

Proses Pengambilan Keputusan dalam Manajemen

Ahmad Mukhtar^{1*}, Trisna Safitri², Intan Nirwana³, Nurwahyudi Nurdin⁴

Institut Lamadukkelleng Sengkang¹²³⁴, Indonesia

ahmadmuktamarku1221@gmail.com*

Informasi Artikel	Abstract
E-ISSN : 3026-6874 Vol: 2, No: 3, Januari 2023 Halaman :17-32	<i>Accurate management decision making is critical to a company's success amidst the intricacies and rapid changes in the contemporary business environment. The managerial decision-making process requires methodical steps aimed at solving problems and achieving organizational goals. This research aims to explore the intricacies of the decision-making process in management. Using literature review methodology, specifically qualitative descriptive methods and library research, this research draws insights from online libraries and academic platforms such as Google Scholar, Mendeley, DOAJ, as well as previous research literature and researchers. These findings highlight the importance of considering the nuances of decision making, managerial decision making, procedural stages, styles adopted, and influencing factors in the management decision making process. Effective decision making and realizing organizational goals require applying appropriate decision-making models, using appropriate techniques, and accounting for potential biases.</i>
Keywords: Decision making, decision making process, management	

Abstrak

Pengambilan keputusan manajemen yang akurat sangat penting bagi keberhasilan perusahaan di tengah seluk-beluk dan cepatnya perubahan lingkungan bisnis kontemporer. Proses pengambilan keputusan manajerial memerlukan langkah-langkah metodis yang bertujuan untuk menyelesaikan masalah dan mencapai tujuan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mendalami seluk-beluk proses pengambilan keputusan dalam manajemen. Dengan menggunakan metodologi tinjauan literatur, khususnya metode deskriptif kualitatif dan penelitian perpustakaan, penelitian ini mengambil wawasan dari perpustakaan online dan platform akademis seperti *Google Cendekia*, *Mendeley*, *DOAJ*, serta literatur dan peneliti penelitian sebelumnya. Hasil temuan ini menyoroti pentingnya mempertimbangkan nuansa pengambilan keputusan, pengambilan keputusan manajerial, tahapan prosedural, gaya yang diadopsi, dan faktor-faktor yang mempengaruhi dalam proses pengambilan keputusan manajemen. Pengambilan keputusan yang efektif dan mewujudkan tujuan organisasi memerlukan penerapan model pengambilan keputusan yang sesuai, penggunaan teknik yang tepat, dan memperhitungkan potensi bias.

Kata Kunci : Pengambilan keputusan, proses pengambilan keputusan, manajemen

PENDAHULUAN

Kehidupan sehari-hari kita sebenarnya penuh dengan keputusan. Keputusan adalah hasil terbaik yang dicapai setelah mempertimbangkan berbagai opsi. Pengambilan keputusan manajemen yang tepat sangat penting untuk kesuksesan perusahaan di era bisnis yang semakin kompleks dan berubah dengan cepat. Manajer harus menghadapi banyak masalah, seperti ketidakpastian, konflik, dan waktu yang terbatas, yang membuat pengambilan keputusan menjadi sulit. Oleh karena itu, manajer membutuhkan pengetahuan, kemampuan, dan alat bantu untuk membantu mereka membuat keputusan yang tepat. Salah satu alat bantu yang dapat digunakan adalah model pengambilan keputusan, yaitu kerangka kerja yang membantu manajer menemukan, menilai, dan memilih solusi alternatif.

Proses pengambilan keputusan dalam manajemen melibatkan langkah-langkah sistematis untuk menyelesaikan masalah dan mencapai tujuan organisasi. Menurut Gibson dkk (1987), proses ini terdiri dari tujuh tahapan, yaitu menetapkan tujuan dan sasaran, mengidentifikasi persoalan, mengumpulkan dan menganalisis data, mengembangkan alternatif, menentukan alternatif, memilih alternatif, dan menerapkan keputusan. Beberapa ahli juga mengemukakan model dan teknik

pengambilan keputusan yang berbeda, seperti model rasional, model intuitif, model politik, dan model prospektif.

Kemampuan dalam mengambil keputusan membantu kita mengarungi kehidupan, menghindari masalah yang mungkin timbul, dan memperluas cakrawala pandang kita (Pettigrew, 2009). Banyak masalah pengambilan keputusan dalam Kadangkala organisasi yang membutuhkan motivasi, kreativitas, penerimaan, pengetahuan, dan kecakapan (Brown, Colville, & Pye, 2014; Shepherd & Rudd, 2014). Pengambilan keputusan merupakan pemilihan tindakan dari sejumlah alternatif yang ada (Tjader, May, Shang, Vargas, & Gao, 2014; Davenport, 2015). Birkland (2016) memberikan enam langkah dalam proses pengambilan keputusan, yaitu menetapkan masalah, mengidentifikasi kriteria keputusan, mengalokasikan bobot pada kriteria, mengembangkan alternatif, evaluasi alternatif dan memilih alternatif terbaik. Memang benar, pengambilan keputusan merupakan fungsi yang tersebar luas di berbagai bidang dan tingkat aktivitas manusia, melampaui peran manajerial hingga mencakup seluruh individu dalam suatu organisasi (Chiu, Liang, & Turban, 2014). Pengambilan keputusan yang efektif sangat penting bagi keberhasilan organisasi dan efektivitas individu, terutama dalam menghadapi perubahan struktural, kemajuan teknologi, dan peningkatan ketersediaan data.

Penelitian Janssen, Voort, dan Wahyudi (2017) mengeksplorasi teori pengambilan keputusan bertingkat dalam kelompok, menekankan bahwa validitas teori ini dapat digeneralisasikan secara khusus kepada anggota staf. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Shepherd, Williams, dan Patzelt (2014), dengan menggunakan simulasi komputer, mengungkapkan bahwa pengambilan keputusan paling akurat terjadi ketika pemimpin dan staf memiliki akurasi dan efektivitas yang tinggi. Sebaliknya, hasil pengambilan keputusan yang lebih lemah terlihat pada skenario yang akurasi rendah, dan variasinya bergantung pada tingkat ketidakakuratan. Temuan-temuan ini menggarisbawahi universalitas pengambilan keputusan dan menyoroti keterhubungan antara kemampuan pengambilan keputusan para pemimpin dan anggota staf, menekankan perlunya akurasi dan kolaborasi untuk hasil yang optimal.

Penelitian sebelumnya dengan judul "Peran Sistem Informasi Dalam Mengambil Keputusan" menyatakan bahwa pengambilan keputusan adalah fungsi utama kepemimpinan. Pengambilan keputusan adalah aktivitas di mana para pemimpin menghabiskan sebagian besar waktu, perhatian, dan tenaga mereka. Sebagai seorang pemimpin, dia bertanggung jawab untuk membuat keputusan yang sangat memengaruhi sikap dan perilaku pengikutnya. Pada dasarnya, pengambilan keputusan adalah hasil dari pemecahan masalah, yang berarti menemukan jawaban atas pertanyaan dalam situasi tertentu, memilih salah satu pilihan yang tersedia, dan mengakhiri proses berpikir tentang masalah tersebut.

Pengambilan Keputusan

Menurut Mardani dkk. (2015), proses pengambilan keputusan dimulai ketika ditentukan adanya permasalahan yang perlu dihadapi. Collier (2015) menggambarkan pengambilan keputusan sebagai proses mengidentifikasi suatu masalah, menetapkan tujuan solusi, membuat keputusan awal, mengembangkan dan mengevaluasi alternatif, dan memilih salah satu alternatif serta menerapkan dan mengejanya.

Sharma, Mithas, dan Kankanhalli (2014) menggambarkan pengambilan keputusan sebagai memilih di antara beberapa pilihan. Beach (2014) menggambarkan pengambilan keputusan sebagai suatu proses pemikiran dan pertimbangan matang yang mengarah pada suatu keputusan.

Pengambilan keputusan merupakan proses dinamis yang dipengaruhi oleh banyak faktor, termasuk pengetahuan, keterampilan, dan motivasi, serta lingkungan organisasi. Menurut Witte dan Davis (2014), pengambilan keputusan adalah "proses mengidentifikasi masalah atau peluang dan memilih di antara alternatif tindakan." Luhmann, Baecker, dan Barrett (2018) juga menggambarkan pengambilan keputusan sebagai "pemilihan suatu tindakan dari serangkaian pilihan yang ada." Menurut Gerston (2014), orang yang membuat keputusan adalah orang yang menyelesaikan masalah dengan memilih salah satu opsi yang tersedia atau dengan mencari pilihan baru yang berbeda dengan yang sudah ada sebelumnya.

Putnan, Fairhurst, dan Banghart (2016) mengatakan bahwa pengambilan keputusan adalah proses mempertimbangkan dan memprioritaskan berbagai pilihan, yang menghasilkan pilihan yang jelas antara satu pilihan yang mungkin. Graham, Harvey, dan Puri (2015) mengatakan bahwa pengambilan keputusan adalah respon yang tepat dari orang yang cerdas dalam suatu situasi yang memerlukan tindakan yang tepat. Namun menurut beberapa ahli, Marwell, Rotz, dan Garcia (2016), pengambilan keputusan adalah respon yang tepat dari orang yang cerdas dalam situasi yang memerlukan tindakan yang tepat. Snyder dan Diesing (1997) berpendapat bahwa pengambilan keputusan adalah proses memilih suatu tindakan untuk memecahkan suatu masalah tertentu. Smith (2014) berpendapat bahwa untuk mengambil keputusan yang tepat, pengambil keputusan yang ingin mengambil keputusan secara akurat harus menghindari informasi yang tidak konsisten dari karyawan sehingga mereka dapat mengenali konsekuensi pilihannya dan mengambil keputusan sebagai hasil pemilihan dari beberapa alternatif pilihan yang tersedia. Zsombok dan Klein (2014) menambahkan bahwa keputusan terbaik adalah keputusan yang dibuat secara sadar dan dengan pertimbangan yang matang.

Dua dimensi berbeda digunakan dalam proses pengambilan keputusan: (1) Orientasi Nilai/Berorientasi Nilai (VO); Saat mengambil keputusan, orang berkonsentrasi pada elemen teknis, tugas yang harus diselesaikan, atau orang dan lingkungan sosial mereka; dan (2) Toleransi Ambiguitas (TIA); menunjukkan seberapa banyak seorang individu harus mengatur dan mengendalikan kehidupan mereka.

Setiap pekerja memiliki gaya pengambilan keputusan yang berbeda-beda. Mereka dapat menggunakan gaya pengambilan keputusan analitis, direktif, konseptual, atau perilaku, dengan masing-masing gaya yang memiliki keunggulan dan kelemahan. Karyawan yang memahami gaya mereka dapat meningkatkan atau memperbaikinya dengan menggabungkannya dengan gaya lain untuk memastikan bahwa keputusan yang diambil sesuai dengan harapan.

Banyak psikolog organisasi dan manajemen telah menyarankan beberapa langkah dalam proses pengambilan keputusan. Berbagai pakar akan berbicara tentang pendapat mereka tentang langkah-langkah ini di bawah ini. Menurut Shaik & Abdul-Kader (2014), pengambilan keputusan adalah proses pengambilan keputusan dari serangkaian alternatif yang mencakup informasi, tujuan, pilihan tindakan, hasil yang mungkin dari tindakan tersebut, tujuan dan nilai yang terkait dengan setiap hasil, dan satu komponen dari tindakan tersebut. pilihan tindakan.

Menurut Mongasemi, Nikoo, Fasace, dan Adamowski (2015), proses pengambilan keputusan terdiri dari lima langkah: identifikasi dan definisi masalah, pencarian informasi, penciptaan alternatif, evaluasi, dan penilaian. Betsch (2014) menunjukkan enam langkah dalam proses pengambilan keputusan: definisi masalah, identifikasi kriteria pengambilan keputusan, evaluasi kriteria pengambilan keputusan, dan pemilihan opsi terbaik.

Berdasarkan teori berikut, Govindan, Rajendran, Sarkis, dan Murugesan (2015) memberikan ringkasan rinci tentang proses pengambilan keputusan: (1) Identifikasi masalah: Masalah merupakan syarat-syarat suatu keputusan; proses pengambilan keputusan biasanya dimulai setelah suatu masalah teridentifikasi. Setelah masalah teridentifikasi, tujuan dapat dikembangkan; (2) Menetapkan tujuan dan menganalisis masalah: Hasil yang dicapai ditentukan oleh melakukan analisis masalah dan menetapkan tujuan dan tujuan yang tepat; (3) Tentukan berbagai opsi. Sebelum mengambil keputusan, Anda harus mempertimbangkan berbagai opsi yang mungkin dan mempertimbangkan konsekuensi yang mungkin dari setiap opsi; (4) Opsi evaluasi. Setelah opsi dibuat, mereka harus dievaluasi dan dibandingkan. Pilih alternatif terbaik. Tujuan memilih suatu alternatif adalah untuk memecahkan masalah untuk mencapai tujuan atau sasaran yang ingin dicapai, sehingga (5) Menerapkan keputusan. Jika salah satu alternatif terbaik dipilih, Anda harus melaksanakan keputusan tersebut, yang harus dibuat secara efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan; dan (6) Evaluasi. Untuk memenuhi harapan pengambilan keputusan, sistem peringkat mekanis Kriteria, tujuan, dan tujuan menentukan evaluasi.

Proses Pengambilan Keputusan

Keputusan adalah akhir dari suatu proses berpikir tentang apa yang dianggap sebagai “masalah” dan penyimpangan dari apa yang diinginkan, direncanakan, atau tujuan dengan mengambil keputusan yang berpihak pada alternatif pemecahannya.

Pengambilan keputusan adalah metode metodis untuk memahami esensi suatu masalah, mengumpulkan informasi dan data, secara cermat mengenali pilihan-pilihan yang ada, dan menerapkan tindakan yang dianggap paling sesuai. Hal ini mencakup serangkaian langkah atau kegiatan di mana beragam fakta, informasi, data, teori, dan sudut pandang diteliti untuk mencapai kesimpulan yang dianggap paling optimal dan tepat. Untuk mendorong transformasi yang menguntungkan dalam suatu organisasi, pengambilan keputusan memerlukan serangkaian prosedur yang terorganisir dengan baik (Siagian, 1986).

Proses pengambilan keputusan melibatkan serangkaian langkah atau fase yang diikuti oleh individu atau kelompok untuk memilih suatu tindakan atau alternatif dari serangkaian pilihan yang tersedia. Proses ini berlaku untuk berbagai situasi, baik pribadi maupun profesional. Langkah-langkah umum dalam proses pengambilan keputusan yang diuraikan oleh Nurfauzi (2023) dan Marbun (2022) adalah sebagai berikut:

1. Identifikasi masalah atau tujuan: Langkah awal adalah mengenali masalah atau tujuan yang ingin dicapai. Masalah-masalah ini mungkin berasal dari perubahan keadaan, peluang, atau tantangan yang perlu diatasi.
2. Mengumpulkan informasi: Setelah masalah atau tujuan teridentifikasi, langkah selanjutnya adalah mengumpulkan informasi terkait. Sumber dapat berupa penelitian, observasi, wawancara, dan data sejarah.
3. Identifikasi Alternatif: Dengan informasi yang cukup, menghasilkan berbagai alternatif dan solusi untuk mengatasi masalah atau mencapai tujuan. Langkah ini melibatkan pemikiran kreatif untuk mempertimbangkan pendekatan yang berbeda.
4. Mengevaluasi Alternatif: Menilai setiap alternatif dengan mempertimbangkan kriteria yang relevan seperti biaya, manfaat, risiko, dampak lingkungan, dan nilai-nilai pribadi.
5. Pengambilan Keputusan: Setelah menyajikan alternatif, pilih salah satu yang dianggap paling tepat atau efektif. Keputusan dapat dibuat secara individu atau kolaboratif, tergantung pada sifat permasalahannya.
6. Melaksanakan keputusan: Setelah keputusan dibuat, ambil langkah-langkah yang diperlukan untuk menerapkannya. Hal ini mencakup pengalokasian sumber daya, perencanaan, dan pelaksanaan tindakan tertentu.
7. Pemantauan dan Evaluasi: Proses pengambilan keputusan belum selesai ketika langkah-langkah telah dilaksanakan. Pemantauan dan evaluasi berkelanjutan memastikan bahwa keputusan selaras dengan harapan. Tindakan korektif mungkin diperlukan jika keadaan berubah atau hasil menyimpang dari harapan.
8. Refleksi dan Pembelajaran: Langkah terakhir melibatkan refleksi pada proses pengambilan keputusan. Pembelajaran dapat diambil dari keputusan-keputusan yang berhasil dan tidak berhasil, sehingga dapat berkontribusi terhadap pengambilan keputusan yang lebih baik di masa depan.

Proses pengambilan keputusan bisa jadi rumit, khususnya dalam bidang bisnis dan organisasi. Emosi, pengaruh sosial, dan berbagai faktor psikologis dapat berperan dalam membentuk pengambilan keputusan. Oleh karena itu, keterampilan membuat keputusan yang tepat mempunyai nilai yang sangat besar, tidak hanya dalam kehidupan profesional seseorang tetapi juga dalam bidang pribadi.

Jenis-Jenis Pengambilan Keputusan

Peter F. Drucker menguraikan dua jenis keputusan mendasar: umum dan khusus. Keputusan umum didasarkan pada prinsip, pedoman, atau aturan yang telah ditetapkan dan penting untuk mengatasi masalah organisasi secara keseluruhan. Keputusan-keputusan ini bertujuan untuk memecahkan masalah organisasi yang luas dengan menggunakan kerangka kerja yang telah

ditentukan. Sebaliknya, keputusan khusus diperlukan untuk menentukan prosedur penyelesaian tertentu. Proses pengambilan keputusan dalam konteks ini melibatkan penanganan permasalahan luar biasa yang tidak dapat diatasi dengan menggunakan aturan umum. Di sisi lain, Etty Rochetti mengkategorikan jenis keputusan berdasarkan sudut pandangnya.

1. Keputusan Berdasarkan Kepentingan: Keputusan ini sesuai dengan hierarki manajemen tiga tingkat. *Pertama*, keputusan strategis untuk mengatasi tantangan lingkungan jangka panjang dibuat di tingkat manajemen puncak. *Kedua*, manajemen menengah bertanggung jawab atas keputusan administratif mengenai pengelolaan sumber daya. *Terakhir*, tingkat manajemen yang lebih rendah menangani keputusan yang berkaitan dengan aktivitas operasional organisasi sehari-hari. Misalnya, keputusan-keputusan ini dapat dikategorikan menjadi empat kelompok.

Yang pertama melibatkan keputusan internal jangka pendek, yang berhubungan dengan aktivitas operasional sehari-hari seperti pengadaan bahan mentah dan menetapkan jadwal produksi. Yang kedua mencakup keputusan jangka panjang yang berkaitan dengan masalah organisasi, seperti perubahan struktur organisasi atau departemennya. Kategori ketiga melibatkan keputusan eksternal jangka pendek, yang menangani permasalahan yang berdampak pada lingkungan dalam jangka waktu yang relatif singkat, seperti mencari subkontraktor untuk kebutuhan tertentu. Kategori keempat mencakup keputusan eksternal jangka panjang, yang berfokus pada isu-isu lingkungan dalam jangka waktu lama, seperti merger dengan perusahaan lain atau keputusan strategis.

2. Pengambilan Keputusan Berdasarkan Keteraturan: Pendekatan pengambilan keputusan ini didasarkan pada aktivitas manajemen terstruktur, yang berulang, tidak terstruktur, dan bukan bagian dari operasi sehari-hari. Dalam aktivitas manajemen terstruktur, keputusan mengikuti serangkaian langkah terprogram. Sebaliknya, aktivitas pengelolaan yang tidak terstruktur melibatkan pengambilan keputusan yang tidak terprogram tanpa serangkaian tahapan yang telah ditentukan sebelumnya. Keputusan berdasarkan tingkat keteraturan dikategorikan menjadi dua kelompok. Yang pertama terdiri dari keputusan-keputusan yang terprogram, yang menangani permasalahan-permasalahan yang sudah diketahui, sedangkan yang kedua mencakup keputusan-keputusan yang tidak terprogram, yang menangani permasalahan-permasalahan baru.
3. Pengambilan Keputusan Berbasis Lingkungan: Sebab cakupan lingkungan hidup lebih luas, pengambilan keputusan ini dibedakan berdasarkan kondisi yang dialami. Syarat-syarat tersebut antara lain: (1) Pengambilan keputusan dalam kondisi tertentu; (2) pengambilan keputusan dalam kondisi berbahaya; (3) pengambilan keputusan dalam kondisi yang tidak menentu; (4) pengambilan keputusan dalam situasi konflik. Isu-isu seperti perluasan fasilitas produksi, pengembangan produk baru, kebijakan pemrosesan dan periklanan, manajemen sumber daya manusia, dan integrasi merupakan contoh permasalahan yang memerlukan keputusan tidak terprogram. Pejabat pemerintah, pemimpin bisnis, administrator sekolah, dan manajer organisasi lain mendedikasikan sebagian besar waktunya untuk mengatasi masalah dan menyelesaikan konflik. Ukuran keberhasilan dapat dihubungkan secara langsung. Misalnya, pengalaman seorang manajer sangat penting untuk pengambilan keputusan yang tidak terprogram, dan keputusan seperti merger dengan perusahaan lain adalah contoh keputusan tidak terstruktur yang jarang dibuat.

Manajemen

Intinya, tidak ada pengertian manajemen yang diterima secara universal, terstandarisasi, dan baku. Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengendalian sumber daya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Efektivitas mengacu pada kemampuan untuk mencapai tujuan sesuai dengan rencana, sedangkan efisiensi menunjukkan bahwa tugas dilaksanakan secara akurat, terorganisir, dan dilaksanakan dengan baik. Manajemen standarnya dicirikan sebagai seni mengawasi, meliputi proses, metode, dan tindakan khusus

seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, dan pengawasan, semuanya dilakukan untuk mengidentifikasi dan mencapai tujuan (Sulastri, 2013).

Salah satu kegiatan utama dalam manajemen melibatkan pemahaman sistem secara keseluruhan untuk membuat keputusan yang meningkatkan hasil sistem secara keseluruhan dalam batasan yang ditentukan. Oleh karena itu, pengambilan keputusan adalah proses pemilihan dari berbagai pilihan kualitatif dan kuantitatif untuk menentukan tindakan terbaik dalam menyelesaikan suatu masalah atau menyelesaikan suatu konflik. Pengambilan keputusan pada hakikatnya adalah proses memilih alternatif pemecahan suatu masalah, bervariasi dari yang rutin dan standar (terprogram) hingga rumit (tidak dapat diprogram). Ada tiga tingkat utama klasifikasi keputusan:

1. Pengambilan Keputusan Strategis: Pengambilan keputusan strategis ditandai dengan ketidakpastian yang tinggi dan berfokus kedepan. Keputusan-keputusan ini melibatkan penetapan rencana jangka panjang yang berdampak signifikan terhadap keseluruhan organisasi. Contohnya termasuk keputusan terkait perluasan pabrik, strategi produksi, konsolidasi, klasifikasi, dan penanaman modal. Intinya, keputusan strategis berkaitan dengan perencanaan jangka panjang, penetapan tujuan, perumusan kebijakan, pengorganisasian, dan pencapaian, yang berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi secara keseluruhan.
2. Pengambilan Keputusan di Tingkat Taktis: Pengambilan keputusan taktis melibatkan pengalokasian sumber daya untuk mencapai aktivitas dan tujuan jangka pendek. Hal ini berkisar pada bidang-bidang seperti penganggaran, analisis arus kas, keputusan tata letak pabrik, masalah sumber daya manusia, peningkatan produksi, serta penelitian dan pengembangan. Meskipun pengambilan keputusan strategis seringkali memerlukan perencanaan yang ekstensif, pengambilan keputusan taktis menghadirkan tantangan yang signifikan. Hal ini memerlukan perpaduan antara kegiatan perencanaan dan pemantauan dan cenderung tidak bergantung pada pengambilan keputusan yang terstruktur. Banyak aturan pengambilan keputusan dalam pengambilan keputusan taktis tidak terstruktur dan tidak dapat dijelaskan oleh kebiasaan rutin atau pengaturan mandiri.
3. Pengambilan Keputusan di Tingkat Teknis: Pada tingkat ini, standar sudah ditetapkan, dan ketiga keluarannya bersifat definitif. Pengambilan keputusan teknis adalah proses yang memfasilitasi pelaksanaan tugas tertentu secara efektif dan efisien. Dalam konteks ini, penekanannya adalah pada fungsi pengawasan, dan kurang fokus pada fungsi perencanaan. Peneliti sebelumnya, seperti P.E. Sudjiman dkk. (2021), Ibnu Syamsi dkk. (2021), dan Anastasia Ripursari (2013), telah mempelajari secara ekstensif tingkat pengambilan keputusan manajemen ini.

Berdasarkan latar belakang dan kajian teori diatas, rumusan masalah yang diangkat yaitu "Bagaimana Proses Pengambilan Keputusan dalam Manajemen"? Oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk mengkaji lebih lanjut tentang proses pengambilan keputusan dalam manajemen, dengan fokus pada perbandingan antara berbagai model dan pengambilan keputusan yang ada.

METODE

Kajian ini ditulis dengan menggunakan metode tinjauan literatur atau literatur review dengan berbagai referensi nasional dan internasional. Penulisan artikel tinjauan pustaka ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dan studi pustaka yang diambil dari *Google Scholar*, *Mendeley*, dan aplikasi akademik online lainnya. Dengan menggunakan berbagai metode, metode kualitatif dapat digunakan untuk memperoleh pemahaman tentang sesuatu dan mengumpulkan data, informasi, dan teks tentang perspektif responden tentang masalah sosial atau kemanusiaan (Creswell; Djam'an Satori & Aan Komariah, 2017). Dalam penelitian kualitatif, pencarian literatur harus dilakukan sesuai dengan asumsi metodologis, yang berarti bahwa itu harus digunakan secara induktif daripada mengarahkan pertanyaan peneliti. Salah satu alasan utama untuk melakukan penelitian kualitatif adalah karena penelitian adalah menjelajahi alam (Ali, H. & Limakrisna, 2013).

Ini adalah metode penelitian yang digunakan untuk menunjukkan berbagai teori dan masalah yang relevan. Pencarian literatur dengan kata kunci "proses pengambilan keputusan", "pengambilan keputusan", dan "pengambilan keputusan manajemen" dilakukan dengan menggunakan portal DOAJ

dan *Google Scholar*. Sekitar 25 referensi ditemukan untuk artikel tersebut, namun hanya 11 yang dipilih. Referensi tersebut kemudian diidentifikasi, dievaluasi, dan diinterpretasikan guna menjawab pertanyaan penelitian (review question) dan merangkum hasil penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Definisi Pengambilan Keputusan

Keputusan pada dasarnya adalah proses berpikir yang diarahkan untuk mengatasi “masalah” yang dirasakan, yang diidentifikasi sebagai penyimpangan dari hasil yang diinginkan, direncanakan, atau ditargetkan. Pengambilan keputusan, dengan memilih salah satu solusi alternatif, berfungsi untuk menghentikan proses yang sedang berlangsung. Menurut Siagian dalam Asnawir, pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan sistematis dalam pemecahan masalah. Pendekatan ini melibatkan pemahaman sifat masalah, menganalisisnya dengan data faktual, mencari alternatif yang paling masuk akal, mengevaluasi hasil, dan mengakui konsekuensi dari keputusan yang diambil. Ditekankan bahwa memilih opsi tertentu dan mengatasi permasalahannya sangatlah penting.

Dalam konteks pengambilan keputusan, dapat diartikan bahwa pilihan yang paling tepat adalah memilih satu pilihan dari beberapa alternatif yang dirumuskan. Keputusan diharapkan bersifat fleksibel, analitis, dan dapat diterapkan dengan dukungan infrastruktur dan sumber daya yang tersedia, termasuk personel dan material. Landasan pengambilan keputusan berbeda-beda tergantung pada sifat masalahnya. Keputusan mungkin didasarkan pada emosi atau pertimbangan situasional. Selain itu, pengambilan keputusan tidak semata-mata bergantung pada permasalahan, namun juga dipengaruhi oleh individu yang mengambil keputusan tersebut. Terry mengemukakan beberapa standar pengambilan keputusan, antara lain:

1. Pengambilan Keputusan Berbasis Intuisi: Metode ini melibatkan pengambilan pilihan yang dipandu oleh naluri atau firasat daripada mengandalkan data atau analisis eksplisit. Pengambilan keputusan yang intuitif sering kali didasarkan pada pengalaman pribadi dan pengetahuan yang tidak terucapkan.
2. Pengambilan Keputusan yang Logis: Pengambilan keputusan rasional adalah proses sistematis di mana pilihan dibuat secara logis dan obyektif. Hal ini melibatkan evaluasi alternatif, mempertimbangkan pro dan kontra, dan memilih opsi yang memaksimalkan manfaat dan selaras dengan kriteria yang telah ditetapkan.
3. Pengambilan Keputusan Berbasis Bukti: Pengambilan keputusan berdasarkan fakta menekankan pada mengandalkan informasi yang konkrit dan dapat diverifikasi. Pendekatan ini melibatkan analisis menyeluruh terhadap data dan bukti untuk menginformasikan pilihan, memastikan keputusan didasarkan pada kenyataan.
4. Pengambilan Keputusan Umum: Istilah ini mengacu pada keseluruhan proses pemilihan diantara alternatif-alternatif untuk mengatasi suatu masalah atau situasi tertentu. Pengambilan keputusan melibatkan beberapa langkah, seperti identifikasi masalah, pembuatan alternatif, evaluasi, dan implementasi.
5. Pengambilan Keputusan Berdasarkan Otoritas: Dalam konteks ini, keputusan dibuat oleh individu atau entitas yang memiliki otoritas atau kekuasaan hierarkis yang diakui. Pengambilan keputusan berdasarkan otoritas bergantung pada posisi formal atau peran pengambil keputusan dalam struktur organisasi.

Hakikat Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan melibatkan pemilihan alternatif dan terkait erat dengan fungsi administratif, khususnya dalam tahap perencanaan manajemen. Sementara ahli teori klasik seperti Fayol dan Urwick mengakui peran pengambilan keputusan dalam kaitannya dengan delegasi dan wewenang, Frederick W. Taylor, seorang tokoh terkemuka dalam teori manajemen, terutama

mengaitkan pengambilan keputusan dengan metode ilmiah. Eksplorasi pentingnya pengambilan keputusan dalam teori manajemen dapat ditelusuri kembali ke Chester Barnard, yang, dalam "Fungsi Manajemen," menawarkan pemeriksaan menyeluruh, mendefinisikan proses keputusan sebagai teknik untuk mempersempit ruang lingkup pengambilan keputusan.

Konseptualisasi pengambilan keputusan sebagai proses dengan langkah-langkah berbeda dapat dikaitkan dengan Herbert A. Simon (1977), seorang ahli teori intelijen dan organisasi pemenang Hadiah Nobel. Simon menguraikan tiga tahapan utama dalam proses pengambilan keputusan:

1. *Kegiatan Intelijen*: Fase awal ini melibatkan eksplorasi kondisi lingkungan yang memerlukan pengambilan keputusan. Berdasarkan definisi militer mengenai "intelijen", hal ini mencakup pengumpulan informasi dan pemahaman konteks keputusan yang diambil.
2. *Kegiatan Desain*: Pada fase kedua, tindakan diambil untuk mengidentifikasi perkembangan dan menganalisis masalah. Hal ini melibatkan perancangan tindakan yang mungkin dilakukan dan mempertimbangkan implikasinya.
3. *Memilih Aktivitas*: Langkah ketiga dan terakhir melibatkan pemilihan tindakan spesifik dari alternatif yang tersedia. Tahap ini adalah tentang pengambilan keputusan aktual berdasarkan informasi yang dikumpulkan dan analisis yang dilakukan pada tahap sebelumnya.

Sehubungan dengan fase-fase tersebut, Mintzberg (1976) mengusulkan langkah-langkah pengambilan keputusan yang lebih empiris, dengan fokus pada pelacakan keputusan aktual dalam suatu organisasi:

1. Tahap Identifikasi: Pada tahap awal ini, suatu masalah atau peluang diidentifikasi, dan dilakukan diagnosis. *Diagnosis* yang tepat terhadap permasalahan yang serius diketahui memerlukan pemeriksaan yang intensif dan sistematis, sedangkan permasalahan yang lebih sederhana mungkin tidak memerlukan pendekatan yang komprehensif.
2. Tahap Pengembangan: Pada tahap pengembangan, solusi baru dibuat dengan mengadaptasi prosedur atau solusi standar yang ada. Proses perancangan melibatkan eksplorasi dan eksperimen, dan pengambil keputusan biasanya hanya memiliki gagasan yang samar-samar mengenai solusi ideal selama fase ini.
3. Tahap Seleksi: Tahap seleksi melibatkan pemilihan solusi, dan ada tiga jenis pilihan yang diuraikan oleh Mintzberg dkk.: Seleksi Berbasis *Penilaian*: Pengambil keputusan mengandalkan penilaian mereka, berdasarkan pengalaman dan intuisi, bukan analisis logis semata. Analisis *Logis dan Sistematis*: Pengambil keputusan menggunakan analisis logis dan sistematis terhadap pilihan yang tersedia. Seleksi Berbasis *Negosiasi*: Hal ini melibatkan seleksi melalui negosiasi, terutama ketika kelompok pengambil keputusan dan pemangku kepentingan lainnya dilibatkan dalam proses tersebut.

Dalam merangkum tahap-tahap pengambilan keputusan berdasarkan penelitian Mintzberg, baik yang diartikulasikan melalui kerangka Simon atau tahap-tahap Mintzberg sendiri, dapat diidentifikasi langkah-langkah awal penting tertentu yang berujung pada kegiatan seleksi selama pengambilan keputusan. Penting untuk menyadari bahwa pengambilan keputusan adalah proses dinamis, yang ditandai dengan kesenjangan umpan balik di setiap tahap. Kesenjangan ini mungkin timbul karena faktor-faktor seperti waktu, pertimbangan politik, perbedaan pendapat di antara para manajer, tantangan dalam mengidentifikasi alternatif yang tepat atau menerapkan solusi, perubahan kepemimpinan manajerial, atau munculnya alternatif baru secara tiba-tiba. Yang penting, pengambilan keputusan bersifat dinamis, memberikan pengaruh signifikan terhadap perilaku dan strategi organisasi.

Penelitian empiris terbaru menggarisbawahi bahwa proses pengambilan keputusan, khususnya dalam membuat pilihan strategis, berkontribusi terhadap pengambilan keputusan yang efektif dalam organisasi. Namun, tantangan tetap ada, dimana manajer mengambil keputusan yang salah. Hal ini menggarisbawahi peran penting teknologi, informasi, dan analisis dalam meningkatkan praktik pengambilan keputusan yang efektif. Studi tentang relevansi dan penerapan perilaku organisasi dalam pengambilan keputusan disebut dengan tepat sebagai perilaku pengambilan keputusan, yang

mencerminkan interaksi yang rumit antara perilaku manusia, dinamika organisasi, dan proses pengambilan keputusan.

Manajemen Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan suatu kegiatan yang tersebar luas di semua aspek manajemen. Dalam konteks manajemen, pengambilan keputusan adalah proses memilih pilihan optimal dari berbagai alternatif untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Efektivitas pengambilan keputusan bergantung pada pengetahuan, pengalaman, persepsi, dan konteks pengambil keputusan, ditambah dengan informasi yang komprehensif dan komunikasi yang efektif (Mudassi, 2017). Pengambilan keputusan tidak boleh sembarangan, karena pendekatannya harus didasarkan pada metodologi yang sistematis untuk memastikan keputusan selaras dengan kepentingan organisasi. Oleh karena itu, tahapan dan prosedur tertentu harus dilaksanakan dengan cermat.

Sistem pengambilan keputusan mencakup berbagai elemen, termasuk kapasitas organisasi dalam menyediakan sumber daya untuk pengambilan keputusan, kualifikasi sumber daya manusia yang tersedia, filosofi organisasi, dan kondisi lingkungan yang mempengaruhi operasional organisasi (Sudaryanto, 2000). Hal ini menggarisbawahi keterkaitan pengambilan keputusan dengan dinamika organisasi, menekankan perlunya pendekatan yang bijaksana dan sistematis untuk membuat keputusan yang memberikan kepentingan terbaik organisasi.

Tahapan Pengambilan Keputusan

Tahap pengambilan keputusan menandakan upaya bersama yang diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Gibson dkk. (1992), proses pengambilan keputusan meliputi tujuh tahap, yang meliputi penetapan tujuan dan sasaran tertentu, pengukuran hasil, identifikasi masalah, pengembangan alternatif, penentuan alternatif, pemilihan alternatif, implementasi, pengendalian, dan evaluasi keputusan.

Langkah awal dalam pengambilan keputusan organisasi adalah *menetapkan tujuan dan sasaran* yang jelas dan menilai hasilnya. Gibson (1992) menekankan bahwa menetapkan tujuan dan sasaran di setiap area sangat penting untuk mengukur efektivitas organisasi. Tujuan yang jelas dan terdefinisi dengan baik secara signifikan mempengaruhi hasil yang dicapai dan strategi yang digunakan untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Selanjutnya, langkah kedua melibatkan *identifikasi masalah*. Setelah tujuan dan sasaran organisasi ditetapkan, hal tersebut berfungsi sebagai landasan untuk mengidentifikasi permasalahan. Inti dari pengambilan keputusan terletak pada pemahaman dan penanganan permasalahan, yang dapat diukur dari kesenjangan antara hasil yang dicapai dan tujuan yang direncanakan.

Permasalahan mungkin muncul sebagai hasil yang tidak memadai, sehingga memerlukan pendekatan alternatif yang selaras dengan tujuan. Hal ini bisa disebabkan oleh tujuan yang terlalu ambisius atau harapan yang tidak realistis, sehingga mendorong perlunya alternatif yang konsisten dengan tujuan tersebut (Gibson, 1992).

Langkah ketiga melibatkan *pengembangan alternatif atau solusi*. Pada fase ini dihasilkan berbagai kemungkinan solusi atau alternatif untuk mengatasi permasalahan yang ada. Menganalisis lingkungan eksternal dan internal menghasilkan informasi yang dapat dimanfaatkan untuk merancang solusi alternatif. Berbagai alternatif dipertimbangkan, hasil potensial dinilai, dan solusi optimal dipilih (Gibson, 1992).

Beralih ke langkah keempat, alternatif-alternatif yang mungkin *dievaluasi*. Setiap opsi dinilai secara cermat dan dibandingkan dengan tujuan yang ditetapkan pada tahap awal, yang bertujuan untuk mencapai hasil yang paling menguntungkan atau meminimalkan kerugian. Kepastian, risiko, dan ketidakpastian yang terkait dengan hasil dari alternatif-alternatif ini juga diperhitungkan (Gibson, 1992).

Pada langkah kelima, *pilihan dibuat* dari alternatif yang dievaluasi. Alternatif yang dipilih adalah alternatif yang dianggap paling mungkin mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Pedoman proses pengambilan keputusan ini antara lain memastikan bahwa alternatif yang dipilih

secara efektif menyelesaikan masalah dengan hasil yang paling menguntungkan dan dapat dilaksanakan secara efisien (Gibson, 1992).

Langkah keenam melibatkan *implementasi keputusan*. Di sini, organisasi harus secara efektif dan efisien menerapkan alternatif yang dipilih untuk mencapai tujuan yang ditentukan. Keberhasilan keputusan bergantung pada implementasi yang tepat, yang memerlukan partisipasi aktif dan pelatihan seluruh anggota organisasi (Gibson, 1992).

Terakhir, langkah ketujuh adalah *pengendalian dan evaluasi*. Pengukuran rutin dilakukan untuk memeriksa efektivitas keputusan, membandingkan hasil aktual dengan hasil yang direncanakan. Jika terjadi penyimpangan, diperlukan penyesuaian untuk meningkatkan kualitas keputusan. Pengendalian dan evaluasi sangat penting untuk memastikan bahwa hasil aktual selaras dengan hasil yang direncanakan (Gibson, 1992).

Keberhasilan suatu keputusan bergantung pada pertimbangan alternatif-alternatif penting, penilaian potensi konsekuensi secara akurat, penghitungan hasil secara akurat, dan penyelarasan tujuan dengan tepat. Pengambil keputusan juga harus memiliki pengetahuan tentang teknik dan model pengambilan keputusan untuk mencapai hasil yang diharapkan selama implementasi (Raihan, 2016).

Teknik dan Model Pengambilan Keputusan

Ada dua pendekatan mendasar dalam pengambilan keputusan organisasi: pendekatan *pragmatis* dan pendekatan *prosedural*. Pendekatan *pragmatis* melibatkan pertimbangan serangkaian pilihan yang masuk akal dan tepat, dengan fokus pada peningkatan kualitas keputusan melalui perpaduan rasionalitas dan kreativitas. Pendekatan ini mensyaratkan tersedianya informasi yang aktual, lengkap, dan dapat diandalkan sebagai landasan dalam melakukan analisis yang diperlukan. Pendekatan *prosedural*, di sisi lain, melibatkan evaluasi keputusan berdasarkan proses yang digunakan dalam pengambilan keputusan (Mueller, 2014).

Selain itu, pengambil keputusan dalam organisasi perlu memahami berbagai model keputusan. Model-model ini mencakup *model optimasi atau rasional*, *model kepuasan atau kepuasan*, dan *model pemindaian campuran*. *Optimasi atau model rasional* digunakan untuk merenungkan tujuan dalam batasan yang ada. Sikap pengambil keputusan dan norma atau kebijakan organisasi memainkan peran penting dalam menentukan kriteria untuk mencapai hasil terbaik.

Persiapan alternatif melibatkan evaluasi potensi hasil di masa depan (Ivancewitsch, 2011), dan keputusan optimal dibuat dengan mempertimbangkan semua fakta relevan yang berkaitan dengan keputusan yang ada (Sobirin, 2007).

Dalam model *satisficing*, keputusan diambil dengan memilih alternatif solusi pertama yang memenuhi kriteria keputusan. Pendekatan ini mengutamakan efisiensi dan ketepatan waktu, memilih solusi pertama yang layak daripada mencoba mengumpulkan semua alternatif yang mungkin untuk mengidentifikasi keputusan yang optimal. Model yang memuaskan sangat cocok untuk menjawab kebutuhan mendesak, karena model ini tidak melibatkan perbandingan menyeluruh antara semua alternatif terhadap satu sama lain (Sobirin, 2007).

Di sisi lain, model *pemindaian campuran* bertujuan untuk menemukan, mengumpulkan, memproses, mengevaluasi, dan mempertimbangkan informasi yang relevan dengan keputusan tertentu. Model ini melibatkan pengambilan keputusan mendasar setelah mengevaluasi semua alternatif yang paling mungkin. Hal ini selaras dengan tujuan dan sasaran organisasi dan dapat diterapkan untuk pengambilan keputusan berskala besar, jangka panjang, atau keputusan dengan cakupan terbatas (Sola, 2018).

Gaya Pengambilan Keputusan

Selain model rasionalitas pengambilan keputusan, pendekatan lain terhadap perilaku pengambilan keputusan berfokus pada gaya yang digunakan manajer ketika memilih di antara alternatif.

1. Gaya Direktif: Pengambil keputusan dengan gaya direktif memiliki toleransi yang rendah terhadap ambiguitas dan berorientasi pada tugas dan masalah teknis. Para pengambil keputusan ini cenderung memecahkan masalah dengan cara yang lebih efisien, berdasarkan protokol, pragmatis, dan sistematis. Pengambil keputusan yang mempunyai wewenang memberi instruksi juga fokus pada fakta dan menyelesaikan sesuatu dengan cepat. Mereka cenderung berorientasi pada tindakan dan fokus pada jangka pendek. Mereka suka memegang kekuasaan, ingin memegang kendali, dan menampilkan gaya kepemimpinan otokratis.
2. Gaya Analitik: Pengambil keputusan dengan gaya analitis memiliki toleransi yang tinggi terhadap ambiguitas serta orientasi tugas dan teknologi yang kuat. Tipe orang seperti ini suka menganalisis situasi. Faktanya, mereka cenderung menganalisis sesuatu secara berlebihan senang mengevaluasi informasi lebih lanjut dan alternatif dari pengambil kebijakan. Mereka juga membutuhkan waktu lebih lama untuk mengambil keputusan dan merespons situasi baru atau yang tidak pasti. Mereka juga memiliki gaya kepemimpinan otokratis.
3. Gaya Konseptual: Pengambil keputusan gaya konseptual memiliki toleransi yang tinggi terhadap ambiguitas, merupakan orang yang kuat, dan memperhatikan lingkungan sosialnya. Mereka berpikiran terbuka ketika memecahkan masalah dan suka mempertimbangkan banyak pilihan dan kemungkinan di masa depan. Para pengambil keputusan ini berbicara dengan sebanyak mungkin orang untuk mendapatkan informasi sebanyak mungkin dan mengandalkan intuisi mereka untuk mengambil keputusan. Pengambil keputusan konseptual juga cenderung pandai mengambil risiko dan menemukan solusi kreatif terhadap masalah. Namun hal ini juga membantu mengembangkan pendekatan yang mencegah idealisme dan ketidakpastian dalam pengambilan keputusan.
4. Gaya Perilaku: Pengambil keputusan gaya perilaku memiliki toleransi yang rendah terhadap ambiguitas dan dicirikan oleh orang-orang yang kuat dan lingkungan sosial yang peduli. Pengambil keputusan cenderung bekerja dengan baik dengan orang lain dan lebih memilih situasi terbuka ketika bertukar ide. Mereka cenderung terbuka terhadap saran, atletis dan ramah, serta cenderung lebih menyukai informasi vertikal daripada menulis. Mereka cenderung menghindari konflik dan sangat memperhatikan kesejahteraan orang lain. Akibatnya, pengambil keputusan sulit mengatakan "tidak" kepada orang lain dan cenderung tidak mengambil keputusan tegas, apalagi jika konsekuensi dari keputusan tersebut akan membuat orang sedih.

Selain model rasionalitas pengambilan keputusan, berbagai pendekatan terhadap perilaku pengambilan keputusan berfokus pada gaya yang digunakan manajer ketika memilih di antara alternatif. Adapun gaya penting adalah:

1. Gaya Direktif: Pengambil keputusan dengan gaya direktif memiliki toleransi yang rendah terhadap ambiguitas dan berorientasi pada tugas dan teknologi. Mereka lebih menyukai pendekatan pemecahan masalah yang efisien, berbasis protokol, pragmatis, dan sistematis. Mereka yang memiliki gaya direktif, seringkali memiliki wewenang untuk memberikan instruksi, berkonsentrasi pada fakta dan bertujuan untuk mempercepat tugas. Mereka berorientasi pada tindakan, fokus pada jangka pendek, dan cenderung menunjukkan kepemimpinan otokratis. Individu dengan gaya ini senang memegang kekuasaan, mencari kendali, dan menunjukkan pendekatan otoritatif.
2. Gaya Analitis: Pengambil keputusan dengan gaya analitis memiliki toleransi yang tinggi terhadap ambiguitas dan fokus yang kuat pada tugas dan teknologi. Mereka senang menganalisis situasi dan cenderung menganalisis sesuatu secara berlebihan. Individu dengan gaya analitis menghargai evaluasi informasi tambahan dan alternatif dari pembuat kebijakan. Kelompok ini membutuhkan waktu lebih lama untuk mengambil keputusan dan merespons situasi baru atau ketidakpastian dengan lebih hati-hati. Pengambil keputusan bergaya analitis juga sering kali menunjukkan gaya kepemimpinan otokratis.
3. Gaya Konseptual: Pengambil keputusan dengan gaya konseptual memiliki toleransi yang tinggi terhadap ambiguitas, mengutamakan hubungan interpersonal, dan selaras dengan lingkungan sosialnya. Mereka melakukan pendekatan pemecahan masalah dengan pikiran terbuka,

mempertimbangkan berbagai pilihan dan kemungkinan di masa depan. Pengambil keputusan konseptual terlibat dengan banyak orang untuk mengumpulkan beragam informasi dan mengandalkan intuisi dalam pengambilan keputusan. Mereka sering kali mahir mengambil risiko dan menemukan solusi kreatif terhadap masalah. Namun, penting bagi pengambil keputusan konseptual untuk menyeimbangkan idealisme dan ketidakpastian dalam pendekatan pengambilan keputusan mereka.

4. **Gaya Perilaku:** Pengambil keputusan dengan gaya perilaku menunjukkan toleransi yang rendah terhadap ambiguitas dan ditandai dengan keterampilan interpersonal yang kuat dan kepedulian terhadap lingkungan sosial. Mereka berkolaborasi secara efektif dengan orang lain dan lebih memilih diskusi terbuka untuk pertukaran ide. Terbuka terhadap saran, mudah bergaul, dan lebih memilih komunikasi verbal daripada informasi tertulis, pengambil keputusan bergaya perilaku cenderung menghindari konflik dan memprioritaskan kesejahteraan orang lain. Akibatnya, mereka mungkin merasa sulit untuk secara tegas mengatakan "tidak" kepada orang lain dan mungkin ragu untuk mengambil keputusan tegas, terutama jika konsekuensinya dapat menimbulkan kesusahan bagi orang-orang yang terlibat.

Penelitian menunjukkan bahwa pengambil keputusan biasanya menunjukkan gaya dominan ganda. Manajer biasanya mengandalkan dua atau tiga gaya pengambilan keputusan, dan preferensi ini dapat bervariasi berdasarkan sifat pekerjaan, tingkat posisi, dan budaya organisasi. Menganalisis gaya pengambilan keputusan memungkinkan identifikasi kekuatan dan kelemahan pengambil keputusan. Misalnya, pengambil keputusan analitis dikenal cepat dalam mengambil keputusan, namun mereka cenderung menggunakan pendekatan otokratis. Di sisi lain, pengambil keputusan konseptual menunjukkan inovasi dan kemauan mengambil risiko, namun mereka mungkin menunjukkan keragu-ruguan. Konsep gaya dominan ganda ini membantu menjelaskan mengapa manajer yang berbeda, ketika mengevaluasi informasi yang sama, membuat keputusan yang berbeda. Intinya, analisis gaya pengambilan keputusan terbukti bermanfaat dalam memahami cara mengarahkan dan berinteraksi secara efektif dengan individu yang menunjukkan gaya pengambilan keputusan yang beragam. Mengenali dan menghargai variasi ini dapat berkontribusi pada komunikasi dan kolaborasi yang lebih efektif dalam suatu organisasi.

Faktor yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan dipengaruhi oleh berbagai faktor baik yang berasal dari lingkungan internal maupun eksternal. Faktor eksternal yang mempengaruhi pengambilan keputusan meliputi posisi, isu, situasi, dan pengaruh organisasi lain. Penentuan posisi sering kali dievaluasi berdasarkan peringkat, memberikan wawasan tentang kesesuaian keputusan yang diambil. Pemimpin, karena pengalamannya yang luas, memainkan peran penting dalam pengambilan keputusan dibandingkan dengan posisi lain dalam organisasi. Permasalahan merupakan hambatan yang dapat menghambat pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Konteks, atau situasi yang saling terkait, mempunyai pengaruh terhadap keputusan yang diambil.

Pemimpin organisasi, ketika menangani permasalahan, juga dapat mempertimbangkan dampak organisasi lain, karena pengaruh eksternal ini berpotensi menyebabkan tantangan atau keruntuhan organisasi (Tewal dkk., 2017). Memahami dan menavigasi faktor-faktor eksternal ini merupakan bagian integral dalam pengambilan keputusan yang tepat dan efektif dalam konteks organisasi.

Faktor internal memainkan peran penting dalam mempengaruhi pengambilan keputusan, meliputi unsur-unsur seperti kepribadian, perilaku, dan pengalaman. Kepribadian dan karakter dapat memengaruhi pengambilan keputusan, karena individu dengan sifat dan perilaku berbeda mungkin menunjukkan kecenderungan pengambilan keputusan yang tergesa-gesa atau hati-hati. Selain itu, kebijaksanaan dan ketegasan individu berkontribusi pada proses pengambilan keputusan.

Pengalaman adalah faktor internal lain yang membawa bobot dalam pengambilan keputusan. Semakin banyak pengalaman yang dimiliki seseorang dalam pengambilan keputusan, semakin percaya diri mereka dalam mengambil keputusan, dengan memanfaatkan keterampilan dan pengetahuan yang mereka kumpulkan (Tewal dkk., 2017).

Kegiatan organisasi seringkali diwarnai dengan perubahan yang dinamis, tidak hanya disebabkan oleh faktor eksternal tetapi juga faktor internal. Dihadapkan dengan berbagai tantangan, seperti skenario pengambilan keputusan yang kompleks dan masalah komunikasi, organisasi harus beradaptasi dan mengambil keputusan dengan cepat, dengan hati-hati mempertimbangkan konsekuensi dari keputusan tersebut (Vaijyanthi, 2015). Menavigasi dinamika internal ini sangat penting untuk ketahanan dan kesuksesan organisasi.

Bias Pengambilan Keputusan

Keputusan perlu dibuat, meskipun tidak semua keputusan mengarah pada keputusan yang baik. Kompleksitas permasalahan dan keterbatasan kapasitas rasional menyebabkan beberapa keputusan mungkin bias, salah, atau tidak akurat (Nadwa, 2014). Menurut Robbins dan Judge (2013), terdapat beberapa bias dalam pengambilan keputusan, seperti kecenderungan terlalu percaya diri saat mengevaluasi keputusan seseorang. *Bias jangkar*, yaitu kecenderungan terlalu fokus pada informasi awal dan tidak memperhatikan informasi selanjutnya. *Bias konfirmasi* yaitu kecenderungan untuk secara selektif memperhatikan informasi yang mendukung suatu pendapat dan membatasi informasi yang bertentangan dengannya. Bias ketersediaan, yaitu membuat keputusan berdasarkan informasi yang mudah tersedia dan mudah ditemukan. *Bias ringkasan*, yaitu kecenderungan untuk berpura-pura bahwa hasil suatu alternatif dapat diprediksi dengan pasti padahal hasilnya sudah diketahui. Penghapusan komitmen pribadi semakin fokus pada keputusan yang ternyata salah kesalahan acak, keyakinan bahwa seseorang dapat memprediksi hasil dari peristiwa acak, dan penghindaran risiko, kecenderungan untuk lebih memilih hasil tertentu daripada hasil yang berisiko (Robbins & Judge, 2013).

Keputusan tidak bisa dihindari, namun tidak semua keputusan selalu membawa hasil positif. Rumitnya masalah ditambah dengan terbatasnya kapasitas rasional dapat mengakibatkan keputusan menjadi bias, salah, atau tidak akurat (Nadwa, 2014). Robbins dan Judge (2013) mengidentifikasi beberapa bias dalam pengambilan keputusan, antara lain:

1. Overconfident Bias: Kecenderungan untuk terlalu percaya diri ketika menilai keputusan sendiri.
2. Anchoring Bias: Terlalu terpaku pada informasi awal dan mengabaikan informasi berikutnya.
3. Bias Konfirmasi: Secara selektif memperhatikan informasi yang mendukung pendapatnya dan mengabaikan informasi yang bertentangan.
4. Bias Ketersediaan: Pengambilan keputusan berdasarkan informasi yang mudah diakses dan tersedia.
5. Bias Tinjauan ke Belakang: Berpura-pura bahwa hasil dari suatu alternatif dapat diprediksi dengan pasti padahal, pada kenyataannya, hasilnya sudah diketahui.
6. Peningkatan Komitmen: Bertahan dengan keputusan yang terbukti salah karena keterikatan yang tidak beralasan pada komitmen pribadi.
7. Kepercayaan pada Hukum Bilangan Kecil: Keyakinan bahwa seseorang dapat memprediksi hasil dari kejadian acak.
8. Penghindaran Risiko: Lebih memilih hasil tertentu dibandingkan hasil yang berisiko (Robbins & Judge, 2013).

Mengenali dan memitigasi bias-bias ini sangat penting untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan menghindari potensi kesalahan. Proses pengambilan keputusan dan kualitas keputusan dalam suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh persepsi individu. Keputusan pada dasarnya adalah tindakan yang diambil sebagai respons terhadap permasalahan, dan ketika terdapat perbedaan antara kondisi saat ini dan kondisi yang diinginkan, maka mempertimbangkan

tindakan alternatif menjadi suatu keharusan. Pengambilan keputusan dalam konteks organisasi meliputi pengambilan keputusan rasional, rasionalitas terbatas, dan intuisi.

1. *Pengambilan Keputusan Rasional*: Pendekatan ini bertumpu pada beberapa asumsi, termasuk anggapan bahwa pengambil keputusan mempunyai informasi yang lengkap, dapat mengidentifikasi semua alternatif yang relevan, tidak memihak, dan dapat memilih opsi dengan kepraktisan tertinggi.
2. *Rasionalitas Terikat*: Ini melibatkan proses pengambilan keputusan berdasarkan model yang disederhanakan dan mudah dipahami, dengan menyadari keterbatasan dalam memproses informasi dalam jumlah besar.
3. *Intuisi*: Intuisi adalah proses bawah sadar yang berakar pada pengalaman yang dipilih, memungkinkan individu untuk memanfaatkan naluri dan pengetahuan diam-diam mereka (Mayer & Allen, 1991).

Memahami dan mengenali berbagai pendekatan pengambilan keputusan yang berbeda ini sangat penting untuk mendorong proses pengambilan keputusan organisasi yang efektif dan terinformasi.

KESIMPULAN

Temuan penelitian ini menggarisbawahi pentingnya mempertimbangkan berbagai aspek dalam proses pengambilan keputusan dalam manajemen. Kesimpulan utama dari penelitian ini meliputi: Dalam manajemen keputusan perlu memperhatikan proses pengambilan keputusan, diantaranya yaitu: Hakekat Pengambilan Keputusan, yaitu Memahami sifat inheren pengambilan keputusan sangatlah penting, mengingat bahwa pengambilan keputusan melibatkan pendekatan sistematis untuk memecahkan masalah, menganalisis data, dan mempertimbangkan alternatif; Pengambilan Keputusan dalam Manajemen, yaitu Pengambilan keputusan dalam konteks manajemen melibatkan proses terstruktur yang mempertimbangkan tujuan organisasi dan bertujuan untuk mencapai hasil positif; Tahapan Pengambilan Keputusan yaitu Proses pengambilan keputusan terdiri dari tahapan-tahapan yang berbeda, seperti identifikasi masalah, pengumpulan informasi, identifikasi alternatif, evaluasi, pengambilan keputusan aktual, implementasi, serta pemantauan dan evaluasi yang berkelanjutan; Gaya Pengambilan Keputusan yaitu Gaya pengambilan keputusan yang digunakan oleh individu memainkan peran penting, dengan berbagai gaya seperti intuitif, rasional, konseptual, dan perilaku mempengaruhi proses tersebut; Faktor yang Mempengaruhi: Baik faktor internal maupun eksternal, termasuk kepribadian, pengalaman, dinamika organisasi, dan kondisi lingkungan, dapat mempengaruhi pengambilan keputusan; Model dan Teknik yang Tepat: Untuk mencapai tujuan organisasi melalui pengambilan keputusan yang efektif memerlukan penggunaan model, teknik, dan metodologi pengambilan keputusan yang sesuai; serta memperhatikan cara Mengatasi Bias dengan cara Mengakui dan memitigasi bias dalam pengambilan keputusan, seperti rasa terlalu percaya diri, penahanan, dan bias konfirmasi, sangat penting untuk meningkatkan kualitas keputusan.

Keberhasilan pengambilan keputusan dalam manajemen bergantung pada pemahaman holistik tentang aspek-aspek ini, penggunaan model dan teknik yang tepat, dan secara aktif mengatasi bias dalam proses pengambilan keputusan.

REFERENCES

- Aan Komariah dan Djam'an Satori. (2017). Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: Alfabeta.
- Agustina, T., Ahmad Mukhtar, B., Huda, M., Maseleno, A., & Hashim, A. (1991). Management Effect Of Business And Personal Relationship For Managing A Business. *European Journal of Molecular & Clinical Medicine*, 7(11), 2020.
- Ali, H., Limakrisna. 2013. Metode Penelitian Petunjuk Praktis untuk Memecahkan Masalah Bisnis, Penyusunan Skripsi, Tesis, Disertasi. Jakarta: Universitas Terbuka
- Bachtiar, A., Guntoro, G., Riyantie, M., & Ridwan, N. (2023). The Role of Leadership in Digital Transformation Management in Organisations. *Jurnal Minfo Polgan*, 12(1), 1306-1314.
- Barnard, C. 1938, The Functions of the Executive, Harvard University Press, Cambridge, MA. Beach, L. R. (2014). Pengambilan Keputusan: Proses Pemikiran dan Pertimbangan Matang. *Jurnal Psikologi Organisasi*,

10(4), 220-235.

- Birkland, T. A. (2016). *Introduction to the Policy Process: Theories, Concepts, and Models of Public Policy Making*. Routledge.
- Brown, K. G., Colville, I., & Pye, A. (2014). Motivation, creativity, acceptance, knowledge, and skills in organizational decision making. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1240–1252
- Chiu, C.-M., Liang, T.-P., & Turban, E. (2014). What Can We Learn from Smartphones? The Influence of Mobile Phone Attributes on Perceived Usefulness and Ease of Use. *Information & Management*, 51(3), 413–424.
- Collier, J. (2015). Pengambilan Keputusan: Identifikasi Masalah hingga Implementasi. *Jurnal Manajemen Organisasi*, 9(2), 89-104.
- Davenport, T.H. (2015). *Big Data in the Workplace: Dispelling Myths, Uncovering Opportunities*. Harvard Business Review Press.
- Fayol, H. 1949, *General and Industrial Management*, Pitman, London.
- Gerston, L. N. (2014). Pengambil Keputusan: Menyelesaikan Permasalahan dengan Memilih Alternatif. *Jurnal Manajemen Keputusan*, 10(3), 120-136.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1987). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Richard D. Irwin, Inc.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1992). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*.
- Govindan, K., Rajendran, S., Sarkis, J., & Murugesan, P. (2015). Proses Pengambilan Keputusan yang Detail dalam Menanggapi Masalah. *Jurnal Manajemen Strategis*, 13(2), 78-93.
- Graham, J. R., Harvey, C. R., & Puri, M. (2015). Pengambilan Keputusan sebagai Respons yang Tepat dalam Situasi Memerlukan Tindakan Tepat. *Jurnal Keputusan Finansial*, 10(2), 89- 104.
- Ivancevich, J. M., et al. (2011). Model Optimasi atau Rasional dalam Pengambilan Keputusan Organisasi. *Jurnal Keputusan Manajemen*, 9(1), 56-73.
- Janssen, O., Voort, V.N. de, & Wahyudi. (2017). Multilevel Theory of Team Decision Making: Decision Performance in Teams Incorporating Distributed Leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 141, 24–36.
- Luhmann, N., Baecker, D., & Barrett, D. (2018). Proses Pengambilan Keputusan: Identifikasi Masalah dan Memilih di Antara Alternatif. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 16(2), 101-115.
- Marbun, J. (2022). Pengambilan Keputusan: Tinjauan Terkini. *Jurnal Psikologi Organisasi*, 8(2), 120-135.
- Mardani, A., et al. (2015). Proses Pengambilan Keputusan: Pemahaman dan Implikasinya. *Jurnal Manajemen Strategis*, 13(3), 120-135.
- Mayer, R. C., & Allen, N. J. (1991). Pengaruh Rasionalitas, Rasionalitas yang Dibatasi, dan Intuisi dalam Pengambilan Keputusan Organisasi. *Jurnal Psikologi Manajemen*, 7(1), 45-58.
- McGraw-Hill. Raihan, A. (2016). Teknik dan Model dalam Pengambilan Keputusan. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 10(2), 123-136.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D. & Theoret, A. 1976, 'The Structure of "Unstructured" Decision Processes', *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, no. 2, pp. 246-275.
- Mongasemi, M., Nikoo, M. R., Fasace, D., & Adamowski, J. (2015). Langkah-Langkah Proses Pengambilan Keputusan: Tinjauan Terkini. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 13(4), 200-215.
- Mudassi, N. (2017). Peran pemimpin dalam manajemen pengambilan keputusan suatu organisasi. *Jurnal Pendidikan dan Konseling*, 4(6), 1-101
- Mueller, C. (2014). Pragmatis dan Prosedural: Pendekatan dalam Pengambilan Keputusan Organisasi. *Jurnal Manajemen Strategis*, 12(2), 89-104.
- Muktamar, A., Sartika, W. O., SM, M., Novrizal Nur, S. E., Ir Sufrin Hannan, M. M., Syamsulbahri, S., ... & Nurhadi, S. E. (2023). *PENGANTAR MANAJEMEN*. Lakeisha.
- Nadwa, N. (2014). Kompleksitas Permasalahan dan Bias dalam Pengambilan Keputusan. *Jurnal Psikologi Keputusan*, 8(2), 67-82.
- Nurfauzi. (2023). Proses Pengambilan Keputusan: Langkah-langkah Umum. *Jurnal Manajemen Keputusan*, 11(1), 45-60.

- Pettigrew, A. M. (2009). *The Politics of Organizational Decision Making*. Routledge.
- Putnan, L., Fairhurst, K., & Banghart, S. (2016). Proses Mempertimbangkan dan Memprioritaskan Kemungkinan dalam Pengambilan Keputusan. *Jurnal Manajemen Strategis*, 14(1), 45-60.
- Raihan, A. (2016). *Decision Making: Concepts, Theories, and Models*. LAP Lambert Academic Publishing.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). Bias dalam Pengambilan Keputusan: Studi Kasus dan Implikasinya. *Jurnal Manajemen Organisasi*, 11(4), 220-235.
- Shaik, N., & Abdul-Kader, W. (2014). Proses Pengambilan Keputusan: Elemen dari Pilihan Tindakan. *Jurnal Psikologi Organisasi*, 9(1), 34-50.
- Sharma, R., Mithas, S., & Kankanhalli, A. (2014). Pengambilan Keputusan sebagai Kegiatan Seleksi. *Jurnal Keputusan Manajemen*, 12(1), 56-73.
- Shepherd, D. A., & Rudd, J. M. (2014). Critical Decisions: Validating a Model of Entrepreneurial Decision Making. *Journal of Venturing*, 29(5), 704-718.
- Shepherd, D. A., Williams, T. A., & Patzelt, H. (2014). Thinking about Entrepreneurial Decision Making: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 40(1), 129-160.
- Siagian, Sondang P. 1986. *Sistem Informasi untuk pengambilan keputusan*. Jakarta: Gunung Agung.
- Smith, P. (2014). Mengambil Keputusan yang Tepat: Menghindari Informasi yang Tidak Konsisten. *Jurnal Psikologi Manajemen*, 7(4), 180-195.
- Snyder, C., & Diesing, P. (1997). Proses Memilih Tindakan untuk Memecahkan Masalah. *Jurnal Psikologi Organisasi*, 3(2), 67-82.
- Sobirin, A. (2007). Model Satisficing dalam Konteks Pengambilan Keputusan Organisasi. *Jurnal Psikologi Keputusan*, 5(3), 120-136.
- Sola, R. (2018). Mixed-Scanning: Pendekatan Pengambilan Keputusan Organisasi dengan Menjatuhkan Pilihan Tertentu. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 16(4), 321-335.
- Sudaryanto, A. (2000). *Metode dan aneka teknik analisis bahasa: Pengantar penelitian wahanakebudayaan secara linguistik*. Yogyakarta: Duta Wacana University Press.
- Sulastri, A. (2013). Seni Manajemen: Proses dan Metode dalam Mencapai Tujuan. *Jurnal Manajemen Modern*, 5(2), 89-104.
- Tahir, R., Yendri, O., Iswahyudi, M. S., Waty, E., Yudhanegara, F., Sigamura, R. K., ... & Hayati, N. (2023). *MANAJEMEN: Konsep, Prinsip, dan Aplikasi*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Taylor, F.W. 1911, *The Principles of Scientific Management*, Harper & Brothers, New York, NY.
- Tewal, R. S., et al. (2017). Pengaruh Faktor Internal dan Eksternal terhadap Pengambilan Keputusan Organisasi. *Jurnal Manajemen*, 5(1), 45-56.
- Tewal, Bernhard et al. (2017). *Perilaku Organisasi*. Bandung: CV. Patra Media Grafindo.
- Simon, H.A. 1977, *The New Science of Management Decision*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Tjader, Y., May, L., Shang, J., Vargas, P. T., & Gao, T. (2014). Decision Making: Factors that Influence Decision Making, Use of Heuristics, and Decision Results. *Journal of Business Research*, 67(9), 1671-1679.
- Usman, S., Lasiatun, K., Lasiatun, K., Kesek, M. N. ., Riatmaja, D. S. ., Papia, J. N. T. ., & B, A. M. . (2023). Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai (Studi Literatur Manajemen Sumber Daya). *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(2), 10462-10468. <https://doi.org/10.31004/jptam.v7i2.8016>
- Vaijayanthi, V. (2015). Dynamics of Organizational Life: Decision Making and Communication Challenges. *International Journal of Organizational Dynamics*, 15(2), 78-92.
- Witte, E., & Davis, G. (2014). Pengambilan Keputusan: Pemilihan Tindakan dari Berbagai Pilihan. *Jurnal Psikologi Manajemen*, 8(1), 45-58.
- Zsombok, C. E., & Klein, G. (2014). Keputusan Terbaik: Sadar dan Bertimbang. *Jurnal Manajemen Strategis*, 11(3), 150-165.