

# EVALUASI KEBIJAKAN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM MANAJEMEN

**Zulkifli Matondang**

Dosen Jurusan Pendidikan Teknik Bangunan dan Prodi AP PPs Unimed  
zulkiflimato@yahoo.com

**Abstrak:** *Tulisan ini bertujuan untuk mengkaji secara teoretik metode evaluasi kebijakan dan pengambilan keputusan dalam manajemen. Salah satu peran manajer adalah memecahkan masalah, dan mengambil keputusan untuk kemajuan dan perkembangan organisasi. Ada beberapa metode yang dapat dilakukan dalam pengambilan keputusan yakni: model program linier; antri, perbandingan, heuristik, simulasi, pohon keputusan. Pengambilan keputusan adalah proses berpikir yang meliputi semua aktivitas pemecahan masalah. Langkah-langkah yang dapat dilakukan dalam pengambilan keputusan manajemen, yaitu rumuskan persoalan keputusan, kumpulkan informasi yang relevan, cari alternatif tindakan, analisis alternatif yang fisibel, memilih alternatif yang terbaik, dan terakhir laksanakan keputusan dan evaluasi hasilnya.*

**Kata kunci:** Evaluasi, Kebijakan, Keputusan, Manajemen.

**Abstract:** This Article aim to study is method of policy evaluation and decision making in management. One of manager role is solve problem, and take the decision for the progress of organizational growth. There are some methods which can be done in decision making namely: model the linear program; queue, comparison, heuristic, simulation, decision tree. Decision making is thinking process covering all troubleshooting activity. Steps which can be done in decision making management, that is formulate the decision problem, collecting relevant information, look for the action alternative, analysis the alternative which fisible, chosening best alternative, and last execute and evaluate its result

**Keywords:** Evaluation, policy, decision, management.

## A. Pendahuluan

Peran yang sangat penting dari manajer adalah memecahkan masalah organisasi, dan mengambil keputusan yang berpihak pada kemajuan dan perkembangan organisasi, Setiap saat pekerjaan utama dari manajer adalah berpikir dan membuat keputusan. Manajer juga merupakan figur yang

sangat menentukan dalam kelangsungan organisasi.

Produk dari aktifitas tersebut dikenal dengan istilah keputusan manajemen, yang kegiatan utama dari manajemen adalah membuat keputusan, Horriison menyebutkan bahwa antara manajemen dan pengambilan keputusan pada dasarnya adalah sama.

Tugas dan fungsi dalam bentuk pengambilan keputusan tersebut, berbeda tingkatannya antara manajer. Hal tersebut ditentukan besar-kecilnya organisasi struktur budaya, dan iklim organisasi. Secara sederhana, ada tiga tipe keputusan yang diambil oleh manajer dalam suatu organisasi. Pembagian ini berdasarkan atas penjabaran dan tingkatan masing-masing yakni: *Pertama*, Seberapa banyak hal yang tercakup dalam keputusan tersebut. Apakah keputusan itu bersifat strategis atau operasional. Keputusan strategis merujuk pada aktifitas yang berkaitan dengan lingkungan yang lebih luas, dan termasuk dalam jumlah atau bagian yang besar. Sementara keputusan operasional merujuk pada aktifitas rutinitas dari organisasi tersebut. *Kedua*, Seberapa mudah keputusan tersebut dijelaskan. Apakah suatu keputusan bersifat terstruktur atau tidak. Keputusan terstruktur merujuk pada sifatnya yang jelas, mudah dicerna, tegas dan tidak bermakna ganda. Sementara keputusan tidak terstruktur merujuk pada sifatnya yang sulit dimengerti, membingungkan, dan susah untuk diatasi, dan *Ketiga*; Bagaimana hubungan antara keputusan dengan orang/pihak lain, Apakah suatu keputusan bersifat terikat atau bebas. Keputusan yang bebas merujuk pada statusnya yang tidak terkait dengan keputusan lain, masa lalu, dan masa depan. Sementara keputusan terikat merujuk pada statusnya yang berhubungan dengan keputusan lainnya di masa lalu, sekarang dan masa depan.

Sebagai pembuat keputusan ia dipengaruhi oleh adanya pengetahuan, persepsi, value, memori, budaya, dan iklim organisasi. Guna mencapai keputusan yang tepat, maka perlu menggunakan berbagai metode, dan model dalam

pembuatan keputusan atau pemecahan masalah. Secara teoretik, keputusan dapat dibentuk dalam tiga model yakni: *model deskriptif verbal; analogi dan sebab akibat*. Dalam praktek pengambilan keputusan, ada beberapa bentuk model yang sering digunakan, yakni: model program linier; antri, perbandingan, heuristik, simulasi, pohon keputusan

## **B. Pembahasan**

### **1. Keputusan dan Pemecahan Masalah**

Pengambilan keputusan dipandang sebagai suatu bagian dari proses panjang pemecahan masalah. Langkah pemecahannya dengan: mengamati, menyadari adanya masalah, menentukan sasaran/tujuan, memahami masalah, menentukan pilihan-pilihan, mengevaluasi pilihan, implementasi. Langkah pemecahan masalah tersebut merupakan sebuah siklus panjang dan pengulangan.

Perumusan tujuan dan sasaran dari sebuah keputusan harus lebih terkonsentrasi dengan pemikiran yang serius, dengan kriteria seperti : perumusannya jelas, disetujui banyak pihak, berkaitan dengan masalah, memperhatikan dimensi waktu, dan bersifat intrinsik, serta bersifat komprehensif. Kemudian selanjutnya adalah memahami masalah. Pada tahap ini yang perlu dilakukan adalah mengumpulkan dan menyeleksi berbagai data dan informasi yang relevan dengan permasalahan, menganalisis, menafsirkan data dan informasi tersebut. Beberapa teknik yang dapat digunakan dalam menganalisis dan menginterpretasi data adalah: diagram pareto, diagram sebab - akibat, diagram pencar, analisis mengapa-mengapa.

Fase menentukan alternatif pilihan, manajer akan mengembangkan pilihan seluas-luasnya, fase ini diperlukan

kreatifitas untuk mengembangkan alternatif, tahap selanjutnya; mengevaluasi pilihan, faktor yang paling penting adalah kelayakan, kemungkinan diterima, dan kadar resiko, setelah dievaluasi, kemudian saatnya untuk menentukan pilihan. Manajer sebagai pengambil keputusan harus memilih satu dari berbagai alternatif yang dikembangkan. Ada beberapa teknik dalam proses menentukan pilihan, yakni: berdasarkan perhitungan, judgement, negosiasi, dan inspiratif yang kreatif, serta tahap akhir adalah keputusan harus aplikatif dan disosialisasikan dengan baik.

Membicarakan bagaimana proses pengambilan keputusan, sebenarnya sudah banyak buku yang membahasnya, tetapi penulis melihat adanya hal yang berbeda pada buku ini, karena dalam penyajiannya penulis selalu menyertakan penjelasan dengan contoh kasus yang tentu saja dapat mempermudah pembaca dalam memahaminya.

Dari uraian di atas, terlihat bahwa dalam proses pengambilan keputusan oleh sang manajer, harus melakukan analisis terhadap keputusan yang diambil, kemudian penulis melihat adanya dua hal yang bertentangan. Di satu sisi, dikatakan bahwa analisis keputusan itu dimulai dengan *decision statement* yang berarti dilakukan setelah keputusan diambil, sedangkan di sisi lain penjelasan mengenai alternatif-alternatif dan konsekuensi pilihan itu, apalagi jika kita lihat dari pengertiannya menggambarkan bahwa *decision analysis* ini dilakukan sebelum keputusan diambil. Penulis menyajikan dengan menggabung antara proses yang dilakukan sebelum dan setelah keputusan diambil.

Berdasarkan "*Making Management Decisions*", ada beberapa hal yang

dapat dianalisis pada bagian ini adalah: a) Hubungan antara manajemen dan pengambilan keputusan, b) Langkah-langkah dalam pengambilan keputusan

a. *Hubungan antara Manajemen dan Pengambilan Keputusan.*

Antara manajemen dan pengambilan keputusan merupakan dua sisi mata uang yang tidak dapat dipisahkan. Hal ini karena aktifitas yang utama (*all about*) dari manajemen adalah mengelola sumber daya yang ada pada suatu organisasi, baik sumberdaya fisik, maupun sumber daya konseptual. Dalam mengelolah berbagai sumber daya tersebut, maka apa yang dilakukan oleh manajemen adalah menentukan sumber daya apa yang akan digunakan untuk apa, dan berapa volumenya untuk mencapai hasil apa. Semua pertanyaan tersebut benuansa pada aktifitas pengambilan keputusan. Oleh karena itu, maka manajer sebagai representasi dari manajemen, di kenal sebagai pengambil keputusan (*decision maker*). Simon menyebut fenomena seperti tersebut di atas dengan ungkapannya "*decision making is the heart of acbninistration*". Artinya bahwa pengambilan keputusan merupakan pokok /inti organisasi.

Minzberg menyebutkan bahwa, manajer mempunyai tiga peran yakni peran antar pribadi, peran informasional, dan peran pengambil keputusan. Peran pengambil keputusan yang dimiliki oleh manajer terdiri atas, wiraswastawan (*enterpreneur*), pereda gangguan, pengalokasi sumber daya, dan perunding. Dengan peran tersebut, maka masa depan organisasi sangat dipengaruhi peran sang manajer. Banyak orang yang sangat terpengaruh pada keputusan yang dibuat oleh sang manajer.

Oleh karena itu manajer perlu melengkapi dirinya dengan berbagai keterampilan, yakni ketrampilan teknis, keterampilan manusiawi dan keterampilan konseptual. Keterampilan teknis adalah kemampuan yang berkaitan dengan penguasaan praktek menggunakan alat-alat, prosedur pada bidang tertentu, Keterampilan manusiawi adalah kemampuan yang berkaitan dengan kecakapan dalam berkomunikasi dengan manusia, ketrampilan mengemukakan gagasan, membawa diri, di muka umum, dan lain-lain. Sementara keterampilan konseptual adalah kemampuan mental seorang manajen untuk mengkoordinasikan dan memadu seluruh sumberdaya yang ada di orgar.isasi untuk dikelola dalam rangka kepentingan organisasi.

Untuk memiliki keterampilan konseptual yang baik, maka seorang manajer perlu menguasai informasi dari data sebagai salah satu sumberdaya organisasi, yang aktual, komprehensif dan relevan dengan perusahaan atau organisasi yang dikelolanya. Menurut Raymond, untuk dapat mengelola sumberdaya konseptual (data dan informasi) diperlukan kemampuan untuk membaca sistem informasi yang dibangun oleh organisasi itu sendiri.

Sekilas secara fisik peran dan apa yang dikerjakan manajer tidak nampak. Oleh karena itu, dipandang sebagai tidak penting, bagi orang yang tidak memahami hakikat organisasi dan administrasi. Dalam kehidupan organisasi dan administrasi, maka yang penting dan berbeda untuk mencapai tujuan adalah pada pekerja tingkat rendah atau buruh dan karyawan yang disewa. Dalam pertempuran misalnya, yang berjuang memanggul senjata adalah para prajurit, bukan para jenderal sebagai manajer

dalam organisasi militer. Tetapi ketika hasil pertempuran atau pekerjaan selesai dan diumumkan, maka pekerjaan itu adalah hasil karya dari manajer.

*b. Langkah-langkah dalam Pengambilan Keputusan.*

Adapun langkah yang dapat ditempuh dalam pengambilan keputusan yaitu: *Pertama:* Menghadapi masalah dengan membatasinya. Ketika menghadapi masalah manusia juga halnya seorang menajer terbagi dalam dua kelompok, yakni ada kelompok yang memandang remeh dan merasa bahwa selamanya tidak pernah ada masalah, sedangkan kelompok lainnya berpandangan bahwa ada masalah yang selalu tampak dihadapannya demikian besar dan ia menganggapnya sedemikian berarti dan berpengaruh dalam kehidupan. *Kedua:* Menghimpun Informasi dan membahasnya. Semua informasi yang demikian menunjukkan bahwa sejak dulu manusia dibebani tugas yang senantiasa memerlukan berbagai informasi lengkap. Dengan begitu diharapkan manajer sukses dalam mengemban tugasnya dalam pengambilan keputusan. *Ketiga:* Perumusan dan pemecahan masalah, dengan cara : 1) pembatasan terhadap unsur-unsur penentu masalah, 2) ketelitian dalam memformulasikan problem. *Keempat:* Curah Gagasan dengan cara: 1) evaluasi/penilaian gagasan, 2) menentukan instrumen curah gagasan. *Kelima:* Mengajukan alternatif dengan cara: 1) melakukan reduksi alternative, 2) meranking alternatif sesuai skala prioritas. *Keenam:* Membuat Keputusan, dengan pengajuan alternatif, keputusan kreatif, pemecahan yang pertengahan, menundan dengan sukses, kemufakatan, keputusan dengan perbedaan sisi

pandang. *Ketujuh*: Melaksanakan Keputusan dengan pembuatan surat keputusan (SK), menyampaikan keputusan, perencanaan aksi, skedul waktu dan anggaran belanja, *Kedelapan*: Evaluasi dan penilaian keputusan yang merupakan pendorong yang akan membuat setiap fase pelaksanaan keputusan sebagai fase penuh vitalitas (*semangat*) dan *Kesembilan* Keputusan tanpa penyesalan dengan konsekuensi

## 2. Analisis dan Evaluasi Keputusan

Konsep tentang *analysis decision* berbeda dengan konsep pengambilan keputusan pada umumnya. Sebenarnya pengambilan keputusan adalah proses berpikir yang meliputi semua aktivitas pemecahan masalah, karenanya maka pengambilan keputusan dibutuhkan ketika kita memiliki masalah yang harus diselesaikan dengan memuaskan (Van Gigch, 1999:83). Keputusan yang diambil seseorang adalah hasil analisis terhadap beberapa alternatif keputusan yang bisa dipilih dengan mempertimbangkan konsekuensi dari masing-masing alternatif tersebut yang berdasarkan pada sistem *values* yang dianut (Simon, 1997: 84).

Supranto (1998:21-23) menulis tentang langkah-langkah yang sebaiknya dilakukan dalam pengambilan keputusan manajemen, yaitu rumuskan persoalan keputusan, kumpulkan informasi yang relevan, cari alternatif tindakan, analisis alternatif yang fisibel, memilih alternatif yang terbaik, dan terakhir laksanakan keputusan dan evaluasi hasilnya. Dengan mengacu pada pendapat ini, kita melihat bahwa *statemen decision* itu sebenarnya adalah suatu unsur yang dilakukan pada langkah yang ke lima, karena dalam langkah memilih alternatif yang terbaik,

ini berarti seseorang sudah membuat *statement decision* untuk nanti dilaksanakan keputusan itu dan kemudian dievaluasi bagaimana hasilnya. Kemudian apabila hasilnya tidak sesuai dengan tujuan yang diharapkan, maka bisa digunakan alternatif lainnya.

Menanggapi tentang *objective* yang terdiri dari *must* dan *wants* yang merupakan kriteria bagi keputusan, di mana dalam perumusannya dilakukan setelah kita menyatakan tujuan, saya melihatnya sebagai sesuatu yang menarik. Menurut saya sesuatu disebut sasaran keharusan, karena sasaran tersebut dapat diukur (*measurable*) dan sebaliknya bisa disebut sasaran keinginan karena tidak dapat diukur. Jika kita bandingkan istilah *objective* dan *purpose* pada buku ini dengan istilah *goal* dan *objective* pada buku-buku lainnya, saya melihat ada perbedaan istilah yang bisa menimbulkan perbedaan dalam pengertian, padahal mungkin maksudnya sama. Dalam salah satu *Handbook* dijelaskan, *objective* adalah salah satu rumusan yang harus memenuhi kriteria SMART (*Specific, Measurable, Attainable, Result-oriented, dan Time-bond*) dan dirumuskan setelah kita merumuskan *goal*, di mana *goal* itu lebih umum dari *objective*. Sedangkan dalam buku ini *goal* dimaksudkan dengan *purpose* yang sebenarnya di antara kedua istilah ini bisa memiliki perbedaan konsep, di mana *purpose* mungkin lebih jelas dibandingkan dengan *goal*. Sehingga sering diistilahkan dengan tujuan umum dan tujuan khusus.

Kemudian mananggapi adanya pembagian *objective must* dan *wants*, saya melihat adanya perbedaan yang tidak jelas. Coba perhatikan penjelasan ini: "*objective wants* mungkin merupakan syarat mutlak yang harus dipenuhi, tetapi

karena sesuatu alasan tidak dapat digolongkan dalam *objective must*. Pertama, *objective* itu mungkin tidak dapat diukur, sehingga tidak dapat memberikan penilaian yang mutlak. Ya atau Tidak mengenai prestasi alternatif; kedua mungkin kita tidak menghendaki penilaian Ya atau Tidak; ketiga kita mungkin lebih senang menggunakan *objective wants* ini sebagai ukuran relatif.” Kemudian dicontohkannya tentang rumusan *objective must* sebagai berikut: “Mencari direktur baru yang memiliki pengalaman dua tahun dalam industri ini” dan rumusan *objective wants*: “Mencari direktur baru yang mempunyai pengalaman maksimum dalam industri ini.” Jika kita perhatikan pernyataan di atas, saya melihat adanya ketidakjelasan mengenai istilah *objective wants* di atas. Kalau setiap keputusan selalu diberikan kriteria *objective* yang bersifat *must* dan *wants*, maka dalam pelaksanaan keputusan itu akan menjadi ambigu dan tidak jelas. Karena konsekuensi dari dua sasaran keputusan itu jelas akan menghasilkan tindakan yang berbeda. Jika kita memperhatikan keduanya, maka jelas *objective wants* yang akan selalu menang dan akan dipilih, tetapi ini berarti bisa menyebabkan *objective must* jadi tidak ada artinya, padahal dikatakan bahwa *objective must* adalah suatu perintah. Selain itu, konsekuensi lainnya adalah bahwa kemungkinan yang terpilih sebagai direktur baru adalah mereka yang memang memiliki pengalaman maksimum, tetapi tidak memiliki kecakapan yang bisa mendukung tujuan organisasi tersebut.

Bila dibandingkan dengan pendapat Simon tentang dasar pertimbangan suatu keputusan, di mana

menurutnya bahwa setiap keputusan yang diambil itu selalu berdasarkan pada *fact and value*. *Fact* (fakta) dalam hal ini di antaranya adalah kebutuhan, kemampuan yang dimiliki, dan sebagainya, sedangkan *values* (nilai-nilai) itu di antaranya adalah tujuan-tujuan organisasi, maka suatu keputusan adalah sesuatu yang pasti dan jelas dalam pengimplementasiannya.

Menanggapi tentang konsep alternatif-alternatif keputusan, adanya suatu kesimpulan yang hampir semua sepakat bahwa alternatif yang diutamakan untuk diambil sebagai keputusan adalah alternatif yang paling baik dalam mencapai tujuan dengan resiko atau konsekuensi yang paling kecil yang dapat diterima. Misalnya Van Gigch menyatakan bahwa pencarian alternatif-alternatif merupakan proses di mana suatu *means-ends chain* adalah pertama dibuat untuk menjembatani jarak antara titik awal dan pencapaian tujuan. Proses pencarian ini tidak hanya dibatasi oleh jarak dan ruang lingkup alternatif-alternatif yang akan dipertimbangkan, tetapi juga oleh alternatif-alternatif itu sendiri.

Berhubungan dengan pemilihan alternatif-alternatif, Simon mengatakan bahwa pengambilan keputusan atau pilihan merupakan proses yang dipakai untuk memilih salah satu dari alternatif-alternatif untuk dilaksanakan yang disebutnya sebagai rasionalitas. Rangkaian keputusan-keputusan seperti itu bisa disebut sebagai strategi. Jika salah satu dari strategi yang layak dipilih dan diikuti, maka akan timbul konsekuensi-konsekuensi tertentu. Tugas dari keputusan rasional adalah memilih salah satu dari strategi yang menimbulkan seperangkat konsekuensi yang bisa diterima, karena masing-masing strategi

berhubungan dengan satu perangkat konsekuensi yang khas.

Dalam proses pengambilan keputusan, seseorang dipengaruhi oleh pengetahuan tentang konsekuensi dari masing-masing alternatif, kebiasaan-kebiasaan, dan *docility*. Pengetahuan tentang konsekuensi-konsekuensi dari masing-masing alternatif ini memang memiliki keterbatasan-keterbatasan, karena biasanya konsekuensi itu terjadi di masa depan, sehingga kita hanya bisa menduganya saja, tentu saja ini bisa dibantu dengan imajinasi dan intuisi. Dalam membuat dugaan-dugaan, seseorang mengalami kesulitan-kesulitan, ini bukan hanya disebabkan oleh keterbatasan pengetahuan, tetapi juga karena adanya keterbatasan pikiran kita yang tidak bisa memikirkan seluruh konsekuensi pada saat yang bersamaan.

Akhirnya dari pendapat Simon itu, saya dapat menyimpulkan bahwa dalam menentukan pilihan keputusan, kita tidak bisa menggunakan rasionalitas yang sempurna, tetapi yang terpenting adalah bagaimana keputusan itu lebih mendekati kepada tujuan-tujuan yang ditetapkan organisasi dengan sedikit mendatangkan konsekuensi yang akan timbul dari keputusan itu.

Kembali pada konsep Kepner tentang pemilihan alternatif, pernyataannya bahwa jika kita hanya memiliki satu alternatif, maka kita harus memutuskan apakah alternatif itu cukup baik untuk diterima atau tidak. Menurut saya yang namanya alternatif yang bisa digunakan untuk memecahkan persoalan itu tidak mungkin satu, tetapi selalu lebih dari satu, sehingga kita bisa melakukan proses pemilihan, kecuali kalau kita memang salah dalam melakukan proses pencarian alternatif pemecahannya. Kalau sudah

bicara satu alternatif, maka itu berarti sudah menjadi keputusan yang diambil dengan tentu saja melalui proses pertimbangan yang panjang terhadap berbagai konsekuensi dari beberapa alternatif yang ada. Penyajian Kepner tentang teknik analisis keputusan terhadap *decision statement*, menurut saya susah sekali untuk dicerna maksudnya. Hanya bisa diambil satu intisari bahwa dalam teknik analisis terhadap *decision statement*, kita bisa menetapkan tiga hal, yaitu tingkat keputusan siapakah yang harus mendelegasikan keputusan, dan siapakah yang menggunakan keputusan.

Teknik analisis terhadap *objective* keputusan, Kepner mengusulkan agar selalu diorientasikan pada apakah yang harus dikerjakan (*must*)? dan apakah yang diinginkan (*wants*)?. Jawaban atas pertanyaan-pertanyaan tersebut menghasilkan daftar sasaran, kemudian sasaran-sasaran itu dikelompokkan dalam sasaran keharusan dan keinginan. Sasaran-sasaran itu kemudian diberikan bobot penilaian sesuai dengan tingkat kepentingannya, untuk kemudian dibandingkan untuk dijadikan sebagai dasar pemilihan. Mengenai teknik analisis terhadap sasaran ini, saya rasa hampir sama dengan apa yang dikemukakan oleh para ahli, hanya dalam beberapa literatur pembobotan biasanya dilakukan terhadap beberapa alternatif keputusan dengan dasar pertimbangan kelebihan dan kelemahannya.

Teknik analisis terhadap alternatif-alternatif, adanya perbedaan obyek yang dianalisis. Dalam buku ini dijelaskan bahwa dalam mengevaluasi alternatif-alternatif keputusan kita harus selalu meninjaunya berdasarkan sasaran keharusan dan sasaran keinginan. Jadi

tinggi atau tidaknya bobot suatu alternatif, ini didasarkan pada tinggi tidaknya daya dukung alternatif tersebut terhadap sasaran keharusan dan sasaran keinginan.

Jika dibandingkan dengan literatur-literatur *decision making* lainnya, pembobotan alternatif ini dimaksudkan untuk mempertimbangkan tinggi tidaknya konsekuensi yang akan ditimbulkan dari masing-masing alternatif yang diajukan, karena berdasarkan analisis dengan pembobotan ini akan dijadikan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan.

### C. Penutup

Menganalisis dan mengevaluasi suatu putusan/kebijakan akan selalu ada perbedaan pemikiran, walaupun sebenarnya secara umum memiliki kesamaan tujuan. Perbedaan pemikiran dapat ditemukan apabila kita melakukan analisis dan evaluasi terhadap putusan/kebijakan tersebut. Berdasarkan hasil analisis, konsep *decision making* yang dikemukakan Kepner dan Tragoe ini berbeda dengan konsep *decision making* pada umumnya, karena dalam proses penilaian terhadap alternatif-alternatif keputusan itu dilakukan setelah suatu keputusan, sedangkan pada beberapa pendapat lain dilakukan pada saat sebelum satu keputusan diambil menjadi suatu pernyataan keputusan (*decision statement*). Tapi ada satu hal yang sama, yaitu bahwa dalam menentukan suatu keputusan dilakukan dengan cara memilih di antara beberapa alternatif dengan berdasarkan pada penilaian bahwa keputusan ini paling sedikit mendatangkan resiko yang akan diterima. Kesamaan lain adalah dalam menentukan suatu keputusan, tidak hanya mendasarkan pada penilaian dengan rasionalitas, tetapi juga

bisa didukung dengan pengalaman, perasaan, pengetahuan, dan intuisi. Dari uraian diatas dapat diambil suatu kesimpulan yaitu: 1) Pengambilan keputusan dan manajemen adalah dua hal yang tidak dapat dipisahkan. Oleh karena itu, peran seorang manajer yang utama dan penting adalah mengambil keputusan. Sementara tugas lainnya yang bersifat operasional dapat dilakukan dengan bekedasama dengan pihak lain atau menyerahkan kepada tenaga kerja rendahan. 2) Agar pengambilan keputusan mencapai hasil yang baik, maka perlu dilakukan dengan langkah sistematis, dengan menggunakan alat dan perangkat teknologi untuk mempermudah, mempercepat dan memiliki tingkat akurasi yang tinggi. 3) Dalam pengambilan keputusan harus memperhatikan 9 langkah cerdas yakni menghadapi masalah dan membatasinya, menghimpun informasi dan mem bahas nya, perumusan dan pemecahan problem, curah gagasan, mengajukan alternatif, menentukan pilihan, melaksanakan, evaluasi dan penilaian, dan keputusan tanpa penyesalan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Herbert, Simon, A. 1997. *Administrative Behavior: a Study of Decision Making Processes in Administrative Organizations*. New York: The Free Press,
- Johnson, Spencer. 2002. *Yes or No: Panduan Membuat Keputusan Yang Lebih Baik*, Edisi Terjemahan. Jakarta: Gramedia.
- McLeod, Raymond, Jr. 1998. *Management Information Systems*. New Jersey: Prentice Hall



Supranto, Johannes, 1999. *Teknik Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Rineka Cipta.

Ridha, Akrim. 2003. *Cara cerdas mengambil keputusan*, Bandung: Cipta Media.

Stoner, James, A. F. and Freeman, R. Edward, 1992. *Manajemen*. Jakarta: Intermedia.

Van Gigch, John P., 1999. *Applied General System Theory*. New York: Harper & Row Publishers

Zellikow, Philip and Allison, Graham. 1999. *Essence of Decision*. New York: Longman.

