



---

**MANAJEMEN PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM ORGANISASI**

**Saimo**  
**IAIN Annur Lampung**

---

**INFORMASI ARTIKEL**

*Dikirim : 28 April 2022*  
*Revisi pertama : 13 Mei 2022*  
*Diterima : 16 Mei 2022*  
*Tersedia online : 30 Mei 2022*

---

*Kata Kunci: Manajemen, Organisasi, Pengambilan Keputusan*

---

*Email : [saimowiluyo@gmail.com](mailto:saimowiluyo@gmail.com)*

---

---

**ABSTRAK**

*Tujuan dari penulisan artikel ini yaitu mengetahui bagaimana manajemen pengambilan keputusan dalam organisasi. Penulisan artikel ini menggunakan metode studi literature review dari berbagai rujukan baik jurnal nasional maupun internasional. Pengambilan keputusan membutuhkan rangkaian proses terstruktur agar menghasilkan suatu perubahan terhadap organisasi ke arah yang lebih baik. Tahapan dalam pengambilan keputusan meliputi menetapkan tujuan dan sasaran, mengidentifikasi persoalan, mengembangkan dan menentukan alternatif, memilih satu alternatif, menerapkan keputusan serta pengendalian dan evaluasi. Pengambilan keputusan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor baik dari lingkungan internal atau eksternal.*

*Hasil dari penelitian menyatakan bahwa proses pengambilan keputusan dalam organisasi perlu memperhatikan tahapan yang akan dilalui, mengetahui model dan teknik pengambilan keputusan yang tepat untuk diterapkan, memperhatikan bias yang mungkin timbul serta faktor-faktor yang dapat memengaruhi pengambilan keputusan agar dapat menghasilkan keputusan yang baik dan mencapai tujuan organisasi.*

## **PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang**

Organisasi akan menghadapi perubahan lingkungan yang kompleks baik pada lingkungan eksternal dan internal, sehingga organisasi harus mengambil keputusan yang cepat dan tepat untuk menghadapi tantangan tersebut agar mencapai tujuan organisasi. Pengambilan keputusan dalam organisasi dapat terjadi pada semua tingkatan dan memiliki peran sentral dari pemimpin karena setiap keputusan yang dihasilkan bersifat berkelanjutan, penting, jangka panjang, berisiko serta memengaruhi lingkungan organisasi. Pengambilan keputusan yang baik sangat berisiko karena keputusan menentukan bagaimana organisasi tersebut menyelesaikan masalah, menggunakan sumber daya yang ada dan mencapai tujuan organisasi (Harwiki, 2016).

Pengambilan keputusan merupakan suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat. Pengambilan keputusan juga didefinisikan sebagai suatu proses yang digunakan untuk memilih suatu tindakan sebagai cara pemecahan dari suatu masalah (Hasan, 2004). Pada organisasi, pengambilan keputusan dipilih berdasarkan pencapaian tujuan dari organisasi tersebut. Kemampuan dalam pengambilan keputusan bagi suatu organisasi akan memberi dampak bagi keberlanjutan organisasi itu sendiri. Efektifitas dari tujuan organisasi dipengaruhi oleh bagaimana suatu pengambilan keputusan (Sari, 2007).

Organisasi merupakan suatu wadah yang terdiri dari sumber daya manusia dan saling bekerja sama serta menguntungkan untuk kepentingan bersama dalam mencapai tujuan organisasi. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang saling berinteraksi dan mengembangkan organisasi yang dimiliki. Efektivitas dari tujuan organisasi akan sangat dipengaruhi oleh bagaimana suatu keputusan diambil dan bagaimana keberlanjutan dari hasil pengambilan keputusan. Tujuan organisasi akan tercapai, dan fungsi serta komponen organisasi akan terjaga, bila keputusan yang diambil adalah keputusan yang bermutu (Sutarto, 2006).

Keputusan merupakan hasil akhir dalam mempertimbangkan sesuatu yang akan dilaksanakan. Pengambilan keputusan merupakan proses, rangkaian, kegiatan untuk menganalisis berbagai fakta, informasi, data dan teori atau pendapat yang akhirnya berakhir pada satu kesimpulan yang dinilai paling baik dan tepat. Setiap proses pengambilan keputusan selalu menghasilkan satu pilihan. Keputusan dibuat untuk mencapai tujuan melalui pelaksanaan atau tindakan (Kurniawan, 2019).

Kualitas dari suatu keputusan dapat diartikan dalam arti luas, yaitu dapat berjalan secara efektif dan efisien serta tepat dalam penerapannya. Kekurangan dari pengambilan keputusan akan mengakibatkan kualitas dari keputusan akan berkurang, sehingga mengurangi pencapaian tujuan dari organisasi tersebut. Pada pengambilan keputusan juga dapat terjadi bias, suatu kecenderungan preferensi kepada hasil atau

pendapat tertentu sehingga hasil keputusan yang didapatkan berpihak, tidak netral atau objektif. Kegagalan organisasi dapat disebabkan oleh pengambilan keputusan yang tidak tepat dan berkualitas rendah sehingga memberikan dampak terhadap keberlanjutan organisasi. Pengambilan keputusan yang dilakukan harus berlandaskan pada fungsi dan tujuan dari pengambilan keputusan itu sendiri (Hasibuan 2014).

### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, rumusan masalah dalam artikel ini yaitu “Bagaimana manajemen pengambilan keputusan dalam organisasi?”

### **Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, tujuan dari artikel ini yaitu untuk mengetahui manajemen pengambilan keputusan dalam organisasi.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Manajemen**

Manajemen pada hakikatnya belum memiliki definisi baku dan tetap serta disetujui secara universal. Menurut Ricky W. Griffin manajemen merupakan sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran atau tujuan secara efektif dan efisien. Efektif berarti tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, efisien berarti tugas yang ada dilaksanakan dengan benar, terorganisir dan sesuai. Manajemen pada dasarnya diartikan sebagai suatu seni mengatur yang melibatkan proses, cara, dan tindakan tertentu seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan serta pengendalian dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan (Sulastrri, 2013).

### **Pengambilan Keputusan**

Kata “keputusan” berarti menentukan, mengakhiri, menyelesaikan, mengatasi. Keputusan adalah pengakhiran daripada proses pemikiran tentang apa yang dianggap sebagai “masalah” sebagai sesuatu yang merupakan penyimpangan daripada yang dikehendaki, direncanakan atau dituju dengan menjatuhkan pilihan pada salah satu alternatif pemecahannya (Atmosudirdjo, 1990).

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat suatu masalah, pengumpulan fakta-fakta dan data, penentuan yang matang dari alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat. Pengambilan keputusan merupakan proses atau rangkaian kegiatan menganalisis berbagai fakta, informasi, data dan teori atau pendapat yang akhirnya sampai pada satu kesimpulan yang dinilai paling baik dan tepat. Pengambilan keputusan membutuhkan rangkaian proses terstruktur agar menghasilkan suatu perubahan terhadap organisasi ke arah yang lebih baik (Siagian & Sondang, 1986).

## **Organisasi**

Organisasi berasal dari Bahasa Yunani yaitu “organon” atau “alat”. Organisasi merupakan suatu kesatuan sosial dari sekelompok manusia yang saling berinteraksi menurut suatu pola tertentu sehingga setiap anggota organisasi memiliki fungsi dan tugasnya masing-masing, sebagai suatu kesatuan yang memiliki tujuan tertentu dan mempunyai batas-batas yang jelas, sehingga bisa dipisahkan (Renawan, 2011). Menurut James D. Mooney, organisasi didefinisikan sebagai perserikatan manusia, untuk mencapai tujuan bersama. Koontz dan O’Donnel mengartikan organisasi sebagai pembinaan hubungan wewenang dan dimaksudkan untuk mencapai koordinasi yang terstruktur, baik secara vertikal, maupun secara horizontal di antara posisi-posisi yang telah disertai tugas-tugas khusus yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan bersama (Hasibuan, 2014). Henry Fayol dalam Daniel & Arthur (2009) beberapa prinsip-prinsip organisasi antara lain, pembagian kerja untuk membangun pengalaman anggota, wewenang dan tanggung jawab, disiplin, kesatuan perintah, kesatuan pengarahan, memperhatikan kepentingan umum, penggajian, pemusatan rangkaian perintah, ketertiban, keadilan, stabilitas jabatan, inisiatif serta semangat kesatuan (Daniel & Arthur, 2009).

## **METODE PENELITIAN**

Penulisan artikel ini menggunakan metode studi *literature review* atau tinjauan pustaka dari berbagai rujukan baik nasional maupun internasional. Kajian literatur atau *literature review* merupakan penelitian yang mengkaji atau meninjau secara kritis pengetahuan, gagasan atau temuan yang terdapat di dalam suatu literatur yang berkaitan dengan masalah dan tujuan penelitian. Metode penelitian ini dilakukan dengan tujuan mengungkapkan berbagai teori-teori yang relevan dan permasalahan yang sedang dihadapi atau diteliti sebagai bahan rujukan dalam pembahasan hasil penelitian. Penelusuran awal literatur dilakukan melalui *database* Portal Garuda dan *Google Scholar* dengan kata kunci “pengambilan keputusan” “organisasi” dan “manajemen pengambilan keputusan”. Artikel yang didapatkan sekitar 29 rujukan yang dianalisis dari tahun 1986 hingga 2021 dan hanya terdapat 11 rujukan terpilih. Rujukan yang didapatkan kemudian dianalisis dengan cara diidentifikasi, dinilai dan diinterpretasikan semua temuan penelitian untuk menjawab pertanyaan penelitian (*review question*) dengan cara meringkas hasil penelitian (*summarizing*).

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil**

Dari *literature review* yang dilakukan, menunjukkan bahwa pengambilan keputusan membutuhkan rangkaian proses terstruktur agar menghasilkan suatu perubahan terhadap organisasi ke arah yang lebih baik. Penelitian yang dilakukan oleh Kristianto (2017) menyimpulkan bahwa organisasi dapat melakukan pengambilan keputusan dengan menggunakan persetujuan bersama yang disepakati oleh anggota organisasi, serta berdiskusi dengan beberapa subjek yang dianggap memiliki pengalaman sehingga membantu proses pengambilan keputusan (Kristianto, 2017). Penelitian yang dilakukan oleh Negulescu & Doval (2014), menunjukkan bahwa sebagian besar manajer menggunakan alternatif keputusan dengan mempertimbangkan

hasil, bahkan jika mereka tidak memiliki cukup informasi, mereka akan memilih alternatif terbaik berdasarkan penilaian risiko dan hasil yang efektif (Negulescu & Doval, 2014).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Anwar (2014) menunjukkan bahwa apabila pengambilan keputusan tidak didasarkan pada tahapan pengambilan keputusan dapat menimbulkan berbagai masalah pada organisasi tersebut. Masalah yang dapat timbul antara lain, tidak tepatnya keputusan yang diambil, tidak mampu melaksanakan keputusan karena tidak sesuai dengan kemampuan organisasi pada berbagai aspek, ketidakmampuan sumber daya manusia karena tidak ada sinkronisasi antara kepentingan organisasi dengan anggota organisasi serta adanya penolakan terhadap keputusan yang telah diambil (Anwar, 2014).

## **Pembahasan**

### **Manajemen Pengambilan Keputusan dalam Organisasi**

Pengambilan keputusan merupakan kegiatan yang dapat ditempuh pada semua bidang manajemen. Pengambilan keputusan dalam organisasi merupakan suatu proses yang menghasilkan satu pilihan terbaik dari beberapa alternatif untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Kualitas keputusan bergantung pada pengetahuan, pengalaman, persepsi dan situasi pengambil keputusan yang didukung dengan adanya informasi yang lengkap dan komunikasi yang berkualitas (Mudassi, 2017). Pengambilan keputusan tidak dapat dilakukan secara asal, karena cara pendekatan pada pengambilan keputusan harus didasarkan pada sistematika tertentu untuk mengambil sebuah keputusan yang digunakan dalam kepentingan organisasi, sehingga harus dilakukan dengan hati-hati dan melalui tahapan dan prosedur tertentu. Sistematika pengambilan keputusan antara lain, kemampuan organisasi dalam menyediakan sumber daya yang akan digunakan saat pengambilan keputusan, tenaga yang tersedia serta kualifikasinya, filsafat yang dianut oleh organisasi, serta situasi lingkungan yang akan memengaruhi manajemen dalam organisasi (Sudaryanto, 2000).

### **Tahapan Pengambilan Keputusan**

Tahapan pengambilan keputusan merupakan suatu usaha yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Gibson dkk., (1992) menyatakan bahwa terdapat tujuh tahap dalam proses pengambilan keputusan yang terdiri dari menetapkan tujuan dan sasaran khusus dan mengukur hasilnya, mengidentifikasi persoalan, mengembangkan alternatif, menentukan alternatif, memilih satu alternatif, menerapkan keputusan, pengendalian dan mengevaluasi (Gibson, 1992).

Tahap pertama yang dapat dilakukan pada pengambilan keputusan dalam organisasi yaitu menetapkan tujuan dan sasaran khusus serta mengukur hasilnya. Organisasi perlu menetapkan tujuan dan sasaran pada setiap bidang untuk mengukur efektivitas suatu organisasi. Apabila tujuan dan sasaran telah ditetapkan dengan baik, akan memengaruhi hasil yang dicapai dan ukuran yang digunakan dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi (Gibson, 1992).

Tahap kedua dalam pengambilan keputusan yaitu mengidentifikasi persoalan. Setelah menetapkan tujuan dan sasaran organisasi yang merupakan dasar untuk menentukan persoalan. Hal yang paling utama dalam keputusan adalah persoalan atau

masalah, yang dapat diukur dengan perbedaan antara hasil yang dicapai dengan tujuan yang direncanakan. Persoalan dapat juga terletak pada rendahnya hasil yang dicapai, dibandingkan dengan sasaran, atau sasaran yang terlalu tinggi sehingga hasil tidak dapat dicapai, sehingga membutuhkan alternatif atau cara lain untuk mencapai hasil yang seimbang dengan tujuan dan sasaran (Gibson, 1992).

Tahap ketiga yaitu mengembangkan alternatif atau pemecahan. Pada tahap ini dilakukan penyusunan beberapa pemecahan atau alternatif yang mungkin dapat menyelesaikan persoalan yang ada. Lingkungan eksternal dan internal dapat diperiksa untuk memberikan informasi yang dapat dikembangkan dalam menyusun alternatif pemecahan. Beberapa alternatif yang mungkin tersebut akan dipertimbangkan konsekuensi yang mungkin terjadi kemudian akan dipilih pemecahan yang paling baik (Gibson, 1992).

Tahap keempat yaitu melakukan evaluasi alternatif yang mungkin. Setiap alternatif akan dievaluasi dan dibandingkan dengan sasaran yang telah ditetapkan pada tahap pertama, untuk memberikan hasil yang paling menguntungkan atau memberikan kerugian sekecil-kecilnya. Dibutuhkan kepastian, risiko dan ketidakpastian untuk mengetahui dengan pasti hasil dari alternatif tersebut (Gibson, 1992).

Tahap kelima adalah memilih satu alternatif dari beberapa alternatif yang telah dievaluasi. Alternatif yang dipilih merupakan alternatif yang paling mungkin dapat mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan. Pada proses pengambilan keputusan pedoman yang dapat digunakan yaitu alternatif yang dipilih harus dapat menyelesaikan masalah dengan hasil yang paling menguntungkan atau alternatif yang dipilih harus dapat dilakukan dengan efektif (Gibson, 1992).

Tahap keenam yaitu melaksanakan keputusan. Pada tahap ini organisasi harus melaksanakan alternatif yang telah dipilih secara efektif dan efisien agar sasaran dapat tercapai. Keberhasilan suatu keputusan yang diambil bergantung pada pelaksanaannya. Semua anggota organisasi harus terlibat dan dilatih untuk melaksanakan keputusan yang dipilih (Gibson, 1992).

Tahap terakhir yaitu pengendalian dan evaluasi. Pengukuran berkala sangat diperlukan untuk melihat efektivitas keputusan yang dipilih. Diperlukan perbandingan untuk mengevaluasi hasil nyata yang diperoleh dengan hasil yang direncanakan. Apabila terdapat hal yang menyimpang, perlu dilakukan peningkatan mutu pada keputusan yang diperoleh. Pengendalian dan evaluasi dibutuhkan untuk menjamin bahwa hasil nyata akan konsisten dengan hasil yang direncanakan saat pengambilan keputusan (Gibson, 1992).

Suatu pengambilan keputusan akan gagal jika alternatif-alternatif penting tidak dipertimbangkan, terdapat kesalahan dalam memperkirakan akibat yang akan timbul, ketidaktepatan dalam memperhitungkan hasil yang dicapai dengan hasil nyata, serta kesalahan dalam menempatkan tujuan dan sasaran yang akan dicapai. Pengambilan keputusan juga harus mengetahui teknik dan model dalam pengambilan keputusan, sehingga jika diterapkan dapat mendapatkan hasil yang diharapkan (Raihan, 2016).

### **Teknik dan Model Pengambilan Keputusan**

Terdapat dua pendekatan yang dapat digunakan dalam pengambilan keputusan organisasi yaitu pendekatan yang bersifat pragmatis dan prosedural. Pendekatan

pragmatis dilakukan dengan melihat hasil yang ingin dicapai dengan cara meningkatkan mutu keputusan yang diambil dengan menggabungkan antara rasionalitas dan kreativitas, mempertimbangkan berbagai alternatif yang wajar dan relevan, adanya informasi yang nyata, lengkap dan dapat dipercaya sebagai dasar melakukan analisis yang diperlukan. Pendekatan prosedural dilakukan dengan menilai suatu keputusan berdasarkan proses yang digunakan dalam pengambilan keputusan (Mueller, 2014).

Model pengambilan keputusan juga harus dipahami oleh pengambil keputusan dalam organisasi, beberapa model yang dapat digunakan antara lain model optimasi atau rasional, model *satisficing*, dan model *mixed-scanning*. Model optimasi atau rasional digunakan untuk mempertimbangkan sasaran dengan keterbatasan yang ada, sikap pengambil keputusan, norma atau kebijakan organisasi berperan penting untuk menentukan kriteria dengan hasil terbaik yang mungkin dicapai. Penyusunan alternatif dilakukan dengan memperkirakan kemungkinan timbulnya akibat yang akan datang (Ivancevich dkk., 2011). Keputusan optimal akan didapatkan karena telah mempertimbangkan seluruh fakta yang berkaitan dengan keputusan yang diambil (Sobirin, 2007).

Model *satisficing* merupakan pengambilan keputusan dengan memilih alternatif solusi pertama yang memenuhi kriteria keputusan, tidak berusaha menyusun semua alternatif yang mungkin untuk menjadi keputusan terbaik, namun alternatif pertama yang akan digunakan dalam pemecahan masalah. Model ini akan ditunjukkan pada sesuatu yang dibutuhkan secara mendesak dan karena setiap alternatif yang dinilai tidak dilakukan perbandingan dengan alternatif-alternatif lain (Sobirin, 2007). Model *mixed-scanning* dilakukan dengan berusaha mencari, mengumpulkan, memproses, menilai, dan mempertimbangkan informasi yang berkaitan dengan menjatuhkan pilihan tertentu. Penggunaan model tersebut dilakukan dengan keputusan fundamental dibuat setelah melakukan pengkajian terhadap seluruh alternatif yang paling mungkin, yang dikaitkan dengan tujuan dan sasaran organisasi. Model ini dapat digunakan untuk pengambilan keputusan besar yang memiliki jangka panjang dan keputusan dengan ruang lingkup terbatas (Sola, 2018).

### **Bias Pengambilan Keputusan**

Keputusan merupakan hal yang harus dilakukan meskipun tidak semua pengambilan keputusan menghasilkan keputusan yang baik. Adanya kompleksitas permasalahan dan keterbatasan kemampuan rasional menyebabkan beberapa pengambilan keputusan mengakibatkan adanya kemungkinan bias, kesalahan atau ketidakakuratan keputusan (Nadwa, 2014). Beberapa bias dalam pengambilan keputusan menurut Robbins dan Judge (2013) antara lain bias terlalu percaya diri dalam menilai keputusan pribadi. Bias jangkar, yaitu kecenderungan terlalu terpaku pada informasi awal dan tidak memperhatikan informasi selanjutnya. Bias konfirmasi, yaitu kecenderungan untuk selektif terhadap informasi yang menguatkan suatu pendapat dan membatasi informasi yang menentang. Bias ketersediaan, yaitu pengambilan keputusan pada informasi yang mudah didapat dan ditemui. Bias peninjauan masa, yaitu kecenderungan untuk berpura-pura yakin telah memperkirakan hasil dari sebuah alternatif setelah hasil tersebut telah diketahui. Eklasi komitmen,

individu semakin terpaku pada keputusan yang dibuat bahkan telah terbukti salah. Kesalahan acak, yaitu percaya bahwa seseorang dapat memperkirakan hasil dari peristiwa yang tidak disengaja, serta aversi risiko yaitu cenderung memilih hasil yang pasti daripada hasil yang berisiko (Robbins & Judge, 2013).

Bagaimana individu dalam organisasi membuat berbagai keputusan dan kualitas dari pilihan-pilihan akhir mereka sangat dipengaruhi oleh persepsi-persepsi mereka. Pengambilan keputusan dilakukan sebagai tindakan atas suatu masalah. Ketidaksihinggaan antara keadaan saat ini dengan keadaan yang diinginkan membutuhkan pertimbangan untuk membuat beberapa tindakan alternatif. Pengambilan keputusan dalam organisasi meliputi pengambilan keputusan rasional, rasionalitas yang dibatasi serta intuisi. Keputusan rasional bergantung pada sejumlah asumsi, mencakup pengambil keputusan memiliki informasi yang lengkap, mampu mengidentifikasi semua pilihan yang relevan dan tidak bias, dan memilih opsi dengan utilitas tertinggi. Rasionalitas yang dibatasi yaitu suatu proses dalam pengambilan keputusan dengan menggunakan model yang sederhana dan mudah dipahami, serta intuisi merupakan sebuah proses bawah sadar yang berasal dari pengalaman yang dipilih (Mayer & Allen, 1991).

### **Faktor yang Memengaruhi Pengambilan Keputusan**

Pengambilan keputusan juga dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat berasal dari lingkungan internal atau eksternal. Faktor eksternal yang dapat memengaruhi antara lain kedudukan, masalah, situasi serta pengaruh dari organisasi lain. Jabatan atau kedudukan dapat dilihat berdasarkan pangkatnya sehingga dapat ditentukan pantas atau tidaknya mengambil suatu keputusan, jika pimpinan mengambil keputusan akan memiliki pengalaman yang lebih dibandingkan dengan jabatan yang lain sehingga sangat berperan penting dalam mengambil keputusan. Masalah, hal yang dapat menjadi penghambat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Situasi merupakan keadaan yang berkaitan satu sama lain sehingga akan memengaruhi keputusan yang diambil. Pengaruh dari organisasi lain dapat dipertimbangkan oleh pemimpin organisasi dalam menyikapi masalah, serta memungkinkan dapat menjatuhkan organisasi (Tewal dkk., 2017)..

Faktor internal yang dapat memengaruhi pengambilan keputusan yaitu kepribadian atau tingkah laku dan pengalaman. Kepribadian atau karakter dapat memengaruhi pengambilan keputusan karena sifat atau tingkah laku manusia yang beragam dapat menciptakan pengambilan keputusan yang tergesa-gesa atau berhati-hati, yang ditubuhkan yaitu kebijaksanaan dan ketegasan seseorang dalam mengambil keputusan. Pengalaman juga menjadi faktor internal yang dapat memengaruhi pengambilan keputusan karena semakin banyak pengalaman seseorang dalam mengambil keputusan maka akan berani mengambil keputusan dengan keahlian dan pengalaman yang dimiliki oleh individu (Tewal dkk., 2017).

Kehidupan organisasi berjalan sangat dinamis dari waktu ke waktu. Perubahan tersebut tidak hanya bersumber dari lingkungan luar organisasi, namun dapat berasal dari dalam organisasi itu sendiri. Berbagai tekanan yang dialami mengharuskan organisasi mengadakan perubahan, seperti pengambilan keputusan yang terhambat dan kurangnya komunikasi. Organisasi harus mengambil keputusan dengan cepat dan

mempertimbangkan segala dampak yang ditimbulkan dari pengambilan keputusan tersebut (Vaijyanthi, 2015).

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian diatas maka dapat disimpulkan bahwa proses pengambilan keputusan dalam organisasi perlu memperhatikan tahapan-tahapan yang akan dilalui, mengetahui jenis model dan teknik pengambilan keputusan yang tepat untuk diterapkan, memperhatikan bias yang mungkin timbul serta faktor-faktor yang dapat memengaruhi pengambilan keputusan agar dapat menghasilkan keputusan yang baik dan mencapai tujuan organisasi.

### **Saran**

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan yang telah diuraikan diatas, Adapun saran yang diberikan antara lain, dapat dilakukan penelitian untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat memengaruhi pengambilan keputusan dalam organisasi, serta dapat menilai keefektifan penggunaan tahapan atau model pengambilan keputusan dalam organisasi tertentu.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Anwar H. 2014. Proses pengambilan keputusan untuk mengembangkan mutu madrasah. *Jurnal Pendidikan Islam*. 8(1): 37-49.
- Atmosudirdjo, 1990. *Pengambilan Keputusan (Decisions Making)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Daniel, Arthur. 2009. *The Evolution of Management Thought*. 6<sup>th</sup> Ed. USA: John Wiley & Sons.
- Ernawan E. Erni R. 2011. *Organization culture: Budaya Organisasi dalam Ekonomi dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Gibson J, Ivancevich J, Donnelly J. 1992. *Organisasi dan Manajemen Perilaku, Struktur dan Proses*. Terjemahan Djoerban Wahid. Jakarta: Erlangga.
- Harwiki W. 2016. The impact of servant leadership on organization culture, organizational commitment, organizational citizenship behaviour (ocb) and employee performance in women cooperatives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 3(219): 283 – 290.
- Hasan I, Suryadi S, Khadafi. 2004. *Pokok-Pokok Materi Teori Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Hasibuan M. 2014. *Organisasi Dan Motivasi, Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ivancevich, John M, Michael T. 2011. *Organizational Behavior and Management*. New York: McGraw-Hill Irvin.
- Kristianto J. 2017. Pengambilan keputusan dalam organisasi seni berbasis universitas: Studi kasus ansambel gitar “Inilah” UNY. *Jurnal Tata Kelola Seni*. 3(1): 2442-53.
- Kurniawan LY, R, Afriansyah H. 2019. *Konsep pengambilan keputusan*. INA-Rxiv. Available on <https://doi.org/10.31227/osf.io/y2nk9>.

- Mayer J, Allen N. 1991. Human resource management review. *Spring*. 1(1): 61-89.
- Mudassi, M. 2017. Budaya organisasi memoderasi pengaruh komitmen profesional dalam pengambilan keputusan etis. *Al-Mashrafiyah: Jurnal Ekonomi, Keuangan, dan Perbankan Syariah*. 1(1):141-9.
- Mueller J. 2014. Alternative organizational design and its impact on the future of work. *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*. 9(1): 48-58.
- Nadwa. 2014. Proses pengambilan keputusan untuk mengembangkan mutu madrasah. *Jurnal Pendidikan Islam*. 8(1): 92-100.
- Negulescu O, Doval E. 2014. Managers' position against risk, uncertainty and efficiency within the green industry: ten questions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 124(1): 339-43.
- Raihan. 2016. Pengambilan keputusan dalam kepemimpinan manajemen dakwah. *Jurnal Al-Bayan*. 22(34): 34-43.
- Robbins SP, Judge T. 2013. *Organizational Behavior*. 15th Ed. USA: Prentice Hall.
- Sari E. 2007. *Seri Manajemen Organisasi: Mengoptimalkan Peran Komunikasi Dalam Perubahan Organisasi*. Jakarta: Jayabaya University Press.
- Siagian. Sondang P. 1986. *Sistem Informasi Untuk Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Gunung Agung
- Sobirin A. 2007. *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: UUP STIM YKPN.
- Sola E. 2018. Decision making: sebuah telaah awal. *Jurnal Idaarah*. 2(2): 101-9.
- Sudaryanto. 2000. Sumbangan administrasi kearsipan terhadap pimpinan organisasi dalam pengambilan keputusan. *Kajian Ilmu Administrasi Efisiensi*. 1(1): 89-97.
- Sulatstri L. 2013. *Manajemen Sebuah Pengantar Sejarah, Tokoh, Teori dan Praktik*. Jakarta: La Goods Publishing.
- Sutarto, 2006. *Dasar-dasar Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Tewal B, Merinda P, Adolfini, Hendra NT. 2017. *Perilaku Organisasi*. Bandung: CV. Patra Media Grafindo.
- Vaijyanthi D. 2015. *Management Principles*. Chanaai: Tamilnada Textbook Cooperation.