

ANALISIS PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM MANAJEMEN

Ester Carolina Simanihuruk ^{*1}

Tsaqifa 'Aziza Siregar ²

Melissa Angelina Multi Silalahi ³

Raysa Putri Nabila Hasibuan ⁴

Risya nabila fitri ⁵

Lokot Muda Harahap ⁶

^{1,2,3,4,5,6} Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Medan, Indonesia

*e-mail: estercarolinasimanihuruk@gmail.com¹

tsaqifaaziza43@gmail.com,²melissasilalahi09@gmail.com³raysaputrinabilahasibuan@gmail.com⁴

risyanabilafitri@gmail.com⁵lokotmuda14@gmail.com⁶

Abstrak

Pengambilan keputusan merupakan salah satu aspek paling penting dalam manajemen, karena menentukan bagaimana sebuah organisasi bergerak dan beradaptasi terhadap berbagai tantangan. Artikel ini membahas proses pengambilan keputusan sebagai rangkaian langkah yang dimulai dari mengenali masalah, memahami konteksnya, mengumpulkan informasi yang relevan, hingga menilai berbagai pilihan yang memungkinkan. Dengan pendekatan ilmiah, artikel ini menekankan bahwa keputusan yang baik tidak hanya bertumpu pada data dan analisis rasional, tetapi juga pada intuisi dan pengalaman manajer, terutama ketika menghadapi situasi yang kompleks atau penuh ketidakpastian. Pembahasan mencakup beberapa model pengambilan keputusan, mulai dari model rasional yang terstruktur, model dengan rasionalitas terbatas yang mempertimbangkan keterbatasan manusia, hingga model intuitif yang sering digunakan dalam kondisi cepat dan kritis. Faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas keputusan, seperti kemampuan individu, pola komunikasi, budaya organisasi, serta pemanfaatan teknologi informasi, turut disoroti untuk memberikan gambaran yang lebih menyeluruh. Artikel ini menegaskan bahwa kemampuan mengambil keputusan secara efektif merupakan kunci bagi organisasi untuk meningkatkan kinerja, mempertahankan stabilitas, dan menghadapi persaingan yang semakin ketat. Oleh karena itu, pengembangan keterampilan pengambilan keputusan menjadi bagian penting dari kompetensi manajerial masa kini.

Kata kunci: Pengambilan keputusan, manajemen, penelitian kepustakaan

Abstract

Decision-making is a fundamental component of management that shapes an organization's ability to achieve its strategic objectives. This article examines the decision-making process as a structured sequence of activities, beginning with the identification of problems, understanding their underlying causes, gathering relevant information, and evaluating various possible alternatives. Using a scientific perspective, the discussion highlights that effective decisions rely not only on logical analysis and empirical data but also on managerial intuition, especially when facing complex or uncertain conditions. The article also reviews several decision-making models—including the rational model, the bounded rationality model, and the intuitive model—which are commonly applied in different managerial contexts. In addition, it explores key factors that influence decision quality, such as managerial competence, communication patterns, organizational culture, and the role of information technology. Overall, this article emphasizes that sound and well-considered decision-making enhances organizational efficiency and strengthens competitiveness in an increasingly dynamic global environment. Therefore, developing strong decision-making capabilities is essential for leaders and managers at all organizational levels.

Keywords: decision-making, management, library research

PENDAHULUAN

Pengambilan keputusan merupakan elemen kunci dalam seluruh aktivitas manajemen, karena setiap tindakan organisasi pada dasarnya lahir dari keputusan yang dibuat oleh manajer pada berbagai tingkatan (Sirojuddin et al., 2022). Dalam lingkungan organisasi yang semakin kompleks, keputusan bukan hanya sekadar memilih alternatif terbaik, tetapi juga menjadi proses intelektual yang melibatkan identifikasi masalah, analisis situasi, evaluasi opsi, serta pertimbangan terhadap risiko dan dampak jangka panjang (Gustiawan, 2024). Oleh karena itu,

kualitas keputusan yang diambil sangat menentukan efektifitas proses manajerial, keberhasilan strategi, dan pencapaian tujuan organisasi. Dalam beberapa dekade terakhir, perkembangan ilmu manajemen memperlihatkan peningkatan minat terhadap studi pengambilan keputusan. Penelitian-penelitian terkini menyoroti bahwa perubahan lingkungan bisnis yang dinamis, munculnya inovasi teknologi, serta globalisasi menciptakan ketidakpastian baru bagi organisasi (Eltama et al., 2024). Kondisi ini menuntut manajer untuk tidak hanya menguasai metode analitis, tetapi juga memiliki fleksibilitas berpikir, kemampuan adaptasi, serta kompetensi dalam menggabungkan pendekatan rasional dengan intuisi. Perkembangan ini memperlihatkan bahwa pengambilan keputusan bukan lagi proses statis, melainkan dinamis dan melibatkan berbagai faktor multidimensional (Suryani & Jannah., 2025).

Di sisi lain, konsep klasik mengenai pengambilan keputusan yang berlandaskan pendekatan rasional yang mengharuskan manajer menjalani langkah-langkah sistematis mulai dari merumuskan masalah hingga memilih alternatif masih tetap relevan (Saputra et al., 2024). Namun, pendekatan ini seringkali kurang memadai ketika manajer menghadapi keterbatasan waktu, ketidakpastian informasi, serta kompleksitas situasi yang tidak dapat sepenuhnya dijelaskan melalui data. Dengan demikian, penelitian kontemporer menekankan pentingnya memahami bounded rationality, yaitu realitas bahwa manusia memiliki keterbatasan mental sehingga hanya mampu membuat keputusan yang memadai, bukan sempurna. Dalam banyak kasus, keputusan yang diambil oleh manajer merupakan hasil kompromi antara analisis rasional dan intuisi yang berkembang dari pengalaman bertahun-tahun.

Selain itu, literatur modern menggarisbawahi bahwa budaya organisasi memiliki peran krusial dalam mempengaruhi gaya dan proses pengambilan keputusan (Lase et al., 2025). Budaya organisasi dapat membentuk pola komunikasi, tingkat keterbukaan, keberanian mengambil risiko, hingga mekanisme kolaborasi antarpegawai. Dalam organisasi dengan budaya yang mendukung inovasi, proses pengambilan keputusan cenderung lebih fleksibel dan terbuka terhadap ide baru (Nugroho, 2024). Sebaliknya, dalam organisasi yang birokratis, keputusan mungkin mengikuti pola yang lebih formal dan terstruktur. Faktor lain yang juga berkontribusi adalah teknologi informasi, yang kini menjadi alat signifikan dalam penyediaan data, analitik, serta simulasi untuk membantu manajer memahami berbagai kemungkinan yang muncul dari suatu keputusan. Sistem informasi manajemen, big data, dan perangkat lunak analitik menciptakan ruang baru bagi pengambilan keputusan yang berbasis bukti *evidence-based decision-making* (Susanto et al., 2025).

Namun demikian, meskipun berbagai penelitian telah menguraikan aspek-aspek tersebut, masih terdapat beberapa kesenjangan yang membutuhkan kajian lebih lanjut. Salah satunya adalah kesenjangan antara teori dan praktik; banyak teori menyajikan model ideal, tetapi implementasinya di lapangan sering kali menghadapi hambatan berupa keterbatasan sumber daya, budaya organisasi, serta ketidakpastian informasi. Penelitian mengenai integrasi teknologi informasi dengan intuisi manajerial juga masih relatif terbatas, padahal fenomena ini semakin sering terjadi dalam organisasi modern. Selain itu, kajian tentang bagaimana perbedaan individu seperti kepribadian, pengalaman, dan persepsi, memengaruhi cara seseorang mengambil keputusan masih memerlukan eksplorasi yang lebih mendalam untuk menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensi.

Melihat kesenjangan-kesenjangan tersebut, penelitian ini dirancang untuk memberikan pemetaan teoritis yang lebih luas dan mendalam tentang pengambilan keputusan dalam manajemen. Melalui pendekatan studi kepustakaan, penelitian ini menganalisis konsep, model, dan teori pengambilan keputusan dari berbagai perspektif, baik klasik maupun modern. Tujuan penelitian ini tidak hanya untuk menjelaskan proses pengambilan keputusan, tetapi juga untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas keputusan, termasuk peran budaya, komunikasi, individu, dan teknologi. Penelitian ini juga mencoba menyatukan berbagai pendekatan tersebut dalam suatu kerangka berpikir yang holistik, sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih nyata tentang bagaimana keputusan diambil dalam organisasi masa kini.

Tujuan penelitian ini dirumuskan untuk memberikan pemahaman yang lebih luas dan mendalam mengenai proses pengambilan keputusan dalam konteks manajemen modern.

Penelitian ini berupaya menyajikan uraian komprehensif mengenai perkembangan teori pengambilan keputusan dari waktu ke waktu, mulai dari pendekatan rasional yang menekankan proses sistematis, hingga pendekatan kontemporer yang mengakui keterbatasan manusia dan pentingnya intuisi dalam situasi yang tidak pasti. Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menjelaskan kesenjangan antara penelitian terdahulu dengan dinamika lingkungan organisasi masa kini, terutama terkait integrasi teknologi informasi, perubahan struktur organisasi, serta kompleksitas tuntutan kerja yang semakin meningkat. Penelitian ini juga difokuskan untuk menganalisis berbagai faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kualitas keputusan manajerial, seperti kemampuan kognitif individu, pengalaman kerja, budaya organisasi, dinamika komunikasi, perkembangan teknologi informasi, serta tekanan kompetitif dari lingkungan eksternal. Melalui analisis tersebut, penelitian ini berusaha menyusun sebuah kerangka berpikir yang dapat dijadikan landasan dalam memahami, menilai, dan mengevaluasi proses pengambilan keputusan dalam organisasi, sekaligus menghubungkan konsep-konsep teoretis dengan fenomena aktual yang terjadi dalam praktik manajemen modern.

Manfaat penelitian ini tidak hanya bersifat teoretis, tetapi juga praktis bagi pengembangan ilmu manajemen dan organisasi. Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap kajian perilaku organisasi dan kepemimpinan melalui penyajian pembahasan terintegrasi tentang model, pendekatan, dan determinan pengambilan keputusan. Sementara secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi pedoman bagi manajer dalam meningkatkan kemampuan mengambil keputusan yang efektif, mulai dari tahap identifikasi masalah hingga penilaian alternatif. Pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang berpengaruh terhadap keputusan dapat membantu organisasi mengembangkan strategi yang lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan, memperbaiki sistem komunikasi internal, memperkuat budaya kerja, serta memanfaatkan teknologi informasi secara lebih optimal. Selain itu, kajian ini juga memberikan manfaat sebagai referensi bagi penelitian lanjutan yang berfokus pada pengambilan keputusan, baik dari perspektif psikologis, struktural, maupun teknologi.

Secara keseluruhan, penelitian ini mempertegas bahwa pengambilan keputusan merupakan proses multidimensional yang tidak dapat disederhanakan menjadi sekadar pilihan logis berdasarkan data. Pengambilan keputusan merupakan hasil interaksi antara kemampuan analitis, pengalaman profesional, intuisi yang terbentuk dari proses pembelajaran jangka panjang, kultur organisasi yang mempengaruhi cara individu memahami situasi, serta perkembangan teknologi yang mengubah cara informasi dikumpulkan dan dianalisis. Dengan memahami seluruh dimensi tersebut, penelitian ini memberikan gambaran yang lebih holistik mengenai bagaimana keputusan manajerial seharusnya dibuat dalam menghadapi tantangan organisasi modern. Selain itu, penelitian ini juga menegaskan bahwa kualitas keputusan menjadi indikator penting dari efektivitas kepemimpinan, sehingga manajer perlu mampu memadukan pemikiran rasional dan intuitif, didukung oleh pemanfaatan teknologi yang tepat, agar organisasi mampu menjalankan strategi yang relevan, mempertahankan stabilitas, sekaligus meningkatkan daya saing dalam jangka panjang.

METODE

Metode penelitian yang digunakan dalam artikel ini sepenuhnya berlandaskan pada pendekatan penelitian kepustakaan (*library research*), yaitu strategi penelitian yang menitikberatkan pada penelusuran, penelaahan, serta analisis terhadap berbagai sumber ilmiah yang telah dipublikasikan sebelumnya. Dalam proses ini, peneliti tidak melakukan pengumpulan data lapangan, melainkan menghimpun informasi dari literatur yang relevan mulai dari buku teks manajemen, jurnal akademik internasional dan nasional, laporan penelitian terdahulu, hingga publikasi ilmiah yang membahas teori dan praktik pengambilan keputusan. Tahapan penelitian dimulai dengan mengidentifikasi isu utama yang berkaitan dengan dinamika keputusan manajerial, kemudian dilanjutkan dengan pencarian literatur mutakhir untuk memastikan bahwa analisis yang disusun sesuai dengan perkembangan terbaru dalam disiplin ilmu manajemen. Seluruh sumber yang diperoleh diseleksi berdasarkan kriteria kredibilitas, relevansi, dan validitas agar hasil pembahasannya memiliki dasar teoretis yang kuat dan dapat dipertanggungjawabkan.

Selanjutnya, literatur yang telah terkumpul dianalisis melalui pendekatan interpretatif dan komparatif, yaitu dengan membandingkan pemikiran para ahli, menelaah kesamaan dan perbedaan argumentasi, serta mengidentifikasi pola-pola yang muncul dalam teori pengambilan keputusan. Proses sintesis dilakukan untuk menghubungkan berbagai konsep utama, seperti pendekatan pengambilan keputusan rasional, keterbatasan kognitif dalam model rasionalitas terbatas, serta peran pengalaman dan intuisi dalam konteks situasi yang tidak terstruktur dan penuh ketidakpastian. Selain itu, penelitian kepustakaan ini memungkinkan peneliti mengkaji secara lebih mendalam faktor-faktor kontekstual seperti lingkungan organisasi, budaya kerja, pola komunikasi, karakteristik individu, serta pengaruh teknologi digital terhadap proses dan hasil keputusan manajerial. Melalui pendekatan ini, artikel tidak hanya menyajikan ringkasan teori, tetapi juga menghasilkan integrasi wawasan yang komprehensif mengenai bagaimana berbagai aspek tersebut berinteraksi dan memengaruhi kualitas keputusan dalam praktik manajemen modern.

Dengan demikian, penggunaan metode penelitian kepustakaan dalam artikel ini memberikan kerangka analitis yang sistematis, objektif, serta mampu menghadirkan pemahaman menyeluruh mengenai proses pengambilan keputusan. Pendekatan ini juga memungkinkan pembahasan dilakukan secara mendalam tanpa keterbatasan waktu, lokasi, atau kondisi lapangan, sehingga analisis yang dihasilkan lebih luas cakupannya. Metode ini menjadi landasan konseptual yang kokoh dalam menjelaskan bagaimana teori-teori pengambilan keputusan berkembang, apa saja faktor yang memengaruhinya, serta bagaimana konsep tersebut dapat diterapkan dalam lingkungan organisasi yang dinamis dan terus berubah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan dalam organisasi modern dipengaruhi oleh perpaduan faktor rasional, psikologis, struktural, dan teknologi. Temuan ini menegaskan pandangan para ahli bahwa keputusan manajerial bukan hanya tindakan memilih alternatif terbaik, tetapi merupakan proses kognitif yang kompleks yang melibatkan kemampuan analitis, penilaian situasional, serta kecerdasan emosional. Pembahasan hasil disajikan dalam beberapa poin utama berikut.

1. Kompleksitas Proses Pengambilan Keputusan dalam Organisasi

Kajian literatur menunjukkan bahwa pengambilan keputusan tidak dapat dilepaskan dari dinamika lingkungan bisnis yang cepat berubah. Perkembangan teknologi, perubahan perilaku konsumen, dan ketidakstabilan pasar menuntut manajer untuk merespons dengan cepat dan akurat. (Anitiyo et al., (2025) menegaskan bahwa manajer perlu mengkombinasikan analisis data dengan intuisi dalam mengambil keputusan. Hal ini juga memperkuat konsep *bounded rationality* dari Simon, yang menjelaskan bahwa keterbatasan manusia dalam menerima dan mengolah informasi menyebabkan keputusan sering kali bersifat “cukup baik” dan tidak sepenuhnya optimal. Selain itu, kompleksitas pengambilan keputusan semakin meningkat seiring bertambahnya jumlah variabel yang harus dipertimbangkan oleh manajer, seperti kondisi internal perusahaan, isu regulasi, tren pasar, serta analisis kompetitor. Setiap keputusan yang diambil juga harus mempertimbangkan implikasi jangka pendek dan jangka panjang, sehingga proses penilaiannya menjadi lebih luas dan mendalam. Dalam situasi ketidakpastian, manajer menghadapi dilema antara mengambil keputusan cepat atau menunggu informasi tambahan yang lebih lengkap. Ketidakpastian ini membuat manajer harus memiliki kemampuan adaptif agar dapat menyesuaikan keputusan sesuai perubahan lingkungan secara real time. Oleh karena itu, proses pengambilan keputusan modern menuntut keseimbangan antara analisis sistematis, kreativitas, dan respons yang fleksibel.

2. Peran Faktor Manusia dalam Kualitas Keputusan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa aspek manusia, seperti pengalaman, persepsi, tekanan waktu, dan bias kognitif, berpengaruh besar terhadap kualitas keputusan. (Alifya et al., (2024) menyatakan bahwa faktor psikologis dan proses rasional selalu saling berkaitan dalam praktik pengambilan keputusan. Selain itu, kecerdasan emosional berperan penting dalam menjaga objektivitas dan ketenangan manajer ketika menghadapi situasi penuh ketidakpastian. Hal ini mendukung (Sudjiman & Sudjiman., (2018) yang menekankan pentingnya pengelolaan emosi dan pemahaman hubungan sosial dalam menghasilkan keputusan yang bijaksana. Dalam konteks organisasi, faktor manusia juga mencakup kemampuan individu dalam bekerja sama, berkomunikasi, serta menerima masukan dari pihak lain. Keputusan yang baik sering kali dihasilkan dari proses pertukaran ide yang sehat, bukan hanya dari kemampuan teknis pengambil keputusan. Namun, faktor manusia juga dapat menjadi kelemahan ketika terdapat bias seperti overconfidence, anchoring, atau framing effect. Bias-bias ini dapat memengaruhi cara manajer menginterpretasi informasi dan menilai alternatif keputusan. Oleh karena itu, diperlukan pengembangan kapasitas individu melalui pelatihan, peningkatan kesadaran diri, dan latihan pengendalian emosi agar kualitas keputusan dapat meningkat secara konsisten.

3. Pengaruh Lingkungan Organisasi terhadap Efektivitas Keputusan

Analisis juga menunjukkan bahwa budaya dan struktur organisasi mempengaruhi kualitas keputusan. Organisasi dengan komunikasi terbuka, kolaboratif, dan tidak birokratis cenderung menghasilkan keputusan yang lebih komprehensif karena informasi dapat diakses secara lebih efektif. Sebaliknya, struktur yang hirarkis dan tertutup berpotensi menghambat proses identifikasi masalah dan pengumpulan data. Temuan ini sejalan dengan pandangan (Widodo., (2020) dan (Budiono et al., (2024) yang menyatakan bahwa karakteristik organisasi sangat menentukan kemampuan pemimpin dalam mengambil keputusan. Lingkungan organisasi juga membentuk pola pikir dan perilaku anggota di dalamnya. Organisasi yang mendukung inovasi akan mendorong manajer untuk mengambil keputusan yang lebih progresif dan berani. Sebaliknya, organisasi yang penuh aturan ketat akan membuat manajer lebih berhati-hati dan cenderung memilih keputusan yang aman. Selain itu, dukungan teknologi, transparansi informasi internal, dan keterlibatan karyawan juga menjadi faktor yang memperkuat efektivitas keputusan manajerial. Ketika setiap divisi dapat berkontribusi dalam memberikan informasi yang relevan, keputusan yang dihasilkan akan lebih berkualitas karena mempertimbangkan berbagai sudut pandang yang ada di dalam organisasi.

4. Teknologi sebagai Instrumen Pendukung Pengambilan Keputusan

Pembahasan juga mengungkap bahwa teknologi informasi memberikan dukungan signifikan melalui penggunaan analisis prediktif, kecerdasan buatan, big data, dan pemodelan skenario. Alat-alat ini membantu manajer mengelola informasi secara lebih cepat dan akurat, serta memperkuat pendekatan evidence-based management. (Argumen Sihite et al., (2024) dan (Wijiati et al., (2025) menegaskan bahwa keputusan berbasis bukti dapat meminimalkan risiko dan meningkatkan efektivitas organisasi. Selain itu, penggunaan teknologi seperti business intelligence, data analytics, artificial intelligence, dan sistem informasi manajemen memungkinkan manajer memperoleh data secara cepat, akurat, dan real-time. Teknologi membantu dalam membuat prediksi, menganalisis pola, dan memvisualisasikan informasi sehingga mempermudah proses identifikasi masalah dan perumusan solusi. Dalam organisasi modern, teknologi informasi tidak hanya berfungsi sebagai alat pendukung, tetapi menjadi faktor utama dalam mempercepat pengambilan keputusan strategis. Integrasi sistem yang baik juga memudahkan koordinasi lintas departemen sehingga keputusan dapat diambil dengan dasar yang lebih menyeluruh.

5. Pendekatan Holistik dalam Pengambilan Keputusan

Keputusan yang efektif memerlukan pendekatan holistik yang mengintegrasikan logika, intuisi, emosi, pengalaman, dan pemahaman terhadap konteks organisasi. (Permana et al., (2024) menegaskan bahwa pemimpin yang mampu menggabungkan seluruh aspek tersebut akan menghasilkan keputusan yang lebih adaptif dan relevan dengan tantangan organisasi modern. Dengan demikian, keputusan yang diambil tidak hanya kuat dari segi teknis, tetapi juga mempertimbangkan aspek kemanusiaan dan dinamika perubahan. Pendekatan holistik juga menuntut pemimpin untuk mempertimbangkan dampak keputusan pada seluruh stakeholder, termasuk karyawan, pelanggan, mitra bisnis, dan lingkungan. Dengan melihat masalah dari berbagai sudut pandang, pemimpin dapat menghindari keputusan yang hanya menyelesaikan masalah jangka pendek tetapi menimbulkan masalah baru di masa depan. Pendekatan ini mengutamakan keseimbangan antara analisis rasional dan pemahaman emosional sehingga keputusan yang diambil lebih komprehensif, realistis, dan berkelanjutan.

6. Pengaruh Struktur Organisasi terhadap Proses Pengambilan Keputusan

Penelitian menunjukkan bahwa struktur organisasi menentukan kecepatan, aliran informasi, dan kejelasan wewenang dalam pengambilan keputusan. Robbins & Coulter (2016) menegaskan bahwa struktur yang terlalu birokratis dapat memperlambat proses keputusan karena jalur komunikasi panjang dan hierarki yang kaku. Sebaliknya, struktur datar (flat organization) memungkinkan keputusan lebih cepat karena informasi bergerak lebih bebas dan wewenang didelegasikan ke level bawah. Daft (2020) juga menyatakan bahwa desain organisasi meliputi sentralisasi, formalisasi, dan spesialisasi berperan penting dalam menentukan kualitas keputusan yang dihasilkan manajer. Temuan ini sejalan dengan konsep organisasi adaptif yang dikemukakan Burns & Stalker (1961), yang menjelaskan bahwa struktur organik menghasilkan keputusan yang lebih responsif terhadap perubahan lingkungan.

7. Dampak Sentralisasi dan Desentralisasi terhadap Kualitas Keputusan

Literatur klasik dan modern menunjukkan bahwa tingkat sentralisasi keputusan mempengaruhi efektivitas organisasi. Mintzberg (1979) menjelaskan bahwa struktur yang terlalu tersentralisasi membatasi kreativitas dan menghambat kecepatan pengambilan keputusan, karena semua keputusan harus menunggu otoritas puncak. Di sisi lain, penelitian Gulick (2012) menunjukkan bahwa desentralisasi memungkinkan keputusan dibuat oleh individu yang paling dekat dengan masalah, sehingga lebih akurat dan kontekstual. Namun, Daft (2020) menekankan bahwa kombinasi antara sentralisasi dan desentralisasi sering menjadi yang paling efektif, tergantung pada kompleksitas tugas dan dinamika lingkungan. Oleh karena itu, kesesuaian struktur dengan kebutuhan organisasi menjadi penentu kualitas keputusan.

8. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Keputusan Manajerial

Penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan sangat menentukan bagaimana keputusan dibuat dan diterima anggota organisasi. Northouse (2018) menegaskan bahwa kepemimpinan partisipatif meningkatkan kualitas keputusan karena melibatkan sudut pandang beragam dan meningkatkan komitmen bawahan dalam implementasi keputusan. Sementara itu, Yukl (2013) menyatakan bahwa pemimpin otoriter cenderung membuat keputusan cepat namun berisiko tinggi karena minimnya pertimbangan alternatif. Studi Goleman (2000) menambahkan bahwa kecerdasan emosional pemimpin kemampuan memahami emosi diri dan orang lain berpengaruh signifikan terhadap kualitas pengambilan keputusan, terutama dalam situasi penuh tekanan. Temuan-temuan ini menguatkan pentingnya gaya kepemimpinan yang fleksibel dan adaptif.

KESIMPULAN

Hasil analisis menunjukkan bahwa pengambilan keputusan manajerial merupakan proses yang bersifat multidimensional dan dipengaruhi oleh faktor rasional, psikologis, struktural, serta teknologi. Keputusan tidak sekadar memilih alternatif terbaik, melainkan proses kognitif yang kompleks yang melibatkan analisis informasi, intuisi, pengalaman, dan kecerdasan emosional.

Secara teoritis, model rasional memberikan dasar sistematis dalam pengambilan keputusan. Namun, keterbatasan manusia dalam memproses informasi sebagaimana dijelaskan dalam konsep *bounded rationality* menyebabkan keputusan tidak selalu mencapai hasil optimal. Faktor psikologis seperti persepsi, tekanan waktu, dan bias kognitif turut menentukan cara manajer mengevaluasi kondisi dan menentukan pilihan. Dalam situasi tidak pasti, kecerdasan emosional memegang peran penting untuk menjaga objektivitas, stabilitas emosi, dan sensitivitas terhadap dinamika sosial organisasi.

Lingkungan organisasi juga berkontribusi terhadap kualitas keputusan. Budaya kerja yang terbuka, komunikasi yang jelas, dan struktur organisasi yang fleksibel mendukung kelancaran arus informasi sehingga keputusan dapat diambil secara lebih menyeluruh. Sebaliknya, struktur yang terlalu birokratis dapat menghambat identifikasi masalah dan mengurangi akses terhadap data yang dibutuhkan.

Perkembangan teknologi informasi menyediakan alat strategis seperti analisis prediktif, big data, kecerdasan buatan, dan pemodelan skenario. Teknologi kini berfungsi tidak hanya sebagai alat operasional, tetapi juga sebagai mitra strategis dalam memperkuat evidence-based management, yang membantu menghasilkan keputusan yang lebih tepat, akurat, dan minim resiko.

Secara keseluruhan, efektivitas pengambilan keputusan memerlukan pendekatan holistik yang mengintegrasikan aspek logis, intuitif, emosional, pengalaman, serta pemahaman terhadap konteks organisasi. Pemimpin yang mampu menggabungkan seluruh elemen tersebut akan lebih adaptif dan mampu merespons dinamika perubahan organisasi modern. Dengan demikian, kualitas keputusan bergantung pada sinergi antara kompetensi individu, dukungan organisasi, dan pemanfaatan teknologi, sehingga organisasi dapat mencapai tujuan secara lebih efektif dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, J., Hasan, A. ul, Naqvi, T., & Mubeen, T. (2019). A Review on Software Testing and Its Methodology. *Manager's Journal on Software Engineering*, 13(1), 32–38. <https://doi.org/10.26634/jse.13.3.15515>
- Aljawarneh, S., Aldwairi, M., & Yassein, M. B. (2018). Anomaly-based intrusion detection system through feature selection analysis and building hybrid efficient model. *Journal of Computational Science*, 25(1), 152–160. <https://doi.org/10.1016/j.jocs.2017.03.006>.
- Eltama, N. F., Saputri, N. A. B., Fatimah, A. R. A., Mu'az, K., Ramadhani, D., Sari, D. E., ... & Sunarti, S. (2024). Eksplorasi Kualitatif Pengambilan Keputusan Individu Dan Perilaku Organisasi. *Journal of Economic, Management, Business, Accounting Sustainability*, 1(3), 19-26.
- Guo, Y., Han, S., Li, Y., Zhang, C., & Bai, Y. (2018). K-Nearest Neighbor combined with guided filter for hyperspectral image classification. *International Conference On Identification, Information and Knowledge in the Internet of Things*, 159–165.
- Gustiawan, D. (2024). Manajemen Strategis. PT Indonesia Delapan Kreasi Nusa.
- Handoko, D. (2016). Sistem Pendukung Keputusan Seleksi Penentuan Penerima Beasiswa Dengan Metode Simple Additive Weighting (SAW). In *Program Studi Teknik Informatika* (Vol. 5, Issue

- 2). Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Kurniawan, Y. I., Rahmawati, A., Chasanah, N., & Hanifa, A. (2019). Application for determining the modality preference of student learning. *Journal of Physics: Conference Series*, 1367(1), 1–11. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1367/1/012011>.
- Kurniawan, Y. I., Soviana, E., & Yuliana, I. (2018). Merging Pearson Correlation and TAN-ELR algorithm in recommender system. *AIP Conference Proceedings*, 1977. <https://doi.org/10.1063/1.5042998>.
- Lase, D., Absah, Y., Lumbanraja, P., Giawa, Y., & Gulo, Y. (2025). Teori Budaya Organisasi: Konsep, Model, dan Implikasi untuk Manajemen Organisasi. *Tuhenori: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 3(1), 23
- Low, C. (2015). *NSL-KDD Dataset*. https://github.com/defcom17/NSL_KDD
- Nugroho, R. (2024). Budaya Organisasi Yang Mendorong Inovasi Kerja. *Jurnal Cahaya Mandalika* ISSN 2721-4796 (Online), 5(2), 885.
- Saputra, A., Situmorang, G., Kusumasari, I., & Hidayat, R. (2024). Proses Pengambilan Keputusan yang Diterapkan dalam Organisasi dan Manajemen. *Journal of Indonesian Management*, 4(3), 8-8.
- Shams, E. A., & Rizaner, A. (2018). A novel support vector machine based intrusion detection system for mobile ad hoc networks. *Wireless Networks*, 24(5), 1821–1829. <https://doi.org/10.1007/s11276-016-1439-0>
- Sirojuddin, A., Amirullah, K., Rofiq, M. H., & Kartiko, A. (2022). Peran Sistem Informasi Manajemen dalam Pengambilan Keputusan di Madrasah Ibtidaiyah Darussalam Pacet Mojokerto. *ZAHRA: Research and Thought Elementary School of Islam Journal*, 3(1), 20.
- Sridevi, M., Aishwarya, S., Nidheesha, A., & Bokadia, D. (n.d.). *Anomaly Detection by Using CFS Subset and Neural Network with WEKA Tools*. Springer Singapore. <https://doi.org/10.1007/978-981-13-1747-7>
- Suryani, I., & Jannah, W. (2025). Pembuat Keputusan Dalam Organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Pendidikan* | E-ISSN: 3062-7788, 1(4), 170-171.
- Susanto, T. T. D., Rajagukguk, H. O., Tambun, A., & Sartika, D. (2025). Optimalisasi Sistem Pengambilan Keputusan Berbasis Data Dalam Manajemen Strategis Sekolah Dasar. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 10(2), 827-838.