akurasi yang baik dan hal tersebut jauh lebih baik daripada pengambilan keputusan yang hanya didasarkan pada pandangan terus ke depan. Sebagaimana waktu terdahulu, lingkungan dimana pengambilan keputusan

tersebut dibuat juga terus berkelanjutan dan mengalami perluasan. Informasi baru dan alternatif baru muncul -- hal tersebut bisa terjadi setelah sebuah keputusan tersebut diambil. Dengan menggunakan informasi baru pasca suatu fakta terjadi, seorang yang melihat jauh kebelakang dapat bercermin pada masa lalu dan membuat keputusan yang jauh lebih baik.

2. Ketika kondisi lingkungan dimana keputusan tersebut diambil berlanjut semakin meluas sebagaimana waktu berjalan, hal tersebut akhirnya mengarahkan manusia untuk membuat keputusan sampai batas waktu tertentu dan menuntut untuk segera melakukan pengambilan keputusan. Informasi dan alternatif juga terus berubah, sehingga perlu dilakukan usaha untuk akses mendapatkan lebih banyak informasi dan alternatif terbaik. Hal tersebut memungkinkan manusia untuk tidak membuat keputusan terlalu cepat. Meskipun demikian, seringkali dijumpai fakta bahwa saat seorang pengambil keputusan berhadapan secara langsung dengan kehidupan nyata, jelas terlihat bahwa beberapa alternatif tidak cukup tersedia meskipun sudah banyak waktu yang tersedia. Hal tersebut merupakan sebuah tekanan. Sebuah tekanan yang membantu seorang pengambil keputusan untuk secara tegas membuat batasan waktu dalam pengambilan keputusannya.

Penundaan sebuah keputusan sepanjang ada alasan yang mungkin, memungkinkan adanya keuntungan sebagai berikut :

1. Lingkungan dimana keputusan akan diambil bisa jadi semakin memberikan lebih banyak informasi. Selain itu, juga memberikan kesempatan untuk berpikir dan memperluas analisis.
2. Alternatif baru mungkin saja muncul atau berhasil dibuat.
3. Preferensi dari seorang pengambil keputusan bisa jadi berubah. Dengan pemikiran yang baru, kebijakan dan kematangan, sehingga terjadi perubahan pilihan dalam pengambilan keputusan.

Efek dari kuantitas dalam Pengambilan keputusan

Banyak pengambil keputusan memiliki tendensi untuk mencari lebih banyak informasi daripada menggunakan informasi yang sudah ada untuk tujuan mengambil keputusan yang lebih baik. Ketika terlalu banyak informasi yang terlihat dan memungkinkan untuk dipilih, beberapa masalah akan muncul (<http://www.markshep.com/nonviolence/Consensus.html>) :

1. Penundaan pengambilan keputusan akan terjadi karena waktu yang dibutuhkan untuk memilih dan melakukan proses atas banyak informasi semakin lama. Penundaan ini akan mengurangi efektifitas dari keputusan atau solusi yang dibuat.
2. Informasi akan mengalami *overload*. Dalam keadaan ini, terlalu banyak informasi yang tersedia yang menyebabkan penurunan kemampuan aktual dari pengambilan keputusan itu sendiri karena informasi tersebut tidak dapat di kontrol dan ditaksir secara tepat. Masalah utama disebabkan oleh banyaknya informasi tersebut kemudian terlupakan. Ketika terlalu banyak

informasi yang dimasukkan dalam memori, lebih-lebih dalam waktu yang sangat singkat, beberapa informasi kemungkinan akan terlupakan.

3. Penggunaan informasi secara selektif akan muncul. Seorang pengambil keputusan akan memilih diantara semua informasi yang tersedia, hanya pada fakta yang mendukung pertimbangan solusi sebelumnya atau yang mendukung posisinya.
4. Kelelahan mental akan muncul, dimana akan menyebabkan lambatnya kerja dan penurunan kualitas kerja.
5. Kelelahan dalam pengambilan keputusan akan muncul, dimana seorang pengambil keputusan sudah merasa lelah untuk melakukan pengambilan keputusan. Seringkali keputusan akan diambil dengan cepat, merupakan keputusan yang ceroboh atau mengalami kelumpuhan dalam pengambilan keputusan—dan bisa jadi kelumpuhan tersebut berdampak pada tidak ada satupun keputusan yang diambil.

Kuantitas dari informasi yang dapat diproses oleh otak manusia memiliki keterbatasan. Ketika informasi tertentu secara sadar telah dipilih, prosesnya sering memunculkan bias, khususnya akan terjadi pada informasi yang pertama kali dipilih. Hal tersebut terjadi karena kelelahan otak manusia menyebabkan ketidakmampuan dalam menyimpan semua informasi. Otak akan mulai menolak informasi selanjutnya dan melupakan informasi yang diterima sebelumnya. (<http://www.markshep.com/nonviolence/Consensus.html>)

Aliran Keputusan (*Decision Stream*)

Kesalahpahaman yang umum terkait dengan pengambilan keputusan adalah bahwa sebuah keputusan dibuat dengan pembatasan dengan konteks yang lain. Pengambil keputusan mencari informasi, mengeksplorasi alternatif, dan membuat pilihan dengan tidak memperhatikan apapun yang telah terjadi sebelumnya. Kenyataannya adalah, sebuah keputusan dibuat dalam konteks keputusan lain yang melatarbelakangi. Jenis metafora yang digunakan untuk menjelaskan keadaan tersebut adalah *stream* (aliran). Sebuah pengambilan keputusan merupakan sungai keputusan dimana lingkungan sekitarnya memberikan kontribusi atas keputusan tersebut. Banyak keputusan dibuat secara cepat sebenarnya dilakukan berdasarkan kompilasi dari konteks lain yang mungkin berkaitan atau bahkan tidak berkaitan. Metafora aliran ini tidak mengabaikan kemungkinan dan keterbatasan. Kadang pengambilan keputusan yang lain mengikuti keputusan yang telah ada, akan tetapi ternyata tidak cukup relevan dengan konteks sebenarnya.

Cara lain untuk mendeskripsikan aliran keputusan adalah dengan mengatakan bahwa sebagian besar keputusan melibatkan pilihan dari alternatif yang hendak dipilih sebelumnya, membuat keseluruhan alternatif yang ada sebelumnya tersebut bisa tersedia bagi manusia. Pada satu saat, keputusan sebelumnya dimunculkan kembali atau dijalankan kembali, sedangkan alternatif tertentu mungkin tidak diaktifkan dan tidak dijalankan kembali.

1. Informasi. Informasi merupakan pengetahuan mengenai sebuah keputusan, dampak dari suatu alternatif, kemungkinan dari berbagai alternatif dan seterusnya. Poin utama untuk menemukan informasi adalah bahwa ketika informasi yang substansial sangat diperlukan, pernyataan bahwa "lebih banyak informasi, itu lebih baik" tidak selalu merupakan sesuatu yang benar. Terlalu banyak informasi dapat secara nyata mengurangi kualitas dari keputusan.

2. Alternatif. Merupakan satu kemungkinan dimana seorang pengambil keputusan akan melakukan pilihan. Alternatif dapat diidentifikasi (dicari dan ditempatkan sesuai yang diharapkan) atau dikembangkan (dibuat dimana sebenarnya hal tersebut sebelumnya belum ada). Ketika pengambil keputusan hanya mencari alternatif yang sebelumnya belum ada akan menghasilkan pengambilan keputusan yang kurang efektif.

3. Kriteria. Kriteria merupakan karakteristik atau syarat dimana masing-masing alternatif harus memiliki tingkatan yang lebih besar atau mungkin tingkatan yang lebih sedikit tergantung dari apa yang diharapkan oleh seorang pengambil keputusan. Biasanya sebuah alternatif dinilai berdasarkan seberapa bagus alternatif tersebut memenuhi kriteria yang diharapkan.

4. Tujuan. Apa yang ingin dicapai? Cukup aneh, banyak pengambil keputusan mengumpulkan berbagai alternatif dan kemudian bertanya, "*yang manakah yang akan saya pilih?*" tanpa memikirkan terlebih dahulu apakah tujuan mereka, apa keseluruhan sasaran yang ingin dicapai. Komponen dari identifikasi tujuan harus disertakan dalam setiap hal ketika melakukan analisa keputusan.

5. Nilai-nilai. nilai meliputi bagaimana sebuah hasil benar-benar diinginkan, nilai dari suatu alternatif, apakah itu dalam bentuk uang, kepuasan dan manfaat yang lain.

6. Preferensi. Preferensi mencerminkan filosofi dan hirarki moral dari pengambil keputusan. Manusia mungkin mengatakan bahwa hal tersebut merupakan "nilai-nilai" dari seorang pengambil keputusan tetapi hal tersebut menimbulkan kebingungan dengan penggunaan bahasa "nilai-nilai" seperti pada poin 5. Jika kembali menggunakan kata tersebut dalam konteks ini, manusia bisa mengatakan bahwa nilai-nilai personal mendikte kemunculan preferensi bagi seseorang. Beberapa orang lebih mudah terstimulasi dan kurang bisa tampil berperangai tenang, lebih menyukai sesuatu yang sifatnya pasti daripada mengambil resiko, lebih memilih mengedepankan efisiensi daripada nilai estetika, lebih menekankan pada kualitas daripada kuantitas dan sebagainya. Demikian, ketika seseorang memilih untuk berjalan dengan menggunakan *roller coaster* yang penuh resiko di sebuah taman, sementara orang lain lebih memilih berjalan dengan tenang di taman yang sama. Dua-duanya bisa jadi telah melakukan pengambilan keputusan yang baik, jika berdasarkan pada preferensi individual.

7. Kualitas Keputusan. Kualitas keputusan merupakan suatu tingkatan apakah suatu keputusan tersebut baik atau buruk. Keputusan yang baik secara logika berdasarkan pada informasi yang cukup dan mencerminkan preferensi dari pengambil keputusan.

Konsep yang penting untuk memahami kualitas keputusan adalah bahwa kualitas sebuah keputusan tidak ada hubungannya dengan hasil. Keputusan yang baik dapat memunculkan hasil yang baik sekaligus yang buruk. Sama halnya dengan keputusan yang buruk (tidak didasarkan pada informasi yang cukup atau tidak mencerminkan preferensi dari pengambil keputusan) dapat juga menghasilkan sebuah hasil yang baik.

Keputusan yang baik yang menghasilkan hasil yang buruk bukan disebabkan karena suatu kesalahan atau prasangka tertentu. Jika telah diputuskan untuk mengambil suatu keputusan tertentu, tetapi kemudian ternyata mengalami suatu kejadian buruk yang menghasilkan hasil yang tidak sesuai dengan yang diharapkan, bukan berarti bisa memutuskan bahwa pengambilan keputusan yang telah dilakukan tersebut buruk.

8. Pengharapan. Pihak yang harus mengimplementasikan keputusan atau pihak yang akan menerima dampak atas keputusan tersebut harus menerima keputusan tersebut baik secara intelektual dan emosional.

Penerimaan adalah merupakan suatu faktor yang menyertakan kritik karena hal tersebut kadangkala menimbulkan konflik pada konteks kriteria kualitas. Dalam beberapa kasus, hal yang terbaik yang dilakukan mungkin adalah memilih solusi dengan kualitas yang rendah tetapi yang memiliki pengharapan lebih besar.

Sebuah metode yang sederhana atau cenderung inferior mungkin bisa memunculkan hasil yang lebih besar jika metode inferior tersebut memiliki

dukungan yang lebih besar. Satu pertimbangan yang sangat penting dalam pengambilan keputusan adalah faktor manusia. Pengambilan keputusan harus selalu mempertimbangkan sebuah keputusan dalam kaitannya dengan implementasi pada manusia.

Sebuah keputusan yang mungkin secara teknologi begitu brilian akan tetapi secara sosiologi tidak relevan, tidak akan bekerja dengan baik. Hanya keputusan yang diimplementasikan, dan implementasi tersebut dilakukan dengan teliti (dan menimbulkan antusiasme) akan bekerja sesuai dengan apa yang dimaksudkan dalam pengambilan keputusan.

2.2.7 Resiko

Karena membuat sebuah keputusan berarti juga menyertakan resiko, sehingga akan sangat membantu ketika seorang pengambil keputusan menjelaskan mengenai resiko dan melakukan analisis terhadap resiko tersebut. Resiko dan ketidakpastian menyebabkan kecemasan (Harris, 1998 dalam www.VituaSalt.ac.id). Adapun komentar umum mengenai resiko berkaitan dengan pengambilan keputusan adalah :

1. Hanya pengambil resiko yang benar-benar bebas. Semua konsekuensi dari keputusan menyertakan adanya resiko, tanpa mengambil suatu resiko, seorang pengambil keputusan tidak bisa berkembang atau memperbaiki kehidupannya, khususnya yang berkaitan dengan pengambilan keputusan.

2. Di dunia ini tidak ada sesuatu yang benar-benar aman. Tidak mengambil suatu resiko benar-benar tidak berarti lebih aman daripada mengambil resiko.
3. Manusia sudah selayaknya merasa takut ketika mengambil resiko. Pada saat melakukan pengambilan keputusan, di dalam diri Pengambil keputusan muncul adanya rasa ketakutan akan kekalahan, ditolak ataupun gagal dalam dirinya. Hal tersebut adalah hal yang biasa.
4. Mengambil resiko berarti juga melibatkan adanya kecemasan dalam diri manusia. Kecemasan akan dirasakan ketika seseorang keluar dari sebuah zona aman yang dimilikinya.

2.3 Definisi pengambil keputusan

2.3.1 Pengambilan keputusan individu.

Pengambilan keputusan ini didasarkan pada perhatian individu dan ditekankan pada nilai-nilai individu dan berdasarkan pada kebutuhan yang saat itu diharapkan oleh seorang individu. (<http://www.human-inquiry.com/decision.htm>).

2.3.2 Pengambilan keputusan kelompok (*Consensus*)

2.3.2.a Pengertian Pengambilan Keputusan Kelompok

Konsensus adalah suatu proses pengambilan keputusan kelompok. Hal tersebut merupakan suatu metode dimana seluruh anggota kelompok dapat masuk dan memberikan persetujuannya. Masukan dan ide dari semua partisipan dikumpulkan dan disintesakan untuk mencapai keputusan yang diharapkan untuk semua. Dalam kaitannya dengan konsensus, manusia tidak hanya bekerja untuk mendapatkan solusi terbaik, tetapi juga untuk mendorong perkembangan komunitas dan kepercayaan.

(<http://www.markshep.com/nonviolence/Consensus.html>)

2.3.2.b Perbedaan konsensus dengan pengambilan keputusan suara terbanyak

Pengambilan keputusan dengan suara terbanyak adalah suatu metode pengambilan keputusan dimana manusia memilih satu alternatif dan beberapa alternatif yang tersedia. Konsensus, dengan kata lain, adalah proses mensintesa banyak sekali elemen secara bersama-sama. Pengambilan keputusan dengan suara terbanyak merupakan model kalah-menang, dimana seseorang mungkin terfokus pada jumlah untuk mencapai kemenangan daripada mengkonsentrasikan pada permasalahan itu sendiri. Pengambilan keputusan dengan suara terbanyak tidak diambil dari akomodasi perasaan individu atau kebutuhan individu. Pada intinya, pengambilan keputusan suara terbanyak lebih merupakan metode pengambilan keputusan kuantitatif daripada kualitatif.

Dengan konsensus, seseorang dapat dan harus bekerja dengan banyaknya perbedaan dan mencapai posisi kepuasan bersama. Hal ini mungkin untuk pengetahuan satu orang atau menjaga kepercayaan yang kuat untuk kekuasaan keseluruhan kelompok. Tidak ada ide yang kalah, masing-masing input anggota menjadi bagian dari nilai atas solusi yang sudah dibuat.

Kelompok melakukan kesepakatan dari konsensus mungkin memanfaatkan bentuk lain dari pengambilan keputusan (individual, kompromi, peran mayoritas) ketika hal tersebut tersedia; akan tetapi, kelompok yang mengadopsi model konsensus akan menggunakan proses tersebut untuk semua masalah yang membawa pada permasalahan emosional, hal-hal yang berhubungan dengan etika seseorang, politik, moral dan wilayah lain yang memiliki peran penting. (<http://www.markshep.com/nonviolence/Consensus.html>)

2.3.2.c Penjelasan mengenai konsensus

Konsensus tidak berarti semua orang berpikir bahwa keputusan yang telah dibuat merupakan kemungkinan keputusan terbaik, atau kemungkinan mereka benar-benar yakin bahwa keputusan itu akan dapat dijalankan. Apa yang dimaksud disini bahwa dalam pengambilan keputusan, tidak ada perasaan satu orangpun dalam posisinya mengalami kesalahpahaman atau tidak diberi informasi yang cukup mengenai keputusan tersebut. Harapannya, semua orang akan berpikir bahwa keputusan yang telah diambil adalah keputusan terbaik. Hal ini dapat terjadi jika keputusan tersebut berjalan dengan asumsi bahwa

pemahaman kelompok lebih menghasilkan solusi yang baik daripada pemahaman individu.

Konsensus membutuhkan banyak waktu dan kemampuan kelompok, tetapi lebih banyak lagi menggunakan sumber sebelum pengambilan keputusan diambil, membuat komitmen untuk keputusan dan sering memfasilitasi keputusan yang kreatif. Konsensus memberikan pengalaman bagi semua orang dengan interaksi proses baru dan resolusi konflik, dimana hal tersebut merupakan dasar utama dan penting untuk membangun kemampuan. Untuk menciptakan konsensus yang memberi dampak berupa pengalaman positif, hal tersebut bisa lebih baik jika suatu kelompok memiliki:

- 1) Nilai-nilai umum
- 2) Berbagai macam kemampuan dalam proses kelompok dan resolusi konflik atau komitmen untuk menciptakan konsensus yang baik.
- 3) Komitmen dan tanggungjawab pada kelompok oleh seluruh anggotanya.
- 4) Adanya ketersediaan waktu yang cukup bagi semua orang untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan.

2.4 BHPMN

Dalam rangka reformasi di bidang pendidikan, Undang-Undang No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (UU Sisdiknas) telah disusun berdasarkan visi pendidikan nasional. Visi tersebut adalah terwujudnya sistem pendidikan sebagai pranata sosial yang kuat dan berwibawa, untuk

memberdayakan semua warga negara Indonesia agar berkembang menjadi manusia yang berkualitas, sehingga mampu dan proaktif menjawab tantangan zaman yang selalu berubah. Selanjutnya, UU Sisdiknas juga menyatakan bahwa gerakan reformasi menuntut penerapan prinsip-prinsip:

- a. Pendidikan diselenggarakan secara demokratis dan berkeadilan serta tidak diskriminatif dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia, nilai keagamaan, nilai kultural, dan kemajemukan bangsa;
- b. Pendidikan diselenggarakan sebagai satu kesatuan yang sistemik dengan sistem terbuka dan multimakna;
- c. Pendidikan diselenggarakan sebagai suatu proses pembudayaan dan pemberdayaan peserta didik yang berlangsung sepanjang hayat;
- d. Pendidikan diselenggarakan dengan memberi keteladanan, membangun kemauan, dan mengembangkan kreatifitas peserta didik dalam proses pembelajaran;
- e. Pendidikan diselenggarakan dengan mengembangkan budaya membaca, menulis, dan berhitung bagi segenap warga masyarakat; dan
- f. Pendidikan diselenggarakan dengan memberdayakan semua komponen masyarakat melalui peran serta dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu layanan pendidikan.

Menurut UU Sisdiknas, perubahan mendasar pada manajemen sistem pendidikan adalah pelaksanaan manajemen pendidikan berbasis sekolah/madrasah pada tingkat pendidikan dasar dan menengah, serta otonomi perguruan tinggi pada

tingkat pendidikan tinggi. Manajemen pendidikan berbasis sekolah/madrasah adalah bentuk otonomi manajemen pendidikan pada kepala sekolah/madrasah dan guru dibantu oleh komite sekolah/madrasah dalam mengelola kegiatan pendidikan. Sedangkan yang dimaksud dengan otonomi perguruan tinggi adalah kemandirian perguruan tinggi untuk mengelola sendiri lembaganya.

Di samping itu, UU Sisdiknas sebagaimana dikemukakan dalam bagian Penjelasan Umum, menghendaki pembaharuan sistem pendidikan yang meliputi penghapusan diskriminasi antara pendidikan yang dikelola pemerintah dan pendidikan yang dikelola masyarakat, serta pembedaan antara pendidikan keagamaan dan pendidikan umum. Dengan demikian, masyarakat akan mendapat kepastian hukum dalam memperoleh pelayanan pendidikan secara tidak diskriminatif dari sekolah/madrasah atau perguruan tinggi, baik yang didirikan oleh Pemerintah, Pemerintah Daerah, maupun masyarakat.

Untuk mewujudkan amanat UU Sisdiknas sebagaimana dikemukakan di atas, maka Pasal 53 UU Sisdiknas memerintahkan agar penyelenggara dan/atau satuan pendidikan formal yang didirikan oleh Pemerintah atau masyarakat berbentuk badan hukum pendidikan. Sehubungan dengan itu, Pasal 53 ayat 4 UU Sisdiknas memerintahkan agar ketentuan tentang badan hukum pendidikan diatur dengan undang-undang tersendiri.

Karakteristik perguruan tinggi sangat berbeda dari satuan pendidikan dasar dan menengah. Bagi perguruan tinggi kemandirian dan otonomi merupakan keniscayaan yang sangat menentukan kinerjanya. Sementara bagi satuan

pendidikan dasar dan menengah, kemandirian dan otonomi perlu diberikan sesuai dengan tingkat perkembangannya sebagai lembaga pendidikan. Status badan hukum pendidikan lebih sesuai bagi satuan pendidikan dasar dan/atau menengah yang telah matang dan stabil secara struktural dan kultural.

BHPMN adalah upaya pemerintah yang berusaha melakukan peningkatan mutu pendidikan di Indonesia. Pelaksanaannya dikonkretkan dengan dirancangnya Undang-Undang mengenai BHPMN yang menimbang beberapa faktor antara lain :

- a. Bahwa untuk mewujudkan fungsi dan tujuan pendidikan nasional, satuan pendidikan yang didirikan oleh pemerintah, pemerintah daerah, atau masyarakat, harus berfungsi memberikan pelayanan pendidikan dengan prinsip nirlaba, yang saling melengkapi dan menunjang;
- b. Bahwa penerapan prinsip otonomi, akuntabilitas, dan efisiensi dalam penyelenggaraan sistem pendidikan nasional, menuntut perlunya reposisi peran pemerintah dari penyelenggara menjadi pendiri dan fasilitator untuk memberdayakan satuan pendidikan dalam menyelenggarakan pendidikan.
- c. Bahwa penyelenggaraan pendidikan oleh satuan pendidikan sebagai pelayanan publik yang berprinsip nirlaba, menuntut akuntabilitas yang perlu pengawasan oleh lembaga pengawas independen dan masyarakat, di samping oleh unit pengawasan yang dibentuk pemerintah.
- d. Bahwa untuk mewujudkan otonomi dan akuntabilitas publik, satuan pendidikan sebagai penyelenggara pendidikan perlu diberi kedudukan sebagai badan hukum yang disebut sebagai badan hukum pendidikan.

2.5 BHPMN ITS dan UNAIR

Tiga Perguruan Tinggi Negeri (PTN) di Surabaya kini tengah berlomba berotonomi. Universitas Airlangga (Unair), Institut Teknologi Sepuluh November (ITS), adalah dua Perguruan Tinggi yang bersemangat untuk otonomi di samping Universitas Negeri Surabaya (Unesa). (www.jawapos.co.id/maret/05)

2.5.1 ITS

ITS merupakan Intitusi Pendidikan Tinggi yang pada tahun 2006 telah selesai dalam persiapan menuju BHPMN. Ada tujuh prinsip ITS dalam menghadapi otonomi kampus yang akan terjadi di ITS. Ke tujuh Prinsip tersebut diberi nama Tujuh Prinsip Dasar ITS PT.BHMN (sumber : Dokumen pribadi Ketua Tim BHPMN):

1. **Prinsip dasar 1 (non-komersialisasi).** Dalam ITS-PTBHMN nilai-nilai akademis tidak boleh dikorbankan demi nilai-nilai ekonomis.
2. **Prinsip dasar 2 (non-privatisasi).** Pemerintah tetap mempunyai tanggung jawab terbesar dalam menanggung biaya pendidikan di ITS-PTBHMN
3. **Prinsip dasar 3 (fokus perbaikan).** Fokus perbaikan yang dilakukan ITS-PTBHMN adalah pada peningkatan kualitas, efisiensi, transparansi dan akuntabilitas.
4. **Prinsip dasar 4 (konservatisme ekonomis).** ITS-PTBHMN menempuh kebijakan yang konservatip dibidang SPP dan gaji tetapi progresip dibidang kualitas, efisiensi, transparansi dan akuntabilitas.

5. **Prinsip dasar 5 (pemutusan hubungan kerja).** Tidak akan ada dosen dan karyawan yang di PHK karena proses peningkatan efisiensi
6. **Prinsip dasar 6 (keterjangkauan biaya pendidikan).** ITS-PTBHMN menjamin tidak akan ada mahasiswa/calon mahasiswa yang tidak dapat kuliah (melanjutkan kuliah) di ITS karena tidak mampu membayar SPP/SPI
7. **Prinsip dasar 7 (pemanfaatan aset).** Hasil pemanfaatan aset ITS akan digunakan semaksimal mungkin untuk membeayai kegiatan TRIDHARMA

2.5.2 UNAIR

Unair telah menyiapkan rencana strategis dari tahun 2002 sampai tahun 2012 menuju perubahan Unair dari status PTN menjadi otonom. Adapun arah dan langkah yang telah disiapkan Unair untuk menghadapi hal tersebut telah dituangkan di dalam arah dan langkah pengembangan Universitas yang ditetapkan dalam rapat pleno Senat Universitas Airlangga Pada tgl.27-09-2002, melalui Surat Keputusan No : 138/JO3.SENAT/HK/2002 (Sumber : Renstra Unair 2002-1012).

2.5.2.a Arah Pengembangan Universitas Tahun 2002 – 2012 :

1. Pola pengelolaan akademik akan dikembangkan ke arah desentralisasi dan pola pengembangan keuangan akan dikembangkan ke arah sentralisasi
2. Jumlah dan kompetensi dosen akan terus ditingkatkan dan didayagunakan agar mampu menghasilkan lulusan yang sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan masyarakat.

3. Lahan dan bangunan kampus terus dikembangkan secara efisien dan efektif dalam suatu penataan kampus yang modern dan berwawasan lingkungan, juga perlu direncanakan pengembangan kampus baru di luar kampus yang telah ada sekarang.
4. Pengembangan organisasi dan kelembagaan diarahkan untuk membangun aliansi strategis dan kerjasama kelembagaan dalam rangka pengembangan universitas
5. Pola pengembangan pendidikan dan manajemen diarahkan untuk memanfaatkan semaksimal mungkin penggunaan teknologi informasi.
6. Pola pengelolaan universitas dikembangkan untuk mengeksplorasi semua potensi secara optimal, sinergi dan berkelanjutan dalam pengembangan pendidikan tinggi
7. Jumlah fakultas dan jumlah program studi yang ada akan terus ditingkatkan dengan prioritas yang relevan dengan tuntutan dan kebutuhan masyarakat serta pengembangan ilmu dan teknologi.

2.5.2.b Langkah-langkah strategi yang harus dilaksanakan :

1. Meningkatkan kualitas dan relevansi proses dan hasil pendidikan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat yang berbasis pada kualitas unggulan agar sesuai dan memenuhi kebutuhan masyarakat dan pembangunan.
2. Meningkatkan kualitas budaya akademik yang kondusif untuk mengembangkan kreatifitas, indigeneusitas, produktivitas dan

kewirausahaan di kalangan sivitas akademika dalam pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi

3. Meningkatkan kualitas manajemen internal, meliputi manajemen kegitan akademik, administrasi dan keuangan termasuk komponen sarana, prasarana dan sumberdaya manusia untuk mencapai kinerja dan etos kerja optimal.
4. Mengembangkan usaha-usaha produktif *Revenue Generating Activities* (RGA) terpadu dalam pola aliansi strategi dan kerjasama kelembagaan untuk menjaga keseimbangan keserasian seluruh program pengembangan universitas.
5. Meningkatkan efisiensi penggunaan seluruh sumber daya yang ada melalui kebijakan *Resource sharing* yang transparan dan akuntabel menuju produktivitas dan kemanfaatan bersama.
6. Meningkatkan aksesibilitas sumberdaya dan aktivitas sivitas akademika dalam satu sistem informasi manajemen yang terpadu dan modern sehingga dapat melakukan evaluasi diri, pemantauan, audit akademis maupun finansial secara komprehensif.
7. Meningkatkan kualitas dan kuantitas sarana, prasarana dan sumberdaya manusia dalam rangka otonomi kampus
8. Mengembangkan prasarana kampus secara efisien dan efektif dalam suatu tatanan yang integratif dan modern serta berwawasan lingkungan.

Selanjutnya langkah-langkah tersebut diatas diukur tingkat keberhasilan dengan menggunakan tolok ukur *Relevancy, Akademic atmospher, Internal*

management, Sustainabilities, Efisiensi-Productivity (RAISE) dan Assesbilty serta *Leadership Commitment (RAISE plus AL)*, untuk kemudian dikembangkan dalam langkah operasional yaitu Rencana Operasional (Renop), Rencana Tahunan (Rentah) dan berdasarkan atas Rencana Induk Pengembangan (RIP) Universitas.



BAB III

PARADIGMA PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, yaitu sebuah pendekatan yang mempunyai paradigma bertolak dari pemikiran post-positivisme dan memiliki empat kerangka berfikir, yaitu: (a) Post-positivisme-rasionalistik, (b) Post-positivisme fenomenologik-interpretif, (c) Post-positivisme dengan teori kritis dan *weltanschauung*, dan (d) Pragmatisme meta-etik (Muhadjir, 2000)

Pengertian paradigma penelitian adalah keseluruhan sistem pemikiran yang termasuk asumsi-asumsi dasar, pertanyaan-pertanyaan penting yang harus dijawab atau teka-teki yang harus diselesaikan, teknik penelitian yang digunakan, dan contoh-contoh penelitian-penelitian yang baik (Neuman, 2000).

Paradigma mengandung pandangan tentang dunia, cara pandang untuk menyederhanakan kompleksitas dunia nyata, dan karenanya, dalam konteks pelaksanaan penelitian, memberi gambaran pada kita mengenai apa yang penting, apa yang dianggap mungkin dan sah untuk dilakukan, apa yang dapat diterima akal sehat (Patton, 1990 dalam Poerwandari, 1998).

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Secara umum pendekatan kualitatif mencoba menerjemahkan pandangan-pandangan dasar interpretatif yang antara lain:

- 1 Realitas sosial adalah sesuatu yang subyektif dan diinterpretasikan, sehingga ia bukan sesuatu yang lepas di luar individu-individu.

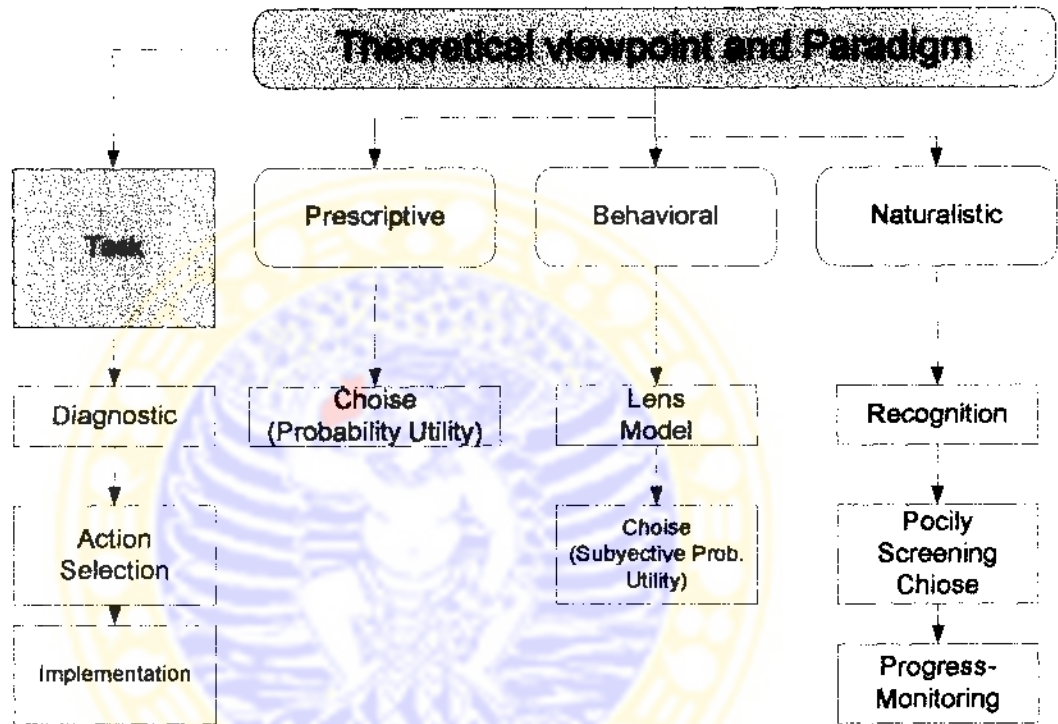
- 2 Manusia tidak secara sederhana disimpulkan mengikuti hukum-hukum alam di luar diri, melainkan menciptakan rangkaian makna menjalani hidupnya.
- 3 Ilmu didasarkan pada pengetahuan sehari-hari, bersifat induktif, idiografis dan tidak bebas nilai.
- 4 Penelitian bertujuan untuk memahami kehidupan sosial.

(Sarantakos, 1993 dalam Poerwandari, 2001:16).

Paradigma penelitian kualitatif diantaranya diilhami falsafah rasionalisme yang menghendaki adanya pembahasan holistik, sistemik, dan mengungkapkan makna di balik fakta empiris sensual. Secara epistemologis, metodologi penelitian dengan pendekatan rasionalistik menuntut agar obyek yang diteliti tidak dilepaskan dari konteksnya; atau setidaknya obyek diteliti dengan fokus atau aksentuasi tertentu, tetapi tidak mengeliminasi konteksnya. Penelitian kualitatif bertolak dari paradigma alamiah (Moleong 2002). Artinya, penelitian ini mengasumsikan bahwa realitas empiris terjadi dalam suatu konteks sosio-kultural, saling terkait satu sama lain. Karena itu, setiap fenomena sosial harus diungkap secara holistik.

Penelitian mengenai pengambilan keputusan memiliki konsep pendekatannya sendiri. Ada tiga kerangka kerja untuk menjelaskan mengenai teori dan penelitian pengambilan keputusan. Pendekatan tersebut meliputi pendekatan Preskriptif, pendekatan Behavioral dan pendekatan Naturalistik (Beach, 1997 hal.3). Penelitian ini mengacu pada paradigma pengambilan keputusan yang bersifat naturalistik. Pendekatan ini memfokuskan pada bagaimana sebenarnya

suatu pengambilan keputusan tersebut dibuat daripada apa yang seharusnya dibuat. Konsep Naturalistik sangat dipengaruhi oleh kebutuhan praktis mengenai kondisi sebenarnya dari sebuah dunia pengambilan keputusan (Beach, 1997 hal.9).



Gambar 3.1. Kerangka kerja untuk menjelaskan teori pengambilan keputusan dan riset

(Sumber: Beach, 1997, Hal.3)

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1 TIPE PENELITIAN

Penentuan tipe penelitian sangat dipengaruhi dan ditentukan oleh pertanyaan penelitian (Field et al, 1981, dalam Moser, 2000,). Pertanyaan penelitian pada studi ini adalah bagaimana pola pengambilan keputusan pengambil keputusan dalam kasus transisi menuju BHPMN ITS-UNAIR. Oleh karena itu, tipe penelitian yang paling sesuai dengan pertanyaan penelitian tersebut adalah dengan studi kasus.

Studi kasus merupakan suatu metode pengambilan data yang mencoba mempelajari fenomena atau suatu obyek kajian yang sifatnya unik, khusus, suatu sistem yang terbatas (Denzin,1994).

Studi kasus merupakan suatu studi mengenai kasus khusus. Peneliti kasus mencari baik permasalahan umum maupun hal khusus yang ada dalam kasus tersebut, tetapi hasil akhir yang didapatkan adalah merepresentasikan sesuatu yang unik (Stouffer,, 1941 dalam Denzin,1994). Keunikan tersebut dapat menembus sampai pada :

1. Keadaan alami dari suatu kasus
2. Latar belakang historikal dari kasus
3. Konteks lain, meliputi ekonomi, politik, hukum dan nilai seni.
4. Kasus yang lain, yang berhubungan dimana kasus yang dipelajari bermula.

5. Informan, merupakan pihak yang berhubungan dengan kasus. Dari orang tersebut kasus tersebut diketahui.

Ada tiga pendekatan studi kasus, yaitu *intrinsic case study*, *instrumental case study* dan *Collective case study*.

Intrinsic case study merupakan suatu studi yang dijalankan untuk mencapai pemahaman yang lebih baik dari suatu kasus khusus. Studi kasus ini tidak dipahami diawal, karena kasus tersebut merepresentasikan kasus lain atau menggambarkan sifat khusus atau permasalahan khusus. Akan tetapi dari sisi kekhususan dan keluarbiasaan suatu kasus, maka kemudian kasus itu sendirilah yang menjadi pusat perhatian. (Denzin, 1994 hal.237).

Instrumental case study merupakan suatu penjelasan dari kasus khusus untuk memberikan *insight* ke dalam suatu persoalan atau perbaikan suatu teori. Kasus yang dibahas merupakan perhatian kedua. Kasus tersebut dipakai sebagai peran pendukung, memberikan fasilitas kepada peneliti untuk memahami hal lain. Kasus yang ada biasanya dilihat secara lebih mendalam, penyelidikan dengan teliti, melihat aktivitas khusus yang ada di dalamnya dengan detail. Hal tersebut dilakukan karena untuk mempelajari suatu perhatian eksternal. Maksudnya adalah harapan peneliti untuk mempertajam pemahaman mengenai perhatian yang lain. (Denzin, 1994 hal.237).

Collective case study bukan merupakan suatu studi kelompok, tetapi merupakan studi yang membantu memperluas pada bermacam-macam kasus. Kasus individual dalam suatu kelompok mungkin saja memanifestasikan suatu karakteristik umum. Pemilihan metode ini adalah untuk memahami suatu

kasus yang akan membawa pada pemahaman yang lebih baik, teori yang lebih baik mengenai kelompok yang lebih besar dari kasus tersebut. (Denzin, 1994 hal.237).

Melihat metode penelitian yang dilakukan adalah dengan mengangkat kasus masa transisi PTN menjadi BHPMN di dua Perguruan Tinggi Negeri yaitu ITS dan UNAIR, yang tujuan utamanya adalah untuk memahami permasalahan yang terkait dengan pengambilan keputusan kaum pengambil keputusan yang bertanggungjawab mengenai kasus tersebut, maka peneliti menggunakan metode *Instrumental case study* sebagai tipe penelitian.

4.2 METODE PEMILIHAN SUBYEK PENELITIAN

Prosedur pemilihan sampel dalam penelitian kualitatif umumnya menampilkan karakteristik (1) Diarahkan khususnya tidak pada jumlah sampel yang besar, melainkan pada kasus-kasus tipikal sesuai kekhususan masalah penelitian; (2) Tidak ditentukan secara kaku sejak awal, tetapi dapat berubah baik dalam hal jumlah maupun karakteristik sampelnya, sesuai dengan pemahaman konseptual yang berkembang dalam penelitian, dan (3) Tidak diarahkan pada keterwakilan (dalam arti jumlah/peristiwa acak) melainkan pada kecocokan konteks (Sarantakos, 1993, dalam Poerwandari, 2001).

Dengan karakteristik yang disebutkan diatas, jumlah sampel dalam penelitian kualitatif tidak dapat ditentukan secara tegas diawal penelitian. Beberapa peneliti menyarankan untuk lebih mementingkan tercapainya “titik jenuh” (Poerwandari, 2001).

Subyek pada penelitian ini dipilih berdasarkan pendekatan pengambilan sampel homogen. Dalam pendekatan ini yang diambil adalah sejumlah kecil kasus homogen. Pendekatan ini dilakukan agar peneliti dapat mendeskripsikan sub kelompok tertentu secara mendalam (Patton, 1990 dalam Purwandari, 2001 hal.59). Pemilihan pendekatan ini mempertimbangkan individu yang terlibat dalam kasus adalah mereka-mereka yang menjadi *stakeholder* dan penentu kebijakan dalam pengambilan keputusan besar yang juga akan menentukan nasib dan tumbuh-kembangnya sebuah organisasi. Selain itu penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan paradigma pengambilan keputusan yang menjadi sentral pengambil keputusan secara lebih detil dan lebih mendalam. Karakteristik subyek dibatasi pada pemimpin dari dua Perguruan Tinggi Negeri yaitu ITS dan UNAIR, yang memiliki kepentingan serta terkait langsung dengan kebijakan perubahan PTN menjadi BHPMN di PTN terkait.

4.3 METODE PENGUMPULAN DATA

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode wawancara. Wawancara dapat juga didefinisikan sebagai percakapan dan tanya jawab yang diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Wawancara dilakukan untuk memperoleh pengetahuan mengenai makna-makna subyektif yang dipahami individu berkaitan dengan topik yang diteliti dan bermaksud melakukan eksplorasi terhadap isu, suatu hal yang tidak dilakukan melalui pendekatan lain (Poerwandari, 1998 : 72 - 73).

Terdapat tiga tipe besar wawancara (Mathers et al, 2002), yaitu: terstruktur, semi terstruktur, dan tidak terstruktur.

a. Wawancara terstruktur (*structured interview*).

Pada wawancara terstruktur, *interviewer* akan menanyakan pertanyaan yang sama pada semua subyek. Bentuk tipe ini mirip dengan kuesioner, dimana keduanya memiliki panduan pertanyaan yang ketat. Pertanyaan-pertanyaan yang digunakan dalam wawancara terstruktur disusun sedemikian rupa sehingga akan menghasilkan jawaban yang spesifik dan terbatas. Tipe ini akan sangat cocok digunakan untuk menangkap informasi sebanyak mungkin, tapi memerlukan waktu yang panjang untuk proses analisis hasil wawancara.

b. Wawancara semi terstruktur (*semi-structured interview*)

Wawancara semi terstruktur memiliki serangkaian pertanyaan *open-ended* berdasarkan pada tema yang akan digali peneliti. Tipe pertanyaan *open-ended* tetap menentukan topik-topik tetapi memberikan kesempatan pada *interviewer* maupun *interviewee* untuk dapat mendiskusikan beberapa topik tertentu secara detail. Jika *interviewee* kesulitan untuk memberikan jawaban atau menjawab dengan singkat, maka *interviewer* bisa memberikan petunjuk atau arahan-arahan agar *interviewee* dapat berusaha untuk mempertimbangkan lebih jauh pertanyaan yang telah diajukan. Dalam wawancara semi terstruktur, *interviewer* memiliki kebebasan untuk menggali secara lebih dalam jawaban-jawaban dari *interviewee* yang menarik atau hanya mengikuti jawaban-jawaban yang ada saja.

c. Wawancara tidak terstruktur (*unstructured or in-depth interview*).

Wawancara tidak terstruktur (biasa disebut dengan “*depth*” atau “*in depth*” *interview*) memiliki struktur yang sangat terbatas. Dalam wawancara tidak terstruktur, pendekatan yang digunakan oleh *interviewer* berusaha untuk mendiskusikan “hanya” sejumlah topik yang terbatas, biasanya meliputi satu atau dua topik, dan pertanyaan yang diajukan dibentuk berdasarkan jawaban-jawaban yang telah diberikan sebelumnya oleh *interviewee*. Wawancara tidak terstruktur akan mengalir begitu saja ketika wawancara berlangsung, peneliti berusaha untuk menggali tema yang spesifik tetapi tidak memiliki struktur atau harapan-harapan awal tentang bagaimana wawancara akan berlangsung. Secara umum, peneliti akan berusaha untuk memahami bagaimana cara pandang *interviewee*. Dalam wawancara tidak terstruktur, hubungan antara *interviewer* dan *interviewee* sangatlah penting. Beberapa karakteristik dari *in depth interview* adalah peneliti memiliki topik yang umum dan memungkinkan untuk membuat sebuah panduan topik, tetapi keseluruhan struktur wawancara akan tetap ditentukan oleh jawaban-jawaban *interviewee* ketika proses wawancara berlangsung.

Model wawancara yang digunakan dalam semi terstruktur. Model wawancara ini dipilih dengan alasan di satu sisi untuk menghindari pertanyaan yang terlalu melebar, ataupun sebagai pengingat pewawancara jikalau subyek yang diwawancarai berbicara diluar topik penelitian. Sedangkan sisi lain, tema

pertanyaan yang akan dijawab oleh subyek adalah tema yang masih bisa berkembang dalam pelaksanaan wawancara nantinya.

Adapun pokok pertanyaannya seputar pengambilan keputusan dan menggunakan kasus transisi Perguruan Tinggi Negeri menjadi BHPMN dalam mengungkap realitas pengambilan keputusan tersebut. Sifatnya mengalir tidak membatasi secara kaku pada tema tapi tetap dalam kerangka. Karena dimungkinkan ada data baru yang masuk dan belum terpikirkan oleh peneliti, maka data tersebut merupakan suatu fakta yang harus diterima, tetapi tetap mempertimbangkan bahwa fokus persoalan bisa terjawab.

Tiap-tiap wawancara tidak dibatasi waktunya. Tujuan pada setiap wawancara adalah untuk mencapai kelengkapan data yang diperlukan berdasarkan indikator teoritis yang sudah ditetapkan diawal serta kemungkinan adanya tambahan informasi yang mendukung. Wawancara dilakukan ditempat yang telah disepakati dalam perjanjian bersama.

Untuk menjaga kualitas data maka pembuatan transkrip dilakukan oleh *interviewer* sendiri dengan segera. Hal itu dilakukan dengan harapan data-data dapat disajikan secara lengkap dan jelas sehingga memungkinkan peneliti untuk menangkap esensi makna dan pengalaman subyek yang telah diungkapkan dalam sesi wawancara.

Tiap-tiap wawancara direkam dalam sebuah kaset dan langsung ditransfer menjadi transkrip dalam bentuk verbatim yang akan digunakan untuk proses analisis (indikator dan daftar pertanyaan terlampir).

4.4 TEKNIK ANALISA DATA

Peneliti melakukan analisa data berdasarkan konsep teoritik yang ada pendekatan naturalistik dari *Recognition Primed Decision Making*. 11 poin ditentukan untuk menggali data berkaitan dengan pola pengambilan keputusan dengan pendekatan di atas.

- a) **Produk pengambilan keputusan** : merupakan hasil dari pengambilan keputusan dan implementasi konkret (*implement courses of action*) yang sudah dilakukan oleh subyek ketika terlibat dalam proses pengambilan keputusan.
- b) **Masalah dalam pengambilan keputusan** : identifikasi permasalahan (suatu keadaan yang dianggap subyek sebagai suatu masalah) dan yang akan dicari solusinya. Masalah disini juga mencakup hal-hal yang menghambat proses pengambilan keputusan. Dari sini, akan ditemukan alur berpikir pengambil keputusan dalam melakukan pengambilan keputusan.
- c) **Perilaku subyek dengan pihak terkait** : berkaitan dengan *relevan cue* dan para pihak (*stakeholder*) yang menyebabkan pengambil keputusan melakukan suatu pengambilan keputusan.
- d) **Perasaan yang dialami subyek** : berkaitan dengan kondisi internal (perasaan subyek) ketika hendak menentukan tujuan yang mungkin (*plausible goal*) dan pengharapan (*expectancies*) dan ketika menghadapi permasalahan dalam pengambilan keputusan.

- e) **Pihak-pihak yang berperan menurut subyek** : pihak-pihak yang terlibat menurut sudut pandang subyek, digunakan untuk mengetahui *relevant cue* yang mana yang nantinya akan berkontribusi atau merasakan dampak dari pengambilan keputusan yang dilakukan.
- f) **Perilaku subyek terkait kasus** : berkaitan dengan tindakan sejenis (*typical action*) yang dilakukan oleh pengambil keputusan setelah pengambil keputusan mempersepsikan bahwa kondisi yang dialami saat ini sejenis dengan apa yang pernah dialami sebelumnya.
- g) **Subyek memandang konsep tim** : dalam proses pengambilan keputusan yang bersifat organisasional, pengambil keputusan tidak bertindak dan melakukan pengambilan keputusan sendiri. Konsep tim berkaitan dengan tindakan sejenis yang akan dilakukan dalam pengambilan keputusan dan keterbukaan pengambil keputusan untuk berdiskusi memperbaiki yang belum sempurna (proses evaluasi).
- h) **Konsep pengambilan keputusan subyek** : konsep pengambilan keputusan ini berkaitan dengan gambaran global yang dimiliki oleh pengambil keputusan ketika menghadapi suatu keadaan dimana seseorang harus melakukan pengambilan keputusan. Gambaran ini digunakan untuk melihat bagaimana pengambil keputusan secara umum bertindak dan menentukan langkah yang harus dilakukan.

- i) **Subyek memandang masuknya hal baru dan resiko** : konteks dalam pengambilan keputusan tidak bersifat statis. Masuknya informasi baru dan resiko yang muncul akibat suatu tindakan berkaitan dengan adanya evaluasi terhadap tindakan yang telah dilakukan (*evaluate action*).
- j) **Nilai-nilai subyek** : nilai-nilai dalam diri subyek (kondisi internal subyek) yang menjadi referensi bagi pengambil keputusan untuk menentukan tujuan yang mungkin dicapai serta pengharapan atas pengambilan keputusan yang sudah dilakukan.
- k) **Pengalaman dalam pengambilan keputusan** : pengalaman sebagai poin terpenting dalam konsep *recognition primed decision making*, yang secara signifikan mempengaruhi cara berpikir pengambil keputusan dan tindakannya untuk melakukan pengambilan keputusan berikutnya.

Berdasarkan bagan teoritis dari konsep naturalistik, peneliti juga melakukan analisa data yang berkaitan dengan karakteristik pengambilan keputusan *recognition primed decision making* (Orasanu and Connolly ,1993):

- a) *Ill structured problems.*
- b) *Uncertain dynamic conditions.*
- c) *Shifting, ill defined goals.*
- d) *Action/feedback loops.*
- e) *Time pressure.*
- f) *High risk.*

g) *Multiple players.*

h) *Organizational norms.*

Untuk melakukan analisa terhadap data-data yang sudah dikumpulkan sesuai dengan tujuan penelitian, peneliti menggunakan metode yang dikemukakan oleh Strauss *and* Corbin. Strauss *and* Corbin (1998) membagi prosedur koding dalam beberapa langkah. Langkah-langkah tersebut yang digunakan oleh peneliti dalam melakukan analisa data terkait pengambilan keputusan dalam konteks BHPMN ITS dan UNAIR.

4.4.1. Operasi dasar :

a. **Mengajukan Pertanyaan (*Asking Question*)**

Pada studi kasus ini, ada beberapa pertanyaan yang mempunyai peran berbeda dalam proses analisa data mengenai BHPMN di Unair dan di ITS. Jenis pertanyaan tersebut meliputi kategori pertanyaan :

1. **Pertanyaan sensitivitas.** Jenis pertanyaan ini ditujukan untuk mengungkapkan apa yang ditunjukkan oleh suatu data.
2. **Pertanyaan teoritikal.** Jenis pertanyaan ini membantu peneliti untuk melihat proses, variasi, kesamaan dan hubungan antar konsep.
3. **Pertanyaan praktikal dan struktural.** Jenis pertanyaan ini menyediakan arahan bagi peneliti dalam menetapkan subyek dan membantu peneliti mengembangkan stuktur suatu teori/konsep.
4. **Pertanyaan panduan.** Jenis pertanyaan ini adalah panduan dalam melakukan wawancara, observasi dan penyelidikan atas dokumen

lainnya. Jenis pertanyaan ini ditandai dengan pertanyaan terbuka (*open-ended*) dan cenderung menjadi semakin spesifik seiring dengan berjalannya studi (Strauss and Corbin, 1998 :77).

b. Membuat Perbandingan (*Making comparision*)

Analisis perbandingan merupakan ciri yang melekat pada riset ilmu sosial. Analisis ini biasa terbentuk dalam suatu desain penelitian secara implisit atau eksplisit. Asumsi dasar dari penggunaan perbandingan adalah kita hanya dapat benar-benar memahami sesuatu apabila kita membandingkannya dengan lawannya atau sesuatu yang berbeda.

1. Perbandingan dekat-dalam (*close-in comparision*) yaitu perbandingan antara sesuatu dengan sesuatu yang serupa atau setara. Perbandingan ini seringkali dilakukan pada obyek-obyek yang secara keseharian memang seringkali diperbandingkan.
2. Perbandingan jauh-luar (*far-out comparision*), yaitu apabila kita membandingkan sesuatu dengan sesuatu yang sama sekali berbeda.
(Strauss and Corbin, 1998 :78)

4.4.2. Analisis Dasar :

1. ***The Flip-Flop Technique*** : Teknik ini digunakan bertujuan untuk mendapatkan sebuah perspektif yang berbeda terhadap sebuah konsep melalui perbandingan konsep itu dengan lawan konsep tersebut.
2. **Teknik perbandingan secara sistematis** : Perbandingan ini dilakukan dengan membandingkan suatu kejadian yang muncul di data dengan

kejadian yang pernah dialami atau dari literatur. Tujuan dari perbandingan ini adalah mengembangkan sensitivitas peneliti terhadap properti dan dimensi yang ada pada data tetapi tidak “terlihat” atau diabaikan dikarenakan peneliti tidak mengetahui apa yang sebenarnya dicari. Proses analisis ini tidak tertarik pada seberapa banyak orang yang menampilkan konsep ini tetapi lebih pada seberapa sering konsep ini muncul dan apa yang tampak dalam berbagai situasi yang berbeda. Teknik ini dapat menggunakan baik jenis perbandingan dekat-dalam maupun jauh-luar.

3. **Teknik mengibarkan “bendera merah”.** Teknik terakhir yang akan dibahas adalah mengibarkan “bendera merah”. “Bendera merah” disini merupakan metafor dari keadaan bahaya. Analis atau subyek seringkali membawa bias, keyakinan dan asumsinya ke dalam penyelidikan. Hal itu bukan suatu sifat negatif karena setiap orang merupakan anak jaman dan budayanya. Kondisi yang perlu diperhatikan adalah apakah analisis menjadi rusak karena bias, keyakinan dan asumsi tersebut.

(Strauss *and* Corbin, 1998 :94-99)

4.4.3. Langkah Dasar :

Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan teknik koding. Koding adalah dua aktivitas yang dilakukan secara simultan : reduksi data secara mekanis dan kategorisasi data secara analitis ke dalam tema-tema. Adapun langkah-langkahnya terdiri dari :

1. **Koding Pengungkapan-Berbuka (*Open Coding*)**. Secara harfiah, *open coding* atau koding pengungkapan-berbuka berarti proses analisis untuk mengidentifikasi berbagai konsep beserta properti dan dimensinya dalam suatu data. Sebutan terbuka pada kategori koding ini menunjukkan proses yang berusaha mengungkapkan, memberi nama dan mengembangkan suatu konsep (Strauss *and* Corbin,1998: 101).
2. **Koding Pembentukan-Berporos (*Axial Coding*)**. *Axial coding* atau koding pembentukan-berporos berupaya melakukan penggabungan kembali data yang telah terurai oleh proses koding sebelumnya. Pada tahap ini, peneliti mengembangkan properti dan dimensi setiap kategori, serta mengkaitkan kategori dengan sub-kategorinya pada level properti dan dimensi (Strauss *and* Corbin,1998 :123).
3. **Koding Integrasi-Selektif (*Selective Coding*)**. Koding integrasi-selektif adalah sebuah proses mengintegrasikan dan menjernihkan kategori. Langkah awalnya adalah memilih beberapa kategori dasar. Kriteria untuk menetapkan kategori dasar dalam studi penyusunan model kompetensi diantaranya adalah:
 - a) Seluruh kategori besar lainnya harus berkaitan dengan kategori dasar.
 - b) Kategori itu sering muncul pada data. Ini berarti kebanyakan kasus mengandung kategori tersebut.

- c) Perkembangan penjelasan yang berkaitan dengan kategori tersebut bersifat logis dan konsisten. Tidak ada pemaksaan terhadap data.
- d) Kategori tersebut harus mampu menjelaskan berbagai variasi yang ada pada data.

Dalam proses pemilihan ini, peneliti perlu *me-review* seluruh kategori berdasarkan kriteria tersebut. Biasanya *sense* peneliti akan menjadi lebih tajam terhadap kualitas kategori yang telah terbentuk (Strauss *and* Corbin, 1998 : 143).

4.5 VALIDITAS DAN RELIABILITAS DATA.

Penelitian kualitatif seringkali dianggap kurang ilmiah karena tidak memiliki standart validitas dan reliabilitas yang jelas. Hal ini sangat berbeda jika dibandingkan dengan penelitian kuantitatif yang validitas dan reliabilitasnya dapat diukur dan distandardisasi. Padahal pada dasarnya kedua penelitian tersebut merupakan suatu kegiatan ilmiah yang harus diukur mengenai konsep reliabilitas, validitas, dapat diuji dan diulangnya penelitian (replikasi), serta obyektifitasnya (Poerwandari, 2001:100). Marshall dan Rossman (1995, dalam Poerwandari, 2001:100) menyarankan bahwa peneliti kualitatif justru harus memberikan perhatian lebih besar pada isu validitas dan 'kualitas' penelitiannya daripada bila ia mengadakan riset dengan metode tradisional. Upaya peneliti dalam menjaga validitas penelitian, yaitu dengan cara-cara sebagai berikut:

4.5.1 Kredibilitas

Istilah Validitas dan Realiabilitas penelitian dalam penelitian kualitatif yang paling sering digunakan adalah kredibilitas (Jorgensen, 1989; Lincoln dan Cuba dalam Marshall dan Rosman, 1995; Patton, 1990; Leininger, 1994 dalam Poerwandari, 2001). Kredibilitas Studi kualitatif terletak pada keberhasilannya mencapai maksud mengeksplorasi masalah atau mendeskripsikan seting, proses, kelompok sosial atau pola interaksi yang kompleks. (Poerwandari, 2001, Hal.102). Adapun upaya yang dilakukan peneliti untuk mencapai kredibilitas adalah dengan cara sebagai berikut :

1. Konsisten pada satu paradigma awal penelitian berupa paradigma Naturalistik dengan pendekatan model pengambilan keputusan *Recognition Primed Decision Making*.
2. Peneliti menggunakan komunikasi yang baik untuk menggali data yang valid. Yakni dengan cara mengikuti gaya bicara dari subyek dan terlebih dahulu membaca referensi terkait dengan permasalahan BHPMN baik dalam konteks ITS maupun Unair untuk membantu peneliti dalam menangkap maksud subyek dan jargon-jargon BHPMN yang disampaikan kepada peneliti.
3. Pemilihan subyek penelitian dengan kapabilitas dan tingkat kepercayaan yang diakui secara formal (sumber informasi langsung dari institusi ITS dan UNAIR).

4. Membuat pertanyaan panduan yang merujuk pada *Recognition Primed Decision Making Model* sebagai kerangka agar selama proses wawancara dan analisa data tidak melebar.
5. Merujuk pada pertanyaan behavioral (yang benar-benar terjadi dan dilakukan oleh subyek).
 - a) *Situation* : Situasi seperti apa yang dialami oleh subyek
 - b) *Task* : tugas apa yang menjadi tanggungjawab subyek
 - c) *Action* : apa yang dilakukan oleh subyek berkaitan dengan tugas yang dihadapinya.
 - d) *Result* : bagaimana hasil dari rangkaian tugas yang telah dilakukan oleh subyek.
6. Triangulasi data : yaitu dengan menggunakan berbagai sumber data yang berbeda untuk mengelaborasi dan memperkaya penelitian (Poerwandari, 2001, hal.108). Dalam penelitian pengambilan keputusan *Recognition Primed Decision Making* ini, penulis melakukan triangulasi subyek dengan memilih subyek dari dua institusi yang berbeda.

4.5.2 Dependabilitas

Lincoln dan Guba (dalam Poerwandari, 2001:104) mengusulkan suatu konstruk lain untuk menggantikan istilah reliabilitas dalam penelitian kualitatif yakni dependabilitas. Adapun jenisnya antara lain :

1. **Koherensi**, yakni bahwa metode yang dipilih memang mencapai tujuan yang diinginkan.
2. **Keterbukaan**, sejauh mana peneliti membuka diri dengan memanfaatkan metode-metode yang berbeda untuk mencapai tujuan,
3. **Diskursus**, sejauh mana dan seintensif apa peneliti mendiskusikan temuan dan analisisnya dengan orang-orang lain. (Sarantakos, 1993 dalam Poerwandari, 2001:104).

Melalui konstruk ini peneliti memperhitungkan perubahan-perubahan yang mungkin terjadi menyangkut fenomena yang diteliti, juga perubahan dalam desain sebagai hasil pemahaman yang lebih mendalam tentang *setting* yang diteliti (Poerwandari, 2001:104). Upaya yang dilakukan peneliti agar memenuhi standar dependabilitas adalah:

- a. Mencatat hal-hal penting serinci mungkin, mencakup catatan pengamatan obyektif terhadap setting, partisipan, atau hal lain yang terkait. Terlebih lagi ketika dilakukan *interview* dengan subyek.
- b. Mendokumentasikan dan menyusun secara rapi data yang terkumpul, proses pengumpulan data maupun strategi analisisnya segera setelah wawancara dilakukan untuk menghindari bias personal (lupa atau terdistorsi hal lain).
- c. Memanfaatkan langkah-langkah dan proses yang diambil peneliti sebelumnya sebagai masukan bagi peneliti untuk melakukan penekatan dan menjamin pengumpulan data yang berkualitas untuk penelitian sendiri (Poerwandari, 2001, hal.108). Dalam penelitian pengambilan

keputusan *Recognition Primed Decision Making Model* ini, penulis menjadikan Penelitian Gary Klein dan John Anthony Sokolowski sebagai masukan.

- d. Melakukan konsultasi terus-menerus dengan dosen pembimbing dan membaca referensi tambahan berkaitan dengan materi pengambilan keputusan maupun teknik penggalian data setiap selesai melakukan wawancara untuk mempelajari kekurangan yang terjadi selama melakukan wawancara (agar tidak diulangi lagi pada wawancara sesi berikutnya, jika ternyata wawancara pertama belum memenuhi kecukupan data).
- e. Melakukan pengecekan kembali data untuk menguji keyakinan dugaan-dugaan yang berbeda melalui penyajian pertanyaan-pertanyaan tentang data.

4.5.3 Konfirmabilitas

Konfirmabilitas (*confirmability*) merupakan konstruk terakhir untuk menggantikan konsep mengenai obyektivitas. Obyektivitas dapat diartikan sebagai sesuatu yang muncul (*emergent*) dari hubungan subyek-subyek yang berinteraksi. Hal tersebut membuat obyektivitas dilihat sebagai konsep intersubyektivitas, terutama dalam rangka 'pemindahan' dari data yang subyektif ke arah generalisasi data (data obyektif) (Poerwandari, 2001:105). Upaya yang ditempuh oleh peneliti untuk mencapai obyektifitas pada penelitian pola pengambilan keputusan dari

pengambil keputusan dalam konteks BHPMN ITS - Unair adalah dengan cara peneliti *transparan* (terbuka) dalam mengungkapkan proses dan elemen-elemen penelitiannya kepada orang lain. Sehingga hal ini memungkinkan orang lain untuk menilai hasil penelitian ini.

4.5.4 Transferabilitas

Dalam penelitian mengenai pola pengambilan keputusan dari pengambil keputusan konteks BHPMN ITS-Unair, transferabilitas ditunjukkan peneliti dengan tetap mengacu pada pemikiran konseptual yang digunakan untuk memperlihatkan bahwa pengumpulan data dan analisisnya dipandu oleh konsep-konsep dan model-model. Konsep-konsep yang diambil peneliti adalah konsep naturalistik, dengan pendekatan *Recognition Primed Decision Making* yang memungkinkan diterapkannya hasil penelitian mengenai pengambilan keputusan tersebut pada kelompok lain.

BAB V

ANALISA DATA

Realitas merupakan suatu kenyataan yang tidak bisa dibantah, karena didukung oleh data dan fakta yang akurat. Pengambilan keputusan yang mengacu pada konsep naturalistik memiliki konteks yaitu (1) Masalah struktur yang tidak sehat, (2) Kondisi dinamik yang tidak tertentu, (3) Terjadinya perubahan setiap saat, sulit mendefinisikan tujuan, (4) Perputaran aksi dan *feedback*, (5) Tekanan waktu, (6) Resiko tinggi, (7) Banyaknya yang berperan, (8) Adanya norma organisasi.

Dari konteks yang dibangun untuk mengungkap mengenai realitas (apa yang senyatanya) dalam pola pengambilan keputusan, penelitian mencoba untuk tetap konsisten pada paradigma yang sudah dipegang sejak awal, yaitu paradigma *naturalistic decision making*.

Peneliti merujuk pada penelitian original yang dilakukan oleh John Anthony Sokolowski mengenai "*modeling the decision process of a joint task force commander*" yang menggunakan pendekatan pengambilan keputusan dari sudut pandang *naturalistic decision making* dan telah dipertahankan untuk mendapatkan gelar *Doctor of Philosophy* di *Old Dominion University* pada bulan Mei 2003. Pertanyaan-pertanyaan yang dipakai dalam panduan wawancara oleh John Anthony Sokolowski di-*breakdown* dari konsep teoritis pendekatan naturalistik (pertanyaan terlampir):

"Naturalistic Decision Making (NDM) as a theory that describes the process used by experienced pengambil keputusan to arrive at satisfactory decisions. Unlike classical decision theory, it is not based on a mathematical process for computing optimal outcomes but on a psychological model of the intuitive steps a person follows in reaching a decision".

Sedangkan pertanyaan panduan persiapan (*secondary question*), dibuat oleh peneliti untuk menghindari kemungkinan ketidakmampuan *framing* peneliti, ketika berhadapan dengan informan yang mengendalikan pembicaraan. Fungsinya adalah sebagai rem sehingga ketika subyek menyimpang dari indikator, bisa diarahkan untuk tetap berada secara konsisten dengan konsep yang ingin diteliti oleh peneliti. (pertanyaan terlampir).

Adapun pelaksanaan penelitian dan penjelasan mengenai Pola Pengambilan Keputusan dari pengambil keputusan pada konteks BHPMN ITS-UNAIR) mencakup hal-hal di bawah ini :

- 5.1. Pelaksanaan Penelitian
 - 5.1.1. Tahap Pra Penelitian
 - 5.1.2. Tahap Penelitian
 - 5.1.3. Tahap Pengolahan dan Analisa Data
- 5.2. Keterbatasan Penelitian
- 5.3. Pelaksanaan Penelitian
- 5.4. Analisa makro BHPMN
- 5.5. Gambaran konteks *Recognition Primed Decision Making* di ITS
- 5.6. Gambaran konteks *Recognition Primed Decision Making* di UNAIR
- 5.7. Uraian karakteristik individual.

5.1 Pelaksanaan Penelitian

5.1.1. Tahap Pra Penelitian

- a) Penelitian dilaksanakan \pm 5 bulan, yaitu mulai bulan Agustus sampai dengan bulan Desember 2005 (Pencarian data penelitian, penentuan metode penelitian dan pelaksanaan proses wawancara).
- b) Menetapkan paradigma dan teori baik berkaitan dengan analisa data kualitatif maupun dasar teoritis mengenai pengambilan keputusan.
- c) Mencari informasi pendahuluan mengenai BHPMN dari ITS dan Unair.
- d) Mencari literatur mengenai pengambilan keputusan dari berbagai sumber dan paradigma di jurnal-jurnal ilmiah dalam dan luar negeri.

5.1.2. Tahap Penelitian

Proses wawancara ini dilakukan mulai bulan November sampai bulan Desember 2005. Sebelum dilakukan proses wawancara, peneliti telah menyiapkan segala sesuatu yang diperlukan dalam proses pengambilan data. Persiapan yang dilakukan meliputi :

- a) Pencarian pertanyaan panduan dari penelitian sebelumnya yang menggunakan paradigma Naturalistik dan mengambil pendekatan *Recognition Primed Decision Making* sebagai landasan teoritisnya.
- b) Melalui serangkaian analisa data awal di ITS dan Unair, peneliti menentukan subyek penelitian yang memiliki peran kritis dalam pengambilan keputusan konteks BHPMN.

- c) Mengkonfirmasi dan memohon kerjasama dengan empat orang subyek penelitian (orang-orang yang memiliki kedudukan tinggi dan peran kunci dalam institusi) agar bersedia diwawancarai.
- d) *Browsing* di Internet untuk terus menerus melakukan *meng-up date* informasi penelitian mengenai pengambilan keputusan dan hal-hal apa saja yang ada dalam pengambilan keputusan.
- e) Evaluasi terus-menerus sejalan dengan tambahan materi dari pencarian referensi di internet dan data mentah yang berhasil didapatkan. Permasalahan yang tidak bisa digali pada wawancara pertama, akan dikonfirmasi ulang pada wawancara kedua dengan memperbaharui pertanyaan panduan dan untuk keperluan *making comparison* atas data yang belum bisa dibandingkan jika hanya mengacu pada data wawancara pertama.
- f) Evaluasi terhadap konsistensi paradigma dengan hasil penelitian. Permasalahan yang terjadi dalam sesi wawancara peneliti adalah pada salah satu subyek kunci dari ITS. Peneliti tidak mampu melakukan *framing* (wawancara yang dilakukan tidak mampu mengungkap tujuan penelitian karena ketidakmampuan peneliti mengarahkan wawancara), sehingga subyek tersebut tidak bisa dipertahankan untuk tetap menjadi subyek penelitian. Pertimbangan lain dari peneliti adalah waktu untuk melakukan penelitian ini sangat sedikit, sehingga peneliti pun memutuskan untuk tidak mengambil sesi wawancara lanjutan kepada subyek, karena subyek tersebut terlalu sibuk.

- g) Secara keseluruhan proses wawancara berlangsung dengan lancar tanpa ada hambatan yang berarti. Januari-Maret, peneliti mulai melakukan analisa mendalam terhadap hasil verbatim. Proses penelitian kemudian diakhiri dengan penulisan lengkap dan penyusunan hasil penelitian yang dilakukan pada bulan April.

5.1.3. Tahap Pengolahan dan Analisa Data

Proses verbatim dilakukan secepatnya setelah data didapatkan dan langsung dibaca. Data yang dibaca cepat ini untuk melihat bagaimana isi data dan gambaran kasar verbatim. Karena hasilnya akan menjadi acuan bagi peneliti untuk langkah selanjutnya (apakah data tersebut cukup, atau memerlukan wawancara lanjutan).

Proses pengkodean dilakukan dengan maksud untuk mencari kata-kata yang menyiratkan atau memiliki arti atau tema yang berhubungan dengan apa yang dicari dalam penelitian pola pengambilan keputusan ini. Analisanya dilakukan dengan tahapan :

1) Operasi Dasar

a. Mengajukan Pertanyaan (*Asking Question*)

Peneliti memberikan pertanyaan-pertanyaan pada subyek pada saat wawancara, yang dilanjutkan dengan mempertanyakan kembali data yang telah diperoleh untuk menggali kemungkinan adanya fakta terselubung yang tidak tampak secara artifisial.

b. Membuat Perbandingan (*Making Comparison*).

Peneliti membuat perbandingan konteks, lingkungan dan situasi yang melatarbelakangi pengambilan keputusan untuk melihat konsistensi dan perilaku yang dilakukan oleh subyek berkaitan dengan pengambilan keputusan yang dilakukan.

2) Analisis Dasar

a. *The Flip-Flop Technique*

Teknik flip-flop ini dilakukan subyek untuk mendapatkan perspektif yang berbeda terhadap konsep BHPMN yang ada di ITS dan di Unair. Melalui perbandingan konsep tersebut, peneliti menemukan properti-properti yang dapat digunakan untuk melihat konteks yang ada di ITS dan konteks yang ada di Unair.

b. Teknik perbandingan secara sistematis.

Secara garis besar, teknik analisa data ini dipakai peneliti untuk semua data. Peneliti membandingkan suatu kejadian yang muncul pada data dengan kejadian yang ada pada literatur konseptual berkaitan dengan Naturalistik pada pendekatan *Recognition Primed Decision Making*. Analisa yang dilakukan adalah dengan menelusuri seberapa sering konsep *Recognition Primed Decision Making* ini muncul dan apa yang tampak ketika subyek dihadapkan pada situasi yang berbeda (dari hasil *making comparison*).

c. Teknik mengibarkan “bendera merah”

Peneliti tidak langsung melakukan penerimaan atau penolakan atas sebuah fenomena dalam data transkrip subyek dalam pengambilan keputusan. Peneliti mengantisipasi bias, keyakinan dan asumsi ke dalam penyelidikan. Cara yang dilakukan oleh peneliti adalah dengan mempelajari terlebih dulu kemungkinan-kemungkinan sumber bias dan mengantisipasinya :

- 1) Jalur keprofesian subyek.
- 2) Posisi (peran) subyek dalam organisasi.
- 3) Seting tempat dan budaya organisasi dimana subyek berada.

3) Langkah Dasar

a. Koding Pengungkapan terbuka (*open coding*) :

Ada beberapa istilah dalam melakukan koding data dan digunakan untuk mempermudah klasifikasi data (Strauss & Corbin, 1998, Hal.101) :

- **Fenomena** : ide pokok dalam data yang direpresentasikan sebagai konsep.
- **Konsep** : representasi dari suatu fenomena sosial atau gagasan tertentu.
- **Teori** : suatu perangkat konsep/kategori yang tersusun dengan baik untuk menjelaskan suatu fenomena sosial.
- **Kategori** : konsep yang mengarah pada fenomena.

- **Propertis** : karakteristik dari kategori, penggambaran dari kategori, sebuah penanda atau pembeda yang membuat kategori itu memiliki makna.
- **Dimensi** : jarak sepanjang propertis umum dari kategori tersebut bervariasi, memberikan spesifikasi pada kategori dan variasi dalam teori.
- **Sub kategori** : konsep yang berkaitan erat didalam kategori, memberinya klarifikasi lebih lanjut dan spesifikasi.

Dalam koding pengungkapan terbuka ini, koding pertama kali yang dilakukan dari keseluruhan data kasar yang didapatkan. Dalam langkah awal ini peneliti melokasikan tema-tema dan menentukan kode-kode atau label-label dengan maksud meringkas bermacam data ke dalam kategori-kategori.

b. Koding Pembentukan berporos (*axial coding*)

Peneliti melakukan *Axial coding* yaitu pengorganisasian data hasil *open coding* untuk dikembangkan ke arah beberapa proposisi. Pada tahap ini pula dilakukan upaya analisis hubungan antar kategori, termasuk juga dengan sub kategori-sub kategori di bawahnya.

c. Koding Integrasi selektif (*selective coding*)

Peneliti melakukan *selective coding* yaitu penyeleksian kategori inti dan kaitannya dengan kategori lain, sehingga dapat

diketahui dan dijelaskan mana yang menjadi inti atau pusat dari konsep atau kategori lainnya (Neuman,2003). Dari koding sebelumnya kemudian diadakan pemilahan berdasarkan tema yang memayungi penelitian ini untuk selanjutnya ditarik suatu kesimpulan.

5.2. Keterbatasan Penelitian

Proses pelaksanaan penelitian ini pada dasarnya tidak mendapatkan suatu hambatan atau kendala yang cukup berarti. Namun tetap ada kendala konseptual maupun kendala teknis yang terjadi dalam penelitian ini :

- a) Sulitnya menciptakan netralitas dan tendensi dalam penggalan *in-depth interview*. (asumsi dasar yang dibangun peneliti seringkali menghambat munculnya ide pertanyaan kritis).
- b) Pilihan kata, arah pertanyaan seringkali melebar di luar *framing* peneliti (terjadi pada subyek NU3005RE).
- c) Peneliti memiliki hambatan untuk tetap konsisten dalam paradigma yang sudah dipilih untuk memandang permasalahan.
- d) Teknik analisa data yang dilakukan oleh peneliti masih sangat jauh dari kesempurnaan.

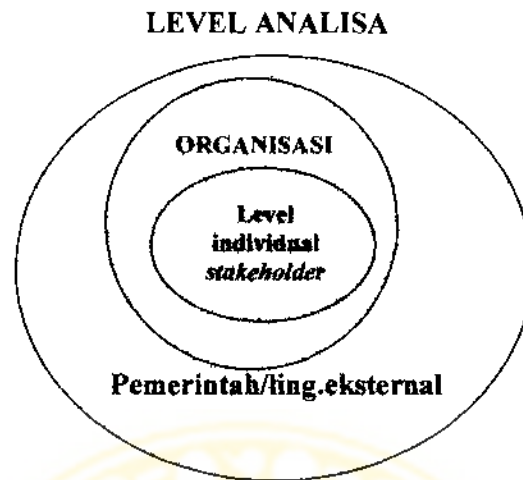
5.3. Pelaksanaan Penelitian

Gambaran secara rinci pelaksanaan wawancara yang telah dilakukan dapat dilihat pada tabel jadwal pelaksanaan wawancara yang disajikan oleh peneliti berikut ini :

Tabel 5.1
Jadwal Pelaksanaan Wawancara

No.	Kode Subyek	Tanggal	Waktu	Lokasi	Ket.
1.	SU2105RE	21 November 2005	08.00 – 09.30	Rektorat Unair Lantai 4	
2.	PA2305IP	23 November 2005	08.30 – 10.00	Kantor Pusat LPPM ITS	
3.	ZA2305FA	23 November 2005	10.15 - 11.45	Ruang Dekanat Fakultas Psikologi Unair.	
4.	NU3005RE	30 November 2005	15.00 - 16.30	Rektorat ITS lantai 2	Tidak bisa dianalisa
5.	ZA2305FA	16 Desember 2005	07.00 - 08.30	Ruang Dekanat Fakultas Psikologi Unair.	
6.	SU2105RE	21 Desember 2005	08.00 - 09.30	Rektorat Unair Lantai 1 (ruang Kemahasiswaan)	

5.4. Analisa Makro BHPMN



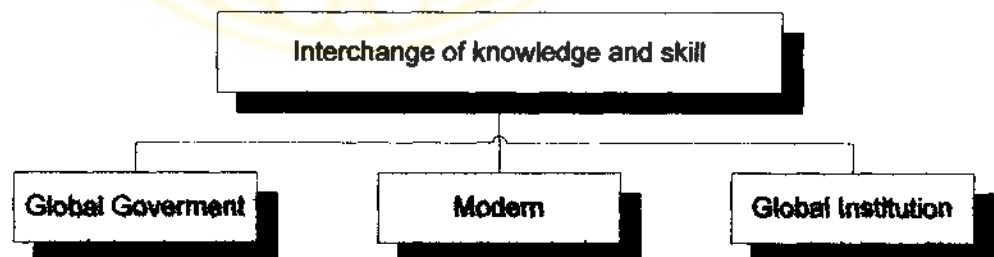
Gambar 5.1 Level Analisa Kasus

Penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebenarnya tidak berkuat pada level makro (Dalam hal ini mengenai pemerintah, kebijakan dan undang-undang pendidikan sampai munculnya kebijakan agar Perguruan Tinggi Negeri berstatus PT.BHMN saat itu), akan tetapi lebih pada level mikro pemegang kebijakan di dua Perguruan Tinggi Negeri di Surabaya tersebut, meliputi strategi pengambilan keputusan, value, antisipasi resiko dan hal-hal lain yang terkait secara individual pada diri subyek.

Analisa pada level mikro yang akan dibahas, tentu tidak bisa dilepaskan dari kronologis makroskopis BHPMN. Hal ini digunakan sebagai acuan untuk mendefinisikan konteks pengambilan keputusan individu para penentu kebijakan BHPMN.

Pemerintah menyadari adanya banyak tuntutan mengenai sistem pendidikan yang baik dan berkualitas bagi masyarakat. Dalam hal ini, Ada tiga prasyarat minimum (<http://pk.ut.ac.id/jp>):

1. Organisasi kampus harus mempunyai prinsip *good governance* yang berkenaan paling tidak dengan empat ciri sebagai berikut :
 - a) Prinsip Transparansi (*Tranparancy*)
 - b) Prinsip Akuntabilitas (*Acuntability*)
 - c) Prinsip Keadilan (*Fairness*)
 - d) Prinsip Responsibilitas (*Responsibility*)
2. Perguruan Tinggi harus melihat dirinya sebagai sebuah organisasi modern yang perlu untuk dikelola dengan manajemen modern, baik dalam arti konsep maupun praktek.
3. Perguruan Tinggi harus melihat bahwa ia adalah bagian dari masyarakat Indonesia yang sedang berjuang untuk memperoleh kecakapan global dan menjadi sebuah negara-bangsa yang sungguh-sungguh dihormati di antara bangsa-bangsa di dunia.



Gambar 5.2. Skema penyiapan pendidikan tinggi masa depan

Analisa Kasus pada Level Makro di ITS dan Unair

UNAIR dan ITS memiliki sejarah kronologis pengambilan keputusan untuk menjadi otonom dengan latarbelakang yang berbeda (alur yang ada pada tabel 5.2.). Akan tetapi landasan awal mengapa kedua perguruan tinggi di Surabaya tersebut ingin BHMN adalah adanya kebijakan pemerintah untuk melaksanakan otonomi Perguruan Tinggi Negeri. Hal tersebut merupakan pemicu bagi dua perguruan tinggi diatas untuk melakukan sebuah perubahan strategi pendidikan dari yang sifatnya tidak otonom menjadi lebih otonom.

Perbedaan antara ITS dan UNAIR adalah ketika itu, Presiden saat itu menyebutkan bahwa UNAIR adalah salah satu Perguruan Tinggi yang masuk dalam *scheme* pemerintah (menjadi salah satu perguruan tinggi yang disorot memiliki kelayakan untuk menjadi BHMN), sedangkan ITS posisinya adalah mengajukan diri sebagai perguruan tinggi yang layak disebut otonom.

Kesempatan perubahan status otonomi diberikan pemerintah RI dimasa pemerintahan Megawati SP. Kepada seluruh Perguruan Tinggi dengan syarat mengajukan proposal. Sedangkan 4 perguruan tinggi tua di Indonesia yaitu UI, ITB, IPB dan UGM sudah secara otomatis menjadi PT.BHMN.

Meskipun diawali dengan kasus yang sama, pada perkembangan selanjutnya ITS menjadi sangat bersemangat untuk menjadi PT.BHMN. Upaya-upaya konkret dilakukan oleh ITS untuk mencapai BHMN tersebut. Bahkan dalam Garis Besar Program Kerja (GBPK) ITS 2003-2007 tercantum tujuan utama ITS adalah (1) menghantarkan ITS sebagai Perguruan Tinggi Berbadan Hukum Milik Negara (PT.BHMN) dan (2) menghantarkan ITS sebagai

Perguruan Tinggi yang mendapatkan pengakuan secara internasional. Sedangkan UNAIR menyambut kebijakan pemerintah dengan merumuskan proposal dan setelah dua tahun, proposal tersebut digodok selama dua tahun dan berhasil merumuskan konsep UNAIR otonom. Menjadi PT.BHMN sudah bukan lagi tujuan bagi UNAIR, karena PT.BHMN ataupun tidak PT.BHMN, UNAIR sudah berketetapan hati hendak menjalankan otonomi kampus.

Batas waktu yang diberikan pemerintah terkait dengan perubahan status PTN menjadi PT.BHMN telah berlalu. ITS belum memenuhi uji kelayakan PT.BHMN pada waktu yang sudah ditentukan. Sedangkan UNAIR mengalami kendala teknis karena luput dari tanda tangan pengesahan Presiden. Hal tersebut dikarenakan pergantian pemerintahan.

Pada tahun 2006, dua Perguruan Tinggi Negeri Di Surabaya tersebut sudah sama-sama memiliki konsep dan persiapan yang matang untuk menjadi otonom. UNAIR mengalami pergantian Rektor pada tahun tersebut, dan dengan pergantian tersebut proposal yang sudah dirumuskan oleh tim UNAIR Otonomi diestafet-mandatkan kepada Rektor yang baru. Sedangkan secara organisasi, ITS juga telah melakukan revisi-revisi atas proposal ITS PT.BHMN serta telah membuat perumusan prinsip strategi otonomi kampus dengan tujuh prinsip dasar ITS PT.BHMN.

Tabel.5.2 Kronologis kasus BHPMN UNAIR-ITS

		KASUS UNAIR
TRIGGER		
(munculnya kebijakan pemerintah mengenai otonomi kampus)		
Tidak masuk <i>scheme</i> pemerintah	≠	Masuk <i>scheme</i> pemerintah
Membuat proposal	=	Membuat proposal
Deadline waktu tahun 2005		
Proposal jadi	=	Proposal jadi
Uji kelayakan	≠	Proposal sampai pada presiden
Menunggu jawaban pemerintah mengenai status PT.BHMN		
Masalah internal <i>stakeholder</i>	≠	Siap dengan rencana strategis 2002-2010
PERGANTIAN PRESIDEN/Perubahan Mekanisme : permasalahan UU		
Belum berhasil merumuskan konsep	≠	Luput dari penandatanganan
STRATEGI BARU		
Program <i>image building</i> layak otonom dan berhasil merumuskan tujuh prinsip dasar ITS PT.BHMN	≠	Turun Per-Men yang berisi Statuta UNAIR Otonomi dan proposal yang sudah jadi diestafetkan untuk dijalankan rektor baru.
STEADY STATE		
RESPON SUBYEK SEBAGAI STAKEHOLDER PADA SETIAP LEVEL		

5.4. Gambaran konteks *Recognition Primed Decision Making* di ITS

(Pembahasan relitas pengambilan keputusan dari konteks organisasional dan latar belakang dilihat dari sudut pandang teoritis)

TABEL. 5.2 KONTEKS KASUS ITS PT.BHMN

	Phenomena	Categories	Properties
<i>Recognition Primed Decision Making</i>			
<i>Uncertain dynamic condition</i>	Pergantian Rektor dari Rektor pertama yang memberikan instruksi PT.BHMN dan diteruskan oleh Rektor baru, menimbulkan kebijakan baru dan perombakan tim sehingga tim dibentuk untuk yang keempat kalinya. 3 kali tim sebelumnya belum bisa merumuskan prinsip dasar ITS PT.BHMN.	Faktor internal organisasi	<ul style="list-style-type: none"> - 3 kali perubahan tim pada masa kepemimpinan rektor sebelumnya dan dibentuk tim baru pada masa kepemimpinan Rektor baru) - Perombakan internal oleh Tim PT.BHMN (dalam Tim PT.BHMN, Ketua tim berhak melakukan perubahan komposisi anggota → pengurangan atau

	Phenomena	Categories	Properties
			penambahan : kasus kepemimpinan Subyck A. subyck melakukan penambahan anggota tim berdasarkan kebutuhan sumberdaya manusia yang dibutuhkan)
<i>Ill structure problem</i>	Adanya perubahan pemerintahan, perubahan aturan organisasi dan ketidakjelasan undang-undang yang menetapkan konsep BHMN, sampai kemudian muncul aturan baru yang menetapkan posisi otonomi bagi kampus.	Faktor perubahan dari organisasi dan dari struktur pemerintahan.	<ul style="list-style-type: none"> - Perubahan undang-undang - Pergantian presiden - Perubahan tim yang melakukan pengambilan keputusan
<i>Shifthing, ill defnse goal</i>	Tuntutan masyarakat dan pengguna jasa pendidikan.	Perguruan tinggi membutuhkan kepekaan menangkap tuntutan mengenai apa sebaiknya peran institusi pendidikan bagi masyarakat.	<ul style="list-style-type: none"> - Adanya pemikiran untuk meningkatkan pelayanan pendidikan masyarakat dari tujuan <i>agent of education</i> →

	Phenomena	Categories	Properties
			<p><i>agent of research and development. → agent of knowledge and technology transfer → agent of economic development</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Perbaiki teknis dan pemberian keyakinan pada seluruh stakeholder bahwa PT.BHMN tidak akan menyebabkan keburukan bagi ITS → usaha ini kondisional (adanya seminar, pertemuan dengan mahasiswa → untuk menjawab tuntutan-tuntutan)
<i>Action/feedback loops</i>	Adanya tahapan evaluasi atas kinerja dan	Adanya perulangan siklis dalam	- <i>Plan</i>

	Phenomena	Categories	Properties
	<i>matching</i> terhadap rencana sebelumnya ketika hendak bergerak menuju finalisasi pengambilan keputusan	pengambilan keputusan	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Do</i> - <i>Chek</i> - <i>action</i>
Time pressure	ITS ingin BHMN dengan sendirinya membutuhkan kesiapan material yang cukup berat sampai 2005	Harapan internal organisasi	<ul style="list-style-type: none"> - upaya perbaikan sistem - pembuatan proposal menuju PT.BHMN - melakukan <i>image building</i> ke setiap media dan internal secara gencar.
High risk	Resiko terbesar yang terjadi karena melakukan pengambilan keputusan yang dampaknya tidak bisa dirasakan secara instan sekarang. Tapi lebih pada resiko masa depan (akibat prediktif yang dikhawatirkan), adalah : <ul style="list-style-type: none"> - Makin maraknya demo mahasiswa 	Isu komersialisasi dan privatisasi dan akibatnya kedepan terhadap "kelangsungan hidup" organisasi akademik.	<ul style="list-style-type: none"> - Gejolak ORMAWA yang menyuarakan pendapat melalui demonstrasi. - Dialog-dialog yang dilakukan oleh pihak Tim PT.BHMN dengan mahasiswa.

	Phenomena	Categories	Properties
	<p>yang menyindir kebijakan ITS</p> <p>PT.BHMN akan menghasilkan kenyataan bahwa orang miskin dilarang sekolah</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adanya kenyataan bahwa mahasiswa yang tidak bisa bayar SPP dicutikan. - Adanya kenyataan kontinuitas Kenaikan SPP dan sejak angkatan 2004 sebesar 1 juta, serta dana SPI yang harus dilunasi pada awal masuk kuliah - Perguruan tinggi disinyalir akan menjadi ajang bisnis non-akademis → kekhawatiran pihak mahasiswa 		

	Phenomena	Categories	Properties
	(ORMAWA) mengenai komersialisasi dan privatisasi.		
<i>Multiple player</i>	Banyak sekali yang terlibat dalam pengambilan keputusan terkait otonomi kampus, dengan kepentingan yang berbeda, dengan tendensi dan tuntutan yang berbeda pula.	Tuntutan yang bersifat internal organisasi akademik maupun tuntutan yang sifatnya dari luar (masyarakat)	<ul style="list-style-type: none"> - Mahasiswa [mulai dari yang masa bodoh, sampai yang aktif melakukan demonstrasi] - Dosen [yang berorientasi hanya mengajar dan yang ikut terlibat mengikuti perkembangan ITS PT.BHMN] - Karyawan - Masyarakat yang menggunakan jasa pendidikan di perguruan tinggi [variasi tuntutan : pendidikan murah, berkualitas] - Masyarakat industri yang

	Phenomena	Categories	Properties
			menggunakan alumni perguruan tinggi sebagai tenaga kerja [pandai, bisa bekerja memenuhi tuntutan industrialisasi]

5.5. Gambaran konteks *Recognition Primed Decision Making* di UNAIR

(Pembahasan relitas pengambilan keputusan dari konteks organisasional dan latar belakang dilihat dari sudut pandang teoritis)

TABEL 5.3 KONTEKS KASUS UNAIR OTONOMI

	Phenomena	Categories	Properties
<i>Recognition Primed Decision Making</i>			
<i>Uncertain dynamic condition</i>	Proposal persiapan Unair sudah jadi, tetapi kemudian pengesahan yang	Faktor eksternal organisasi	- Unair adalah salah satu yang sudah masuk <i>scheme</i> pemerintah untuk otonom.

	Phenomena	Categories	Properties
	dari pihak pemerintah mengalami penundaan.		<ul style="list-style-type: none"> - Tim perumusan sudah dibuat sejak Sisdiknas muncul - 2005 pergantian presiden [unair luput dari tandatangan, padahal UPI Bandung sudah ditandatangani]
<i>Ill structure problem</i>	Adanya perubahan pemerintahan, perubahan aturan organisasi dan ketidakjelasan undang-undang yang menetapkan konsep BHMN, sampai kemudian muncul aturan baru yang menetapkan posisi otonomi bagi kampus melalui per-men berupa statuta UNAIR.	Faktor perubahan dari organisasi dan dari struktur pemerintahan	<ul style="list-style-type: none"> - Menunggu adanya Persetujuan formal dari pemerintah pusat. - Penundaan penandatanganan Presiden - Posisi transisi (belum adanya persetujuan formal, tetapi sudah siap untuk otonom → properti untuk menjadi otonom sudah dipenuhi)
<i>Shifthing, ill define goal</i>	Masih ada perbedaan persepsi antara pihak institusi dengan beberapa	Tuntutan masyarakat dan tuntutan perkembangan perguruan tinggi	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Revenue generating</i> untuk mendapatkan keseimbangan finansial

	Phenomena	Categories	Properties
	pihak yang terkait dengan institusi pendidikan		<ul style="list-style-type: none"> - Belum mampu berada pada satu pokok ideologi tertentu, tetapi lebih menekankan pada konsep <i>between</i> (antara komunisme pemerintahan dan liberalis individu dalam mengelola pendidikan). - Privatisasi dan peningkatan SPP dianggap sebagai kompensasi logis atas upaya peningkatan mutu. - Citra Unair adalah biaya kuliah yang cenderung mahal.
Action/feedback loops	Adanya tahapan evaluasi, revisi dan perubahan kebijakan atas kinerja terhadap rencana kebijakan otonomi yang diambil sebelumnya ketika sebuah keputusan sudah dilakukan	Evaluasi internal dalam pengambilan keputusan/koreksi kebijakan.	<ul style="list-style-type: none"> - Transformasi informasi - Musyawarah perbaikan - Sosialisasi oleh tim - Perulangan dalam konteks <i>plan-do-check-action</i>)

	Phenomena	Categories	Properties
	dikarenakan adanya kendala teknis		
<i>Time pressure</i>	Di awal Sisdiknas muncul, Unair masuk <i>scheme</i> perguruan tinggi yang harus BHMN di tahun 2005, tetapi permasalahan struktural organisasi pemerintahan Indonesia menyebabkan prosesnya terhambat.	Kebijakan pemerintah dimandatkan kepada Unair	<ul style="list-style-type: none"> - Upaya pembuatan proposal yang dilakukan secepat mungkin. - Rencana kerangka waktu Unair sampai 2010
<i>High risk</i>	Tuntutan untuk menjadi lebih baik oleh di masa depan [dalam kerangka waktu 2010] dengan modal kapital internal dan munculnya perbedaan paradigma antar pihak yang ada dalam sivitas akademika ketika menghadapi konsep otonomi (misal adanya pihak yang belum menerima	Strategi "Airlangga Bangkit"	<ul style="list-style-type: none"> - Perubahan sistem dan beberapa peraturan internal organisasi. - Perombakan struktur pemimpin legal formal. - Pergantian peran dan <i>bargaining position</i> bagi elemen-elemen sivitas akademika yang ada di Unair. - Beberapa elemen struktur di Unair

	Phenomena	Categories	Properties
	dengan sepenuhnya penghapusan peran dominasi fakultas tertentu.		menolak perubahan (<i>resisten to change</i>), dan belum bisa menerima konsep perubahan di segala bidang sebagai implikasi dari otonomi kampus.
Multiple player	Perguruan tinggi negeri menjadi BHPMN adalah merupakan skenario besar dari pemerintah yang melibatkan seluruh elemen pendidikan tinggi di Indonesia	Tuntutan pemerintah, tuntutan masyarakat dan keinginan instansi pendidikan tinggi untuk menjadi kredibel.	<ul style="list-style-type: none"> - Pemerintah [lembaga pendidikan yang memiliki kualitas internasional dan siap bersaing dengan pasar global] - Mahasiswa [terpenuhinya sarana prasarana dan kebutuhan mahasiswa dalam menunjang proses perkuliahan yang dilaksanakan] - Dosen [pengembangan sistem kerja berdasarkan kompetensi dalam setiap kinerja → bagi yang tidak bisa melaksanakan maka pihak tersebut tidak

	Phenomena	Categories	Properties
			<p>bisa dipertahankan (<i>firing</i> [pemecatan alamiah])</p> <ul style="list-style-type: none"> - Karyawan [sistem kerja berdasarkan kompetensi dan <i>firing</i> alamiah jika tidak memenuhi kualifikasi yang diharapkan oleh instansi] - Masyarakat yang menggunakan jasa pendidikan di perguruan tinggi sebagai tenaga kerja → kualitas pendidikan yang layak bersaing di pasar global dan terjangkau secara finansial.

5.7. Penjelasan mengenai karakteristik individual

5.7.1. Penjelasan subyek A

Subyek dalam konteks pengambilan keputusan kasus BHPMN di ITS ada pada posisi kritis yaitu sebagai ketua (Koordinator utama) laju kembangnya ITS – BHPMN. Konteks Naturalistik yang dialami oleh subyek membawa subyek pada perilaku pengambilan keputusan sebagai berikut :

A. PRODUK PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Transkrip PA2305LP/baris 85-92

“Nah jadi misalnya gini.. yang saya alami, itu mereka yang tidak setuju itu kekhawatirannya kalau ITS PT.BHMN diterapkan nanti ke depannya, mahasiswa banyak yang ndak bisa masuk karena SPP-nya mahal. Nah itu kan sesuatu yang belum tentu terjadi. Tetapi kita dengan tujuh prinsip ITS PT.BHMN kita jamin, bahwa tidak akan ada mahasiswa yang tidak mempunyai uang, itu tapi pinter tidak bisa masuk ke ITS. Jadi dijamin tidak ada mahasiswa yang karena tidak punya uang setelah di ITS dia DO gara-gara tidak bisa bayar di ITS, kita jamin.. itu di prinsip-prinsip dasar ITS PT.BHMN”

Penjelasan reflektif perilaku subyek :

Secara implisit subyek seolah ingin mengatakan bahwa permasalahan ITS PT.BHMN adalah permasalahan finansial. Kekhawatiran dan kecemasan yang ditangkap subyek dari pihak-pihak yang terkait permasalahan pendidikan di ITS adalah bagaimana peran uang yang sangat penting dan menentukan. Sehingga permasalahan uanglah yang harus ditanggapi dan segera dicarikan jalan pemecahan masalahnya. Dengan mengacu pada permasalahan yang dilihat subyek beserta kecemasan yang dipersepsikan subyek sebagai suatu permasalahan di ITS, maka subyek bersama tim yang dipimpinnya melakukan pemagaran dengan tujuh

prinsip dasar ITS PT.BHMN : (1) Non komersialisasi, (2) Non privatisasi, (3) Fokus perbaikan, (4) Konservatisme ekonomis, (5) Non-pemutusan hubungan kerja, (6) Keterjangkauan biaya pendidikan, (7) Pemanfaatan aset.

Subyek menyadari kemungkinan-kemungkinan apa yang akan terjadi (keadaan sebenarnya) ketika perubahan ITS dari PTN menjadi BHMN (yang kemudian namanya diganti BHPMN). Berdasarkan fakta-fakta mengenai tuntutan pemerintah dan keadaan akademik internasional, serta kekhawatiran masyarakat sebagai pengguna dari sebuah perguruan tinggi negeri, subyek melakukan penaksiran mengenai kemungkinan-kemungkinan yang berdampak negatif pada ITS. Subyek merefleksikan kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi dan selanjutnya membuat alternatif jawaban atas kekhawatiran yang dialaminya dengan tujuh prinsip dasar ITS PT.BHMN. Biaya kuliah, SPP, dan biaya apapun di ITS bisa diusahakan bagi mereka yang tidak punya uang. Tidak ada privatisasi, tidak ada komersialisasi, dengan acuan konvervatisme ekonomi (tidak lagi menaikkan biaya) menjadi salah satu jargon ITS dan yang dituangkan oleh subyek dalam tim yang diketuainya.

Dari berbagai sisi, tujuh prinsip dasar ITS PT.BHMN yang diajukan subyek beserta timnya adalah jawaban ketakutan akan isu-isu finansial. Item-item yang diantisipasi adalah biaya kuliah, ketidakadaan pemecatan karyawan dan maksimalisasi aset. Hal inilah yang memang dari awal adalah titik sentral permasalahan ITS PT.BHMN dari kacamata subyek (dan juga disepakati oleh hampir seluruh *stakeholder* yang ada di ITS).

B. MASALAH-MASALAH DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Transkrip PA2305LP/ baris 99-103

“Ya..tapi e.. kita, ya saya juga sebagai ketua tim berani menjamin dengan prinsip-prinsip dasar ini, apa yang mereka khawatirkan itu tidak akan terjadi. Ya.. eh.. misalkan e.. sebenarnya ada kesalahan konsep, kesalahan persepsi dari mereka itu mengenai apa sih privatisasi dan komersialisasi. Selama ini kan PT. BHMN itu dikhawatirkan akan menjadi privatisasi kampus. Dan ya.. komersialisasi”

Transkrip PA2305LP/ baris 103 - 104

“Kita jelaskan namanya privatisasi..”

Transkrip PA2305LP/ baris 103 - 104

“Ya.. e.. yang kedua komersialisasi. Yang dimaksud komersialisasi itu adalah...”

Transkrip PA2305LP/ baris 253 - 254

“Ya dan itu saya memandangnya sebagai “dia belum ngerti”. Ya? Dia belum mendapatkan informasi yang sebenarnya”

Penjelasan reflektif perilaku subyek :

Mengacu pada konsistensi subyek yang menganggap bahwa permasalahan mendasar ITS PT.BHMN adalah permasalahan finansial, subyek menjelaskan kepada *stakeholder* yang terkait langsung mengenai dampak ITS PT.BHMN, secara definitif dan menjelaskan pula mengenai apa yang mereka khawatirkan. Subyek merasa bahwa dasar permasalahan dari kekhawatiran sebagian besar *stakeholder* adalah persoalan kesalahan konsep dan kesalahan persepsi tersebut adalah anggapan mengenai privatisasi dan komersialisasi. Sudut pandang ini oleh subyek akhirnya ditindaklanjuti dengan memberikan ceramah, seminar berkala

dan forum diskusi yang melibatkan pihak-pihak yang sedang berkontroversi maupun yang secara aktif mendukung ITS PT.BHMN. Pada satu sisi, subyek meyakini bahwa ITS PT. BHMN bukanlah sesuatu yang salah, bukan pula sebuah konsep yang akan berdampak negatif. Berangkat dari asumsi bahwa ITS PT.BHMN akan membawa perbaikan di berbagai sektor ITS, maka subyek memperjuangkan pemahaman kepada seluruh *stakeholder* dengan pendekatan ilmu pengetahuan.

C. PERILAKU SUBYEK DENGAN PIHAK TERKAIT

Transkrip PA2305LP/ baris 134 - 141

“Jadi gini.. kita punya *counterpart*, itu ada *counterpart*. Jadi BEM itu membuat komisi atau tim yang membahas PT.BHMN, dan disana diadakan diskusi. Saya senang dengan mereka, karena mereka itu pendapat mereka itu tidak selalu sama dengan kita. Tapi saya senang.. saya menghargai karena mereka itu belajar banyak dari semua. Apa yang mereka katakan itu ada dasarnya. Peraturan pemerintah tentang ini mengatakan ini, begini-begini-begini.. dan yang dari BEM, yang dari gitu-gitu itu biasanya e..bukan yang demo-demo itu. Justru mereka yang sering berdiskusi dengan kita itu adalah yang ngerti”

Transkrip PA2305LP/ baris 146- 151

“kita banyak adakan diskusi-diskusi dengan rapat-rapat pertemuan dengan tim mahasiswa. Kita pernah membuat raker di situ ada mahasiswa, dari komponen BEM, intinya BEM itu untuk menyuarakan pendapatnya Pada prinsipnya mereka setuju, cuma mereka mengkhawatirkan ini. Hal-hal ini itu yang sekarang kita pageri dengan tujuh prinsip dasar ITS PT.BHMN. Mereka takut bahwa nanti itu.. “

Transkrip PA2305LP/ baris 212- 213

“Ia kita sering melalui rapat, dengan mahasiswa, dengan dosen, dengan karyawan, dan itu untuk menjaring aspirasi mereka”

Penjelasan reflektif perilaku subyek :

Subyek melakukan diskusi dengan *stakeholder* sebagai pertimbangan dalam mengambil langkah ke depan. *Counterpart* dalam bahasa harfiah berarti rekan/teman imbang. Dalam hal ini, subyek bersama-sama dengan tim mengizinkan salah satu komponen *stakeholder* yaitu mahasiswa untuk mengutarakan kekhawatirannya. Usulan tersebut kemudian dijembatani dengan penjelasan definitif mengenai apa itu ITS PT.BHMN dampak dan resikonya serta jawaban yang bisa menghindari masalah tersebut.

Subyek terlihat menunjukkan bahwa referensi yang dipercayai ketika mendapat informasi dari pihak luar adalah ketika ada dasarnya. Artinya, ketika mendengar *stakeholder* bicara ataupun mengemukakan argumen, subyek tampak interes pada argumen-argumen yang dilandasi pada fakta-fakta yang jelas (anggota BEM yang mengetahui landasan hukum yang jelas). Dalam wawancara, subyek menyatakan bahwa kekhawatiran pihak mahasiswa dapat *dipageri* dengan tujuh prinsip dasar ITS PT.BHMN. Subyek menganggap bahwa tujuh prinsip dasar ITS PT.BHMN sudah menjadi jawaban dari semua masalah, tinggal memahami dan mensosialisasikan saja ke semua pihak.

D. PERASAAN YANG DIALAMI SUBYEK

Transkrip PA2305LP/ baris 184 - 187

“Jadi kalau anu gini.. kalau saya harus mengatakan bahwa sesuatu yang buruk itu baik, maka ada *pressure* ada tekanan psikologis pada diri saya, tetapi kalau saya harus mengatakan bahwa sesuatu yang baik, ini adalah baik, maka ya.. tidak ada *pressure*, tidak ada tekanan secara psikologis pada diri saya”

Transkrip PA2305LP/ baris 244 - 247

“Seluruh kepentingan yang ada di ITS itu mencoba untuk diakomodasi agar.. ya.. tidak ada yang dirugikan. Jadi intinya adalah tidak mewakili kepentingan dosen saja, kepentingan mahasiswa saja atau saya saja, saya ndak ada beban psikologis”

Penjelasan reflektif perilaku subyek :

Subyek merasa tenang dalam menghadapi kompleksitas ketika melakukan pengambilan keputusan BHMN ITS karena merasa bahwa telah mengatakan “baik” sesuatu yang “baik”. Memimpin sebuah tim untuk merumuskan permasalahan besar bagi subyek tidaklah menimbulkan dampak psikologis, atau dianggap subyek sebagai hal yang biasa-biasa saja selama subyek berdiri seimbang dengan mengakomodasikan setiap kepentingan dan tidak merugikan siapapun.

Keyakinan bahwa ITS PT. BHMN adalah satu konsep yang terbaik dalam menjawab tantangan global pendidikan dan melalui tujuh prinsip dasarnya, mampu menjawab kecemasan yang dialami seluruh *stakeholder*, maka subyek mantab dalam menyuarakan dan mensosialisasikan ITS PT.BHMN ini.

E. PIHAK-PIHAK YANG BERPERAN MENURUT SUBYEK

Transkrip PA2305LP/ baris 199 - 210

“Nah di dalam perjalanannya, masing-masing *stakeholder* itu punya *requirement* yang berbeda-beda. Maka kita cari komprominya. Ya kita cari komprominya.... dan diantara keinginan-keinginan itu ada *subset*-nya. Ada *subset*nya, nah kita cari *subset*nya itu kemudian kita wujudkan didalam tujuh prinsip utama PT.BHMN”

Penjelasan reflektif perilaku subyek :

Pengambilan keputusan BHMN adalah berada dalam konteks *multiple player*, dan tim yang diketuai oleh subyek adalah tim independen yang tidak memperjuangkan kepentingan salah satu pihak, tetapi memperjuangkan semua pihak. Subyek sebagai ketua tim mengkompromikan perbedaan keinginan tersebut dengan mengakomodasikan dalam tujuh prinsip ITS PT.BHMN.

Subyek menggunakan istilah kompromi untuk menggambarkan upaya menampung dan mengolah kompleksitas pendapat yang ada di pihak tim ITS PT.BHMN dengan *stakeholder* ITS secara keseluruhan. Penggunaan istilah ini mengacu pada kemungkinan adanya *bargaining* dalam berpendapat, dimana satu pihak dipenuhi sedikit kebutuhannya, mungkin satu pihak harus sedikit lebih mengalah sedangkan ada pihak yang hampir semua kebutuhannya terpenuhi. Akan tetapi istilah "kompromi" lebih kepada setujunya hampir semua komponen yang terlibat dalam suatu masalah terhadap alternatif solusi yang ditawarkan. Ini adalah salah satu bentuk nilai-nilai yang dimiliki oleh subyek.

F. PERILAKU SUBYEK TERKAIT KASUS

Transkrip PA2305LP/ baris 276 - 280

"Subyektifitas .. ya emosional karena kita e..pengambilan keputusannya tim, sih.. tetapi supaya cepat tim PT.BHMN mempunyai program, punya konsep dikeluarkan, nah nanti masukan-masukan-masukan... e.. di situ juga ada saran-saran, ya.. ada masukan-masukan kita akomodasikan, dan akhirnya rapat bertahun-tahun.. nah itu memang saya alami.. e.. kita sudah dua tahun lebih ya.. kemudian berkali-kali.. ya akhirnya jadinya itu ini"

Transkrip PA2305LP/ baris 333 - 336

“Ya.. jadi diperguruan tinggi itu e.. kita pekerjaan maupun pengambilan keputusan, itu kalau pekerjaan bersama o.. ini tugas kita bersama, itu artinya bukan tugas siapa-siapa, ya? Kalau bukan tugas siapa-siapa yang ndak ono sing ngerjakno. Ya maka yang terus dilakukan adalah ada yang mbuat duu. Habis itu disosialisasikan”

Penjelasan reflektif perilaku subyek :

Subyek melakukan dulu perumusan awalnya bersama tim yang dibentuk, kemudian melakukan sosialisasi terbuka, menerima saran dan kritik serta masukan-masukan. Selanjutnya keseluruhan aspirasi tersebut ditampung, dirapatkan dan dilakukan revisi-revisi. Setelah proses tersebut dilaksanakan, tujuh prinsip dasar ITS PT.BHMN berhasil dirumuskan.

Ada satu kebijakan dibalik kebijakan yang sudah ada mengenai ITS PT.BHMN.

1. Konsep demokratisasi dan kebebasan eksplorasi ide-ide tidak bisa sepenuhnya dijalankan.
2. Penyebab utamanya adalah ketika menunggu semua orang sadar dan bisa mengemukakan pendapat mengenai otonomi kampus yang baik untuk ITS, maka waktu akan habis digunakan untuk menunggu (tidak ada langkah konkret).
3. Maka tim segera dibentuk untuk merumuskan ide dan pendapat.
4. Subyek memilih cara tersebut karena menurut subyek, setelah ada satu pihak yang membuat ide, maka gagasan lain baik berupa kritik dan saran akan segera muncul.

5. Baru setelah satu gagasan atau ide dimunculkan, reaksi-reaksi yang muncul kemudian dijadikan landasan untuk mengambil sikap selanjutnya. Subyek tidak perlu menunggu kesepakatan seluruh *stakeholder* dalam perumusan langkah awal, melainkan membuat perumusan dulu, baru disosialisasikan.

Dalam kasus ini, subyek menggunakan istilah “akomodasi”. Akan tetapi pemaknaan akomodasi dalam pengambilan keputusan ITS PT.BHMN bukan dimulai subyek dari awal pemunculan ide. Penampungan ide-ide tambahan, sanggahan, kritik dan saran setelah ide dasar itulah yang diakomodasikan. Dari sini tampak bahwa akomodasi mengenai reaksi ide awal yang dikeluarkan bukan bertujuan untuk memenuhi semua tuntutan, melainkan melihat kompleksitas dan kemungkinan pro kontra ide ITS PT.BHMN. Langkah selanjutnya setelah mengetahui reaksi-reaksi dari *stakeholder* adalah dengan membuat media-media sosialisasi, membuat forum diskusi untuk memahami dan memberi pengertian secara lebih mendalam mengenai konsep ITS PT.BHMN tersebut.

G. SUBYEK MEMANDANG KONSEP TIM

Transkrip PA2305LP/ baris 489 - 492

“Itu adalah pengambilan keputusan oleh tim yang jumlahnya terlalu banyak. Artinya ada *trade off* semakin sedikit orangnya pengambilan keputusan semakin cepat. Tetapi itu akurasinya.. itu semakin.. em.. turun.. semakin sedikit. Semakin besar.. pengambilan keputusan semakin lambat. Akurasinya itu semakin bagus”.

Transkrip PA2305LP/ baris 495 - 499

“Makanya di Tim PT.BHMN saya tidak mau anggotanya banyak. Tim PT.BHMN ITS itu pertama kali jalan, timnya lima. Sudah segitu aja. Terus berkembang-berkembang tambah lagi dua. Terus berkembang-berkembang lagi kurang.. sesuai dengan kebutuhan sumber daya, tapi sekarang tujuh cukup, ya.. karena saya yakin ya.. kalau terlalu banyak, jangan-jangan kita nanti kayak orang *men-design* onta itu”

Penjelasan reflektif perilaku subyek :

ITS memiliki budaya tim, akan tetapi jika tim terlalu banyak, subyek menganggap hal tersebut tidak efektif. Sehingga subyek menyiasatinya dengan membentuk tim yang jumlahnya hanya 7 orang. Refleksi dari kepentingan subyek bahwa dengan sedikitnya jumlah tim (semua tim merupakan orang-orang yang benar-benar dibutuhkan dalam proses pengambilan keputusan), keputusan semakin cepat dan cepat pula dalam usaha menyamakan persepsi masing-masing anggota tim yang mungkin berbeda.

H. KONSEP PENGAMBILAN KEPUTUSAN SUBYEK

Transkrip PA2305LP/ baris 284-286

“He eh.. jadi.. yang pertama itu adalah supaya pengambilan keputusan itu supaya terjadi supaya tepat. Yang pertama adalah kita fahami dulu, bahwa permasalahannya, yang akan diputus itu apa seh sebetulnya?....

Transkrip PA2305LP/ baris 304- 306

Maka kita pahami dulu, sakjane probleme iku opo sch? Kok kita itu pendapatnya kok beda? Maka kemudian problemnya adalah mereka iku sebenarnya ndak tahu? Atau mereka itu belum sepakat? Atau persepsi antar stakeholder itu beda-beda? ...

definisi tidak ada, akan tetapi menurut subyek, menemukan definisi yang disepakati akan menjawab perbedaan persepsi antar *stakeholder* di ITS secara keseluruhan.

Ada satu pola mengenai subyek terkait dengan cara pandang subyek dalam melakukan pengambilan keputusan. Subyek menunjukkan pribadi yang “memancing reaksi”. Dari penjelasan awal, subyek memulai dengan membuat ide, memunculkannya di forum. Kemudian mengakomodasikan kemungkinan pro dan kontra, selanjutnya dibuatlah solusi strategis untuk menjawab pro dan kontra tersebut.

I. SUBYEK MEMANDANG MASUKNYA HAL BARU dan RESIKO

Transkrip PA2305LP/ baris 505 - 507

“Jadi kita sifatnya banyak banyak sekali antisipasi.. antisipasi. Karena informasi yang tersedia itupun kan.. sulit”

Transkrip PA2305LP/ baris 511 - 513

“Kalau ITS saya rubah kayak gini.. maka lima tahun sepuluh tahun lagi jadinya seperti apa. ya? Maka problemnya itu sulit. Problemnya sulit.. e.. pengambil keputusan itu bukan *one shoot*”

Transkrip PA2305LP/ baris 524 - 530

“Tetapi kalau semakin besar keputusan yang diambil, jangka waktunya semakin lama, prosesnya semakin kompleks. Jadi .. yang tadi kan *one shoot*.. nah kalau PT.BHMN, berdasarkan data-data yang ada kita ambil keputusan ini belum bisa kita jadikan ini.. masih punya catatan ini.. berkembang isu-isu baru lagi.. wong ternyata ini masih harus diperbaharui Ya... tapi harus ada *trade off* nya lamanya mengambil keputusan sama keakurasiannya. Kalau lamaa.. nggak ambil keputusan inginnnya akurat.. ya sudah selak buyar. Ya.. itu ada *trade off* nya”

Penjelasan reflektif perilaku subyek :

Subyek mempersepsi pengambilan keputusan yang dilakukan dalam ITS PT.BHMN adalah sebuah proses pengambilan keputusan yang besar dan kompleks. Data-data yang didapatkan pada saat ini belum tentu akan relevan terhadap permasalahan yang dihadapi berikutnya. Hal tersebut membuat subyek terus melakukan pencarian informasi baru. Subyek berupaya melakukan monitoring relevansi antara kebijakan dengan permasalahan yang berkembang di ITS.

J. NILAI-NILAI SUBYEK

Transkrip PA2305LP/ baris 549 - 550

“Pengambilan keputusan tergantung pada *expectacy* seseorang, ya.. kalau *expectacy* seseorang itu kan didasari oleh ya *value*..”

Transkrip PA2305LP/ baris 201-206

“Kalau saya rapat dengan mahasiswa, awal-awal dikeluarkannya tujuh prinsip dasar ITS BHPMN dulu, itu gini.. pinginnya mahasiswa itu, “wis ITS iku di apakne ae, sak karepmu pokok’e lek iso SPP iku gratis”. Ya itu mahasiswa. Kalau dosen itu ya “ITS mbok apak-apakne nggak po-po pokok’e beban kerjaku tetep tetapi gajiku lebih banyak”. Ya? Karyawan juga gitu, ya tapi kalau orang industri “karepmu, ITS iku mbok apakne, pokoknya lulusanmu itu sekarang kalau kerja di saya, itu pinter! Nah semua itu kan ndak compatible. Ya bagaimana kalau SPP gratis, dosennya mintak dibayar ya lebih besar? Kan ndak bisa. Maka kita cari komprominya. Ya kita cari komprominya.... ndah diantara keinginan-keinginan itu ada *subset*-nya. Ada *subset*nya, nah kita cari *subset*nya itu kemudian kita wujudkan didalam tujuh prinsip utama PT.BHMN”.

Penjelasan reflektif perilaku subyek :

Subyek menyadari peran “kepentingan” masing-masing individu dalam pengambilan keputusan. Akan tetapi di sini subyek menunjukkan nilai-nilai

kompromi dalam pengambilan keputusan terkait ITS PT.BHMN. mengacu kembali pada reaksi psikologis subyek, subyek menyatakan bahwa subyek tidak tertekan jika mengatakan bahwa yang baik itu adalah baik, dan implisit mengatakan bahwa independensi dari tim yang diketuanya membuat dia bebas melakukan pengambilan keputusan tanpa harus memperjuangkan salah satu pihak, tetapi semua pihak. Ketika subyek keluar dari lingkungan yang penuh kepentingan dan mencoba untuk bebas kepentingan, subyek merasa nyaman. Itu menunjukkan nilai-nilai subyek yang lebih pada keinginan untuk tidak ditekan pihak lain, dan bebas kepentingan.

K. PENGALAMAN DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Transkrip PA2305LP/ baris 346-349

“Em.. jadi gini.. yang pertama adalah *background* ilmu saya itu mendukung.. dari teknik industri. Jadi teknik industri ini pekerjaannya ya gini... ya.. bidangnya teknik industri kan gitu. Bagaimana kita melakukan transformasi, organisasi, bagaimana mengambil keputusan, bagaimana kita itu mensosialisasikan sesuatu.. jadi yang pertama *background* ilmunya mendukung”

Penjelasan reflektif perilaku subyek :

Subyek menggunakan pengalaman-pengalaman ketika masih kuliah di Teknik Industri dan pengalaman ketika bekerja di bidang Industri saat pengambilan keputusan harus dilakukan. Pengalaman itu misalnya mengenai cara melobi, bersifat tidak memihak dan memandang masalah dengan jernih. Sehingga ketika dihadapkan dengan masalah yang sejenis, subyek sudah terbiasa dengan hal tersebut. Konteks pengambilan keputusan merubah suatu sistem memang belum

pernah sama persis dilakukan, tetapi komponen-komponen yang dihadapi ketika pengambilan keputusan harus dilakukan, sudah pernah dialami oleh subyek.

5.7.2. Penjelasan Subyek B

Subyek dalam konteks pengambilan keputusan kasus otonomi di UNAIR ada pada posisi kritis yaitu tim inti (penentu kebijakan) laju kembangnya UNAIR otonomi. Konteks naturalistik yang dialami oleh subyek membawa subyek pada perilaku pengambilan keputusan sebagai berikut :

A. PRODUK HASIL PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Transkrip ZA1605FA /baris 66-69 (wawancara kedua)

“Dua tahun.. ya kita nyusun ini [proses penyusunan proposal]. Tentu ini anu.. apa itu.. ya saya gambarkan ya.. [menuju layar laptop, menunjukkan powerpoint kepada interviewer]. Ini gambarannya begini.”

Transkrip ZA1605FA /baris 73-75 (wawancara kedua)

“kemudian kita sudah rumuskan visi misi di dalam renstra. Sampai tahun 2012. ya.. itu rencana strategi kita dari tahun 2002 sampai tahun 2012. di sini ada visi, ada misi, ada tujuan, ini sudah diputuskan oleh lembaga tertinggi di UNAIR, melalui SK senat..”

Penjelasan reflektif perilaku subyek :

Subyek adalah tim inti perumusan proposal Unair PT.BHMN ketika pertama kalinya pemicu dari pemerintah mengenai isu otonomi kampus disuarakan. Unair merupakan salah satu perguruan tinggi yang masuk *scheme* pemerintah untuk menjadi BHMN. Kesepakatan tim inti perumusan Unair PT.BHMN adalah membuat proposal BHMN yang diajukan untuk memenuhi

persyaratan yang diminta pemerintah. Dalam pembuatan proposal tersebut, subyek menggagas alurnya mulai dari melakukan analisa kelemahan dan kelebihan, faktor internal dan faktor eksternal, memunculkan isu statis atas *Unair 2002-2012*. Pada tahun 2005, subyek mengasumsikan tidak ada perubahan yang berarti dalam *Renstra* tersebut. Sebuah kesiapan strategi yang dilakukan Unair untuk menghadapi otonomi, karena sejak awal Unair memang sudah ingin otonom, terlepas dari adanya PT.BHMN ataupun tidak.

Tolok ukur keberhasilan yang digunakan Unair dalam otonomi diwujudkan dengan RAISE plus AL (*Relevancy, Academic Atmosfer, Internal Managemen, Sustainability, Eficiency-productifity*) plus *Assebility* dan *Leadership*. Tolok ukur ini sebelumnya sudah dipergunakan subyek untuk mengukur keberhasilan fakultas yang dipimpinnya. Dari hal tersebut diatas tampak bahwa subyek adalah pioner dan seorang pengagas ide. Subyek mengkomunikasikan apa yang pernah dialaminya dalam lingkup fakultas, mentransformasikan dan mempersuasikan hal tersebut kepada pihak-pihak yang ada di dalam tim inti otonomi kampus Unair. Pada akhirnya subyek membuat tim inti otonomi Unair menyetujui apa yang diusulkan subyek.

Sistematiasi pemikiran yang dimiliki oleh subyek, posisi formal yang dimilikinya (subyek adalah pemimpin salah satu fakultas di Unair) dan pembawaan subyek yang tenang adalah faktor-faktor pendukung yang menyebabkan komunikasi persuasi yang dilakukan subyek dapat berjalan dengan efektif.

B. MASALAH-MASALAH DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Transkrip ZA2305FA /baris 9-11 (wawancara pertama)

“Iya.. jadi sebetulnya begini, ya.. konsepnya itu kan bahwa perubahan suatu keniscayaan Orang kalau tidak berubah itu akan ketinggalan, ada beberapa definisi tentang perubahan itu”

Transkrip ZA2305FA /baris 13-17 (wawancara pertama)

“Saya pikir secara obyektif, filosofik itu ya memang UNAIR harus berubah, itu ya memang suatu keniscayaan. Lalu perubahan itu bagaimana dan untuk apa? Untuk apa kita berubah? Ya.. kita tahu sendiri UNAIR itu memiliki *weakness* padahal kita punya peluang dan kita punya tantangan. Nah ini yang akan kita pakai sebagai modal untuk perubahan. Ya.. jadi sebetulnya perubahan ini untuk mengatasi kelemahan-kelemahan. *Weakness-weakness* dari UNAIR”

Transkrip ZA2305FA /baris 42-46 (wawancara pertama)

“ada otonomi ataupun tidak ada otonomi yang namanya SPP itu pasti naik. Contohnya itu apa perguruan tinggi-perguruan tinggi yang tidak ada otonomi itu SPP juga naik. Kita sendiri ya.. anda dengan adik kelas SPP nya lain, dengan kakak kelas lain.. itu.. sebetulnya itu.. apa ya itu.. natural ya..”

Penjelasan reflektif perilaku subyek :

Subyek menggunakan istilah “keniscayaan” untuk memaknai perubahan. Perguruan tinggi dimana subyek bernaung memang harus berubah. Bagi subyek, keniscayaan pula ketika biaya kuliah naik, sebagai kompensasi logis atas meningkatnya kualitas pendidikan di Unair. Subyek menganggap Unair adalah sebuah institusi pendidikan yang tidak boleh diam di tempat. Ada atau tidak adanya kebijakan otonomi secara formal, Unair pasti akan ada melakukan upaya perubahan dan perbaikan dalam sistem pendidikan. Kesadaran subyek bahwa Unair memiliki banyak kelemahan adalah salah satu pemicu keharusan untuk

adanya perubahan. Ditegaskan subyek dalam wawancara, bahwa perubahan yang terjadi di Unair memang dalam rangka mengatasi kelemahan-kelemahan. Subyek memiliki kesadaran penuh bahwa posisi Unair saat ini memiliki banyak sekali kelemahan. Dan dari kelemahan tersebut, sudah menjadi sebuah kewajiban bagi Unair untuk melakukan perubahan mengatasi kelemahan.

Dari kacamata subyek, harga sebuah perubahan adalah mahal. Subyek menyadari adanya kebutuhan dana untuk biaya peralatan dan perawatan alat-alat universitas, subyek juga tidak menginginkan hidup dalam dunia primitif tanpa ketersediaannya sarana dan prasarana untuk penunjang pendidikan. Asumsi subyek, jika tanpa adanya perubahan, tidak adanya peningkatan pemasukan finansial, *revenue generating* pendidikan tinggi, maka perguruan tinggi-perguruan tinggi manapun akan menjadi tertinggal sulit mencapai kualitas yang maksimal.

C. PERILAKU SUBYEK DENGAN PIHAK TERKAIT

Transkrip ZA1605FA /baris 150-155 (wawancara kedua)

“Ya.. kita juga levelnya sama, ya? Misalnya saya selalu mempunyai *couterpart* dengan Pak Dikman. Pak Dikman kan mantan direktur, jadi beliau kan pandangan organisatorisnya kan.. beliau pernah ikut lemanas, jadi selalu ada counterpart disini .. Jadi setiap saya mengemukakan sebuah ide. Misal ini ide saya untuk struktur organisasi saya ingin struktur organisasi saya matrik, karena itu pernah saya jalankan disini. Ya.. jadi selain saya membaca, saya juga berdasarkan *based practice* yang saya lakukan disini. Itu jadi saya baca teorinya”

Transkrip ZA1605FA /baris 106-113 (wawancara kedua)

“Iya namanya tim inti BHMN. ya itu ketuanya PR 1 *exovisios*, itu PR satu, kemudian ada Pak Syam Suharto, ada saya, ada Bu Harto, ada dekan MIPA, Pak Latief, Dekan Farmasi Pak Nur Maiz, kemudian ada Bu Harto dari Ekonomi dan Pak Dikman dari kedokteran. Kemudian kita dibantu oleh yang namanya tim plasma. Misalnya SDM, nah SDM ini .. misalnya... SDM ini ada tim kecil yang menggarap masalah SDM. Itu koordinatonya Pak Fendy, gitu ya. Kemudian tim keuangan itu dipimpin oleh Pak Umardinase, itu dari dari ekonomi. Dan kemudian penjaminan mutu itu dipimpin oleh Pak Cip dari kedokteran”

Penjelasan reflektif perilaku subyek :

Rekan sekerja yang levelnya sama, dianggap subyek sebagai ajang mencari ilmu, berdiskusi dan juga membagi segmen-segmen tugas kepengurusan. Bagi subyek, orang yang memiliki pengalaman di bidangnya adalah narasumber yang bisa dimintai pendapat dan pendapat tersebut bisa dikatakan valid. Selain itu, subyek menganggap bahwa pencarian informasi dari literatur juga merupakan suatu sarana penting pula untuk merumuskan sebuah sistem organisasi yang baik.

Subyek dalam konteks ini menunjukkan pribadi sebagai generasi pembelajar yang bersedia membuka diri dan berdiskusi dengan siapapun ketika ingin mempelajari sesuatu atau menambah ilmu pengetahuan. Terbukti subyek bertanya kepada orang yang dianggap kompeten, terus menambah ilmu dengan membaca banyak buku yang relevan terhadap pokok bahasan otonomi. Secara teknis, subyek merupakan tim inti yang didalamnya memiliki tugas yang sama yaitu sebagai pembentuk sistem otonomi Unair secara konseptual. Lalu tim inti tersebut dibantu oleh tim plasma yang memiliki tugas-tugas khusus pada masing-masing pembagian kerja. Koordinasi, sosialisasi, dan revisi akan dilakukan secara berkala, antar pihak-pihak yang terkait (pembagian tugas, diskusi sebagai alur prosedural).

D. PERASAAN YANG DIALAMI SUBYEK

Transkrip ZA1605FA /baris 132 (wawancara kedua)

“Ya saya malu kalau gitu..”

Transkrip ZA1605FA /baris 134 (wawancara kedua)

“Ya sebetulnya kalau boleh jujur itu ya.. 60% konsep itu dari saya”

Transkrip ZA1605FA /baris 106-113 (wawancara kedua)

“Ya saya mencoba *beyond*, ya..bukan ya bukan dekan. bukan Zaenuddin, saya bukan orang farmasi, tetapi saya mencoba untuk di luar, jadi saya tidak punya interest di situ. Saya tidak memikirkan diri saya, saya tidak memikirkan fakultas saya, saya tidak memikirkan farmasi saya, and soon and soon. Itu kelihatannya bisa..”

Penjelasan reflektif perilaku subyek :

Subyek sedikit enggan mengatakan bahwa lebih dari separoh kebijakan Unair adalah hasil konsep dan ide subyek. Subyek malu-malu mengatakannya. nilai-nilai “indonesia” masih tampak pada diri subyek. Akan tetapi secara runut akhirnya subyek menceritakan apa pengambilan keputusan strategis yang telah dilakukan.

Subyek menggunakan istilah “*beyond*” untuk memantapkan langkah yang diambilnya. *Beyond* secara harfiah berarti berada di luar. Posisi subyek secara biologis adalah berada di dalam sistem. Akan tetapi dalam konteks ini secara filosofis, subyek tidak berada di sistem tersebut. Subyek memperspsikan dirinya bisa berperilaku *bebas identitas* yang implikasinya adalah bahwa subyek juga akan *bebas kepentingan*, bebas interest tertentu. Bebas dari tendesi politis yang

mungkin ditunggangi oleh latar belakang pendidikan atau latar belakang posisi formal jabatan. Dan dengan seperti itu, subyek merasa bisa mengeluarkan apa yang menjadi isi hatinya untuk berpendapat, menggagas ide dan implikasinya adalah justru mempengaruhi anggota tim yang lain untuk ikut menjalankan ide dan gagasan subyek tersebut

E. PIHAK-PIHAK YANG BERPERAN MENURUT SUBYEK

Transkrip ZA2305FA /baris 19-26 (wawancara pertama)

“Ya. Dan utamanya itu dimotori oleh kebetulan Pak Rektor. Pak Puruhito.. yang kita kenal memang mempunyai ide-ide yang futuristik. Dan itu *basic in the based* beliau pada saat PRI kan ditugaskan oleh rektor untuk menyusun perubahan Unair untuk seperti ini.. mungkin ya karena penugasan itulah lalu Pak Puruhito yang pertama kali memikirkan itu, sehingga itu lalu menjadi suatu wacana yang dikembangkan dan akhirnya menjadi kesadaran bersama untuk Unair bahwa kita harus berubah. Dan itu kemudian diadopsi oleh sebuah keinginan bersama, tapi itu sebetulnya kalau mau dicari apa itu ujung-ujungnya itu adalah kemauan politik dari pemerintah”

Transkrip ZA2305FA /baris 305-309 (wawancara kedua)

“Ya sebetulnya itu estafet mandat. Itu kan dari undang-undang Sisdiknas. Kemudian turun ke undang-undang BHP, ini nanti kepada peraturan pemerintah. Gitu.. yang kemudian dengan peraturan pemerintah itu kemudian nanti diimplementasikan ke semua perguruan tinggi. Ya.. hierarki berdasarkan mandat, gitu.. jadi tidak diputuskan harus begini.. itu endak! Itu ada ada *grand scenario*-nya secara nasional”

Penjelasan reflektif perilaku subyek :

Meskipun pada akhirnya, keputusan otonomi kampus secara legal formal adalah sebuah keputusan bersama, subyek menggambarkan bahwa bagaimanapun juga pemerintah memiliki peran penting dalam kebijakan. Para praktisi akademisi di tingkat pendidikan tinggi menerima estafet mandat sebuah kebijakan yang telah

ditentukan. Baru setelah itu, pihak perguruan tinggi tersebut melakukan pengambilan keputusannya sendiri. Pengambilan keputusan ini dilakukan oleh satu tim inti dan di bantu oleh tim plasma. Secara tersirat, konsep pengambilan keputusan ini inklusif. Karena pihak-pihak sivitas akademika yang lain menerima hasil sosialisasi, dan fokus kebijakan ditujukan untuk yang “*tahu dan mau*”.

Subyek berdasarkan data, menunjukkan pribadi taat asas dan kesantunan terhadap keputusan hierarkies yang diterima oleh level di atasnya. Baru setelah himbauan tersebut diterima, subyek mengemukakan ide-ide pembaruan dan konsep perbaikan demi menjalankan mandat tersebut.

F. PERILAKU SUBYEK TERKAIT KASUS

Transkrip ZA1605FA /baris 134 (wawancara kedua)

“Ya sebetulnya kalau boleh jujur itu ya.. 60% konsep itu dari saya”

Transkrip ZA1605FA /baris 154-159 (wawancara kedua)

“Itu jadi saya baca teorinya, saya menimba pengalaman saya di psikologi, walaupun ini *small group* tapi ini saya bisa bereksperimen disini, saya bisa tangkep apa itu. Apa *weakness-strange* nya. Kemudian itu saya pakai untuk *bargaining*. Berdasarkan pengalaman saya begini.... menurut teori begini.. ya gitu.. jadi saya beruntung karena saya mendapatkan apa itu *patner* berdiskusi yang sepadan”

Transkrip ZA1605FA /baris 219-221 (wawancara kedua)

“Ya.. paling saya kebagian yang menjelaskan apa .. jadi saya mengajak mereka berpikir rasional. Gitu.. ya pada waktu mahasiswa menanyakan bahwa kecenderungan kita menjadi kapitalistik, saya bukakan buku..”

Penjelasan reflektif perilaku subyek :

Subyek melakukan persuasi dan mengarahkan pihak-pihak yang terkait dalam otonomi Unair untuk berpikir sebagaimana subyek berpikir. Membawa tim untuk menjadi rasional dari sudut pandang subyek. Subyek memiliki landasan untuk memperkuat ide dasarnya. Subyek terlihat aktif dalam melakukan *up-grade* ilmu pengetahuan dan informasi untuk mendukung tercapainya sebuah keputusan yang baik dan bermutu. Membaca teori dan memahaminya bagi subyek akan menjadi senjata yang cukup tajam untuk mengemukakan pendapat. Selain itu pengalaman terdahulu dari tempat yang berbeda tetapi relevan dapat membantu subyek dalam analisa masalah dan mengemukakan ide. Selanjutnya subyek mendapat pengalaman tidak langsung pula dari teman sepadan yang diajak untuk berdiskusi.

G. SUBYEK MEMANDANG KONSEP TIM

Transkrip ZA2305FA /baris 322-328 (wawancara pertama)

“Tapi pada waktu itu saya lebih menekankan pada konsensus daripada sendiri. karena ini kan sebuah organisasi apa, ya.. lain dengan di militer, di perusahaan.. tapi kan ada *human capital* disini. Modalnya itu pada orang gitu lo.. bukan modal barang atau uang, tapi di sini *human capital*. Jadi modal saya.. kapital saya dalam bergerak ini adalah orang.. orang itu kan tidak sama dengan gelas.. yang bisa diatur-aturl dibentur benturkan, orang ini kan lain, maka saya lebih suka menggunakan pendekatan konsensus karena *human capital*”

Transkrip ZA1605FA /baris 149 (wawancara kedua)

“Ya.. kita juga levelnya sama, ya?”

Penjelasan reflektif perilaku subyek :

Tim inti Otonomi kampus Unair ada 7 orang. Akan tetapi dibantu oleh lima tim plasma. Subyek menganggap bahwa modal kapital universitas adalah manusia, maka kerjasama tim dan pengambilan keputusan yang sifatnya konsensus lebih ditekankan. Manusia bukan pribadi yang bisa dikendalikan seenaknya oleh kekuasaan tertentu, akan tetapi manusia yang juga harus dihargai pendapat dan keinginannya (implisit digambarkan bahwa jumlah tim tersebut ditentukan, bukan diusulkan).

Kaitannya dengan tim yang ada dalam inti perumusan otonomi kampus, subyek mempersepsikan kesetaraan level berpendapat dan memberikan ide dalam pengambilan keputusan. Dan pada akhirnya pengambilan keputusan juga dilakukan jika seluruh anggota tim setuju dengan usulan yang diberikan. Makna tim secara implisit menurut subyek harus solid dan memiliki satu kata sepakat. Selanjutnya kesepakatan tersebut akan disebarluaskan keseluruh pihak yang ada di Unair. Akan tetapi mengacu pada data sebelumnya, bahwa interes sosialisasi lebih diutamakan pada mereka yang “tahu dan mau”, maka kata “seluruh” di sini adalah bagi golongan yang “tahu dan mau” dulu. Dalam hal ini, fungsi tim adalah melakukan pembagian tugas dalam sosialisasi tersebut. Ada yang bertugas sebagai pembicara, pemilih kata dan konseptor.

H. KONSEP PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Transkrip ZA1605FA /baris 169-190 (wawancara kedua)

“Ini gambarannya begini. Jadi .. kita kan punya mandat sebagai PTN, apa tugas PTN, itu ada dalam undang-undang Sisdiknas.. kita berkewajiban untuk mencerdaskan kehidupan bangsa, ya to

.. kita harus mengembangkan tri darma perguruan tinggi, itu.. kemudian kita sudah rumuskan visi misi di dalam renstra. Sampai tahun 2012, ya.. itu rencana strategi kita dari tahun 2002 sampai tahun 2012. di sini ada visi, ada misi, ada tujuan, ini sudah diputuskan oleh lembaga tertinggi di Unair, melalui SK senat, itu.. kemudian.. kemudian.. kita kan punya faktor eksternal.. kita punya peluang, kita punya ancaman, kita punya kekuatan dan punya kelemahan, dan faktor internal. Dan dari sini kemudian muncul isu statis kita, ya.. itu strategis kita.. ada sembilan isu strategis kita di dalam renstra ini. Ya.. kemudian dari situ kita kemudian menentukan arahnya. Arahnya.. arahnya. Disini ada arahnya. Ya.. dan langkah-langkahnya apa. Ada sembilan langkah yang akan dilakukan oleh Unair untuk mencapai Visi misinya.. iya.. tentu.. ya untuk menjalankan arah dan langkah pengembangan, kita harus juga mempunyai roh.. gitu, ya.. jiwanya apa, gitu ya.. nah ini.. ada paradigma modern dalam pengelolaan perguruan tinggi, ada tujuh aspek yang harus kita perhatikan didalam mengelola pendidikan yang modern. Pendidikan tinggi yang modern. Kemudian kita juga menuju.. salah satu visi kita adalah menuju unggulan, excellent. Lalu apa yang dinamakan *excellent* itu? Ini ada bukunya. *Purchuing excellent in hiring education*. Ya.. nah.. kemudian juga dari sinilah baru.. nah *model of change*. Ini kan harus berubah Unair itu. Tapi apa yang mau dirubah? Ya.. ada tujuh yang harus dirubah. *Resorce, information technology*, kemudian sistem keuangan, pemerintahan, sumber daya manusia, dan e.. yak.. tujuh itu.. nah kemudian dari sinilah kemudian muncul program-program kerja. Sebuah tema besar. lalu saya menyebut .. "Airlangga Bangkit". Itu.. ini! Nah kalau boleh saya bilang, Airlangga Bangkit itu ya ada di sini!"

Penjelasan reflektif perilaku subyek :

Melalui analisa pemikiran subyek yang mewarnai 60% pengambilan keputusan, subyek menjelaskan (implikasi gambaran pengambilan keputusan subyek) step-step pengambilan keputusan otonomi kampus yang dilakukan sebagai berikut :

1. Konteks dan tinjauan historis (mandat pemerintah, tugas PTN, visi, misi organisasi).
2. Analisa pribadi mengenai bagaimana keadaan diri sendiri (faktor internal-external, adanya ancaman dan peluang).
3. Isu statis (strategi apa yang tepat yang harus dilakukan).

4. Arah (kemana arah yang akan diambil untuk mencapai tujuan).
5. Paradigma (apa landasan berpikir yang melatarbelakangi sebuah keputusan) → digunakan untuk memunculkan ruh, jiwa ketika melaksanakan keputusan.
6. pencarian informasi.
7. Munculnya alternatif solusi yang akan dilaksanakan (program kerja Unair otonomi).
8. Implementasi.

I. SUBYEK MEMANDANG MASUKNYA HAL BARU dan RESIKO

Transkrip ZA2305FA /baris 287-288 (wawancara pertama)

“Ya.. kalau sudah.. bicara soal resiko kan juga bicara sebaliknya. Ada *benefit risk*-nya. Jadi ya memang harus dipertimbangkan *benefit risk*-nya.

Transkrip ZA1605FA /baris 175-176 (wawancara kedua)

“karena universitas memiliki beban 25 ribu mahasiswa mau tidak mau harus mengembangkan IT. Jadi itu.. mendorong itu, mendorong sektor lain itu ya..”

Transkrip ZA1605FA /baris 254-256 (wawancara kedua)

“.. itu kan tadinya pengambilan keputusannya disepakati untuk gggrrreeekkk! Semuanya.. nah tapi ada banyak persoalan”

Penjelasan reflektif perilaku subyek :

Subyek mempersepsi pengambilan keputusan yang dilakukan dalam Unair otonomi adalah proses yang akan membawa banyak sekali perubahan. Ketika

suatu sistem berubah, maka seluruh sektor yang terkait dalam sektor tersebut juga harus menyesuaikan.

Terkait dengan perubahan tersebut, kebijakan bisa jadi berubah. Sebuah kebijakan yang awalnya sudah *fix*, ketika muncul informasi baru, kendala-kendala baru yang muncul menyertai suatu kebijakan, subyek menunjukkan perilaku menerima informasi yang masuk dan melakukan evaluasi kebijakan. Selanjutnya dari evaluasi tersebut ditemukan satu solusi baru, sebuah kebijakan yang relevan terhadap keadaan yang muncul. Dan demikian seterusnya. Pemahaman subyek mengenai “keniscayaan perubahan” juga tampak dalam pemikiran subyek ketika otonomi sudah berjalan. Bahkan kebijakan didalam otonomipun akan terus mengalami perubahan dari kerangka awal yang sudah ditentukan. Fleksibilitas pemikiran subyek tergambar dalam statement tersebut.

J. NILAI-NILAI SUBYEK

Transkrip ZA2305FA /baris 142-147 (wawancara pertama)

“Ya.. itu ya.. jadi sebetulnya ada dua. selain saya berdo’a sebetulnya ya.. agar terjaga dari godaan setan. untuk tidak menjadi orang yang menang sendiri. arogan.. itu ya.. jadi-jadi.. saya selalu berpegang pada obyektifitas. Apakah itu kebutuhan yang sudah ada, apakah itu mekanismenya.. selalu saya konsisten dengan itu. Sekali saya melanggar komitmen, berarti keputusan saya sudah tidak obyektif lagi. tidak .. ya barangkali sudah mulai menimbulkan apa itu.. konflik gitu.. jadi itu.. saya tetap mohon petunjuk supaya.. saya tidak tergoda oleh kesombongan, arogansi, dan yang kedua subyektifitasnya harus sesuai dengan prosedur..”

Transkrip ZA1605FA /baris 138-139 (wawancara kedua)

“Ya saya mencoba *beyond*, ya..bukan ya bukan dekan, bukan ZA1605FA, saya bukan orang farmasi. tetap saya mencoba untuk di luar, jadi saya tidak punya *interest* di situ”

Penjelasan reflektif perilaku subyek :

Subyek menyadari bahwa setiap manusia memiliki asumsi subyektif dalam menyikapi masalah. Subyektifitas bukan sesuatu yang harus dihindari, akan tetapi diantisipasi supaya tidak melanggar prosedur yang sudah ditetapkan institusi dimana subyek berada. Subyek terlihat memegang teguh peran peraturan dimana subyek berada.

Kembali pada dominansi subyek yang sampai 60% pengambilan keputusan (salah satu bukti : Program RAISE yang pada wawancara pertama dikatakan adalah gagasan orisinil subyek untuk fakultas yang dipimpinnya, ternyata masuk dalam Renstra Unair sebagai tolok ukur tingkat keberhasilan universitas), subyek mencoba memagari dirinya untuk tetap berserah diri pada Tuhan dan dihindari dari sifat sombong dan arogan. Counter yang dilakukan subyek adalah berpegang teguh pada : (1) Obyektifitas, (2) Kejelasan analisa kebutuhan, (3) Mekanisme yang telah disepakati, (4) Konsisten dengan komitmen yang sudah dibentuk.

K. PENGALAMAN DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Transkrip ZA1605FA /baris 153-158 (wawancara kedua)

“Ya.. jadi selain saya membaca, saya juga berdasarkan *based practice* yang saya lakukan disini. Itu jadi saya baca teorinya, saya menimba pengalaman saya di psikologi, walaupun ini *small group* tapi ini saya bisa bereksperimen disini, saya bisa tangkep apa itu. Apa *weakness-strange* nya. Kemudian itu saya pakai untuk *bargaining*. Berdasarkan pengalaman saya begini..., menurut teori begini.. ya gitu.. jadi saya beruntung karena saya mendapatkan apa itu *patner* berdiskusi yang sepadan”

Penjelasan reflektif perilaku subyek :

Subyek mentransformasi apa yang telah dilakukan dan dijalankan di fakultas sebagai seorang pemimpin, untuk dijadikan acuan dalam memikirkan, menggagas dan memperbaiki Universitas.

Fakultas yang dipimpin subyek berkembang pesat dan berprestasi. Penerapan konsep berpikir dan perilaku teknis yang disiplin yang dijalankan subyek di fakultas dan ternyata berhasil, mendorong subyek untuk ikut mengembangkan Universitas dengan metode yang sama dengan pengalaman yang sudah terbukti di fakultas. Subyek tampak menghargai arti “pengalaman” dan menjadikan sebuah pengalaman sebagai pelajaran, titik acuan dan petunjuk yang dijadikan subyek sebagai langkah menuju perubahan kearah perbaikan (dari konteks fakultas menuju Universitas).

5.7.3. Penjelasan Subyek C

Subyek dalam konteks pengambilan keputusan kasus Unair Otonomi ada pada posisi kritis yaitu sebagai tim inti (sebagai bagian perumus konsep dan prinsip). Konteks naturalistik yang dialami oleh subyek membawa subyek pada perilaku pengambilan keputusan sebagai berikut :

A. PRODUK PENGAMBILAN KEPUTUSAN**Transkrip SU2105RE/baris 210-216 (wawancara kedua)**

“Iya .. nah jadi harus milih-milih. Itu semua mahasiswa diharapkan bisa ikut untuk kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler. Sejak awal sudah begitu. Dan tentunya diharapkan dengan adanya otonomi ini itu bisa menjadi lebih baik.. sehingga dalam hal pendanaan, dan lain sebagainya itu bisa lebih sesuai dengan apa yang kita inginkan gitu.. termasuk apa namanya.. kita

sudah menyiapkan.. sejak awal kita menyiapkan e.. fasilitas pendukung agar mahasiswa itu dalam melakukan kegiatan akademik maupun kegiatan yang lain.. itu e.. tidak ada kendala..”

Penjelasan reflektif perilaku subyek :

Subyek banyak berperan dalam bidang kemahasiswaan ketika menjalankan peran sebagai tim inti Unair Otonomi. Beberapa kebijakan yang dianggap subyek sebagai ide bersama untuk kemajuan mahasiswa antara lain : (1) Adanya fasilitas fisik bis kampus, (2) Beasiswa bagi mahasiswa SPMB, (3) Usaha realisasi *fitness center* penanggulangan preventif untuk kesehatan (4) Kebebasan mengikuti kegiatan ekstrakurikuler seperti yang disukai, (5) Pembayaran SPP berkeadilan (bagi yang mampu), (6) Asuransi kecelakaan (7) Klinik mahasiswa.

Subyek menyadari bahwa perubahan yang ada ketika Unair melangkah menuju otonomi tidak mudah. Tidak mudah ini mencakup harus ada pengaturan yang tepat, terkait dengan pendanaan, peraturan keikutsertaan mahasiswa dalam kegiatan ekstrakurikuler, dan fasilitas pendukung kegiatan akademik mahasiswa. Harapan subyek bersifat positif bahwa dengan adanya otonomi maka hal-hal yang kurang dan masih belum bisa disempurnakan akan bisa diperbaiki dengan tepat.

Subyek mengungkapkan optimisme dan harapan-harapan bahwa dengan adanya otonomi di kampus Unair tersebut akan menciptakan transparansi, efisiensi dan efektifitas dalam pengembangan dan perbaikan Unair ke depan.

B. MASALAH-MASALAH DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Transkrip SU2105RE/baris 80-81 (wawancara pertama)

“Apapun yang dilakukan warga kampus ini, baik itu mahasiswa, karyawan yang mengatasmakan Unair, itu penanggungjawab tertingginya adalah rektor”

Transkrip SU2105RE/baris 30-32 (wawancara kedua)

“e.. ini kan memang suatu perubahan yang cukup besar, ya.. sehingga memang diperlukan komitmen bersama, kalau dikatakan menghambat sih tidak.. mungkin pemahamannya agak beda”

Transkrip SU2105RE/baris 42-43 (wawancara kedua)

“Ya.. tentunya karena ada perubahan.. ya.. pasti bagi mereka-mereka yang e.. tidak mendapatkan peran, gitu ya.. ini kan masalah peran aja, ya.. ”

Transkrip SU2105RE/baris 268-269 (wawancara kedua)

“Nah itu kan dana juga makin lama makin sedikit, mestinya begitu ya.. oleh karena itu kita harus menyiapkan. Jangka panjangnya memang harus bisa mandiri ..”

Penjeasan reflektif perilaku subyek :

Subyek secara kontinue ditranskrip yang terpisah (wawancara pertama dan kedua) menyebutkan 4 permasalahan yang bagi subyek sangat penting ketika Unair menjadi otonomi.

1. Permasalahan penanggungjawab tertinggi pengambilan keputusan :
Subyek menunjukkan ketaatan legal formal dan pertanggungjawaban hierarki kepada Rektor dalam setiap pengambilan keputusan apapun (Rektor merupakan penentu kebijakan terakhir yang akhirnya akan disepakati sebagai langkah Unair secara keseluruhan). Dengan data ini, terlihat bahwa subyek merupakan pribadi yang benar-benar sadar akan posisinya, sadar bagaimana langkah yang harus diambil ketika berada di posisi tersebut dan usaha yang sungguh-sungguh untuk menjalankan tugas dengan sebaik mungkin.

2. **Komitmen** : subyek memandang bahwa sebuah perubahan memiliki implikasi yang besar dalam sistem organisasi kampus di Unair. Subyek menggambarkan adanya banyak permasalahan yang mungkin muncul akibat otonomi. Akan tetapi karena seluruh komponen Unair adalah satu kesatuan untuk mewujudkan Unair menjadi lebih baik, maka komitmen adalah hal yang sangat penting dalam membangun kerjasama dan upaya peningkatan kualitas Unair. Komitmen subyek pada tugas, tanggungjawab terhadap rektorat dan kebijakan hierarkies menjadi nilai-nilai subyek dalam menjalankan tugas-tugas yang diembannya di Unair.
3. **Perubahan peran** : salah satu hal yang paling riskan dalam konteks otonomi adalah adanya perubahan peran pada beberapa komponen struktural. Apabila perubahan peran ini tidak bisa diterima dengan baik dan *legowo*, maka akan timbul permasalahan-permasalahan internal kampus. Bagi subyek, jika sudah ada komitmen untuk bersama-sama membangun Unair, siapapun harus menjalankan peran barunya, meskipun mungkin sedikit banyak dirugikan dengan adanya peran baru tersebut.
4. **Upaya mendapatkan sumber dana** : subyek sadar, bahwa permasalahan dana akibat dari pembebasan sebagian besar tanggungan pemerintah terhadap perguruan tinggi adalah sulit. Dan Unair berupaya untuk melakukan antisipasi dalam hal itu. (akan tetapi subyek tidak bersedia lebih lanjut menerangkan apa upaya tersebut [dari wawancara muncul “wacana” untuk meningkatkan biaya SPP])

C. PERILAKU SUBYEK DENGAN PIHAK TERKAIT

Transkrip SU2105RE/baris 17-19 (wawancara kedua)

“O.. itu.. Em.. kalo itu ya sebetulnya tidak ada pembagian yang seperti anda katakan tadi.. saya sebagai apa dan sebagainya.. ya.. tapi merupakan keputusan bersama dan semua yang berperan”

Transkrip SU2105RE/baris 161-164 (wawancara kedua)

“Tapi memang ada beberapa hal yang itu adalah ide saya sebagai PR III bukan sebagai Pribadi. Sebagai PR III, yang kemudian dibahas oleh temen-temen yang lain dan kemudian disepakati.. itu kan kemudian bukan ide pribadi saya.. lagi.. jadi ide kita semua”

Penjelasan reflektif perilaku subyek :

Dalam konteks otonomi kampus, subyek tampak menunjukkan indikasi tidak bersedia menunjukkan kontribusi peran yang telah diberikan. Subyek mengatakan bahwa setiap pengambilan keputusan yang dilakukan untuk kebaikan Unair, sudah merupakan kesepakatan bersama. Aspek kerendahan hati yang ditunjukkan oleh subyek sangat kental, ditunjukkan dengan ketidakmauan subyek untuk menceritakan kepada peneliti mengenai ide-ide yang diungkapkan dan dimunculkan subyek ketika rapat ataupun kegiatan yang berkaitan dengan otonomi kampus di Unair.

Subyek memandang tim dalam pengambilan keputusan bukanlah peran-peran yang tersegmentasi, tetapi merupakan satu peran bersama, berdiskusi bersama, dan merumuskan kata sepakat bersama. Jika salah satu dari anggota tim mengeluarkan ide dan gagasannya, dan kemudian dalam perjalanannya disetujui oleh setiap anggota tim, maka hal tersebut merupakan ide bersama.

D. PERASAAN YANG DIALAMI SUBYEK

Transkrip SU2105RE/baris 21-22 (wawancara pertama)

“Karena sudah sejak awal saya sudah menyadari, sudah menyadari bahwa memang saya harus begitu”.

Penjelasan reflektif perilaku subyek :

Dalam pengambilan keputusan Unair Otonomi, subyek memang mengatakan tidak seberapa berperan penting. Subyek lebih terorientasi untuk mengikuti apa yang menjadi kesepakatan bersama, menjalankan kesepakatan tersebut sesuai instruksi yang dimandatkan oleh Rektor. Dan dengan melakukan hal tersebut, subyek merasa tenang dan tidak memiliki beban psikologis dalam dirinya. Kesadaran bahwa dari awal, demikianlah tugas yang harus dilakukannya. Sebuah komitmen untuk menjalankan perintah dan taat aturan.

Subyek mengutamakan kesepakatan bersama dalam setiap pengambilan keputusan. Jika kesepakatan tersebut sudah dibentuk, subyek kembali mengemukakan istilah “komitmen” untuk mempertegas bahwa subyek akan dengan sungguh-sungguh dan melakukan sekuat tenaga hasil kesepakatan tersebut.

E. PIHAK-PIHAK YANG BERPERAN MENURUT SUBYEK

Transkrip SU2105RE/baris 180-182 (wawancara kedua)

“Ya sebenarnya penentu kebijakan di Unair adalah Rektor, ya.. mesti sebagai penanggungjawab tertinggi di Universitas adalah rektor”

Transkrip SU2105RE/baris 57-65 (wawancara pertama)

“Dan yang paling susah sebetulnya adalah bagaimana mengubah e.. perilaku atau pola pikir dari para e.. pemegang pemerintahan, masyarakat Unair, ya to.. pemegang pemerintahan di Unair maksud saya, kemudian masyarakat Unair, karyawan, dosen, mahasiswa agar ikut berpacu supaya lebih baik gitu to. Itu yang barangkali penting karena kalau memang kita ingin otonom, ingin transparan misalnya, pingin akuntabel, pingin mandiri tentunya kan harus ada perubahan pola pikir, perubahan perilaku dari masyarakat kampus ini, gitu...sebab kalau itu hanya e.. sekedar keinginan ya katakanlah dalam tanda petik, keinginan pimpinan atau pemegang tanggungjawab di dalam e. Di Unair ini, maka itu nggak akan jalan. Pasti semua harus mendukung itu”

Penjelasan reflektif perilaku subyek :

Secara struktural, subyek tetap mengacu pada mandat rektor sebagai penentu keputusan final otonomi di Unair. Corong kebijakan tetap di Rektor. Akan tetapi pada transkrip sebelumnya subyek juga mengatakan jika kebijakan Unair Otonomi itu hanya keinginan pemegang tanggungjawab tertinggi, sedangkan seluruh pihak sivitas akademika dan pihak lain yang semestinya berperan tidak menginginkannya, maka kebijakan otonomi juga tidak akan jalan.

Para pemegang peran selain pimpinan tertinggi, masih ada masyarakat Unair, karyawan, dosen, mahasiswa yang harus bahu-membahu mewujudkan Unair otonomi. Bagi subyek, sebuah perubahan tidak hanya dari aspek fisik saja, akan tetapi pada pemikirannya. Hal ini jauh lebih penting. Subyek melihat tuntutan untuk melakukan perubahan pola pikir dan perubahan perilaku sangat penting dan secepatnya harus dipahami oleh seluruh komponen di Unair. Hal inilah yang merupakan cerminan ruh otonomi yaitu transparan, akuntabel dan mandiri. Tidak hanya dari sisi teknis, tapi juga menginternalisasi dalam diri masing-masing pribadi yang terkait.

F. PERILAKU SUBYEK TERKAIT KASUS

Transkrip SU2105RE/baris 183-186 (wawancara kedua)

“Ya.. kita selama ini kan sebagai pemikir ya.. konsep-konsepnya dari kita tetapi setelah keputusan terakhir itu adalah rektor. Iya kan .. , kan begitu.. makanya sebelum ada SAU, itu SK-nya adalah SK rektor. Keputusan rektor, peraturan rektor, dan memang rektor adalah penanggungjawab tertinggi disini”

Transkrip SU2105RE/baris 213-216 (wawancara kedua)

“Dan tentunya diharapkan dengan adanya otonomi ini itu bisa menjadi lebih baik.. sehingga dalam hal pendanaan, dan lain sebagainya itu bisa lebih sesuai dengan apa yang kita inginkan gitu.. termasuk apa namanya.. kita sudah menyiapkan.. sejak awal kita menyiapkan c.. fasilitas pendukung agar mahasiswa itu dalam melakukan kegiatan akademik maupun kegiatan yang lain.. itu e.. tidak ada kendala..”

Penjelasan reflektif perilaku subyek :

Subyek ada di dalam tim tersebut sebagai tim konseptor dan perumus ide. Akan tetapi subyek lebih menekankan peran-peran yang urgen dalam diri subyek kaitannya dengan upaya penyesuaian bidang kemahasiswaan ketika mengikuti pola otonomi kampus. Subyek memegang kebijakan kemahasiswaan dalam banyak hal (seperti yang disebutkan dalam PRODUK PENGAMBILAN KEPUTUSAN).

Sebagai pribadi, subyek menunjukkan tingkat kepatuhan terhadap level tertinggi dalam sistem formal yang diikutinya. Selain itu, subyek yang kebetulan berada pada posisi tertinggi bidang kemahasiswaan ini menunjukkan upaya untuk berdamai dengan semua pihak. Memenuhi harapan komponen-komponen yang ada di Unair sejauh hal tersebut memungkinkan.

G. SUBYEK MEMANDANG KONSEP TIM

Transkrip SU2105RE/baris 160-164 (wawancara kedua)

“Ya.. pernah sih.. tapi saya ndak pernah mengingat-ningat bahwa itu adalah ide saya. Tapi memang ada beberapa hal yang itu adalah ide saya sebagai PR III bukan sebagai Pribadi. Sebagai PR III, yang kemudian dibahas oleh temen-temen yang lain dan kemudian disepakati.. itu kan kemudian bukan ide pribadi saya.. lagi.. jadi ide kita semua”

Penjelasan reflektif perilaku subyek :

Tim bagi subyek merupakan tempat dan ajang untuk merumuskan tujuan bersama. Ketika seseorang di dalam sebuah tim mengeluarkan ide, maka teman-teman dalam tim akan membahasnya dan setelah semua disepakati, maka ide seorang tersebut akan diakui sebagai ide bersama. Di dalam tim bukanlah ajang untuk membanggakan ide pribadi dan mengungkit-ungkitnya. Tetapi benar-benar kerja sama yang menghilangkan unsur individual di dalamnya.

H. KONSEP PENGAMBILAN KEPUTUSAN SUBYEK

Transkrip SU2105RE/baris 283-299 (wawancara pertama)

“Jadi gini.. ya. Pengambilan keputusan sebenarnya kan dalam rangka mencapai suatu tujuan. Ya to.. kita mengambil keputusan tertentu, mesti ada tujuannya kemana. Ya.. oleh karena itu tadi sudah saya ceritakan tadi bahwa saya e.. pada awal menjabat itu saya cari permasalahan yang ada, kemudian apa yang harus saya ambil, bersama!!, bukan saya, ya!! kami ambil!! Begitu untuk meng.. apa ya menghilangkan permasalahan yang ada ini. Mengatasi permasalahan yang ada. Ya oleh karena itu pengambilan keputusan ya memang diantara ya itu e.. resikonya paling kecil. Tapi sebetulnya utamanya adalah kalau ada beberapa keputusan yang harus kita ambil salah satu, maka strategi itu, yaitu yang paling memungkinkan untuk bisa mencapai tujuan dengan lebih efisien misalnya. Tapi utamanya adalah efektif dulu. Dalam mengambil keputusan tidak efisien yang kita utamakan tetapi efektif, nah.. apa kalau ini kita lakukan, tujuan ini tercapai endak? Baru kita lihat, beberapa.. kalau ini bisa, tapi ini ndak efisien. Kalau ini bisa tapi ruginya banyak kan gitu ya, jadi yang utama adalah pengambilan keputusan itu adalah harus sesuai dengan tujuan yang

ingin kita capai . Nah tentunya harus memperhitungkan efisiensi, kerugian-kerugian yang ada, itu pengalaman saya. Jadi apakah itu .. alternatif kan yang terbaik, dan terbaik yang mencapai dapat mencapai tujuan, alternatif ada satu atau dua, tiga atau empat tu sebenarnya alternatif terbaik, dalam mencapai tujuan tentunya pasti ada yang paling baik”

Penjelasan reflektif perilaku subyek :

Secara tersurat di atas, telihat gambaran langkah-langkah dan hal apa yang dianggap penting oleh subyek ketika melakukan pengambilan keputusan :

1. Identifikasi masalah :

- Apa ada masalah? (subyek menekankan bahwa jangan-jangan sesuatu yang dianggap masalah sebenarnya bukan masalah, padahal sudah berpusing-pusing memikirkannya). Sehingga dengan melihat hal tersebut, perlu kejelasan fakta bahwa suatu fenomena benar-benar merupakan masalah yang layak untuk dicarikan solusinya.
- Masalahnya apa?
- Apa langkah awal yang harus dilakukan?

2. Penentuan tujuan.

- #### **3. Strategi efektif (yang paling bisa untuk mencapai tujuan atau yang paling mendekati tujuan) : efektif bagi subyek dianggap jauh lebih penting untuk sebuah pengambilan keputusan daripada mencari efisiensi. Jadi efektif dulu, lalu jika memungkinkan cari yang efisien. Titik pokoknya adalah “tujuan”. Tujuanlah yang menjadi poin utama untuk mengarahkan kemana langkah sebuah strategi akan dibawa.**

4. Alternatif yang paling mungkin untuk mencapai tujuan : pemilihan alternatif solusi (pengambilan keputusan) itu harus sesuai dengan tujuan yang ingin kita capai.
5. Pertimbangan resiko kecil : efisiensi, pertimbangan untung-rugi dari sebuah pengambilan keputusan.

I. SUBYEK MEMANDANG MASUKNYA HAL BARU dan RESIKO

Transkrip SU2105RE/baris 42-46 (wawancara kedua)

“Ya.. tentunya karena ada perubahan.. ya.. pasti bagi mereka-mereka yang e.. tidak mendapatkan peran, gitu ya.. ini kan masalah peran aja, ya.. kan perubahan-perubahan ini adalah permasalahan peran, perubahan tanggungjawab.. masalah kewajiban.. gitu.. dimana tentunya disetiap perubahan tentunya juga ada perubahan peran”

Transkrip SU2105RE/baris 264-268 (wawancara kedua)

“Kalau resiko ya.. kita memang melihat ya adanya resiko resiko.. tapi kita lebih melihat memang keuntungannya apa kalau otonomi. Resiko sih mesti ada. Ya.. nah jadi kalau memang betul-betul otonomi sih.. em.. kalau masih peralihan, dana dari pemerintah masih ada. Tapi kalau betul-betul otonomi kan jadi kayak swasta itu. Nah itu kan dana juga makin lama makin sedikit, mestinya begitu ya.. oleh karena itu kita harus menyiapkan”

Penjelasan reflektif perilaku subyek :

Hal baru yang dipersepsikan subyek adalah mengenai banyaknya perubahan peran, pergantian kebijakan yang akan terjadi ketika sistem otonomi dijalankan. Dan yang pasti akan ada masalah. Beberapa komponen mungkin bisa menerima, sebagian yang lain masih belum bisa. Tetapi perubahan peran tersebut akan mampu ditanggulangi jika setiap komponen sadar akan makna peran dalam institusi dan memiliki komitmen menuju perubahan yang lebih baik

Resiko atas perubahan yang terjadi bagi subyek dipandang sebagai hal yang positif. Subyek lebih menekankan dampak positif dari perubahan otonomi dan bagaimana upaya untuk menanggulangi adanya resiko-resiko yang muncul akibat perubahan otonomi kampus di Unair.

J. NILAI-NILAI SUBYEK

Transkrip SU2105RE/baris 151-152 (wawancara kedua)

“Saya ndak pernah merasa itu adalah ide saya. Itu adalah ide bersama. Karena saya misalkan ada ide ya.. setelah kita sepakati adalah ide bersama”

Transkrip SU2105RE/baris 165-168 (wawancara kedua)

“Ya memang memang kalau saya sih.. kalau ide itu keluar dari saya dan kemudian ternyata disetujui, setelah dalam pelaksanaan itu ndak bener kemudian saya akan minta maaf gitu”

Transkrip SU2105RE/baris 30-32 (wawancara kedua)

“e.. ini kan memang suatu perubahan yang cukup besar, ya.. Sehingga memang diperlukan komitmen bersama, kalau dikatakan menghambat sih tidak.. mungkin pemahamannya agak beda”

Transkrip SU2105RE/baris 114-116 (wawancara kedua)

“Tapi kalau dari diri saya pribadi saya tidak masalah, siapapun yang akan memegang pimpinan di dalam Unair ini, asal itu mengarah ke yang lebih baik, seharusnya didukung.. ya..”

Transkrip SU2105RE/baris 268-272 (wawancara pertama)

“Saya selalu mengatakan pada.. e pada e.. para mahasiswa bahwa apabila anda nanti masuk dalam satu sistem kita jangan langsung merubah sistem itu sesuai dengan apa yang anda inginkan. Anda mestinya harus masuk dulu dalam suatu sistem. Dan merubah apa yang tidak anda inginkan itu bersama-sama dengan yang lain gitu. Jadi nanti kalau anda lulus jangan masuk disuatu perusahaan ada sesuatu yang ndak senang kemudian anda menentang, itu ndak bisa. Pasti nanti anda akan di tolak”

Penjelasan reflektif perilaku subyek :

Secara umum subyek memiliki nilai-nilai pribadi yang bersahabat dan bukan konfrontal. Adapun secara rinci, nilai-nilai subyek yang nampak dalam transkrip adalah sebagai berikut :

- (1) Kerendahan hati (jika memiliki ide, dan kemudian ide tersebut disepakati bersama, subyek menganggap bahwa ide tersebut adalah ide bersama.
- (2) Perubahan dan permasalahan sistem dianggap sebagai hal biasa dan lebih teorientasi bahwa orang lain bukan penghambat, melainkan “memiliki pemahaman yang berbeda”
- (3) Bukan sosok yang ambisius jabatan atau fanatik mati pada seseorang (siapapun yang memimpin Unair, asal demi perbaikan, subyek akan mendukung.
- (4) Subyek bukan orang yang berupaya radikal ketika hendak melakukan perubahan sebuah sistem yang sudah lama jadi (masuk sistem dulu, baru dirubah pelan-pelan)

K. PENGALAMAN DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Transkrip SU2105RE/baris 180-189 (wawancara pertama)

“Iya.. itu pasti ada. Apakah itu pengalaman ee.. apakah itu pengalaman organisasi secara umumnya atau pengalaman pribadi, itu pasti akan sangat berpengaruh terhadap pengambilan keputusan seseorang menurut saya, ya..! Karena saya sih tidak belajar organisasi secara lebih teoritis begitu. Karena saya terus terang belajar organisasi ini justru karena pengalaman. Justru karena pengalaman itu ya.. pengalaman saya waktu saya di mahasiswa, itu sepanjang tahun ketika saya menjadi mahasiswa itu saya aktif dalam organisasi, kemudian lulus saya aktif dalam organisasi profesi misalnya, ya to? Kemudian juga pengalaman saya ketika menjadi PD3 selama 6 tahun. Nah menurut saya.. e.. pengalaman-pengalaman tadi sangat berpengaruh dalam

pengambilan keputusan. Di tambah dengan kondisi yang ada. Nah seperti yang saya katakan tadi seperti permasalahannya apa, nah itu tadi pasti akan berpengaruh dalam pengambilan keputusan”

Transkrip SU2105RE/baris 93-95 (wawancara kedua)

“Tapi kalau kita melihat perguruan tinggi yang sudah BHMN, dan sudah melakukan kebijakan untuk menghilangkan itu, kemudian setelah perjalanan satu tahun gitu.. dihidupkan kembali.. ini dari segi struktur ya.. ya contohnya di UI misalnya. UI itu pembantu rektor III hilang”

Penjelasan reflektif perilaku subyek :

Pengaruh pengalaman bagi subyek terkait erat dengan upaya meningkatkan bidang kemahasiswaan dalam menjalankan otonomi kampus dan berpengaruh ketika subyek juga berada dalam tim inti Unair Otonomi. Subyek pernah menjabat sebagai PD III (bidang kemahasiswaan Fakultas Farmasi) dan memiliki pengalaman yang ditransformasi ketika berperan di PR III.

Kaitannya dengan Unair Otonomi, subyek merefleksikan pengalaman organisasi lain untuk mengajukan pendapat menyikapi wacana hendak dihilangkannya bidang kemahasiswaan rektorat (hilangnya peran PR III). Pengalaman perguruan tinggi lain yang ternyata mengalami kerepotan ketika bidang kemahasiswaan dihilangkan membuat subyek membuat prototipe bahwa kemungkinan besar, jika Pembantu Rektor III dihilangkan sebagai salah satu bentuk ciri otonomi di UI, maka Unair juga akan mengalami permasalahan serupa terkait dengan kemungkinan permasalahan bidang kemahasiswaan yang tidak bisa ditangani oleh bidang yang lain (misal demo mahasiswa)

BAB VI

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah disajikan pada bab sebelumnya, maka dapat diambil beberapa temuan-temuan penelitian yang terkandung di dalamnya. Pada Pembahasan selanjutnya, peneliti mengaitkan konteks-konteks dalam pengambilan keputusan yang sudah ditemukan pada analisa sebelumnya ke dalam pendekatan *Recognition Primed Decision Making* pada masing-masing subyek. Hal ini dilakukan untuk mengangkat dan melakukan konstruksi atas temuan-temuan penelitian tersebut menjadi sebuah pemaknaan yang lebih teoritis konseptual sekaligus menunjukkan keterkaitan konsep dengan fakta yang dijumpai di dalam penelitian mengenai pola pengambilan keputusan. Adapun point-point penting yang dianalisa adalah :

6.1. Pembahasan karakteristik individual dalam *Recognition Primed Decision Making (RPD)*.

6.1.1. Pembahasan subyek A

6.1.2. Pembahasan subyek B

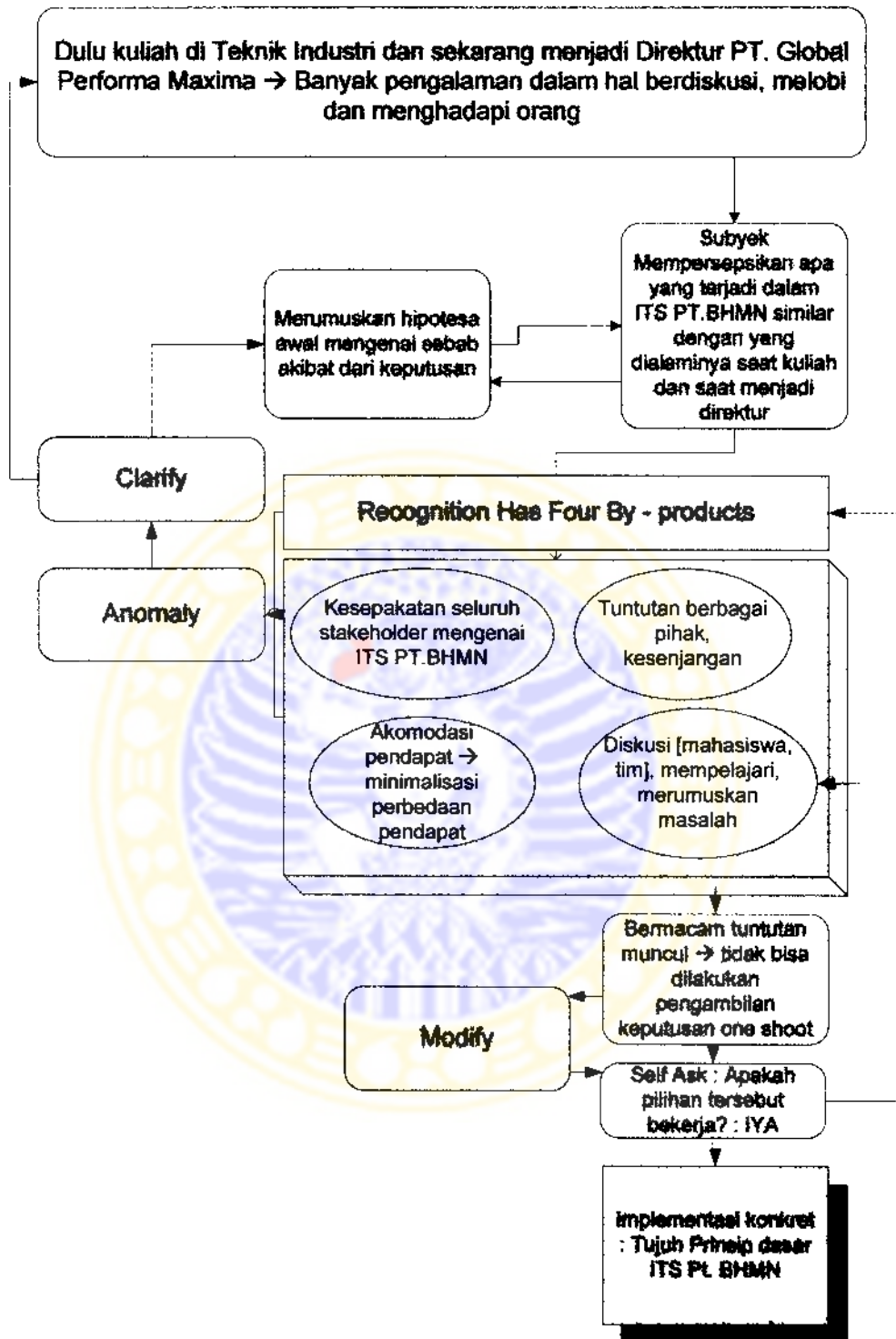
6.1.3 Pembahasan subyek C

6.2. Pembahasan keseluruhan karakteristik dan pola dalam kasus pengambilan keputusan BHPMN ITS - UNAIR

6.1. Penjelasan karakteristik individual dalam Recognition Primed Decision Making (RPD).

6.1.1 PENJELASAN SUBYEK A





Gambar.6.1. The RPD Model Subyek A

Gambaran mengenai Subyek A dalam konteks Naturalistik ketika melakukan pengambilan keputusan mengenai ITS PT.BHMN adalah sebagai berikut :

- (1) Adanya pengalaman yang melandasi subyek untuk melakukan pengambilan keputusan : subyek kuliah di Teknik Industri dan bekerja di bidang Industri sebagai Direktur *PT.Global Performa Maxima*. Subyek memaknai perannya ketika menjadi mahasiswa Teknik Industri mirip sekali dengan konteks ketika subyek mengambil keputusan dalam ITS PT.BHMN. Pengambilan keputusan dan cara menghadapi orang. Persepsi subyek yang menganggap bahwa pada masing-masing orang memiliki konstruk-nya sendiri-sendiri. Masing-masing Konstruk tersebut membentuk intepretasi yang berbeda dalam perilaku seseorang. Termasuk dalam menyikapi masalah. Subyek menarik kesamaan dengan konteks ITS PT.BHMN adalah pada sisi pro dan kontra yang senantiasa ada dalam setiap pengambilan keputusan. Hal tersebut tampak ketika wacana PT.BHMN muncul pertama kali. Banyak pihak yang tidak setuju. Konsep komersialisasi dan privatisasi selalu diusung oleh kalangan mahasiswa. Subyek menganggap hal tersebut biasa/wajar (“mereka belum mengerti”). Hal tersebutlah yang menjadi titik acuan bagi subyek untuk gigih memperjuangkan ITS PT.BHMN yang subyek yakini sebagai sesuatu yang baik dan tidak akan merugikan siapapun.

(2) Dalam analisa mikro dalam konteks subyek A, subyek mempersepsikan bahwa komponen-komponen dalam pengalaman yang dialami ketika kuliah dan bekerja, seperti :

- Berkaitan dengan lobi → berhubungan dengan orang lain, penyelesaian masalah, menghadapi perbedaan pendapat.
- Tidak memihak → independensi dalam pengambilan keputusan (tanpa membawa “pengaruh” dari pihak manapun).
- Jernih memandang masalah → tidak memiliki tendensi dan kepentingan pribadi.

Hal diatas merupakan bagian penting ketika melakukan pengambilan keputusan yang berkaitan dengan ITS PT.BHMN.

(3) Konsep rekognisi

a. Isyarat yang relevan (*Relevant cue*):

- Tuntutan (pemerintah, masyarakat pengguna pendidikan, masyarakat pengguna alumni, requirement dari seluruh *stakeholder* di ITS, dunia pendidikan internasional)
- Kesenjangan bagi pendidikan di Indonesia, di ITS khususnya.

b. Tindakan sejenis (*typical action*) : subyek melakukan aktivitas pengambilan keputusan yang dianggap tidak jauh berbeda dengan

apa yang sudah dilakukannya ketika bekerja dalam industri, yaitu bagaimana melobi (melakukan diskusi-diskusi) dengan segenap *stakeholder* (baik dengan pihak mahasiswa, dosen dan karyawan) yang ada di ITS, berpikir sejernih mungkin saat melakukan pengambilan keputusan serta independensi yang dialaminya dalam tim (kebebasan melakukan pengambilan keputusan dengan tidak membela salah satu *stakeholder* yang berkaitan : dalam hal ini kebebasan tim dari tunggangan kepentingan pihak rektorat, karena memang tim ini dibuat independen) :

- Diskusi dengan tim.
- Diskusi dengan Mahasiswa → elemen yang tidak sepakat saat itu.
- Merumuskan masalah yang di hadapi oleh ITS saat ini. Tuntutan berkualitas, minimnya beberapa sumber daya, kurangnya sarana dan prasarana, keharusan bahwa biaya kuliah tidak mahal.
- Membuat definisi mengenai apa itu PT.BHMN dan bagaimana ITS seharusnya melangkah dalam menggarap konsep tersebut.
- Mendiskusikan jalan pemecahan masalah yang baik untuk semua pihak (pihak yang menjadi rujukan contoh, pihak yang akan mengalami BHPMN itu

sendiri dan dampak kepada masyarakat pengguna pendidikan).

c. Tujuan yang mungkin dicapai (*Plausibel goal*) :

- Menampung semua pendapat dan keinginan dari seluruh *stakeholder* (tidak menguntungkan salah satu pihak dan juga tidak merugikan semua pihak).
- Untuk menjalankan sistem pendidikan dengan konvensionalisme ekonomi tetapi tetap berkualitas. → tidak ada komersialisasi dan privatisasi kampus.

d. Pengharapan (*Expectancies*) : berhasil mencapai ITS PT.BHMN yang program dan prinsipnya diterima oleh seluruh *stakeholder* yang ada di ITS, tidak merugikan salah satu pihak, dan tidak menguntungkan pihak lain (tetapi tidak merugikan semua pihak dan sedapat mungkin menguntungkan semua pihak).

Ketika keempat produk diatas tidak bekerja dengan baik, (adanya *anomaly*), maka akan dilakukan klarifikasi untuk membuat diagnosa (*feature matching*, dan *story building*). Dalam konteks ITS PT.BHMN, *anomaly* terjadi ketika pergantian presiden dan masih ada kendala ketidaksetujuan salah satu *stakeholder* ITS (pihak mahasiswa) atas diberlakukannya konsep ITS PT.BHMN. Subyek memilih *feature matching* dengan menekankan pada penemuan definisi awal yang bisa diterima oleh semua pihak terkait dengan ketidaksetujuan dan isu privatisasi-komersialisasi. Sedangkan persoalan pergantian presiden

dianggap sebagai masalah struktural yang bersifat makro, dan efeknya-lah yang disikapi. Efek pergantian presiden salah satunya tertundanya perubahan status dan hal tersebut disikapi dengan pemantapan prinsip dasar ITS PT.BHMN sekaligus untuk menjawab isu privatisasi-komersialisasi.

(4) Evaluasi.

a. Jika bekerja.

b. Jika tidak bekerja.

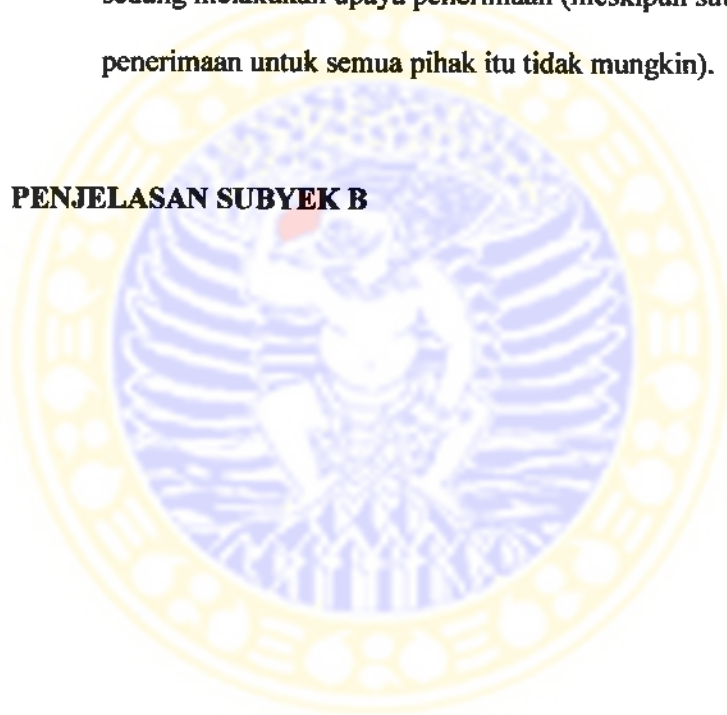
Subyek melihat, bahwa dengan tuntutan dari *stakeholder* yang bermacam-macam, keinginan internal untuk maju, setiap pengambilan keputusan tidak bisa dilakukan dengan *one shoot*. Selalu ada evaluasi, ada modifikasi. Dalam hal modifikasi tim, subyek membuat kebijakan dengan peningkatan jumlah anggota tim yang dianggap subyek kurang ketika jumlahnya masih lima. Subyek menganggap awalnya jumlah tim lima orang itu sudah cukup, namun seiring dengan semakin kompleksnya permasalahan yang dibahas, semakin banyaknya tuntutan yang harus didiskusikan maka tim harus ditambah. Selain itu menurut subyek, dalam tim yang dipimpinnya juga membutuhkan orang baru dengan kapasitas dan kapabilitas yang belum dimiliki oleh lima orang sebelumnya. Hal ini semata-mata untuk menunjang kepentingan merumuskan konsep ITS PT.BHMN yang baik dan bisa diterima oleh seluruh stakeholder di ITS (baik dari kalangan dosen, karyawan, mahasiswa maupun masyarakat pengguna pendidikan).

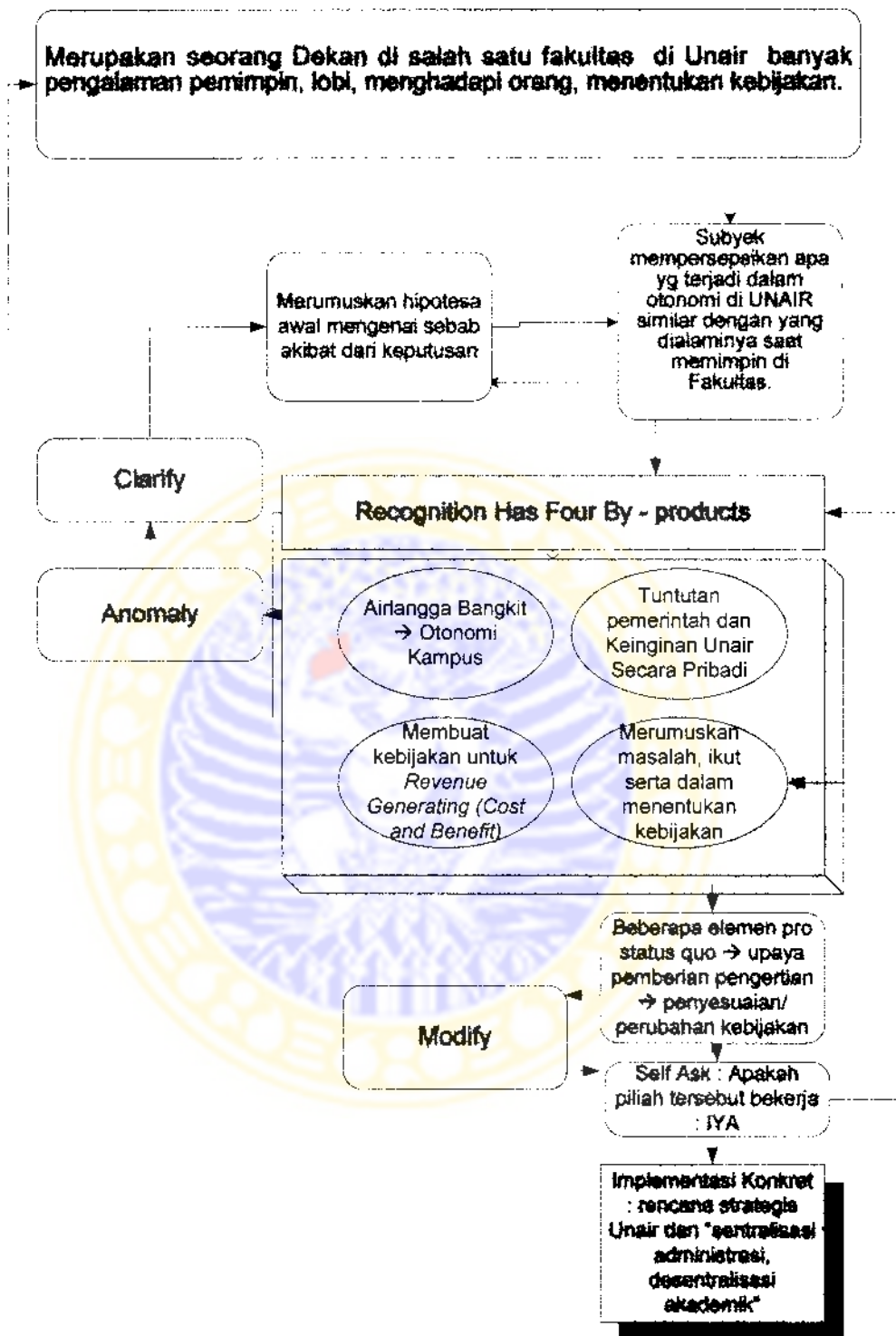
(5) Implementasi : subyek melakukan implementasi secara langsung dibantu oleh stakeholder di ITS dalam menjalankan peran perubahan melalui tujuh prinsip dasar ITS PT.BHMN :

- Menjawab asumsi orang miskin dilarang kuliah dengan membentuk tim turun langsung ke masyarakat untuk mencari anak-anak yang punya kemampuan kognitif tinggi tapi tidak punya kemampuan finansial untuk didanai (turun ke desa/tempat pemohon beasiswa untuk seleksi dan pengambilan keputusan memberikan beasiswa). → dalam implementasi ini, subyek sedemikian menganggap penting permasalahan yang menyangkut pembiayaan mahasiswa ITS. Penanganan untuk kasus ini dianggap penting bagi subyek, lebih dari urgensi pemenuhan yang lain (sarana, sumber daya pengajar). Subyek seperti menggandeng erat permasalahan yang berkaitan dengan ITS PT.BHMN dengan permasalahan dana dan permasalahan finansial mahasiswa. Seputar perumusan masalah, subyek juga menyebutkan bahwa permasalahan utama adalah ketidakmengertian *stakeholder* sehingga menyebabkan kealotan dalam menemukan kata sepakat. Sisi yang menjadi titik masalah adalah ketakutan biaya mahal yang dikhawatirkan akan menimpa mahasiswa ITS ketika ITS PT.BHMN benar-benar secara mutlak dilaksanakan.
- Terus melakukan sosialisasi mengenai konsep non-komersialisasi, non-privatisasi → subyek mengisi seminar dan diskusi internal

untuk membahas konsep ITS PT.BHMN dan juga mendatangkan orang-orang yang dari institusi pendidikan di luar ITS yang sudah otonom untuk diajak diskusi. Dalam hal ini, subyek melakukan penggalangan dukungan dan penguatan argumentasi bahwa ITS PT. BHMN bukanlah sebuah momok yang menakutkan. Subyek beranggapan sedang melakukan sebuah perjuangan besar. Dan apapun yang benar dan baik pada awalnya itu pasti ditolak. Subyek sedang melakukan upaya penerimaan (meskipun subyek menyadari penerimaan untuk semua pihak itu tidak mungkin).

6.1.1. PENJELASAN SUBYEK B





Gambar.6.2. The RPD Model Subyek B

Gambaran mengenai Subyek B dalam konteks *Naturalistik Decision Making* ketika melakukan pengambilan keputusan mengenai Unair-otonomi adalah sebagai berikut :

- (1) Adanya pengalaman yang melandasi subyek untuk melakukan pengambilan keputusan : subyek adalah Dekan di salah satu fakultas di Unair yang secara formal struktural juga selalu melakukan pengambilan keputusan dalam peningkatan kualitas dan kapabilitas fakultas.
- (2) Dalam analisa mikro dalam konteks subyek B, subyek mempersepsikan bahwa struktur organisasi matrik yang sudah digunakan di fakultas berhasil dengan baik dilakukan, dan hal tersebut kemudian di transformasi ke konsep dasar struktur organisasi di Universitas. Sistem evaluasi RAISE (*Relevancy, Academic Atmospher, Internal Management, Sustain Abilities, Eficiency-Productivity*) dan RAISE Plus (*Plus Assesbility, Leadership*) yang sudah jalan di fakultas, dijadikan pula acuan evaluasi di tingkat Universitas karena asumsi dasarnya dianggap subyek sama. Subyek meyakini bahwa fakultas yang dipimpinnya telah mencapai keberhasilan yang berarti, sehingga implementasi dari RAISE dan RAISE Plus dipandang layak untuk diterapkan di tingkat Universitas. Dengan memakai sistem ini, subyek memprediksikan akan dapat membawa Universitas pada tingkat keberhasilan yang sama seperti yang dilakukannya di fakultas.

(3) Konsep rekognisi

- a. Isyarat yang relevan (*Relevant cue*): tuntutan pemerintah, dan keinginan pribadi Universitas secara umum yang memang dari awal ada sistem otonomi formal ataupun tidak ada, Unair tetap berketetapan hati untuk melakukan kebijakan otonomi kampus. Secara pribadi, subyek selalu menyebut istilah “perubahan”. Perubahan disini adalah sebuah langkah menuju yang lebih baik. Jika dengan melakukan perubahan, akan menjadi lebih baik, “mengapa tidak?”. Apa yang menjadi harapan Universitas dan apa yang menjadi harapan subyek selaras, sehingga keselarasan tersebut menjadikan subyek dengan gigih melaksanakan tanggungjawab besar dengan menjadi salah satu bagian dari pengambil keputusan untuk menentukan arah gerak UNAIR otonomi.
- b. Tindakan sejenis (*typical action*) : subyek melakukan aktivitas pengambilan keputusan yang dianggap tidak jauh berbeda dengan apa yang sudah dilakukannya ketika menjadi seorang Dekan (saat menjadi tim inti Unair Otonomi), yaitu bagaimana menjadi pemimpin, menentukan kebijakan yang merubah sistem (melakukan perombakan budaya organisasi). Dalam kaitannya dengan merubah suatu sistem, subyek telah membuktikan perubahan tersebut di level fakultas. Fakultas yang dipimpin subyek awalnya kecil dan kurang prestatif, tetapi kemudian berkembang pesat bahkan sudah mampu membawa Fakultas tersebut dari akreditasi B menjadi ber-akreditasi A pada

evaluasi Badan Akreditasi Nasional tahun 2006. Dari sini, subyek menunjukkan pribadi yang kuat dan memiliki keinginan berprestasi yang tinggi dalam membawa organisasi yang dipimpinnya menuju tingkat yang lebih baik. pengalaman-pengalaman ini ditransformasi subyek pada pengambilan keputusannya ketika menjadi tim inti Unair Otonomi. Selain itu juga pengalaman melakukan diskusi dan transformasi ilmu (karena subyek juga aktif mengajar) serta upaya meningkatkan ilmu yang kontinu dilakukan dengan membaca literatur (terlepas dari konteks subyek menjadi dekan atau tidak). Nilai-nilai pembelajar dalam diri subyek yang senantiasa menerima dan terbuka terhadap hal-hal baru menjadikan subyek juga terbuka terhadap perubahan. Jargon perubahan yang selalu menjadi acuan bagi subyek dalam mengembangkan organisasi dimana subyek berada untuk terus menjadi lebih baik. Pengalaman-pengalaman di masa lalu subyek, atau yang saat ini masih aktif dilakukan oleh subyek membuat subyek lebih mudah melakukan pengambilan keputusan ketika konteksnya mirip walaupun skop-nya lebih luas yaitu tingkat Universitas.

- c. Tujuan yang mungkin dicapai (*Plausibel goal*) : bagi Universitas, tujuan yang mungkin dilakukan ketika menghadapi tantangan perubahan menuju perbaikan dan masih kurangnya beberapa sarana untuk mencapai itu adalah dengan perombakan kebijakan-kebijakan strategis yang selama ini ada. Secara konkret, subyek menggambarkan (menurut pendapat pribadi subyek) tujuan yang mungkin dilakukan

oleh subyek salah satunya adalah dengan *revenue generating*, sebuah konsekuensi logis bahwa setiap kali ingin meningkatkan kualitas pendidikan harus ada *cost* yang dikeluarkan. Otonomi identik dengan perubahan, dan "*perubahan adalah sebuah keniscayaan dalam kehidupan*", dan perubahan sistem kerja berdasarkan kompetensi harus dilakukan. Subyek tampak menyetujui bahwa biaya kuliah yang meningkat adalah sesuatu yang tidak bisa dielakkan lagi. Subyek menggambarkan bahwa kemungkinan jika biaya tidak meningkat, maka kuliah hanya akan menggunakan sarana seadanya, sedangkan dana pemerintah saja tidak cukup untuk menanggung kebutuhan dari pihak institusi pendidikan itu sendiri. Tidak mungkin kuliah di era sekarang masih menggunakan kapur tulis, tidak menggunakan LCD dan itu justru akan membawa pada jaman primitif. Justru tidak akan berkembang. Jadi menurut subyek, biaya adalah sebuah konsekuensi. Tidak bisa dihindarkan lagi.

- d. Pengharapan (*Expectancies*) : subyek adalah pribadi dengan nilai-nilai berpikir positif. Bagi subyek, tidak ada hal yang buruk di dunia ini. Pengalaman subyek terkait dengan kronologis kepemimpinan Fakultas sebelum subyek diangkat sebagai Dekan menggambarkan diri subyek sebagai sosok yang tidak mau melihat ke belakang hanya untuk melihat apa yang tidak baik pada sebuah organisasi ataupun oknum yang berkaitan. Yang lalu biarlah berlalu dan yang terpenting adalah bagaimana kedepannya subyek bisa melakukan perubahan menuju

yang lebih baik. berkaitan dengan otonomi Unair, subyek tampak membawa konsep yang diyakininya ini untuk menggambarkan apa yang diimpikannya mengenai Unair otonomi. Otonomi Unair menurut subyek adalah sebuah perubahan sistem yang berkaitan dengan pola berpikir positif dianggap subyek akan berhasil menciptakan perbaikan. Dalam bahasa subyek, subyek mengatakan program "*Airlangga Bangkit*". Dan konsep dasar "*Airlangga bangkit*" tersebut tertuang dalam renstra 2002-2010 yang 60%-nya merupakan gagasan dan ide dari subyek. Arah dan langkah strategi Universitas sampai 2012 menunjukkan upaya berpikir positif dan optimis menuju perbaikan. Peningkatan kompetensi dosen, efisiensi dan efektifitas penataan kampus, pembangunan aliansi strategis dan kerjasama kelembagaan, pendidikan berbasis teknologi, serta peningkatan dalam jumlah program studi dan fakultas sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Langkah-langkah strategis tersebut dikonkretkan dengan pilihan kata "meningkatkan" dan "mengembangkan". Subyek seolah-olah hendak mengatakan bahwa Unair telah memiliki segalanya. Tinggal ditingkatkan dan dikembangkan. Sebuah nilai kepribadian pada diri subyek yang optimis.

Ketika keempat produk diatas tidak bekerja dengan baik, (adanya *anomaly*), maka akan dilakukan klarifikasi untuk membuat diagnosa (*feature matching*, dan *story building*). Dalam konteks Unair Otonomi,

sedikit terjadi hambatan, tetapi tidak sampai menimbulkan *anomaly*. Hal yang terjadi ketika proposal yang sudah jadi dan hanya tinggal ditandatangani, ternyata tertunda dan pergantian presiden. Akan tetapi karena dari awal Unair sudah ingin menjadi otonom, ada ataupun tidak adanya sistem formal yang ditetapkan pemerintah, maka kondisi tersebut tidak signifikan mempengaruhi kebijakan otonomi Unair (proposal tidak berubah, dan pada akhir tahun 2005, ketika rektor baru terpilih, maka kebijakan yang dilakukan adalah pelaksanaan proposal Unair Otonomi yang dibuat sejak 2002 tersebut. *Anomaly-anomaly* yang ada justru muncul dari perubahan yang terjadi dalam penerapan strategi otonomi. Pembubaran senat Universitas yang diganti dengan SAU (senat Akademik universitas) yang harus membubarkan beberapa komponen dan menimbulkan banyak pertentangan, seperti kasus senat FK yang kehilangan dominansi membutuhkan pengambilan keputusan strategis yang bisa menemukan titik temu. Titik temu ini terkait dengan upaya menjelaskan “keniscayaan perubahan” kepada pihak-pihak yang merasa dirugikan ketika sistem otonomi tersebut mulai dijalankan. Termasuk berkurangnya peran dan dominansi. Subyek melakukan upaya dialog rasional. Istilah subyek adalah “*bargaining pada tataran yang lebih intelektual*”. Sebuah strategi analitis untuk menanggulangi perubahan paradigma yang belum diterima. Bagaimanapun juga, hal baru harus disosialisasikan dengan hati-hati dan penuh perhitungan.

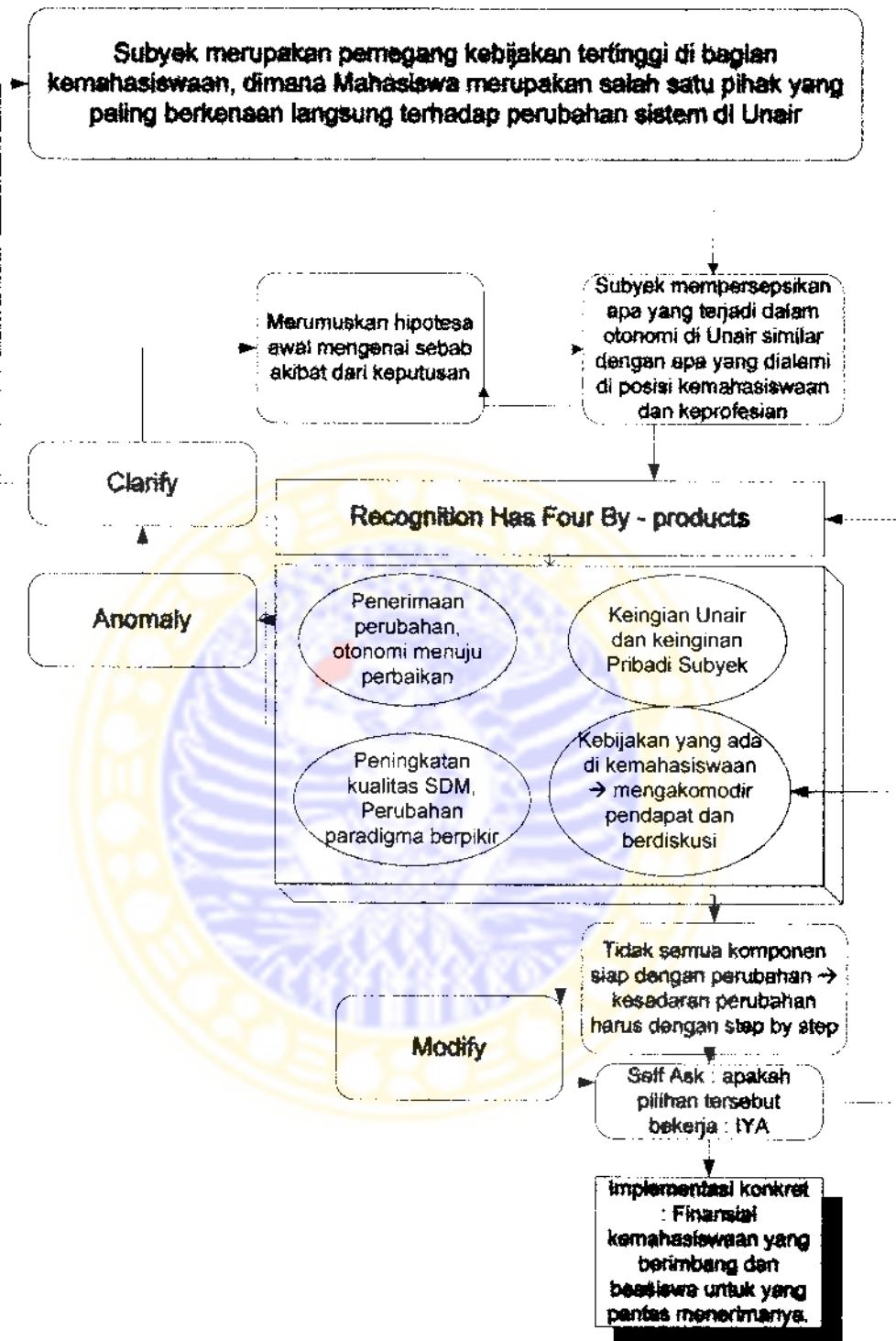
(4) Evaluasi.

- a. Jika bekerja.
- b. Jika tidak bekerja.

Subyek melihat, bahwa keadaan yang ada di Unair sekarang ini, tidak semua komponennya siap (kasus program pasca sarjana yang dikembalikan ke fakultas), sehingga sebuah kebijakan tidak bisa diambil keputusan mutlak tanpa perubahan. Tapi ada toleransi untuk sampai pada perubahan yang sempurna (penundaan kebijakan, modifikasi kebijakan).

- (5) Implementasi : subyek melakukan implementasi secara langsung dibantu oleh tim inti dan tim plasma dalam menjalankan peran perubahan Unair otonomi. Salah satu ide subyek yang dijadikan acuan perubahan adalah "*desentralisasi akademik, sentralisasi administrasi*" setiap hal yang berkenaan dengan registrasi dan pembayaran dipusatkan ke Universitas, sedangkan permasalahan akademik adalah kebijakan yang harus bertumpu ke fakultas. Karena yang paling mengerti dan paham mengenai seluk-beluk akademis mahasiswa adalah pihak fakultas.

6.1.2. PENJELASAN SUBYEK C



Gambar.6.3. The RPD Model Subyek C

Gambaran mengenai Subyek C dalam konteks Naturalistik ketika melakukan pengambilan keputusan mengenai Unair otonomi adalah sebagai berikut :

- (1) Adanya pengalaman yang melandasi subyek untuk melakukan pengambilan keputusan : posisi subyek dalam tim lebih terorientasi pada peran subyek di bagian kemahasiswaan. Bagian kemahasiswaan merupakan salah satu komponen akademisi yang bersentuhan langsung dan paling merasakan perubahan-perubahan sistem yang ada di Universitas. Sejak awal, subyek merasakan hal tersebut. Gejolak dari pihak mahasiswa untuk berbagai kebijakan (baik yang mencakup permasalahan otonomi secara langsung, maupun yang tidak berkaitan langsung), seringkali dihadapi oleh subyek. Pusat pelayanan mahasiswa yang dipegangnya menuntut subyek menjadi pribadi yang sanggup mengakomodasikan banyak kepentingan, mengkompromikan dan mendiskusikan dengan sebijaksana mungkin. Bahkan pada satu titik, juga melakukan pengambilan keputusan cepat mengenai permasalahan kemahasiswaan (ijin kegiatan, rekomendasi). Dalam kaitannya dengan konsep otonomi di Unair, subyek sudah cukup terbiasa terlibat langsung dengan permasalahan mahasiswa dan segenap permasalahannya, sehingga bukan hal baru lagi ketika menjadi bagian dari tim inti otonomi Unair. Kebijakan-kebijakan kemahasiswaan dan aturan yang dipakai untuk memenuhi konsep otonomi kampus merupakan kebijakan yang diputuskan

bersama-sama dan merupakan pekerjaan sehari-hari bagi subyek. Selain itu dasar pengalaman subyek di organisasi keprofesian membantu subyek untuk menjalankan perannya disana. Organisasi profesi adalah suatu media pembelajaran bahwa setiap manusia tidak boleh merasa benar sendiri. Harus bersedia menerima dan mengakui kemungkinan pendapat orang lain itu benar. Nilai-nilai subyek inilah yang dibawa oleh subyek sebagai pengalaman berharga ketika menghadapi pro dan kontra seputar otonomi kampus di Unair. Kesadaran bahwa pendapat tidak selalu harus sama, perselisihan pasti ada, dan tidak semua pendapat bisa diakomodasi dengan sempurna. Demikian pula ketika menghadapi otonomi Unair.

- (2) Subyek menganggap pengambilan keputusan yang pernah dilakukan di lingkup keprofesian, pengalaman dan seringnya berada pada keadaan sejenis adalah hal yang se-tipe namun berada dalam konteks yang berbeda. Meskipun begitu, hal tersebut menyebabkan subyek bisa mengambil keputusan-keputusan dengan lebih berani. Keberanian dalam memutuskan suatu masalah dalam banyak hal sering ditentukan oleh seringnya seseorang dalam melakukan hal tersebut. Pengambilan keputusan juga mengikutsertakan faktor *expertise* (kemahiran). Subyek yakin, pengambil keputusan yang baik, hakikatnya bisa dipelajari dari pengalaman. Semakin sering melakukan pengambilan keputusan, semakin faham dengan medan yang ditempati dan semakin banyak masalah yang dihadapi, memiliki korelasi positif dengan kecepatan dan ketepatan subyek dalam melakukan pengambilan keputusan berikutnya. Pada saat wawancara pengambilan

data, subyek sedang dihadapkan dengan fakta konkret ketika subyek harus menentukan boleh tidaknya mobil dinasnya dipinjam oleh rekan sesama staf kemahasiswaan (yang ternyata bukan untuk kepentingan rektorat melainkan untuk istrinya). Dalam waktu kurang dari 5 menit, subyek harus memisahkan profesionalisme dan keinginan individu untuk memutuskan boleh tidaknya staf tersebut memakai mobilnya. Subyek memang tidak bersedia memberikan contoh mengenai pengambilan keputusan yang terkait dengan kebijakan otonomi yang berkaitan langsung dengan yang subyek lakukan (subyek tampak berhati-hati dalam menggunakan kata-kata dan mengatakan bahwa semua keputusan adalah ide bersama, milik bersama dan dipertanggungjawabkan bersama pula). Nilai-nilai kerendahan hati pada aspek-aspek penting kebijakan otonomi Unair membuat subyek tampak lebih banyak menutupi ide-ide brilian yang mungkin diberikan untuk meningkatkan Universitas. Selalu diulang (jika subyek ditanya, apa sumbangsih konkret dalam otonomi), bahwa semua ide yang telah disepakati dan menjadi sebuah kebijakan besar hakikatnya sudah bukanlah ide satu atau dua orang individu melainkan ide bersama.

(3) Konsep rekognisi

- a. Isyarat yang relevan (*Relevant cue*): masalah-masalah kemahasiswaan, tuntutan pemerintah, dan keinginan subyek bahwa bagaimanapun juga Unair harus menjadi lebih baik, serta keinginan Universitas mengenai konsep perubahan Unair otonomi. Dari pribadi subyek, subyek memiliki harapan untuk ikut mengantarkan

Unair menuju perubahan yang semakin baik. Selama ini secara jujur subyek mengakui bahwa Unair belum optimal dalam menjalankan sistem dan perbaikan. Masih ada yang salah pada institusi pendidikan tersebut bagi subyek. Citra Unair yang masih buruk di mata masyarakat, prestasi akademis yang masih perlu ditingkatkan, serta pembenahan internal yang secara intensif harus diperbaiki. Dengan fakta yang kurang positif tersebut menjadi acuan bagi subyek untuk dengan sepenuh hati berjuang memperbaiki Unair. "Unair harus berubah". Demikian subyek menandakan alasan otonomi harus dilakukan. Karena otonomi menurut subyek tidak bertujuan untuk keburukan Unair, melainkan untuk kebaikan. Sehingga subyek menganggap perubahan Unair menuju perbaikan adalah melalui otonomi.

- b. Tindakan sejenis (*typical action*) : hal-hal yang dilakukan subyek ketika berada di dalam tim adalah berusaha merumuskan konsep dan ide tentang bagaimana baiknya Unair ke depan. Dan salah satu hal urgen dalam perubahan Unair adalah meningkatkan kualitas mahasiswa Unair. Bidang kemahasiswaan adalah bidang yang sudah dijalani oleh subyek sekian lama, sehingga pola dan gagasan perbaikan menurut subyek relatif sama dan sudah dipersiapkan sebelumnya. Kendala yang dialami lebih kearah kurang koordinasi, sedangkan masalah lain relatif lebih bisa ditanggulangi. Menjadi salah satu staf petinggi rektorat di bidang kemahasiswaan

menjadikan subyek lebih sering melakukan pengambilan keputusan yang sifatnya akomodatif. Ketika otonomi dihembuskan, muncul banyak kontroversi dan juga dukungan maka subyek sudah terbiasa menghadapinya. Memang begitulah manusia. Subyek memahaminya.

- c. Tujuan yang mungkin dicapai (*plausibel goal*) : Pencarian sumber dana untuk menambah, memperbaiki dan meningkatkan kualitas pelayanan seluruh komponen Unair termasuk mahasiswa (asumsinya, jika Unair benar-benar otonom, maka dana dari pemerintah akan sangat terbatas [hanya yang berprestasi yang mendapat dana : contoh *GRAND*]). Kemungkinan tujuan jangka pendek yang saat ini bisa dilakukan oleh Unair dalam kaitannya dengan otonomi mencari sumber dana sebagai salah satu alternatif paling mungkin karena plasant pemerintah tidak lagi mengalir seperti sebelum otonomi.
- d. Pengharapan (*Expectancies*) : Unair menjadi lebih baik dari sudut pandang otonomi yaitu lebih transparan, lebih akuntabel dan lebih mandiri. Subyek meyakini bahwa perubahan menjadi otonomi memang memiliki resiko-resiko, tetapi subyek lebih memandang dengan berpikir positif terhadap perubahan Unair menuju otonomi. Resiko-resiko yang dihadapi oleh subyek sebenarnya juga bukan sesuatu yang konkret, sebagaimana kemungkinan perubahan baik Unair ketika menjadi otonomi. Karena lebih merupakan *efek masa*

depan yang belum bisa dirasakan. Tapi subyek yakin, Unair akan lebih baik.

Ketika 4 sistem tersebut mengalami banyak *anomaly*, maka perlu adanya klarifikasi. Menurut pandangan subyek, tidak ada permasalahan yang besar. Hanya saja beberapa pihak yang mengalami perubahan peran masih tampak belum siap. Karena inti dari perubahan adalah perubahan cara pandang dan cara berpikir komponen-komponen sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Perubahan sistem tidak akan maksimal, jika orang yang berperan tidak merubah pola pikirnya.

(4) Evaluasi :

- a. Jika bekerja.
- b. Jika tidak bekerja.

Subyek melihat bahwa keadaan yang ada di Unair sekarang ini, menunjukkan bahwa tidak semua komponennya siap untuk berubah. Perubahan peran dari yang memiliki peran tertentu menjadi tidak memiliki, atau yang dari posisi tertentu harus berpindah ke posisi lainnya menyebabkan implikasi perubahan kewajiban, pertanggungjawaban struktural. Pandangan subyek adalah jika sebuah perubahan terjadi secara total justru akan menjadi kacau. Rencana perubahan nama Pembantu Rektor menjadi Wakil Rektor yang kemudian karena PT.BHMN belum bisa diresmikan, hal tersebut tidak jadi dilaksanakan, indikasi penghapusan peran Pembantu Rektor III yang ketika melihat contoh dari perguruan

tinggi lain yang ternyata mengalami kesulitan, maka subyek menunjukkan ketidaksetujuannya.

(5) Implementasi : kebijakan yang paling kentara dilakukan oleh subyek adalah berkaitan dengan bidang kemahasiswaan.

- a. Usaha preventif kesehatan (usulan *fitness center*) : kesehatan adalah sesuatu yang mahal harganya. Ketika seseorang sudah jatuh sakit maka biaya yang dikeluarkan akan lebih besar daripada jika seseorang bersedia melakukan usaha pencegahan dengan cara berolahraga. Budaya berolahraga ini hendak dibiasakan dikalangan masyarakat Unair sebagai salah satu bentuk realisasi konkret otonomi Unair.
- b. Peningkatan jumlah Bis Kampus : alat transportasi untuk mahasiswa saat ini masih terbatas. Jika tergesa-gesa praktikum atau berkepentingan permasalahan kuliah yang kebetulan dibutuhkan mobilisasi ke kampus A, B, C, seringkali akan sangat kesulitan. Dengan otonomi, dengan usaha pencarian sumber dana, dengan semakin mapannya sistem internal maupun eksternal kampus, diharapkan Unair mampu menambah persediaan Bis Kampus untuk kepentingan mahasiswa.
- c. SPP berkeadilan (keseimbangan SPP antara yang kaya dan yang miskin) : bagi yang reguler, SPP memang sangat sedikit namun ada jalur-jalur khusus bagi mereka yang mampu secara finansial dan tidak tembus melalui tes SPMB untuk tetap bisa kuliah di Unair dengan konsekuensi membayar lebih mahal.

- d. Peningkatan jumlah beasiswa untuk mahasiswa : diperuntukkan bagi mereka-mereka yang masuk di Unair melalui jalur SPMB, karena asumsinya yang memasuki jalur finansial (jalur khusus) memiliki cukup materi untuk membayar biaya kuliah.

6.2.Rangkuman keseluruhan karakteristik dan pola dalam kasus pengambilan keputusan BHPMN ITS - UNAIR



TABEL 6.1. RANGKUMAN PERBANDINGAN KARAKTERISTIK INDIVIDUAL MASING-MASING SUBYEK

No.	Point perbedaan individual	Subyek A (KASUS ITS PT.BHMN)	Subyek B (KASUS UNAIR OTONOMI)	Subyek C (KASUS UNAIR OTONOMI)
1.	Produk pengambilan keputusan	Menjawab kecemasan mengenai isu komersialisasi dan privatisasi pendidikan dengan memberikan tujuh prinsip dasar ITS PT.BHMN	Penyiapan rencana strategis 2002-2012 sebagai upaya Unair untuk melakukan perubahan menuju perbaikan (dengan atau tanpa adanya pemicu otonomi dari pemerintah)	Penyikapan konsep otonomi dari konteks bidang kemahasiswaan → sebagai salah satu komponen dalam pendidikan tinggi yang paling merasakan imbas otonomi.
2.	Masalah dalam pengambilan keputusan	Belum mengertinya <i>stakeholder</i> di ITS mengenai maksud pokok dari ITS PT.BHMN itu sendiri.	Penyadaran pada seluruh komponens pendidikan bahwa perubahan harus dilakukan, dan peningkatan dana adalah sebuah konsekuensi logis dari perubahan.	<ul style="list-style-type: none"> - Pertanggungjawaban tertinggi - Komitmen - Perubahan peran - Upaya mendapatkan sumber dana
3.	Perilaku subyek dengan pihak terkait	<ul style="list-style-type: none"> - Yakin bahwa Tujuh Prinsip Dasar ITS PT.BHMN adalah konsep yang bagus. 	<ul style="list-style-type: none"> - Yakin bahwa perubahan adalah sebuah keniscayaan. - Terus melakukan proses belajar 	<ul style="list-style-type: none"> - Setiap kesepakatan yang diambil yang berkaitan dengan otonomi tidak bisa disegmentasikan ide

No.	Point perbedaan individual	Subyek A (KASUS ITS PT.BHMN)	Subyek B (KASUS UNAIR OTONOMI)	Subyek C (KASUS UNAIR OTONOMI)
		- Melakukan usaha diskusi/forum untuk memberikan pemahaman mengenai definisi PT.BHMN	(meningkatkan ilmu) → membaca buku dan diskusi demi pencapaian Unair yang lebih baik.	siapa. Tetapi merupakan ide dan kesepakatan "bersama". - Subyek mendukung dengan sepenuh hati upaya perubahan Unair menuju otonomi.
4.	Perasaan yang dialami subyek	Yakin bahwa tujuh prinsip dasar ITS PT. BHMN dapat mengakomodasi seluruh kecemasan <i>stakeholder</i> , sehingga subyek merasa tenang dan tidak ada tekanan psikologis.	Melakukan konsep " <i>beyond</i> ", gigih mengemukakan ide perbaruan dan perbaikan, sehingga subyek mampu dengan tenang mengemukakan pendapat yang bebas kepentingan.	Subyek konsisten dengan komitmen yang dari awal sudah disepakati → dengan tetap berkomitmen pada level tertinggi, menjalankan kesepakatan bersama, subyek merasa tenang dan tidak memiliki ketertekanan psikologis
5.	Pihak-pihak yang berperan menurut subyek	- Pemicu dari pemerintah supaya perguruan tinggi menjadi	- Komponen Pemimpin sivitas akademika di Unair dari awal	- Komponen Pemimpin sivitas akademika di Unair dari awal

No.	Point perbedaan individual	Subyek A (KASUS ITS PT.BHMN)	Subyek B (KASUS UNAIR OTONOMI)	Subyek C (KASUS UNAIR OTONOMI)
		<p>otonom.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seluruh <i>stakeholder</i> di ITS memiliki kepentingan terhadap otonomi. Termasuk tim yang dipimpinnya (tetapi independensi tim membuat subyek dan timnya bisa bebas memihak) 	<p>sudah merencanakan otonom.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pemicu dari pemerintah, sehingga pada dasarnya konsep otonomi adalah permardatan dari pemerintah. 	<p>sudah merencanakan menjadikan Unair berubah menjadi lebih baik.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pemicu dari pemerintah merupakan stimulus tambahan, karena tanpa kebijakan otonomi pemerintahpun, Unair sudah berencana untuk otonom.
6.	Perilaku subyek terkait kasus	<p>Membuat terlebih dulu ide awal, kemudian melihat reaksi <i>stakeholder</i> → reaksi tersebut di akomodasi, dan dicarikan titik temu.</p>	<p>Membawa tim menuju proses berpikir rasional dan bargaining pada tataran yang lebih intelek → ide-ide subyek akhirnya mendominasi sampai 60% dari kebijakan yang dibuat tim.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Setiap ide (meskipun mungkin merupakan ide dari subyek), jika sudah disepakati forum maka merupakan ide bersama. - Subyek berkomitmen untuk Mematuhi dan menjalankan

No.	Point perbedaan individual	Subyek A (KASUS ITS PT.BHMN)	Subyek B (KASUS UNAIR OTONOMI)	Subyek C (KASUS UNAIR OTONOMI)
				kesepakatan bersama.
7.	Subyek memandang konsep tim	Sedikit tim (dengan kompetensi dan kapabilitas yang tepat) akan lebih mampu menghasilkan keputusan yang lebih efektif dan efisien.	Tim membantu dan bekerjasama sesuai dengan kompetensinya masing-masing. → tim harus solid : membawa misi sosialisasi kepada pihak-pihak yang "tahu dan mau", yang kemudian diteruskan ke semua komponen.	Tim bagi subyek merupakan tempat dan ajang untuk merumuskan tujuan bersama → ide pribadi yang disepakati bersama oleh tim adalah milik bersama.
8.	Konsep pengambilan keputusan subyek	<ul style="list-style-type: none"> - Apa masalahnya - Pencarian informasi - kriteria keberhasilan 	<ul style="list-style-type: none"> - Konteks dan tinjauan historis - Analisa pribadi - Isu statis - Arah - Paradigma - Pencarian informasi 	<p>1. Identifikasi masalah :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apa ada masalah? - Masalahnya apa? - Apa langkah awal yang harus dilakukan? <p>2. Penentuan tujuan.</p>

No.	Point perbedaan individual	Subyek A (KASUS ITS PT.BHMN)	Subyek B (KASUS UNAIR OTONOMI)	Subyek C (KASUS UNAIR OTONOMI)
			<ul style="list-style-type: none"> - Munculnya alternatif solusi yang akan dilaksanakan - Implementasi. 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Strategi efektif . 4. Alternatif yang paling mungkin untuk mencapai tujuan. 5. Pertimbangan resiko terkecil.
9.	Subyek memandang masuknya hal baru dan resiko	<ul style="list-style-type: none"> - prediksi antispatif - perlu selalu melakukan penambahan terus-menerus informasi yang relevan - evaluasi kebijakan 	<ul style="list-style-type: none"> - Ketika suatu sistem berubah, maka seluruh sektor yang terkait dalam sektor tersebut juga harus menyesuaikan. - Menambah informasi - Evaluasi kebijakan. - Fleksibilitas untuk terus berubah. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hal baru yang dipersepsikan subyek adalah mengenai banyaknya perubahan peran, pergantian kebijakan yang akan terjadi ketika sistem otonomi dijalankan. Dan yang pasti akan ada masalah. - Resiko adalah hal wajar, tetapi harapan positif jauh lebih besar daripada kemungkinan resiko

No.	Point perbedaan individual	Subyek A (KASUS ITS PT.BHMN)	Subyek B (KASUS UNAIR OTONOMI)	Subyek C (KASUS UNAIR OTONOMI)
				yang akan terjadi.
10.	Value subyek	<ul style="list-style-type: none"> - kesadaran subyek bahwa pengambilan keputusan tidak pernah bebas kepentingan. - Konsep-konsep kompromi dalam pengambilan keputusan. - Bebas melakukan pengambilan keputusan jika subyek posisinya independen 	<ul style="list-style-type: none"> - obyektifitas - Kejelasan analisa kebutuhan - Mengikuti mekanisme yang telah disepakati - Konsisten dengan komitmen yang sudah dibentuk. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kerendahan hati - Perubahan sistem bukan penghambat → hanya sebuah perbedaan pemikiran. - Tidak ambisius dan fanatik figuritas. - Bukan pribadi yang radikal
11.	Pengalaman dalam pengambilan keputusan	Kuliah dan kerja yang membuat subyek sering melakukan lobi, menyamakan persepsi, dan memandang masalah dengan jernih sangat membantu subyek dalam	Subyek Mentransformasi apa yang telah dilakukan dan dijalankan di fakultas sebagai seorang pemimpin, untuk dijadikan acuan dalam memikirkan, menggagas dan	Subyek merefleksikan pengalaman di bidang kemahasiswaan (peran PD III) untuk ikut serta menyikapi wacana otonomi kampus, khususnya yang berkaitan erat dengan komponen

No.	Point perbedaan individual	Subyek A (KASUS ITS PT.BHMN)	Subyek B (KASUS UNAIR OTONOMI)	Subyek C (KASUS UNAIR OTONOMI)
		pengambilan keputusan	memperbaiki Universitas	mahasiswa sebagai pihak yang paling merasakan imbas otonomi.



TABEL 6.2. PERBANDINGAN KARAKTERISTIK INDIVIDUAL MASING-MASING SUBYEK DALAM *Recognition Primed Decision Making* (RPD)

No.	Konsep <i>recognition Primed decision Making</i> antar subyek	Subyek A (KASUS ITS PT.BHMN)	Subyek B (KASUS UNAIR OTONOMI)	Subyek C (KASUS UNAIR OTONOMI)
1.	<i>Experience</i>	Pengalaman kuliah di Teknik Industri, bekerja di bidang industri (Direktur <i>PT.Global Maxima</i>) → melobi, menampung kompleksitas pendapat dan berpikir jernih	Pengalaman memimpin sebuah Fakultas → pernah membangun Fakultas dan melakukan perombakan besar → program dan struktur (subyek berhasil melakukannya)	<ul style="list-style-type: none"> - Pengalaman berkecimpung di dunia profesi → belajar untuk sadar dan bersedia menerima kebenaran dari orang lain. - pernah menjadi PD III, dan berada di puncak Posisi bidang kemahasiswaan → banyak berurusan dengan tuntutan mahasiswa yang kompleks
2.	<i>Perceived as typical</i>	Subyek menganggap permasalahan	Subyek menganggap pengalaman	Subyek menganggap segala

No.	Konsep recognition Primed decision Making antar subyek	Subyek A (KASUS ITS PT.BHMN)	Subyek B (KASUS UNAIR OTONOMI)	Subyek C (KASUS UNAIR OTONOMI)
		ITS PT.BHMN setipe dengan apa yang pernah dialaminya sebelumnya.	di skop yang lebih kecil di Fakultas sama dengan area yang lebih besar (Tingkat Universitas)	sesuatu yang dialaminya sebelumnya, juga dialaminya ketika menghadapi masalah otonomi Unair.
3.	Pelaksanaan diagnosa	Merumuskan hipotesa awal mengenai sebab akibat dari keputusan	Merumuskan hipotesa awal mengenai sebab akibat dari keputusan	Merumuskan hipotesa awal mengenai sebab akibat dari keputusan
4.	Ada/tidak adanya anomaly	Reaksi demonstrasi dari Mahasiswa	Tidak sampai pada <i>anomaly</i> , hanya permasalahan proposal sudah jadi, tetapi luput dari penandatanganan.	Tidak sampai ada <i>anomaly</i> → tapi pihak-pihak tertentu masih ada belum siap menghadapi perubahan peran.
5.	Langkah klarifikasi	Disikapi subyek dengan upaya memberi penjelasan definitif.	Disikapi subyek dengan konsistensi terhadap apa yang sudah terbentuk → menjalankan	Disikapi subyek dengan tetap menganggap permasalahan apapun dan resiko seperti

No.	Konsep recognition Primed decision Makin antar subyek	Subyek A (KASUS ITS PT.BHMN)	Subyek B (KASUS UNAIR OTONOMI)	Subyek C (KASUS UNAIR OTONOMI)
			proposal.	apapun, diyakini akan mencapai efek masa depan yang lebih baik (perbaikan Unair)
6.	<i>Relevan cue</i>	Tuntutan berbagai pihak dan kesenjangan kualitas pendidikan.	Keinginan pihak Universitas untuk melakukan perubahan menjadi otonom dan stimulasi pemerintah.	Lebih pada upaya agar Unair senantiasa lebih baik (harus ada perbaikan citra, peningkatan kualitas) → ada atau tidak adanya stimulasi dari pemerintah.
7.	<i>Typical action</i>	Pengetuai tim penyiapan ITS PT. BHMN, memilih orang untuk menjadi tim, mengkompromikan ide-ide, mengakomodasikan reaksi-reaksi dan <i>stakeholder</i>	Mentransformasi pengalaman ke level Universitas, mengemukakan ide-ide, mengkomunikasikan, mendiskusikan dengan pihak-pihak terkait, meningkatkan ilmu	Upaya melakukan akomodasi kepentingan dan ikut berusaha menemukan titik temu berbagai perbedaan pendapat yang terjadi pada pihak-pihak terkait untuk

No.	Konsep recognition Primed decision Making antar subyek	Subyek A (KASUS ITS PT.BHMN)	Subyek B (KASUS UNAIR OTONOMI)	Subyek C (KASUS UNAIR OTONOMI)
			dengan terus membaca.	mencapai kata sepakat (seperti ketika menghadapi mahasiswa).
8.	Plausible goal	<ul style="list-style-type: none"> - Menampung semua pendapat dan aspirasi dari seluruh <i>stakeholder</i> (tidak menguntungkan salah satu pihak dan juga tidak merugikan semua pihak). - Untuk menjalankan sistem pendidikan dengan konvensionalisme ekonomi tetapi tetap berkualitas → tidak ada komersialisasi dan privatisasi kampus. 	<ul style="list-style-type: none"> - Perombakan kebijakan-kebijakan strategis. - <i>revenue generating (cost and benefit)</i>. - Sistem kerja berdasarkan kompetensi. 	<p>Pencarian sumber dana untuk menambah, memperbaiki dan meningkatkan kualitas pelayanan seluruh komponen Unair termasuk mahasiswa.</p>

No.	Konsep recognition Primed decision Making antar subyek	Subyek A (KASUS ITS PT.BHMN)	Subyek B (KASUS UNAIR OTONOMI)	Subyek C (KASUS UNAIR OTONOMI)
9.	<i>Expectancies</i>	Berhasil mencapai ITS PT.BHMN yang program dan prinsipnya diterima oleh seluruh <i>stakeholder</i> yang ada di ITS.	"Airlangga Bangkit". Peningkatan dan pengembangan kompetensi dosen, efisiensi dan efektifitas penataan kampus, pembangunan aliansi strategis dan kerjasama kelembagaan, pendidikan berbasis teknologi, serta peningkatan dalam jumlah program studi dan Fakultas sesuai dengan kebutuhan masyarakat.	Unair menjadi lebih baik dari sudut pandang otonomi yaitu lebih transparan, lebih akuntabel dan lebih mandiri.
10.	Evaluasi atas tindakan	Penambahan informasi baru terkait dengan BHPMN dan melakukan penambahan jumlah tim untuk menyesuaikan dengan kebutuhan	- Perubahan beberapa kebijakan yang awalnya sudah <i>fix</i> (karena dipandang belum siap diterima semua	Mencoba menggambarkan bahwa tidak semua kebijakan yang dilaksanakan oleh PT otonom semua bisa ditiru. (kasus

No.	Konsep recognition Primed decision Making antar subyek	Subyek A (KASUS ITS PT.BHMN)	Subyek B (KASUS UNAIR OTONOMI)	Subyek C (KASUS UNAIR OTONOMI)
		<p>ke masyarakat untuk mencari anak-anak yang punya kemampuan kognitif tinggi tapi tidak punya kemampuan finansial untuk didanai.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Terus melakukan sosialisasi mengenai konsep non-komersialisasi, non-privatisasi. 	<p>peran perubahan Unair otonomi. Salah satu ide subyek yang dijadikan acuan perubahan adalah "desentralisasi akademik, sentralisasi administrasi" setiap hal yang berkenaan dengan registrasi dan pembayaran dipusatkan ke Universitas, sedangkan permasalahan akademik adalah kebijakan yang harus bertumpu ke fakultas.</p>	<p>Kampus.</p> <ul style="list-style-type: none"> - SPP berkeadilan (keseimbangan SPP antara yang kaya dan yang miskin). - Peningkatan jumlah beasiswa untuk mahasiswa.

PERBANDINGAN POLA DAN KARAKTERISTIK KASUS ITS-UNAIR DECISION MAKING BHPMN

TABEL 6.3. PERBEDAAN POLA DAN KARAKTERISTIK KASUS ITS - UNAIR

No.	PERBEDAAN	KASUS ITS	KASUS UNAIR
1.	Titik pokok permasalahan	Pemanfaatan aset, mempertahankan konservatisme ekonomis dan keterjangkauan biaya pendidikan yang dibebankan kepada Mahasiswa.	Pengembangan aset dan penggalan dana dari berbagai sumber (termasuk Mahasiswa) untuk mengantisipasi berkurangnya subsidi pemerintah dalam pendidikan
2.	Alternatif solusi yang dibangun	Merumuskan tujuh prinsip dasar ITS PT.BHMN dengan penekanan yang lebih pada pengendalian finansial dan minimalisasi keuangan yang dibebankan pada Mahasiswa.	Merumuskan rencana strategis Unair 2001-2012 dengan penekanan pada pengembangan aset kampus.
3.	Usaha konkret yang dilakukan	SPP dinaikkan sekali, selanjutnya dilakukan konservatisme ekonomis dan keterjangkauan biaya pendidikan.	Pengembangan sarana dan prasarana, peningkatan sistem jaringan berbasis IT, menggalakkan kerjasama dengan instansi-instansi yang interes terhadap pendidikan (<i>house of Sampoerna</i> dll)

No.	PERBEDAAN	KASUS ITS	KASUS UNAIR
4.	Obyek sosialisasi utama	Seluruh <i>stakeholder</i> di ITS (terutama Mahasiswa) → melalui diskusi, seminar dan forum komunikasi dengan mahasiswa. Ide dasar tujuh prinsip dasar ITS PT.BHMN secara kontinue dikomunikasikan dan “diperkenalkan”	Prinsip <i>snow bolling</i> . Diawali dari yang “tahu dan mau”. Setelah mereka solid, kemudian meluas pada seluruh komponen yang terkait dengan otonomi kampus Unair.
5.	Pandangan komponen institusional yang terkait dalam pengambilan keputusan BHPMN internal	Perubahan institusional menjadi otonom dianggap akan menjadi kebijakan yang tidak bertanggungjawab apabila biaya kuliah dan sumbangan yang dibebankan kepada mahasiswa dinaikkan (Ungkapan mahasiswa)	Sebuah keniscayaan, apabila institusi pendidikan melakukan perubahan (meskipun ada pihak-pihak tertentu yang kemudian kehilangan perannya), karena perubahan adalah langkah awal untuk mencapai suatu perbaikan yang lebih besar
6.	Pandangan komponen institusiaonal yang terkait BHPMN terhadap pemerintah	Pemerintah merupakan titik tolak utama yang memicu greget dan usaha ITS menuju BHPMN. Apa yang dilakukan oleh ITS untuk mencapai BHPMN adalah respon atau reaksi atas munculnya kebijakan pemerintah yang berkaitan	Pemerintah hanya alasan formal bagi usaha Unair untuk menjadi BHPMN (Unair Otonomi). Ada dan tidak adanya kebijakan otonomi, Unair sudah berketatapan hati untuk melakukan perubahan menuju otonomi. Akan tetapi Unair juga tidak menafikkan bahwa setiap

No.	PERBEDAAN	KASUS ITS	KASUS UNAIR
		<p>dengan upaya peningkatan mutu dan kualitas pendidikan tinggi di seluruh Indonesia. Dari stimulan pemerintah itulah, akhirnya ITS berusaha untuk memenuhi standar yang sudah ditetapkan pemerintah agar bisa masuk dalam persyaratan ITS PT.BHMN.</p>	<p>kebijakan yang turun ke rektorat suatu perguruan tinggi hakikatnya tidak terlepas dari skenarion besar pemerintah dalam mengembangkan pendidikan tinggi di Indonesia. Baru selanjutnya, instansi pendidikan melakukan serangkaian upaya untuk merealisasikan otonomi sesuai dengan standart pemerintah tersebut.</p>
7.	Pola Kebijakan yang diambil institusi	<p>Menjawab ketakutan atas isu pembengkakan biaya kuliah dengan prinsip dasar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Non komersialiasi - Non privatisasi - Konservatisme ekonomis - Keterjangkauan biaya pendidikan. <p>Menjawab ketakutan akan PHK pegawai akibat PT.BHMN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Non pemutusan hubungan kerja. 	<ul style="list-style-type: none"> - Jumlah dan kompetensi dosen ditingkatkan dan didayagunakan. - Pembangunan sarana dan prasarana dalam penataan yang modern berwawasan lingkungan. - Penggunaan teknologi informasi - Peningkatan jumlah program studi dan fakultas untuk menjawab kebutuhan masyarakat dan pengembangan teknologi.

No.	PERBEDAAN	KASUS ITS	KASUS UNAIR
		Menjawab isu pembengkakan biaya internal terkait sarana prasarana <ul style="list-style-type: none"> - Fokus pada perbaikan - Pemanfaatan aset 	
8.	Sasaran utama (kebijakan yang diambil institusi)	<ul style="list-style-type: none"> - Biaya murah, rakyat miskin bisa sekolah namun kualitas tetap maksimal dan bertaraf internasional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Peningkatan dan pengembangan seluruh aset dan sumberdaya manusia menuju <i>work based competence</i>. - Adanya <i>revenue generating (cost benefit)</i> sebagai konsekuensi logis dari upaya peningkatan kualitas fisik dan pendidikan yang siap bersaing dengan pendidikan internasional
9.	Reaksi komponen institusional (internal)	<ul style="list-style-type: none"> - Mahasiswa melakukan aksi demonstrasi dan menolak kebijakan peningkatan SPP (1juta) karena diasumsikan akan semakin mencekik masyarakat miskin 	Mahasiswa dan segenap sivitas akademika di Unair tidak menunjukkan pergolakan yang berarti. <ul style="list-style-type: none"> - Dari sisi Dosen dan para pemimpin, mereka menganut prinsip keniscayaan perubahan yang

No.	PERBEDAAN	KASUS ITS	KASUS UNAIR
		<p>terpinggirkan. Mahasiswa ini berpendapat bahwa kebijakan ITS PT.BHMN akan menghambat proses pencerdasan bangsa karena kendala dana.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pihak dosen dan pengggagas konsep ITS PT.BHMN berusaha memberikan keyakinan bahwa konsep yang ditawarkan tersebut baik dengan menjelaskan tidakadanya privatisasi dan komersialisasi kampus. 	<p>memungkinkan peningkatan biaya dan sumbangan perkuliahan.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ada pihak-pihak yang kehilangan perannya akibat kebijakan otonomi (dominansi FK) dan masih belum siap secara psikologis terhadap hal tersebut, sehingga masih tampak belum menerima kenyataan. - Mahasiswa dan para pengguna Unair sudah dari awal menyadari bahwa biaya kuliah di Unair tersebut mahal. → permasalahan citra kampus mahal sudah dimaklumi di Unair.
10	Kondisi akhir institusi	ITS dalam kondisi penyiapan menuju BHPMN sesuai dengan standart pemerintah dan waktu yang telah ditetapkan untuk menjadi BHPMN	Berada pada masa Transisi Otonomi dan sedang melakukan banyak perubahan kebijakan (baru saja melakukan pemilihan rektor baru sebagai pengganti rektor sebelumnya).

TABEL 6.4. PERSAMAAN POLA DAN KARAKTERISTIK ITS-UNAIR

No.	PERSAMAAN KASUS ITS DAN UNAIR	KARAKTERISTIK
1.	Posisi lingkungan	Di Surabaya
2.	Dalam menanggapi otonomi	Antusias dan berupaya sungguh-sungguh untuk mencapai otonomi
3.	Penanggungjawab kebijakan	Adanya tim yang dibentuk khusus untuk membuat konsep, merumuskan dan menghasilkan produk prinsip otonomi yang diharapkan.

BAB VII

PENUTUP

7.1 Kesimpulan

Penelitian ini menghasilkan berbagai macam realitas dan pola berkaitan dengan pengambilan keputusan pada kasus BHPMN di dua perguruan tinggi negeri di Surabaya yaitu ITS dan Unair:

- (a) Pola dan karakteristik lingkungan yang melatarbelakangi pengambilan keputusan, dalam hal ini ITS dan Unair merupakan sebuah pengambilan keputusan yang dapat didekati dengan sudut pandang *Recogniton Primed Decision Making*.
- ITS adalah sebuah institusi pendidikan yang memandang finansial sebagai permasalahan mendasar dalam proses pendidikan. Sehingga pengambilan keputusan yang banyak dihasilkan adalah bagaimana mengantisipasi dan menemukan solusi berkaitan dengan gejolak protes dan kekhawatiran mahal nya biaya dalam perkuliahan.
 - Unair menitikberatkan pada perubahan menuju perbaikan semua komponen di Universitas. Untuk permasalahan *cost and benefit*, Unair lebih menganggap hal tersebut sebagai sebuah keniscayaan yang tidak bisa dihindari (upaya *revenue generating*).
- (b) Pola dan karakteristik masing-masing individu sebagai subyek pelaku pengambilan keputusan, dianalisa dan digali sehingga menemukan adanya perbedaan pola antara subyek di ITS dan di Unair. Subyek di

ITS lebih cenderung memilih langkah meyakinkan seluruh *stakeholder* bahwa BHPMN adalah konsep yang baik. Dengan asumsi independensi tim, subyek yakin dengan ITS akan lebih baik dengan BHPMN. Pada konteks Unair, subyek cenderung memilih langkah membidik golongan yang “tahu dan mau” terlebih dahulu untuk sosialisasi. Dengan diskusi-diskusi profesional, merangkul pihak-pihak yang merasa dirugikan akibat kehilangan peran. Subyek meyakini bahwa perubahan adalah sebuah keniscayaan. Apalagi untuk sebuah perbaikan.

- (c) Pola dan karakteristik masing-masing individu pada sudut pendekatan *Recogniton Primed Decision Making* : Keseluruhan subyek menggunakan masa lalu dan pengalaman-pengalaman yang telah didapatkan sebelum tergabung dalam tim BHPMN untuk kemudian dijadikan acuan (ditransformasikan) untuk melakukan pengambilan keputusan terkait kasus BHPMN.

7.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dipaparkan diatas maka peneliti mencoba memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Peneliti berharap bahwa hasil penelitian ini dapat memberikan pengetahuan bagi Perguruan Tinggi Negeri dalam memahami realitas perilaku-perilaku pengambilan keputusan para pengambil keputusan

- sebagai suatu langkah awal untuk dapat menghargai sebuah kebijakan yang berhasil diciptakan dengan serangkaian proses yang kompleks.
2. Semua subyek penelitian ini merupakan sampel dari petinggi legal formal dalam institusi pendidikan di ITS dan Unair, sehingga hasil penelitian ini belum mengungkapkan realitas pengambilan keputusan bagi seluruh komponen sivitas akademika yang berada dibawah posisi subyek. Oleh karena itu, penelitian ini belum bisa mewakili realitas pengambilan keputusan keseluruhan.
 3. Dari wawancara, terdapat satu subyek yang tidak dapat dimasukkan ke dalam kategori penelitian (meskipun subyek tersebut memenuhi kriteria subyek penelitian dan memiliki kredibilitas sangat tinggi) karena informasi bersifat menyebar dan tidak dilakukan *framing* selama wawancara berlangsung. Dengan demikian dapat disarankan pada penelitian berikutnya untuk memahami bahwa *framing* yang ketat dalam wawancara mutlak diperlukan demi pencapaian kecukupan data penelitian.
 4. Pada pendahuluan penelitian ini telah disinggung bahwa realitas pengambilan keputusan sangat terkait dengan nilai-nilai yang diyakini oleh subyek dalam sebuah konteks tertentu. Dengan munculnya hasil penelitian ini maka dapat disarankan untuk memahami nilai-nilai budaya yang ada dibalik sebuah kebijakan besar yang dihasilkan tersebut para pengambil keputusan tersebut.
 5. Penelitian dengan metode kualitatif membutuhkan sensitifitas dan kemampuan peneliti dalam melakukan internalisasi terhadap konsep

DAFTAR PUSTAKA

- Beach, Lee Roy (1997). *The Psychology Of Decision Making People In Organization*. London : Sage Publications Series.
- BHPMN bukan Komersialisasi (On Line). (<http://www.pikiran-rakyat.com/cetak/2006/012006/03/0701.htm>). Diakses pada Tanggal 13 April 2006.
- Brown, Rex. V. *Fitting Decision Aids to an Institutional Context* (Institute Of Public Policy George Mason University). (http://fisher.osu.edu/~butler_267/DAPapers/WP000003.pdf). Diakses pada tanggal 17 Oktober 2005.
- Buchanan, John. *Information Overload: A Decision Making Perspective* (Department of Management Systems University of Waikato Private Bag 3105, Hamilton, New Zealand). jtb@waikato.ac.nz. (http://www.mngt.waikato.ac.nz/depts/mnss/john/iomcdm2000_1.pdf). Diakses Pada Tanggal 20 Desember 2005.
- Castellan, N John, JR. (1993). *Individual and Group Decision Making*. New Jersey : Lawrence Erlbaum associates, Publisher.
- Cohen, Marvin S. *Three Paradigms for Viewing Decision Biases*. (<http://www.cog-tech.com/papers/chapters/biases/biases.pdf>). Diakses Pada Tanggal 13 Desember 2005.
- Cohen, Marvin S and Eduardo Salas (Cognitive Technologies, Inc. 4200 Lorcom Lane Arlington, VA 22207 (703) 524-4331 And Sharon L. Riedel U.S. Army Research Institute Field Unit-Leavenworth Ft. Leavenworth, KS 66027). *Critical thinking: Challenges, possibilities, and purpose*. Marvin S. (http://www.cog-tech.com/papers/CriticalThinking/Review_and_Analysis_of_Critical_Thinking_Phase_1_Report.pdf). Diakses Pada Tanggal 13 Desember 2005.
- Consensus Decision Making (on line)* (<http://www.markshep.com/nonviolence/Consensus.html>). Diakses Pada Tanggal 25 Oktober 2005.
- Decision Making Theory* . From Naval Doctrin Publication 6- Naval Command and control, 1995 (<http://www.au.af.mil/ndp6-decisions.htm>). Diakses pada tanggal 13 oktober 2005

Decision Making, Systems, Modeling, and Support (On Line). (http://www.csun.edu/~hcmgt004/DSS4.ppt#373,1,Segment_4). Diakses Pada tanggal 01 Oktober 2005.

Descriptive Decision Making. (http://chil.rice.edu/byrne/psyc360/notes/2005_09_20_descdm.pdf). Diakses Pada Tanggal 20 September 2005.

Desertation Capters 1-5. (http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-04102002-114630/unrestricted/Chapters_1-5.pdf). Diakses Pada Tanggal 12 Desember 2005.

Denzin, K. Norman. Lincoln. Yvonna, S (1994). *Hand Book Of Qualitative Research*. California:Sage Pub.

Elliott, Taryn. *Expert Decision-Making in Naturalistic Environments: A Summary of Research* (<http://www.dsto.defence.gov.au/publications/3812/DSTO-GD-0429.pdf>). Diakses Pada Tanggal 06 Oktober 2005

Flin Rhona, Prof. *Decision Making at the Sharp End*.(Industrial Psychology Research Centre).(<http://www.doir.wa.gov.au/documents/mineralsandpetroleum/12DecisionmakingSharpEnd.pdf>). Diakses Pada tanggal 14 Desember 2005.

Freeman, Steven F. *Good Decision, Reconciling Human Rationality, Evolution And Ethics.* (On Line). (<http://www.appliedresearch.us/sf/Documents/Good%20Decisions.PDF>). Diakses pada Tanggal 06 Oktober 2005.

Gilmour , Peter and Jim Corner. *The Role of the Expert's DecisionMaking Skills in Management* : (Department of Management Systems University of Waikato New Zealand). gilmour@wakato.ac.nz. (<http://www.esc.auckland.ac.nz/Organisations/ORSNZ/conf33/papers/p69.pdf>). Diakses pada tanggal 17 Oktober 2005.

Handoyo, Seger Dkk. (2006). *Kompetensi Dalam Kerja*, Program SP4 Fakultas Psikologi UNAIR.

Hariis, Robert (July 2, 1998). *Introduction to Decision Making.* (www.Vitualsalt.com). Diakses Pada Tanggal 7 Oktober 2005.

Individual Decision Making. (on Line). (<http://www.human-inquiry.com/decision.htm>). *By members of the decision-making inquiry, September 2004.* Diakses Pada Tanggal 25 Oktober 2005.

- Implications of Decision Making Research for Decision Support and Displays (on line)*. (<http://www.pacific-science.com/kmds/Chapt.pdf>). Diakses Pada tanggal 11 oktober 2005.
- Introduction And Decision Making (On Line)*. (<http://lsa.colorado.edu/~quesadaj/dissertation/pdf/dissertationPDFs/CHI-%20complex%20problem%20solving%20definition%20and%20taxonomy.pdf>). Diakses Pada Tanggal 11 Oktober 2005
- Keyte, Malcolm. *DECISION-MAKING(topic_10)*. (<http://www.w3.org/TR/REC-html40/>). Diakses pada Tanggal 20 Oktober 2005.
- Klein, Gary. *Decision making in complex military environments (On line)*. (http://www.pacific-science.com/kmds/Klein_2.pdf). Diakses pada Tanggal 11 Oktober 2005.
- Klein, Gary. *Decisionmaking In Complex Military Environments* . (journal of Naturalistic Decision Making). (http://www.pacific-science.com/kmds/KLEIN_4.pdf). Diakses pada tanggal 15 Desember 2005.
- Laman RPP SISDIKNAS: RUU Badan Hukum Pendidikan. (on line) (<http://www.rri-online.com/modules.php?name=Artikel&sid=15366>). Diakses pada Tanggal 13 Oktober 2005.
- Learning in Dynamic Decision Making: The Recognition Process (On Line)*. (<http://lsa.colorado.edu/~quesadaj/pdf/CMOTGonzalezQuesada.pdf>). Diakses pada Tanggal 13 Oktober 2005.
- Lee, Claire. *Context-based Decision Context-based Decision Making Making* : (Management Systems Research Group Department of Management Studies University of York). (<http://www.leeds.ac.uk/decision-research/events/lee04.pdf>). Diakses Pada Tanggal 17 Oktober 2005.
- Lipshitz, Ranaan; Gary Klein; Judith Orasanu and Eduardo salas. *Taking Stock of Naturalistic Decision Making*. Journal of Behavioral decision making; J. Behav. Dec. Making 14:331-532 (2001). DOI :10.1002 BDM .381. (http://chil.rice.edu/byrne/psyc360/pdf/LipshitzKleinOS_01.pdf). Diakses Pada Tanggal 10 Desember 2005.
- Longueville, BarthÉlÈmy at all. *Toward A Project Memory For Innovative Product Design, A Decision-Making Process Model*. (http://www.lgi.ecp.fr/publdata/18-03-2004_10:46:32/Longueville_iced03.PDF). Diakses pada tanggal 06 Oktober 2005.

- Militello, Laura. *Qualitative Research Methods for Investigation of Adverse Events and Near Misses*. SAEM, May 2001. (<http://www.saem.org/download/01militello.pdf>). Diakses Pada Tanggal 20 Desember 2005.
- Moleong, Lexy, J (2002). *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung, P.T Remaja Rosdakarya.
- Morrison , Jeffrey G.& Richard T. Kelly & Ronald A. Moore&Susan G. Hutchins *The Exploration of Solution Options in Design: A 'Naturalistic Decision Making Perspective' : (5995 words inc. references; abstract = 154 words): Linden J. Ball; Nicola J. Lambell; Sue E. Reed; Fraser J.M. Reid.* (<http://www.psych.lancs.ac.uk/people/uploads/LindenBall20050808T144014.pdf>). Diakses Pada Tanggal 11 Oktober 2005
- Muhadjir, Noeng. (2002). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Murphy, Jim. *Decision Making during Current Operations* : (Dynamics Research Corporation). (http://www.mors.org/education_colloquium/EC2000/presentations/Murphy.pdf). Diakses Pada tanggal 17 Oktober 2005.
- Mustasya, Tata. *Mitos Pendidikan dalam Kemiskinan (on Line)*. (<http://www.kompas.com/kompas-cetak/0410/18/Didaktika/1318176.htm>). Diakses pada Tanggal 13 Oktober 2005.
- Neuman. W. L. (2003). *Social Research Methods: Qualitative & Quantitative Approachs* (Fifth ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- "Orang Miskin Dilarang Kuliah" (On Line). (<http://www.pikiran-rakyat.com/cetak/2006/012006/26/kampus/utama01.htm>). Diakses pada tanggal 13 April 2006.
- Perception and Individual Decision Making* (On Line) (<http://students.washington.edu/wendysue/Ch5.ppt#256,1>). Diakses Pada tanggal 17 Oktober 2005.
- Pilot Decision-Making: (Journal Of Naturalistic Decision Making: Review of Related Literature)*. (<http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-12122001-183807/unrestricted/02-DissertationCh2.pdf>). Diakses Pada Tanggal 17 Oktober 2005.
- Poerwandari E. K. (2001). *Pendekatan Kualitatif dalam Penelitian Psikologi*. Jakarta: LPSP3 Fakultas Psikologi UI.

- Ross, Karol G.Ph.D; Gary A. Klein, Ph.D., Peter Thunholm, Ph.D.,John F. Schmitt, and Holly C. Baxter, Ph.D) *The Recognition-Primed Decision Model* (<http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/milreview/ross.pdf>). Diakses Pada Tanggal 14 Desember 2005.
- Scherpereel, Christopher M (Northern Arizona University). *Decision Making In Business Simulation Design*. (<http://sbaweb.wayne.edu/~absel/bkl/.%5Cvol32%5C32br.pdf>). Diakses Pada Tanggal 13 Oktober 2005.
- Sinha, Renu. *Impact of Experience On Decision Making In Emergency Situation*. (<http://epubl.ltu.se/1402-1781/2005/15/LTU-CDUPP-0515-SE.pdf>). Diakses Pada Tanggal 11 Oktober 2005.
- Sokolowski B.S, John Anthony. December 1974, Purdue University. M.E.M. May 1998, Old Dominion University *Modeling the Ddecision Process of a Joint Task Force Commander*. (<http://www.vnasc.odu.edu/publications/publications/jsdissertation3.pdf>). Diakses Pada Tanggal 12 Desember 2005
- Strauss, Anselm & Juliet Corbin. (1998). *Basics Of Qualitatif Research*. London : Sage Publications Series.
- Suwignyo, Agus. Pendidikan ala Teroris (On line). (<http://www.kompas.com/kompas-cetak/0410/18/Didaktika/1318184.htm>). Diakses pada Tanggal 14 Oktober 2005.
- Theories Of Risk and Decision Making (On Line)*. (<http://forbin.mit.edu/RiskAndPreferences/decisionmodels.jsp>). Diakses Pada Tanggal 20 September 2005.
- Thunholm, Peter. *Decision Making Under Time Pressure: To Evaluate or Not to Evaluate Three Options Before The Decision is Made*. ([http://www.militaryscience.org/public/media/publications/Thunholm,%20P.%20\(2003\)%20DECISION%20MAKING%20UNDER%20TIME%20P%20RESSURE.pdf](http://www.militaryscience.org/public/media/publications/Thunholm,%20P.%20(2003)%20DECISION%20MAKING%20UNDER%20TIME%20P%20RESSURE.pdf)). Diakses pada Tanggal 06 Oktober 2005
- Wildland Fire Management Terminology (Key terms used in wildland fire management defined)*. (http://gacc.nifc.gov/swcc/administrative/policy_reports/aa_guidelines/ch2.pdf). Diakses pada Tanggal 24 Oktober 2005.
- Widodo, Winarso D. Apa Tujuan BIIMN? (*on line*). (<http://www.kompas.com/kompas-cetak/0306/24/opini/388057.htm>). Diakses Pada Tanggal 12 September 2004

LAMPIRAN A : INDIKATOR DARI ITEM PERTANYAAN

Konteks :

Item-item yang berkaitan dengan wawancara semi terstruktur dari teori *Recognition Primed Decision Making* diperoleh dari menurunkan indikator teori tersebut.

a) *Ill structured problems* : permasalahan struktural yang terjadi dalam pengambilan keputusan. Hal ini bisa terjadi karena adanya perubahan struktur organisasi, perubahan peran dan perubahan kebijakan dalam organisasi.

- Adakah permasalahan structural yang terjadi ketika tim melakukan perumusan “PT” otonomi Kampus?
- Jika ada, kejadian apakah yang pernah ada dan bagaimana bapak berperan dalam kondisi tersebut?

b) *Uncertain dynamic conditions* : keadaan yang ada dalam organisasi dan mempengaruhi pengambilan keputusan bisa mengalami perubahan yang tidak terduga setiap waktu. Lingkungan dan konteks dalam pengambilan mengalami perubahan dan tidak selamanya bersifat menguntungkan proses pengambilan keputusan.

- Adakah dinamika atau perubahan kondisi di “PT” yang memungkinkan terjadinya perubahan strategi selama proses perumusan strategi dan langkah-langkah “PT” menuju otonomi kampus?

- Jika kejadian apakah yang pernah ada dan bagaimana bapak berperan dalam kondisi tersebut?

c) *Shifting, ill defined goals* : adanya kesulitan mendefinisikan tujuan akhir dari pengambilan keputusan.

- Sebenarnya sekarang ini, apa saja yang sudah dirumuskan “PT” dalam rangka otonomi kampus?
- Gambaran/suasana pengambilan keputusan saat “PT” dan anggota tim otonomi sedang melakukan rapat perumusan “PT” otonomi

d) *Action/feedback loops* : pengambilan keputusan yang dilakukan adalah proses yang saling berkait dan siklis, sehingga pengambilan keputusan yang dilakukan saat ini akan berpengaruh terhadap apa yang terjadi sesudahnya dan memunculkan pengambilan keputusan baru.

- Bagaimana kondisi dan situasi yang bapak cermati dalam pengambilan keputusan otonomi kampus di “PT” ini?
- Bagaimana mekanismenya, langkah, sirkulasi dan implementasinya?
- Bagaimana peran bapak disetiap detil keputusan yang sudah diambil?

e) *Time pressure* : batasan waktu dalam pengambilan keputusan. *Pengambil keputusan* dituntut untuk melakukan pengambilan keputusan dalam selang waktu tertentu.

- Apakah ada time pressure dari pemerintah, keterbatasan waktu yang disediakan pemerintah untuk pencapaian hasil tertentu dalam otonomi tersebut?
- Jika ada, dalam hal apakah itu, dan bagaimana Bapak ikut berperan mensukseskan goal otonomi agar bisa memenuhi tuntutan pemerintah tersebut?

f) *High risk* : pengambilan keputusan yang dilakukan oleh *pengambil keputusan* beresiko tinggi terhadap dirinya sendiri, lebih-lebih secara institusional.

- Bagaimana tim otonomi kampus dalam membahas resiko-resiko ke depan ketika “PT” otonom?
- Adakah ide-ide Bapak yang masuk dalam pertimbangan tim terkait dengan hal tersebut?
- Mengapa?

g) *Multiple players* : banyak sekali yang berperan dan terlibat dan pengambilan keputusan. Masing-masing pihak yang terlibat memiliki tendensi dan tujuan yang berbeda.

- Siapa saja sebenarnya yang menjadi penentu kebijakan dan pengambil keputusan ini dalam otonomi “PT”? Dalam hal apa Bapak berperan? Bagaimana bapak menjalankan peran tersebut?

h) *Organizational norms* : adanya norma dalam sebuah organisasi dimana pengambilan keputusan tersebut dilakukan. dan pihak-pihak yang terlibat dalam pengambilan keputusan tersebut harus mengikuti norma-norma tersebut.

- Adakah aturan atau norma yang menjadi kesepakatan bersama dan menjadi dasar pengambilan keputusan “PT” otonomi, yang berbeda dari dari perguruan tinggi lain?
- Jika ada apakah itu dan bagaimana Bapak berperan dalam merumuskannya?

Subjek :

Dari bagan Pola pengambilan keputusan yang menggunakan teori *Recognition Primed Decision Making* memiliki indikator teoritis sebagai berikut :

1. *Experience* : pengalaman yang dialami oleh *pengambil keputusan* dalam hal mengambil keputusan.

- Informasi apa (variable skenario atau kondisi) yang anda gunakan untuk membuat suatu keputusan?
- Didasarkan pada informasi apa?

- Pengetahuan dan informasi apa yang mungkin dapat membantu anda untuk membuat sebuah keputusan menjadi lebih mudah.
2. *Perceived as typical* : pengalaman yang pernah dialami dipersepsikan sebagai sesuatu yang sejenis dengan apa yang dialami ketika melakukan pengambilan keputusan sekarang.
 3. Pelaksanaan diagnosa : pengambil keputusan melakukan langkah melihat dan mengidentifikasi masalah.
 4. Ada/tidak adanya *anomaly* : keadaan yang tidak terduga sebagai akibat atau konsekuensi dari pengambilan keputusan yang telah dilakukan.
 5. Langkah klarifikasi : langkah yang dilaksanakan oleh pengambil keputusan ketika menghadapi *anomaly*
 - Apakah anda diingatkan dengan pengalaman terdahulu? Jika ia, tolong deskripsikan bagaimana pengalaman tersebut similar dengan keadaan sekarang?
 6. *Relevan cue* : stimulus yang relevan dan menyebabkan pengambil keputusan melakukan pengambilan keputusan.
 - Apakah anda mempertimbangkan penyebab tindakan lain dan hal tersebut disumbangkan dari staff anda? Jika ia mengapa anda mempertimbangkan hal tersebut?

7. *Typical action* : tindakan sejenis yang dilakukan pengambil keputusan ketika menghadapi permasalahan yang mirip dengan apa yang pernah dialami sebelumnya.

- Apakah kasus ini memenuhi standart atau merupakan skenario yang sejenis? Apakah hal tersebut memenuhi skenario yang sekarang ini berkenaan dengan tindakan anda?

8. *Plausible goal* : tujuan yang mungkin dicapai oleh pengambil keputusan sebagai hasil dari pengambilan keputusan yang dilaksanakan.

- Apa sebenarnya tujuan spesifik dan tujuan obyektif dari keputusan yang anda ambil?

9. *Expectancies* : harapan atas keseluruhan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pengambil keputusan.

- Apa sebenarnya harapan anda?

10. Evaluasi atas tindakan : tinjauan dan koreksi atas tindakan yang sudah dilaksanakan. Melihat konsekuensi dan akibat dari tindakan untuk terus diperbaiki.

11. Hasil dari evaluasi

- Apakah anda membayangkan kemungkinan konsekuensi dari tindakan anda? Jika ia, konsekuensi apakah itu? Apakah anda membayangkan keadaan akan meluas? Jika ia, apakah keadaan itu?

12. Implementasi : pengambilan keputusan akhir yang diwujudkan dalam tindakan atau munculnya suatu produk dalam pengambilan keputusan.
- Bagaimana suatu keputusan dipilih atau suatu pilihan di tolak? Apakah anda mengikuti aturan baku dari suatu proses pengambilan keputusan?



LAMPIRAN B : DAFTAR PERTANYAAN

I. Kerangka pertanyaan panduan

(Adopsi dari disertasi John Anthony Sokolowski –*naturalistic decision making*-)

Decision:

1. Informasi apa (variable skenario atau kondisi) yang anda gunakan untuk membuat suatu keputusan?
2. Didasarkan pada informasi tersebut, apa sebenarnya harapan anda?
3. Apa sebenarnya tujuan spesifik dan tujuan obyektif dari keputusan yang anda ambil?
4. Apakah anda mempertimbangkan penyebab tindakan lain dan hal tersebut disumbangkan dari staff anda? Jika ia mengapa anda mempertimbangkan hal tersebut?
5. Bagaimana suatu keputusan dipilih atau suatu pilihan di tolak? Apakah anda mengikuti aturan baku dari suatu proses pengambilan keputusan?
6. Apakah anda membayangkan kemungkinan konsekuensi dari tindakan anda? Jika ia, konsekuensi apakah itu? Apakah anda membayangkan keadaan akan meluas? Jika ia, apakah keadaan itu?
7. Pengetahuan dan informasi apa yang mungkin dapat membantu anda untuk membuat sebuah keputusan menjadi lebih mudah?
8. Apakah anda diingatkan dengan pengalaman terdahulu? Jika ia, tolong deskripsikan bagaimana pengalaman tersebut similar dengan keadaan sekarang?

9. Apakah kasus ini memenuhi standart atau merupakan skenario yang sejenis? Apakah hal tersebut memenuhi skenario yang sekarang ini berkenaan dengan tindakan anda?

II. Pertanyaan panduan pada sesi wawancara kedua

(setelah ada kekurangan data di sesi wawancara pertama)

1. Sebenarnya sekarang ini, apa saja yang sudah dirumuskan "PT" dalam rangka otonomi kampus?
2. Minta gambaran/suasana pengambilan keputusan saat "PT" dan anggota tim otonomi sedang melakukan rapat perumusan "PT" otonomi
3. Bagaimana bapak berperan sebagai salah satu anggota tim?
4. Adakah permasalahan structural yang terjadi ketika tim melakukan perumusan "PT" otonomi Kampus? Jika ada, kejadian apakah yang pernah ada dan bagaimana bapak berperan dalam kondisi tersebut?
5. Adakah dinamika atau perubahan kondisi di "PT" yang memungkinkan terjadinya perubahan strategi selama proses perumusan strategi dan langkah-langkah "PT" menuju otonomi kampus? Jika kejadian apakah yang pernah ada dan bagaimana bapak berperan dalam kondisi tersebut?
6. Bagaimana kondisi dan situasi yang bapak cermati dalam pengambilan keputusan otonomi kampus di "PT" ini, terkait mekanismenya, langkah2nya, sirkulasi dan implementasinya? Bagaimana peran bapak disetiap detil keputusan yang sudah diambil?

7. Apakah ada time pressure dari pemerintah, keterbatasan waktu yang disediakan pemerintah untuk pencapaian hasil tertentu dalam otonomi tersebut? Jika ada, dalam hal apakah itu, dan bagaimana Bapak ikut berperan mensukseskan goal otonomi agar bisa memenuhi tuntutan pemerintah tersebut?
8. Siapa saja sebenarnya yang menjadi penentu kebijakan dan pengambil keputusan ini dalam otonomi "PT"? Dalam hal apa Bapak berperan? Bagaimana bapak menjalankan peran tersebut?
9. Bagaimana tim otonomi kampus dalam membahas resiko-resiko ke depan ketika "PT" otonom? Adakah ide-ide Bapak yang masuk dalam pertimbangan tim terkait dengan hal tersebut? Mengapa?
10. Adakah aturan atau norma yang menjadi kesepakatan bersama dan menjadi dasar pengambilan keputusan "PT" otonomi, yang berbeda dari dari perguruan tinggi lain? Jika ada apakah itu dan bagaimana Bapak berperan dalam merumuskannya?