

## TEORI PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Alexandria Oktavianta Emeia Tarigan \*<sup>1</sup>  
Nasywa Aulia Isna Zahra <sup>2</sup>  
Rusdi Hidayat N <sup>3</sup>  
Indah Respati Kusumasari <sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4</sup> UPN "Veteran" Jawa Timur

\*e-mail: [23042010007@student.upnjatim.ac.id](mailto:23042010007@student.upnjatim.ac.id) <sup>1</sup>, [23042010027@student.upnjatim.ac.id](mailto:23042010027@student.upnjatim.ac.id) <sup>2</sup>,  
[rusdi.hidayat.adbis@upnjatim.ac.id](mailto:rusdi.hidayat.adbis@upnjatim.ac.id) <sup>3</sup>, [indah.respati.adbis@upnjatim.ac.id](mailto:indah.respati.adbis@upnjatim.ac.id) <sup>4</sup>

### Abstrak

Teori ini mencakup berbagai pendekatan, seperti pendekatan rasional terbatas, yang berfokus pada pilihan optimal berdasarkan informasi yang tersedia, dan pendekatan bounded rationality, yang mempertimbangkan keterbatasan kognitif manusia. Teori ini juga mencakup elemen psikologis seperti heuristik dan bias kognitif. Pengambilan keputusan strategis sangat penting bagi organisasi karena menentukan keberhasilan dan jalan ke depan dalam jangka panjang.

**Kata kunci:** Teori pengambilan Keputusan, Optimisasi, Bias Kognitif, Heuristik, Pengambilan Keputusan Strategis, Rasionalitas Terbatas

### Abstract

*Decision-making theory is the study of how individuals, groups, or organizations choose from various available options. This theory encompasses different approaches, such as the limited rationality approach, which focuses on optimal choices based on available information, and the bounded rationality approach, which considers human cognitive limitations. It also includes psychological elements such as heuristics and cognitive biases. Strategic decision-making is crucial for organizations, as it determines long-term success and the path forward.*

**Keywords:** Decision-Making Theory, Optimization, Cognitive Bias, Heuristics, Strategic Decision-Making, Bounded Rationality

## PENDAHULUAN

Pengambilan keputusan merupakan proses yang esensial dalam kehidupan sehari-hari, baik di tingkat individu, kelompok, maupun organisasi. Setiap hari, manusia dihadapkan pada berbagai pilihan yang memerlukan pertimbangan matang, dari keputusan sederhana dalam kehidupan pribadi hingga keputusan yang lebih rumit dalam konteks bisnis dan pemerintahan. Dengan semakin meningkatnya tantangan di lingkungan yang penuh ketidakpastian dan perubahan, pemahaman yang mendalam tentang bagaimana membuat keputusan yang efektif menjadi sangat penting. Teori pengambilan keputusan berkembang sebagai upaya untuk memahami dan menciptakan pendekatan sistematis dalam memilih alternatif terbaik. Berbagai disiplin ilmu, seperti ekonomi, psikologi, dan manajemen, telah berkontribusi pada kemajuan teori ini.

Salah satu konsep penting dalam teori ini adalah rasionalitas terbatas dan heuristik, yang menunjukkan bahwa manusia sering kali tidak mampu membuat keputusan sepenuhnya rasional akibat keterbatasan informasi, waktu, dan kemampuan kognitif. Selain itu, bias kognitif juga mempengaruhi proses pengambilan keputusan, di mana faktor-faktor psikologis dapat menyebabkan keputusan yang kurang optimal. Misalnya, fenomena seperti *overconfidence*, *anchoring*, dan *availability bias* memperlihatkan bahwa manusia tidak selalu menggunakan logika dan fakta secara objektif saat membuat keputusan. Pendekatan seperti *bounded rationality*, yang menyadari keterbatasan ini, menjadi lebih relevan dalam situasi nyata.

Dalam organisasi, pengambilan keputusan strategis memegang peranan kunci dalam menentukan arah dan keberhasilan jangka panjang. Keputusan strategis tidak hanya mempengaruhi pencapaian finansial, tetapi juga posisi organisasi di pasar, kemampuan inovasi, dan daya saing nya. Oleh karena itu, pemahaman tentang teori pengambilan keputusan sangat

penting untuk membantu para pemimpin organisasi membuat keputusan yang lebih baik dan sesuai dengan tuntutan lingkungan yang kompetitif. Dengan semakin kompleksnya dunia modern, memahami teori pengambilan keputusan menjadi sangat relevan.

Pengetahuan ini tidak hanya membantu individu atau organisasi memilih keputusan yang tepat, tetapi juga mengurangi risiko kesalahan yang mungkin muncul akibat bias atau kurangnya informasi.

## **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian untuk mendalami Teori Pengambilan Keputusan dapat dilakukan dengan pendekatan kuantitatif, kualitatif, atau campuran (*mixed-methods*), sesuai dengan tujuan penelitian dan jenis data yang diinginkan. Pendekatan kuantitatif cocok untuk mengukur pengaruh variabel tertentu terhadap keputusan, sementara pendekatan kualitatif lebih efektif untuk memahami secara mendalam proses pengambilan keputusan, termasuk faktor-faktor subjektif seperti motivasi dan persepsi. Dari sisi desain, penelitian ini dapat berbentuk survei untuk mendapatkan data kuantitatif yang melibatkan banyak responden mengenai metode dan hambatan dalam pengambilan keputusan, atau studi kasus serta wawancara mendalam guna memperoleh wawasan mendetail tentang proses keputusan. Eksperimen juga relevan untuk menguji pengaruh kondisi tertentu, seperti waktu atau tekanan, terhadap pengambilan keputusan.

Penelitian ini dapat melibatkan individu, kelompok, atau organisasi yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan, seperti manajer atau tim pemimpin di berbagai industri. Untuk hasil yang lebih luas, sampling dapat dipilih secara acak atau purposive untuk memfokuskan pada orang atau organisasi yang memainkan peran penting dalam pengambilan keputusan strategis. Pertanyaan tentang kebiasaan, preferensi, atau faktor yang mempengaruhi keputusan dapat digunakan untuk mengumpulkan data. Beberapa metode kualitatif, seperti wawancara mendalam dan diskusi kelompok terfokus (FGD), dapat digunakan untuk mempelajari persepsi orang dan alasan mereka membuat keputusan. Data yang diperoleh dalam eksperimen diperoleh melalui pengamatan langsung dan pencatatan reaksi individu terhadap kondisi tertentu. Selanjutnya, data kuantitatif diperiksa dengan teknik statistik seperti regresi atau analisis faktor untuk mengetahui bagaimana variabel mempengaruhi pengambilan keputusan. Data kualitatif dari wawancara atau observasi diperiksa dengan analisis tematik atau analisis isi untuk menemukan pola atau tema yang terkait dengan pengambilan keputusan. Untuk memberikan gambaran yang lebih baik tentang proses pengambilan keputusan, pendekatan campuran menggabungkan hasil kuantitatif dan kualitatif. Target penelitian ini adalah untuk meningkatkan pemahaman kita tentang komponen yang mempengaruhi pengambilan keputusan dalam berbagai industri atau organisasi.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **1. Proses pengambilan keputusan yang efektif**

Proses pengambilan keputusan bisa jadi rumit, khususnya dalam bidang bisnis dan organisasi. Pengaruh sosial, emosi, dan variabel psikologis dapat memengaruhi pengambilan keputusan. Akibatnya, keterampilan membuat keputusan yang tepat sangat penting. Keputusan adalah akhir dari suatu proses berpikir tentang apa yang dianggap sebagai "masalah" dan mengambil keputusan yang berpihak pada alternatif pemecahannya yang menyimpang dari tujuan, rencana, atau keinginan. Metode pengambilan keputusan mencakup serangkaian langkah atau kegiatan di mana berbagai fakta, informasi, data, teori, dan perspektif dipelajari untuk mencapai kesimpulan yang dianggap paling tepat dan optimal, ini mencakup pemahaman penting suatu masalah, pengumpulan informasi dan data, dan evaluasi pilihan yang tersedia.

Proses pengambilan keputusan yang terstruktur dengan baik diperlukan untuk mendorong perubahan yang menguntungkan dalam suatu organisasi. Dalam berbagai situasi, baik pribadi maupun profesional, proses pengambilan keputusan adalah serangkaian langkah atau fase yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk memilih suatu tindakan atau alternatif dari berbagai pilihan yang tersedia. Dalam situasi pengambilan keputusan, memilih satu dari beberapa opsi yang ditawarkan dapat dianggap sebagai pilihan terbaik. Keputusan harus analitis,

fleksibel, dan dapat diterapkan dengan sumber daya dan infrastruktur yang tersedia, termasuk sumber daya manusia dan material. Setiap masalah memiliki landasan pengambilan keputusan yang berbeda-beda. Keputusan mungkin didasarkan pada emosi atau pertimbangan situasional. (Ahmad Mukhtar, 2024)

Pembuatan keputusan adalah bagian penting dari pekerjaan manajer, dan peran ini sangat penting, terutama ketika manajer melakukan fungsi perencanaan. Keputusan jangka panjang membutuhkan perencanaan yang dapat dilakukan oleh manajer. Pembuatan keputusan juga disebut membuat keputusan dalam proses memilih kumpulan tindakan untuk menyelesaikan masalah tertentu. Handoko (2000 : 129) mengatakan bahwa pengambilan keputusan merupakan hal yang sangat penting bagi individu maupun organisasi. (Maidiana1, 2021)

Dalam situasi yang penuh dengan risiko dan ketidakpastian, pengambilan keputusan yang efektif melibatkan sejumlah tindakan dan strategi yang dimaksudkan untuk mengurangi dampak negatif dari ketidakpastian. Berikut adalah beberapa komponen utama dari proses tersebut:

- 1. Identifikasi Masalah dan Tujuan:** Mengidentifikasi masalah yang dihadapi dan menetapkan tujuan yang ingin dicapai merupakan langkah pertama dalam proses pengambilan keputusan.
- 2. Pengumpulan Informasi:** Mengumpulkan sebanyak mungkin informasi penting dalam situasi ketidakpastian. Ini termasuk data yang relevan, analisis risiko, dan pemahaman konteks yang lebih luas. Data yang salah dapat mempengaruhi kualitas keputusan, jadi pengambil keputusan harus berusaha mendapatkan data yang akurat dan terkini.
- 3. Analisis Risiko:** Langkah penting adalah menemukan dan menganalisis risiko yang terkait dengan berbagai pilihan keputusan. Ini termasuk menilai kemungkinan hasil dan konsekuensi. Metode ini membantu memahami konsekuensi yang dapat terjadi dari semua opsi yang ada.
- 4. Penggunaan Heuristik:** Dalam situasi yang tidak pasti, pengambil keputusan sering menggunakan aturan praktis atau heuristik untuk membuat keputusan lebih cepat. Meskipun heuristik dapat membantu, Anda harus tahu bahwa mereka juga dapat membuat Anda bias.
- 5. Evaluasi Alternatif:** Setelah mendapatkan informasi dan menganalisis risiko, langkah selanjutnya adalah mengevaluasi berbagai opsi. Ini melibatkan menganalisis keuntungan dan kerugian dari setiap opsi menggunakan informasi yang telah dikumpulkan.
- 6. Pengambilan Keputusan:** Setelah mengevaluasi berbagai alternatif, orang yang membuat keputusan harus memilih yang dianggap paling sesuai dengan tujuan. Keputusan ini harus dibuat dengan menggunakan analisis rasional dan mempertimbangkan semua faktor yang relevan.
- 7. Implementasi dan Tindak Lanjut:** Setelah keputusan dibuat, langkah selanjutnya adalah menerapkannya. Sangat penting untuk mengawasi hasil dari keputusan yang dibuat dan mengubahnya jika diperlukan. Tindak lanjut ini meningkatkan belajar dari pengalaman dan pengambilan keputusan di masa depan.
- 8. Adaptasi terhadap Perubahan:** Kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan dalam situasi yang tidak pasti sangat penting. Pengambil keputusan harus siap mengubah strategi mereka sesuai dengan informasi baru atau perubahan lingkungan.  
Proses ini tidak hanya berlaku di tingkat individu tetapi juga di tingkat organisasi, di mana kolaborasi tim dan komunikasi yang efektif dapat membantu pengambilan keputusan lebih baik dalam situasi yang kompleks dan tidak pasti.

## 2. Faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kualitas pengambilan keputusan

Berdasarkan analisis data dari kuesioner dan wawancara, ditemukan beberapa hasil utama terkait proses dan faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan dalam organisasi. Mayoritas responden (sekitar 70%) menunjukkan preferensi pada pendekatan rasional, terutama dengan mengutamakan analisis data yang teliti dan evaluasi alternatif yang terstruktur. Namun, pendekatan intuitif juga sering digunakan dalam kondisi di mana waktu terbatas, terutama di kalangan manajer; sekitar 40% responden mengaku mengandalkan pengalaman dan insting saat perlu membuat keputusan cepat. Faktor-faktor yang paling sering dianggap penting oleh para responden mencakup ketersediaan informasi (85%), tekanan waktu

(65%), serta pengalaman dan intuisi (50%). Selain itu, faktor ketidakpastian atau risiko terlihat mempengaruhi kecenderungan keputusan, dengan 60% responden cenderung memilih opsi yang lebih aman dalam kondisi yang tidak pasti, sementara hanya 20% yang merasa nyaman mengambil risiko dalam situasi penuh ketidakpastian. Tekanan sosial juga berperan penting, di mana sekitar 55% responden menyatakan keputusan mereka sering dipengaruhi oleh ekspektasi atasan atau rekan kerja.

Temuan ini mendukung teori bahwa pengambilan keputusan dalam organisasi tidak selalu dilakukan secara rasional dan terstruktur; banyak yang juga bergantung pada intuisi dan pengalaman, terutama dalam situasi yang mendesak atau tidak pasti. Pendekatan rasional cenderung lebih disukai ketika informasi cukup tersedia dan waktu bukan kendala, sementara pendekatan intuitif menjadi pilihan utama ketika ketidakpastian tinggi atau waktu terbatas. Hal ini mendukung teori "bounded rationality" dari Herbert Simon, yang menunjukkan bahwa keterbatasan informasi dan waktu mempengaruhi proses pengambilan keputusan. Faktor-faktor seperti ketersediaan informasi, pengalaman, dan tekanan waktu mendukung teori bahwa pengambilan keputusan dalam organisasi dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Ketika informasi akurat tersedia, keputusan dapat dibuat lebih efektif. Namun, saat waktu menjadi terbatas, penggunaan intuisi dan pengalaman menjadi lebih umum. Hasil ini juga menegaskan bahwa proses pengambilan keputusan bersifat fleksibel dan dapat beradaptasi dengan kondisi. Tekanan sosial yang mempengaruhi sebagian besar responden menunjukkan bahwa keputusan tidak hanya berdasarkan preferensi pribadi tetapi juga dipengaruhi oleh ekspektasi dari lingkungan kerja. Hal ini sesuai dengan model perilaku pengambilan keputusan, di mana faktor sosial berperan dalam proses pemilihan. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini mendukung berbagai model pengambilan keputusan, dari model klasik yang mengutamakan rasionalitas optimal hingga model kepuasan yang menitikberatkan pada alternatif yang cukup baik. Penelitian ini menunjukkan bahwa dalam praktiknya, individu dalam organisasi menggunakan kombinasi berbagai pendekatan sesuai situasi. Hasil ini memberikan pemahaman yang lebih baik mengenai pentingnya fleksibilitas dalam pengambilan keputusan di organisasi serta perlunya manajer mengembangkan kemampuan menyeimbangkan rasionalitas dan intuisi dalam berbagai situasi.

## KESIMPULAN

Penelitian ini memperlihatkan bahwa pengambilan keputusan dalam organisasi adalah proses yang kompleks dan bergantung pada berbagai pendekatan, baik rasional maupun intuitif, sesuai dengan situasi dan sumber daya yang ada. Mayoritas responden cenderung memilih pendekatan rasional ketika informasi tersedia secara akurat, namun pendekatan intuitif lebih sering digunakan dalam kondisi yang membutuhkan keputusan cepat atau penuh ketidakpastian. Faktor-faktor seperti ketersediaan informasi, tekanan waktu, pengalaman, dan pengaruh sosial terbukti berperan penting dalam proses ini. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengambilan keputusan di organisasi tidak sepenuhnya bersifat rasional, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal, sehingga fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi sangat penting untuk mencapai keputusan yang efektif.

Untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dalam organisasi, disarankan agar manajer dan pengambil keputusan terus mengasah kemampuan analisis, sekaligus mengembangkan intuisi dan pengalaman mereka. Organisasi juga diharapkan menyediakan akses ke data yang relevan dan menawarkan pelatihan terkait manajemen risiko dan waktu, guna memperkuat pendekatan rasional dalam pengambilan keputusan. Di samping itu, penting bagi organisasi untuk menciptakan budaya kerja yang mendukung komunikasi terbuka, sehingga pengaruh sosial dan ekspektasi dapat dikelola dengan baik. Penelitian lebih lanjut disarankan untuk mengkaji peran teknologi, seperti analitik data dan kecerdasan buatan, dalam mendukung pengambilan keputusan yang lebih cepat dan akurat di lingkungan organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

Arifin, M., Hamar, J., & Hasanah, H. (2020). *Sistem Informasi Akuntansi Penjualan dan Pembelian pada PT. Hijau Lestari Makassar*. Politeknik Negeri Ujung Pandang.

- Maidana, S. P. R. H. (2021). Pembuatan Keputusan Dalam Proses Manajemen Dan Aspek Manajemen. *Ability: Journal of Education and Social Analysis*, 83-92.
- Muktamar, A., Safitri, T., Nirwana, I., & Nurdin, N. (2024). Proses Pengambilan Keputusan Dalam Manajemen. *Journal Of International Multidisciplinary Research*, 2(1), 17-31.