

## PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM ORGANISASI

**Fitriyani<sup>1</sup>, Sukatin<sup>2</sup>, Zul Qarnain<sup>3</sup>**

Rumah Qur'an Radhitiya<sup>1</sup>, Universitas Islam Batang Hari<sup>2,3</sup>

e-mail: [fitriy0685@gmail.com](mailto:fitriy0685@gmail.com)

Diterima: 22/06/2026; Direvisi: 28/06/2026; Diterbitkan: 06/07/2026

### ABSTRAK


Pengambilan keputusan merupakan fungsi strategis yang menentukan efektivitas dan keberhasilan organisasi. Meskipun demikian, kajian mengenai pengambilan keputusan masih cenderung membahas aspek prosedural secara terpisah dan belum mengintegrasikan faktor psikologis, organisasi, serta model pengambilan keputusan dalam satu pembahasan yang komprehensif. Kondisi tersebut menunjukkan pentingnya penelitian yang mampu memberikan pemahaman menyeluruh sebagai dasar pengambilan keputusan yang lebih efektif. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis konsep pengambilan keputusan dalam organisasi, tahapan prosesnya, faktor-faktor yang memengaruhinya, berbagai model pengambilan keputusan, serta peran psikologi organisasi dalam mendukung kualitas keputusan. Penelitian menggunakan metode studi pustaka (*library research*) dengan mengkaji berbagai buku, artikel ilmiah, dan hasil penelitian yang relevan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengambilan keputusan merupakan proses sistematis yang meliputi identifikasi masalah, pengumpulan informasi, pengembangan dan evaluasi alternatif, pemilihan keputusan, implementasi, serta evaluasi hasil. Kualitas keputusan dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal, serta dapat dioptimalkan melalui penerapan model pengambilan keputusan yang sesuai dengan kondisi organisasi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa integrasi aspek rasional, psikologis, dan sosial menjadi kunci dalam menghasilkan keputusan organisasi yang efektif, adaptif, dan bertanggung jawab. **Kata kunci:** *Pengambilan Keputusan, Organisasi, Psikologi Organisasi, Model Pengambilan Keputusan, Perilaku Organisasi.*

### ABSTRACT

Decision-making is a strategic organizational function that determines organizational effectiveness and success. However, existing studies tend to discuss procedural aspects separately and have yet to comprehensively integrate psychological factors, organizational contexts, and decision-making models into a unified framework. This gap highlights the importance of conducting a comprehensive study to provide a broader understanding of effective organizational decision-making. This study aims to analyze the concept of organizational decision-making, its processes, influencing factors, various decision-making models, and the role of organizational psychology in improving decision quality. The study employed a library research method by reviewing relevant books, scholarly articles, and previous research. The findings indicate that decision-making is a systematic process involving problem identification, information gathering, alternative generation and evaluation, decision selection, implementation, and outcome evaluation. Decision quality is influenced by both internal and external factors and can be enhanced through the application of appropriate decision-making models based on organizational conditions. This study concludes that integrating rational, psychological, and social dimensions is essential for producing effective, adaptive, and accountable organizational decisions.

**Keywords:** *Decision-Making; Organization; Organizational Psychology; Decision-Making Models; Organizational Behavior.*

Copyright (c) 2026 KNOWLEDGE: Jurnal Inovasi Hasil Penelitian dan Pengembangan

 <https://doi.org/10.51878/knowledge.v6i3.12913>

## PENDAHULUAN

Organisasi pada era globalisasi dan transformasi digital menghadapi lingkungan yang semakin kompleks, dinamis, dan penuh ketidakpastian. Perubahan teknologi, persaingan yang semakin ketat, perkembangan kebutuhan masyarakat, serta derasnya arus informasi menuntut setiap organisasi mampu mengambil keputusan secara cepat, tepat, dan akurat (Noviana, 2025). Pengambilan keputusan menjadi salah satu fungsi manajerial yang paling menentukan keberhasilan organisasi karena setiap kebijakan, strategi, maupun tindakan organisasi berawal dari suatu keputusan. Keputusan yang tepat mampu meningkatkan efektivitas organisasi, sedangkan keputusan yang kurang tepat dapat menimbulkan konflik, penurunan kinerja, bahkan kegagalan organisasi dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu, pengambilan keputusan tidak lagi dipandang sebagai sekadar aktivitas memilih alternatif, tetapi sebagai proses strategis yang menentukan keberlangsungan organisasi serta menjadi faktor penting dalam membangun keunggulan bersaing di tengah era disrupsi dan persaingan global (Wahono et al., 2025).

Dalam praktiknya, berbagai organisasi masih menghadapi permasalahan dalam menghasilkan keputusan yang berkualitas. Banyak keputusan belum sepenuhnya didasarkan pada informasi yang komprehensif, melainkan dipengaruhi oleh keterbatasan informasi, tekanan waktu, kepentingan kelompok, maupun faktor psikologis pengambil keputusan (Suryani & Jannah, 2025). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kualitas keputusan tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan analisis rasional, tetapi juga oleh aspek perilaku individu, dinamika kelompok, budaya organisasi, serta kondisi lingkungan organisasi (Fathoni et al., 2025). Fenomena ini semakin menunjukkan bahwa pengambilan keputusan merupakan proses yang kompleks dan multidimensional sehingga memerlukan pemahaman yang lebih komprehensif. Dengan demikian, kajian mengenai pengambilan keputusan tetap menjadi isu yang relevan dalam pengembangan ilmu manajemen dan psikologi organisasi. Selain itu, efektivitas komunikasi dalam organisasi turut berperan penting dalam mendukung proses pengambilan keputusan yang tepat, transparan, dan dapat diterima oleh seluruh pihak yang berkepentingan (Priyono & Rizki, 2025).

Berbagai penelitian terdahulu telah mengkaji pengambilan keputusan dari berbagai perspektif. Pengambilan keputusan dipandang sebagai proses yang dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi dan perilaku individu yang saling berkaitan dalam mencapai tujuan organisasi (Sitorus et al., 2022). Kualitas keputusan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis pengambil keputusan, tetapi juga dipengaruhi oleh pengalaman, kompetensi personal, integritas, motivasi, serta komitmen terhadap organisasi (Riodini, 2023; Siti, 2025). Selain itu, budaya organisasi yang berkembang dalam lingkungan kerja turut memengaruhi pola berpikir dan perilaku individu dalam menentukan pilihan serta menyelesaikan berbagai permasalahan organisasi (Respi, 2025). Dari perspektif pengembangan sumber daya manusia, pengambilan keputusan juga berkaitan dengan kemampuan individu dalam memahami berbagai alternatif tindakan secara bijaksana dan bertanggung jawab sesuai dengan nilai-nilai yang dianut organisasi (Ain, 2022). Di sisi lain, beberapa penelitian lebih banyak membahas model-model pengambilan keputusan, seperti model rasional, bounded rationality, intuitif, incremental, maupun garbage can. Meskipun demikian, kajian-kajian tersebut umumnya masih membahas masing-masing aspek secara terpisah sehingga belum memberikan gambaran yang utuh mengenai keterkaitan antara proses pengambilan keputusan, faktor-faktor yang memengaruhinya, model pengambilan keputusan, dan perspektif psikologi organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, masih terdapat kesenjangan penelitian berupa terbatasnya kajian yang mengintegrasikan dimensi konseptual, proses pengambilan keputusan, faktor-faktor internal dan eksternal, model pengambilan keputusan, serta perspektif psikologi organisasi ke dalam satu kerangka pembahasan yang utuh (Manoppo et al., 2025; Amalia, Copyright (c) 2026 KNOWLEDGE: Jurnal Inovasi Hasil Penelitian dan Pengembangan

2023). Sebagian besar penelitian terdahulu cenderung memfokuskan pembahasannya pada salah satu aspek, seperti faktor internal dan eksternal dalam pengambilan keputusan, model kognitif dan bounded rationality, budaya organisasi, maupun aspek psikologis, sehingga hubungan antardimensi dalam pengambilan keputusan organisasi belum dijelaskan secara komprehensif (Pratiwi et al., 2025; Ika, 2025; Amalia, 2023). Berangkat dari kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji konsep pengambilan keputusan dalam organisasi secara menyeluruh dengan menganalisis tahapan proses pengambilan keputusan, berbagai faktor yang memengaruhinya, model-model pengambilan keputusan yang dapat diterapkan dalam organisasi, serta peran psikologi organisasi dalam meningkatkan kualitas keputusan. Kebaruan penelitian ini terletak pada penyusunan sintesis konseptual yang mengintegrasikan seluruh dimensi tersebut ke dalam satu kerangka analisis yang komprehensif, sehingga diharapkan mampu memberikan pemahaman yang lebih utuh mengenai pengambilan keputusan organisasi serta menjadi referensi bagi pengembangan praktik manajemen organisasi yang lebih efektif dibandingkan dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang masih membahas setiap dimensi secara terpisah (Safari, 2025; Putranto et al., 2022).

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis konsep pengambilan keputusan dalam organisasi, menjelaskan tahapan proses pengambilan keputusan, mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhinya, mengkaji berbagai model pengambilan keputusan, serta menganalisis peran psikologi organisasi dalam mendukung pengambilan keputusan yang efektif. Melalui pendekatan studi pustaka, penelitian ini diharapkan mampu menghasilkan sintesis konseptual yang lebih komprehensif mengenai pengambilan keputusan dalam organisasi. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian manajemen dan psikologi organisasi, sekaligus menjadi referensi bagi praktisi organisasi dalam meningkatkan kualitas pengambilan keputusan yang lebih efektif, adaptif, dan bertanggung jawab, sejalan dengan pentingnya penguatan praktik kepemimpinan strategis dan keterlibatan anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan (Ramadani et al., 2024; Damayanti & Fathurrahim, 2025).

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi pustaka (*library research*). Pendekatan ini dipilih karena tujuan penelitian adalah memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai konsep pengambilan keputusan dalam organisasi melalui analisis dan sintesis berbagai literatur ilmiah, bukan melalui pengumpulan data empiris di lapangan. Studi pustaka dinilai sesuai dengan tujuan penelitian karena memungkinkan peneliti mengidentifikasi, membandingkan, serta mengintegrasikan berbagai teori, konsep, dan hasil kajian terdahulu yang berkaitan dengan proses pengambilan keputusan, faktor-faktor yang memengaruhinya, model pengambilan keputusan, dan peran psikologi organisasi. Data penelitian berupa data sekunder yang diperoleh dari artikel jurnal nasional dan internasional, buku akademik, prosiding seminar, serta dokumen ilmiah lain yang relevan. Literatur dipilih berdasarkan kriteria kesesuaian dengan fokus penelitian, kredibilitas sumber, serta kontribusinya terhadap pembahasan, dengan mengutamakan publikasi dalam rentang tahun 2021-2025 dan tetap menggunakan beberapa referensi klasik yang masih menjadi rujukan utama dalam bidang pengambilan keputusan. Secara keseluruhan, penelitian ini menganalisis sekitar 15-20 literatur yang memenuhi kriteria tersebut.

Proses pengumpulan data dilakukan melalui tiga tahapan, yaitu penelusuran literatur, seleksi literatur, dan pengelompokan literatur berdasarkan tema penelitian. Penelusuran dilakukan menggunakan berbagai pangkalan data ilmiah, seperti Google Scholar, Scopus, Garuda, serta sumber ilmiah lainnya dengan kata kunci yang berkaitan dengan pengambilan

keputusan dalam organisasi dan psikologi organisasi. Literatur yang diperoleh kemudian diseleksi berdasarkan relevansi isi, kualitas publikasi, serta keterkaitannya dengan tujuan penelitian, selanjutnya dikelompokkan ke dalam tema-tema utama untuk memudahkan proses analisis. Analisis data dilakukan menggunakan teknik analisis isi (*content analysis*) secara deskriptif kualitatif melalui proses reduksi data, pengkodean, interpretasi, perbandingan antarliteratur, dan sintesis berbagai konsep sehingga diperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai topik yang dikaji. Oleh karena itu, pembahasan dalam penelitian ini menggunakan istilah hasil kajian atau hasil analisis literatur, karena seluruh data diperoleh melalui kajian pustaka sehingga sesuai dengan karakteristik desain penelitian yang digunakan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

#### Sintesis Literatur Pengambilan Keputusan dalam Organisasi

Sebelum membahas hasil kajian secara rinci, dilakukan sintesis terhadap berbagai literatur yang menjadi dasar analisis penelitian. Sintesis ini bertujuan untuk mengidentifikasi fokus penelitian, persamaan, perbedaan, serta kecenderungan temuan yang berkembang dalam kajian mengenai pengambilan keputusan organisasi. Berdasarkan hasil analisis terhadap berbagai referensi, sebagian besar penelitian menunjukkan bahwa kualitas pengambilan keputusan dipengaruhi oleh kombinasi faktor individu, psikologis, organisasi, dan lingkungan eksternal. Namun demikian, sebagian besar penelitian terdahulu masih membahas faktor-faktor tersebut secara terpisah sehingga hubungan antarvariabel belum dijelaskan secara komprehensif. Oleh karena itu, penelitian ini menyusun sintesis literatur untuk menunjukkan keterkaitan antarfaktor tersebut sebagai dasar dalam membangun model konseptual pengambilan keputusan organisasi.

**Tabel 1. Sintesis Literatur Pengambilan Keputusan dalam Organisasi**

Penulis	Fokus Penelitian	Temuan Utama
Jannah et al. 2025	Penyelesaian masalah dan pengambilan keputusan	Pengambilan keputusan dilakukan melalui proses pemecahan masalah yang sistematis.
Alya et al. 2025	Psikologi dalam manajemen akuntansi	Faktor kognitif dan motivasi memengaruhi kualitas pengambilan keputusan.
Mulyadi et al. 2025	Motivasi, budaya organisasi, kepemimpinan, dan kepribadian	Motivasi, kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepribadian memengaruhi efektivitas keputusan.
Hakim et al. 2021	Persepsi, konsep diri, dan value	Persepsi, konsep diri, dan nilai individu memengaruhi proses pengambilan keputusan.

Sari et al. 2025	Rasionalitas dan efektivitas pengambilan keputusan	Rasionalitas dan pemanfaatan informasi meningkatkan efektivitas keputusan.
Susanto et al. 2025	Faktor-faktor yang memengaruhi pengambilan keputusan	Faktor internal dan eksternal menentukan kualitas pengambilan keputusan.
Sintesis Penelitian Ini 2026	Integrasi hasil kajian literatur	Kualitas keputusan ditentukan oleh integrasi faktor psikologis, individu, organisasi, dan lingkungan.

Berdasarkan Tabel 1, hasil sintesis berbagai penelitian terdahulu menunjukkan adanya kecenderungan bahwa pengambilan keputusan dalam organisasi tidak lagi dipahami sebagai proses yang hanya berorientasi pada pemilihan alternatif terbaik, tetapi merupakan proses multidimensional yang dipengaruhi oleh berbagai faktor. Penelitian Jannah et al. (2025) menekankan pentingnya tahapan sistematis dalam menyelesaikan masalah sebagai dasar pengambilan keputusan, sedangkan Alya et al. (2025) menunjukkan bahwa aspek kognitif dan motivasi menjadi faktor psikologis yang memengaruhi kualitas keputusan. Temuan tersebut diperkuat oleh Mulyadi et al. (2025) yang menjelaskan bahwa motivasi, budaya organisasi, kepemimpinan, dan kepribadian saling berinteraksi dalam membentuk efektivitas keputusan organisasi. Selain itu, Hakim et al. (2021), Sari et al. (2025), dan Susanto et al. (2025) menunjukkan bahwa persepsi, pengalaman, rasionalitas, kepemimpinan, serta lingkungan organisasi merupakan determinan penting dalam menghasilkan keputusan yang berkualitas. Berdasarkan sintesis tersebut, penelitian ini menemukan bahwa efektivitas pengambilan keputusan tidak ditentukan oleh satu faktor secara tunggal, melainkan oleh integrasi antara faktor psikologis, karakteristik individu, kepemimpinan, budaya organisasi, dan lingkungan eksternal. Sintesis inilah yang menjadi kontribusi konseptual penelitian karena menyatukan berbagai temuan empiris ke dalam satu kerangka pemahaman yang lebih komprehensif mengenai pengambilan keputusan dalam organisasi.

### **Sintesis Proses Pengambilan Keputusan dalam Organisasi**

Hasil analisis literatur menunjukkan bahwa seluruh penelitian terdahulu memiliki kesamaan pandangan bahwa pengambilan keputusan merupakan proses yang sistematis dan berkelanjutan. Meskipun terdapat variasi tahapan pada masing-masing model, seluruh literatur menempatkan identifikasi masalah sebagai tahap awal yang menentukan kualitas keputusan berikutnya. Tahapan selanjutnya berupa pengumpulan informasi, penyusunan alternatif, evaluasi alternatif, pemilihan keputusan, implementasi, serta evaluasi hasil keputusan. Sintesis tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan pengambilan keputusan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan memilih alternatif terbaik, tetapi juga oleh kualitas informasi yang digunakan serta evaluasi terhadap hasil keputusan yang telah diimplementasikan. Dengan demikian, hasil kajian menjawab tujuan penelitian pertama bahwa pengambilan keputusan merupakan proses yang saling berkaitan dan berlangsung secara sistematis.

### Sintesis Faktor yang Memengaruhi Pengambilan Keputusan

Berdasarkan berbagai literatur yang dianalisis, ditemukan bahwa faktor yang memengaruhi pengambilan keputusan dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori utama, yaitu faktor psikologis, faktor individu, dan faktor organisasi. Faktor psikologis meliputi persepsi, emosi, intuisi, motivasi, dan bias kognitif. Faktor individu meliputi pengalaman, pengetahuan, kompetensi, serta kemampuan analitis pengambil keputusan. Sementara itu, faktor organisasi meliputi budaya organisasi, gaya kepemimpinan, struktur organisasi, komunikasi, serta ketersediaan informasi. Hasil sintesis menunjukkan bahwa ketiga kelompok faktor tersebut tidak bekerja secara terpisah, tetapi saling memengaruhi dalam menentukan kualitas keputusan organisasi.

**Tabel 2. Sintesis Faktor-Faktor yang Memengaruhi Pengambilan Keputusan**

Kategori Faktor	Indikator	Dampak terhadap Pengambilan Keputusan	Sintesis Hasil Kajian
Faktor Psikologis	Persepsi, motivasi, emosi, intuisi, bias kognitif	Memengaruhi cara individu memahami informasi dan menentukan alternatif keputusan.	Berbagai literatur menunjukkan bahwa kondisi psikologis berperan besar dalam meningkatkan maupun menurunkan kualitas keputusan, terutama pada situasi yang penuh tekanan dan ketidakpastian.
Faktor Individu	Pengalaman, pengetahuan, kompetensi, kemampuan analitis	Menentukan kemampuan individu dalam mengevaluasi berbagai alternatif keputusan.	Semakin tinggi pengalaman dan kompetensi, semakin rasional serta efektif keputusan yang dihasilkan.
Faktor Organisasi	Budaya organisasi, kepemimpinan, komunikasi, struktur organisasi	Membentuk lingkungan yang mendukung atau menghambat proses pengambilan keputusan.	Organisasi dengan komunikasi yang terbuka dan kepemimpinan partisipatif cenderung menghasilkan keputusan yang lebih berkualitas.

Faktor Lingkungan Eksternal	Perubahan teknologi, persaingan, regulasi, kondisi ekonomi	Menuntut organisasi untuk menghasilkan keputusan yang adaptif dan responsif.	Perubahan lingkungan eksternal mendorong organisasi menerapkan model pengambilan keputusan yang lebih fleksibel sesuai situasi yang dihadapi.
-----------------------------	--	--	---

Tabel 2 menunjukkan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi pengambilan keputusan dapat dikelompokkan ke dalam empat kategori utama, yaitu faktor psikologis, faktor individu, faktor organisasi, dan faktor lingkungan eksternal. Hasil analisis literatur memperlihatkan bahwa setiap kategori memiliki kontribusi yang berbeda, namun seluruhnya saling berinteraksi dalam membentuk kualitas keputusan organisasi. Faktor psikologis berperan dalam memengaruhi cara individu memahami informasi, mengevaluasi alternatif, dan menentukan pilihan, sedangkan faktor individu menentukan kemampuan pengambil keputusan berdasarkan pengalaman, kompetensi, dan pengetahuan yang dimiliki. Di sisi lain, budaya organisasi, kepemimpinan, komunikasi, dan struktur organisasi menjadi faktor yang menentukan terciptanya lingkungan kerja yang mendukung proses pengambilan keputusan secara efektif. Selain itu, perubahan lingkungan eksternal seperti perkembangan teknologi, persaingan, dan dinamika ekonomi mendorong organisasi untuk mengambil keputusan secara lebih adaptif. Berdasarkan sintesis tersebut, penelitian ini menemukan bahwa kualitas keputusan organisasi akan meningkat apabila keempat kelompok faktor tersebut dikelola secara terpadu, sehingga menghasilkan proses pengambilan keputusan yang lebih objektif, efektif, dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi.

### Sintesis Model Pengambilan Keputusan

Kajian terhadap berbagai referensi menunjukkan bahwa tidak terdapat satu model pengambilan keputusan yang dapat diterapkan pada seluruh situasi organisasi. Model rasional lebih sesuai digunakan ketika informasi tersedia secara lengkap, sedangkan *bounded rationality* lebih relevan pada kondisi keterbatasan informasi. Model intuitif cenderung digunakan ketika keputusan harus diambil secara cepat berdasarkan pengalaman, sedangkan model incremental lebih sesuai pada organisasi yang menghadapi perubahan bertahap. Oleh karena itu, hasil kajian menunjukkan bahwa efektivitas suatu model bergantung pada karakteristik permasalahan, lingkungan organisasi, dan kapasitas pengambil keputusan.

**Tabel 3. Sintesis Kesesuaian Model Pengambilan Keputusan Berdasarkan Kondisi Organisasi**

Model Pengambilan Keputusan	Karakteristik	Kondisi Organisasi yang Sesuai	Hasil Sintesis Literatur
Model Rasional	Analisis sistematis berdasarkan informasi lengkap	Lingkungan organisasi stabil dan data tersedia secara memadai	Efektif menghasilkan keputusan yang objektif apabila organisasi memiliki informasi yang lengkap dan waktu yang cukup.

Bounded Rationality	Rasionalitas terbatas akibat keterbatasan informasi	Organisasi menghadapi ketidakpastian dan keterbatasan sumber daya	Menjadi model yang paling banyak digunakan karena keputusan sering dibuat berdasarkan informasi yang tidak sempurna.
Model Intuitif	Berdasarkan pengalaman dan intuisi pengambil keputusan	Situasi mendesak yang membutuhkan keputusan cepat	Efektivitas model bergantung pada pengalaman, kompetensi, dan kemampuan pengambil keputusan dalam mengenali pola permasalahan.
Model Incremental	Keputusan dilakukan secara bertahap	Organisasi yang menghadapi perubahan secara bertahap	Mengurangi risiko kesalahan karena keputusan dapat dievaluasi dan disesuaikan secara berkelanjutan.
Garbage Can Model	Keputusan muncul dari interaksi masalah, solusi, dan peluang	Organisasi yang kompleks dengan tingkat ketidakpastian tinggi	Menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan tidak selalu berlangsung secara linear, tetapi dipengaruhi oleh dinamika organisasi.

Berdasarkan Tabel 3, hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa setiap model pengambilan keputusan memiliki karakteristik, keunggulan, dan konteks penerapan yang berbeda. Model rasional dinilai paling efektif ketika organisasi memiliki informasi yang lengkap dan lingkungan yang relatif stabil, sedangkan model *bounded rationality* lebih sesuai digunakan pada situasi yang ditandai oleh keterbatasan informasi dan tingginya ketidakpastian. Model intuitif banyak digunakan ketika organisasi menghadapi kondisi yang membutuhkan keputusan secara cepat, sementara model *incremental* lebih tepat diterapkan pada organisasi yang melakukan perubahan secara bertahap. Di sisi lain, *garbage can* model menggambarkan bahwa proses pengambilan keputusan dalam organisasi yang kompleks sering kali tidak berlangsung secara linear, melainkan dipengaruhi oleh interaksi antara masalah, solusi, peluang, dan aktor yang terlibat. Hasil sintesis ini menunjukkan bahwa tidak terdapat satu model pengambilan keputusan yang paling unggul untuk seluruh kondisi organisasi. Kebaruan hasil kajian ini terletak pada temuan bahwa efektivitas model pengambilan keputusan sangat ditentukan oleh kesesuaian antara karakteristik model, kondisi organisasi, kapasitas pengambil keputusan, serta pengaruh faktor psikologis yang menyertainya, sehingga organisasi perlu menerapkan pendekatan yang bersifat kontekstual dalam menentukan model pengambilan keputusan yang digunakan.

## Sintesis Peran Psikologi Organisasi dalam Pengambilan Keputusan

Hasil analisis literatur menunjukkan bahwa psikologi organisasi memiliki kontribusi yang signifikan terhadap kualitas pengambilan keputusan. Berbagai penelitian menjelaskan bahwa aspek psikologis memengaruhi cara individu memahami informasi, mengevaluasi alternatif, hingga menentukan pilihan akhir. Selain itu, budaya organisasi, dinamika kelompok, komunikasi, dan kepemimpinan juga berkontribusi dalam membentuk proses pengambilan keputusan. Dengan demikian, kualitas keputusan organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh pendekatan rasional, tetapi juga oleh kondisi psikologis individu dan lingkungan sosial organisasi.

Temuan utama penelitian ini menunjukkan bahwa pengambilan keputusan organisasi tidak dapat dijelaskan hanya melalui satu perspektif, baik perspektif rasional maupun psikologis. Berdasarkan sintesis berbagai literatur, ditemukan bahwa kualitas keputusan merupakan hasil interaksi antara faktor psikologis individu, karakteristik pengambil keputusan, mekanisme organisasi, serta kondisi lingkungan eksternal. Integrasi keempat dimensi tersebut menjadi kontribusi konseptual penelitian ini karena memberikan kerangka yang lebih komprehensif dibandingkan kajian sebelumnya yang umumnya membahas masing-masing faktor secara terpisah. Dengan demikian, penelitian ini menawarkan model pemahaman yang lebih holistik mengenai pengambilan keputusan organisasi dan memberikan dasar konseptual bagi penelitian selanjutnya maupun penerapannya dalam praktik organisasi.

## Pembahasan

### Pengambilan Keputusan dalam Organisasi sebagai Proses Multidimensional

Hasil sintesis literatur memperlihatkan bahwa pengambilan keputusan dalam organisasi tidak lagi dapat dipahami hanya sebagai proses rasional dalam memilih alternatif terbaik. Berbagai penelitian yang dianalisis menunjukkan bahwa keputusan organisasi merupakan hasil interaksi antara kemampuan individu, kondisi psikologis, budaya organisasi, kepemimpinan, serta dinamika lingkungan eksternal. Temuan ini menunjukkan adanya pergeseran paradigma dari pendekatan klasik yang menempatkan pengambilan keputusan sebagai aktivitas yang sepenuhnya rasional menuju pendekatan yang lebih integratif. Dalam perspektif teori perilaku organisasi, keputusan merupakan produk interaksi antara individu dan lingkungannya sehingga kualitas keputusan tidak hanya ditentukan oleh prosedur yang digunakan, tetapi juga oleh bagaimana individu menginterpretasikan informasi yang diterima. Oleh karena itu, pemahaman mengenai pengambilan keputusan perlu diarahkan pada pendekatan sistemik yang memandang organisasi sebagai suatu kesatuan yang saling memengaruhi. Temuan ini sejalan dengan Novita et al. (2025) yang menegaskan bahwa efektivitas keputusan bergantung pada kesesuaian dengan kondisi dan konteks organisasi. Firdaus (2025) juga menunjukkan bahwa budaya organisasi memperkuat pengaruh berpikir kritis dan kepemimpinan digital terhadap kinerja, sehingga mendukung pengambilan keputusan yang lebih efektif. Sementara itu, Rusdiana (2025) menekankan pentingnya integrasi analisis data, konteks, dan evaluasi alternatif dalam proses pengambilan keputusan, sedangkan Arsyad (2024) menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi keputusan dipengaruhi oleh perilaku sosial, komunikasi, dan komitmen anggota organisasi. Dengan demikian, efektivitas pengambilan keputusan merupakan hasil sinergi antara faktor individu, budaya organisasi, kepemimpinan, dan kondisi lingkungan.

Interpretasi tersebut sejalan dengan teori *Behavioral Decision Making* yang menjelaskan bahwa individu tidak selalu bertindak secara rasional ketika mengambil keputusan karena dipengaruhi oleh keterbatasan informasi, pengalaman, emosi, dan kondisi lingkungan organisasi. Robbins dan Judge menjelaskan bahwa proses pengambilan keputusan bersifat sistematis, sedangkan Simon melalui konsep *bounded rationality* menegaskan bahwa

rasionalitas manusia memiliki keterbatasan. Temuan penelitian ini memperkuat pandangan tersebut sekaligus menunjukkan bahwa keterbatasan tersebut dapat diminimalkan melalui budaya organisasi yang mendukung kolaborasi, komunikasi, dan pertukaran informasi. Hasil ini sejalan dengan Gultom (2025) yang menemukan bahwa pengambilan keputusan yang etis dipengaruhi oleh dinamika organisasi, nilai profesional, dan kemampuan individu dalam menghadapi konflik. Selaras dengan itu, Lailan (2025) menegaskan bahwa efektivitas manajemen sangat ditentukan oleh kualitas proses pengambilan keputusan yang mempertimbangkan informasi, tujuan organisasi, dan partisipasi berbagai pihak. Selain itu, penelitian Fitriana Sandra (2025) menunjukkan bahwa pengambilan keputusan kepala sekolah yang didukung kepemimpinan instruksional berkontribusi terhadap peningkatan kinerja guru. Dengan demikian, efektivitas keputusan bukan hanya merupakan hasil kemampuan individu, tetapi juga mencerminkan kualitas sistem organisasi, kepemimpinan, dan budaya kerja yang mendukung tercapainya tujuan organisasi.

### **Integrasi Faktor Psikologis dan Faktor Organisasi sebagai Penentu Kualitas Keputusan**

Sintesis berbagai penelitian menunjukkan bahwa faktor psikologis memiliki posisi sentral dalam proses pengambilan keputusan organisasi. Persepsi, motivasi, intuisi, pengalaman, dan nilai yang dimiliki individu memengaruhi bagaimana suatu permasalahan dipahami dan bagaimana alternatif keputusan dievaluasi. Akan tetapi, penelitian ini menunjukkan bahwa faktor-faktor tersebut tidak bekerja secara independen. Pengaruh faktor psikologis sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi, pola komunikasi, gaya kepemimpinan, dan sistem kerja yang berkembang di dalam organisasi. Artinya, kualitas keputusan merupakan hasil interaksi antara karakteristik individu dengan lingkungan organisasi tempat individu tersebut beraktivitas.

Pemaknaan tersebut didukung oleh Aula Ramadhani et al. (2025) yang menegaskan bahwa pembentukan karakter, nilai, dan tanggung jawab merupakan fondasi penting dalam menentukan tindakan individu. Selaras dengan itu, Khoirina (2025) menunjukkan bahwa penguatan literasi berkontribusi terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui kemampuan memahami dan mengelola informasi secara lebih baik. Sementara itu, Shaleh (2025) menemukan bahwa keberhasilan implementasi suatu kebijakan sangat dipengaruhi oleh koordinasi, komunikasi, serta komitmen para pelaksana. Meskipun demikian, penelitian ini memberikan sudut pandang yang lebih luas karena menunjukkan bahwa berbagai faktor tersebut tidak bekerja secara terpisah, melainkan saling membentuk suatu sistem yang menentukan kualitas pengambilan keputusan organisasi. Oleh karena itu, peningkatan kualitas pengambilan keputusan tidak cukup dilakukan melalui peningkatan kompetensi individu, tetapi juga memerlukan penguatan budaya organisasi, komunikasi yang efektif, serta kepemimpinan yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

### **Kontribusi Konseptual Penelitian terhadap Kajian Pengambilan Keputusan**

Kontribusi utama penelitian ini terletak pada penyusunan sintesis konseptual yang mengintegrasikan berbagai hasil penelitian mengenai pengambilan keputusan dalam organisasi. Sebagian besar penelitian terdahulu membahas faktor psikologis, kepemimpinan, budaya organisasi, atau proses pengambilan keputusan secara terpisah sehingga menghasilkan pemahaman yang parsial. Penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas pengambilan keputusan merupakan hasil interaksi antara faktor psikologis individu, sistem organisasi, kepemimpinan, dan perubahan lingkungan. Temuan ini sejalan dengan Manoppo et al. (2025) yang menekankan pengaruh faktor internal dan eksternal dalam keputusan manajerial, Rahmi dan Fitriatun (2025) yang menggarisbawahi pentingnya pendekatan sistematis dalam

kepemimpinan, serta Xafier et al. (2025) yang menunjukkan peran proses kognitif dan emosi pemimpin dalam menentukan kualitas keputusan. Dengan demikian, penelitian ini memperluas temuan sebelumnya melalui kerangka konseptual yang menegaskan bahwa efektivitas pengambilan keputusan ditentukan oleh interaksi berbagai faktor, bukan oleh satu faktor secara terpisah.

Temuan tersebut memiliki implikasi teoritis bahwa kajian pengambilan keputusan perlu diarahkan pada pendekatan yang lebih integratif, bukan hanya berfokus pada satu variabel. Hal ini sejalan dengan Aida et al. (2025) yang menegaskan pentingnya kecerdasan emosional dalam meningkatkan kualitas keputusan manajerial, Rahmi dan Fitriatun (2025) yang menekankan pendekatan sistematis dalam kepemimpinan dan pengambilan keputusan, serta Novita et al. (2025) yang menunjukkan bahwa efektivitas keputusan bergantung pada kesesuaiannya dengan konteks organisasi. Dari sisi praktis, organisasi perlu mengembangkan sistem pengambilan keputusan yang memadukan prosedur formal, aspek psikologis, komunikasi, budaya kerja, kepemimpinan, serta dukungan informasi yang memadai sebagaimana dikemukakan Elza (2025). Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi konseptual berupa kerangka integratif yang dapat menjadi dasar pengembangan model pengambilan keputusan organisasi. Kebaruan penelitian ini tidak terletak pada ditemukannya faktor baru, melainkan pada integrasi berbagai faktor yang selama ini dikaji secara terpisah menjadi satu kerangka konseptual yang lebih komprehensif.

## KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa pengambilan keputusan dalam organisasi merupakan proses multidimensional yang tidak hanya ditentukan oleh tahapan yang sistematis, tetapi juga oleh keterpaduan faktor psikologis, karakteristik individu, kondisi organisasi, dan lingkungan eksternal. Melalui sintesis berbagai literatur, penelitian ini berhasil memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai hubungan antara proses pengambilan keputusan, faktor-faktor yang memengaruhinya, model pengambilan keputusan, serta peran psikologi organisasi dalam meningkatkan kualitas keputusan. Temuan tersebut menegaskan bahwa efektivitas keputusan tidak bergantung pada penggunaan satu model tertentu, melainkan pada kemampuan organisasi menyesuaikan pendekatan pengambilan keputusan dengan konteks dan kompleksitas permasalahan yang dihadapi. Dengan demikian, tujuan penelitian untuk membangun kerangka konseptual yang lebih utuh mengenai pengambilan keputusan organisasi telah tercapai. Kerangka tersebut diharapkan dapat menjadi landasan dalam mengembangkan praktik pengambilan keputusan yang lebih efektif, adaptif, dan bertanggung jawab.

Hasil penelitian ini memberikan implikasi bagi pengembangan ilmu manajemen dan psikologi organisasi dengan menegaskan pentingnya pendekatan yang integratif dalam memahami dan mengelola pengambilan keputusan. Bagi praktisi dan pemimpin organisasi, temuan penelitian dapat menjadi acuan dalam membangun budaya organisasi yang partisipatif, memperkuat komunikasi, serta meningkatkan kapasitas sumber daya manusia agar keputusan yang dihasilkan lebih berkualitas dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi. Dari sisi kebijakan, hasil kajian ini dapat mendukung penyusunan sistem pengambilan keputusan yang lebih berbasis bukti, kolaboratif, dan responsif terhadap perubahan lingkungan. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menguji kerangka konseptual yang dihasilkan melalui penelitian empiris pada berbagai jenis organisasi sehingga diperoleh validasi yang lebih kuat terhadap hubungan antarfaktor yang telah disintesis. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memperkaya kajian akademik, tetapi juga memberikan kontribusi praktis bagi pengembangan tata kelola organisasi yang lebih efektif di masa mendatang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aida, I. N., Muhammad, F., & Anjani, A. D. (2025). Emotional Intelligence In Managerial Economic Decision-Making. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi Dan Bisnis*, 4(2), 52-63. <https://doi.org/10.51903/qtjj2s79>
- Ain, I. R. (2022). *Pendekatan Inklusif Manajemen Karier Perspektif Al-Qur'an* (Doctoral dissertation, Institut PTIQ Jakarta). <https://repository.ptiq.ac.id/id/eprint/1256/>
- Alya, A., Rika, E. V., Annisa, G. N., Tatnya, H. Z., Lumbangaol, L. R., Sari, M. P., & Surbakti, L. P. (2025). Psikologi Dalam Manajemen Akuntansi: Review Literatur Tentang Kognitif dan Motivasi. *Accounting Student Research Journal*, 4(2), 63-70. <https://doi.org/10.62108/asrj.v4i2.10109>
- Amalia, W. O. Z. (2023). *Aspek-Aspek Psikologis Pengambilan Keputusan Korupsi (Studi Pada Terpidana Kasus Korupsi di Kabupaten Muna)* (Doctoral dissertation, Universitas Hasanuddin). <https://repository.unhas.ac.id/id/eprint/32010/>
- Damayanti, S. L. P., & Fathurrahim, F. (2025). Implementasi Keterlibatan Pegawai Dalam Proses Pengambilan Keputusan Pada Sekolah Tinggi Pariwisata (Stp) Matarm. *Media Bina Ilmiah*, 20(2), 7109-7116. <https://binapatria.id/index.php/MBI/article/view/1404>
- Elza, P. (2025). Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Dalam Mendukung Keputusan Strategis Perusahaan. *Jurnal Akuntansi dan Sistem Informasi*, 1(1), 38-46. <https://pustakajurnal.web.id/index.php/jasi/article/view/21>
- Fathoni, W., Asiah, N., Asikin, N., & Qarnain, Z. (2025). Pengambilan Keputusan Dalam Organisasi. *Socius: Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial*, 3(1). <https://ojs.daarulhuda.or.id/index.php/Socius/article/view/2053>
- Fitriana Sandra, D. E. W. I. (2025). *Pengaruh Pengambilan Keputusan, Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri Di Kab. Way Kanan*. (Doctoral dissertation, UNIVERSITAS LAMPUNG). <https://digilib.unila.ac.id/86119/>
- Gultom, H. (2025). Analisis Praktik Etika Profesi Dan Pengambilan Keputusan Ekonomi Di Kalangan Eksekutif Perempuan: Studi Fenomenologi Terhadap Konflik Dalam Organisasi Di Kabupaten Tapanuli Utara. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 7(3), 927-939. <https://doi.org/10.36985/03kxtn21>
- Hakim, F. B., Yunita, P. E., Supriyadi, D., Isbaya, I., & Ramly, A. T. (2021). Persepsi, Pengambilan Keputusan, Konsep Diri Dan Value. *Diversity: Jurnal Ilmiah Pascasarjana*, 1(3). <https://doi.org/10.32832/djip-uika.v1i3.3972>
- Ika, H. (2025). *Analisis Budaya Organisasi Dalam Pengambilan Keputusan*. (Doctoral dissertation, UIN RADEN INTAN LAMPUNG). <https://repository.radenintan.ac.id/38585/>
- Jannah, S. M., Ramadhan, T., Putri, A., & Basari, M. H. (2025). Penyelesaian Masalah Dan Pengambilan Keputusan. *JIP: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(7), 645-652. <https://jutepejolo.net/index.php/JURDIKAN/article/view/970>
- Lailan, A. (2025). Analisis Pengertian dan Peran Pengambilan Keputusan dalam Meningkatkan Efektifitas Manajemen Pendidikan Islam Masa Kini. *Al-Afkar: Manajemen pendidikan Islam*, 1(1), 1-13. <https://ejournal.unisi.ac.id/index.php/alafkar/article/view/5001>
- Manoppo, I. A., Novieastari, E., Handiyani, H., & Nuraini, T. (2025). Kombinasi Faktor Internal dan Eksternal dalam Pengambilan Keputusan Manajer Keperawatan. *Jurnal Penelitian Kesehatan "SUARA FORIKES" (Journal of Health Research "Forikes Voice")*, 16(3), 856-864. <http://dx.doi.org/10.33846/sf16344>

- Mulyadi, M., Wibisono, C., Sateiawan, B., Dewi, N. P., & Fadlilah, A. H. (2025). Analisis Pengambilan Keputusan Dalam Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi, Perilaku Kepemimpinan, Dan Kepribadian Terhadap Kinerja Karyawan Di Universitas Ibnu Sina Kota Batam. *Jurnal Konseling dan Pendidikan*, 13(1), 194-205.  
<https://jurnal.konselingindonesia.com/index.php/jkp/article/view/1374>
- Noviana, N. (2025). *Digitalisasi Profesi Notaris di Era Globalisasi Ekonomi dan Bisnis* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Sultan Agung Semarang).  
<https://repository.unissula.ac.id/41535/>
- Novita, W., Roza, D., & Suryadi, N. (2025). Penerapan Teori Kontigensi Dalam Pengambilan Keputusan Manajerial: Analisis Perbandingan Di Berbagai Konteks Organisasi. *SIBATIK JOURNAL: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan*, 4(12), 4317-4330.  
<https://publish.ojsindonesia.com/index.php/SIBATIK/article/view/3703>
- Pratiwi, R., Darmawan, R., Setiyawan, F., Nurhamdani, B., Christian, D., & Ariyanto, B. (2025). The Influence of the Application of Cognitive Models, Bounded Rationality, Creativity on Strategic Planning in Decision Making: A Systematic Literature Review. *Jurnal Manajemen, Pariwisata dan Logistik*, 11(2).  
<https://ejournal.lemondial.ac.id/index.php/smc/id/article/view/90>
- Priyono, B., & Rizki, M. (2025). Strategi Pengambilan Keputusan Melalui Komunikasi Efektif Pada Organisasi Publik: Penelitian. *Jurnal Pengabdian Masyarakat dan Riset Pendidikan*, 3(4), 5184-5189. <https://doi.org/10.31004/jerkin.v3i4.1372>
- Putranto, R. A., Dawud, J., Pradesa, H. A., Harijanto, D., & Dharmanegara, I. B. A. (2022). Manajemen Talenta Pada Sektor Publik: Sebuah Studi Literatur Serta Arah Model Kajian Untuk Masa Depan. *Jurnal Manajemen Dan Profesional*, 3(2), 176-211.  
<https://doi.org/10.32815/jpro.v3i2.1463>
- Rahmi, A., & Fitriatun, N. (2025). Pendekatan Sistematis Dalam Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan Pendidikan: Kajian Literatur. *AT-TAKLIM: Jurnal Pendidikan Multidisiplin*, 2(5), 119-138.  
<https://journal.hasbaedukasi.co.id/index.php/attaklim/article/view/280>
- Ramadani, T. F., Ahmad, A., Marcellah, A., & Mukthamar, A. (2024). Eksplorasi Konsep Dan Model Kepemimpinan Dalam Manajemen Strategik. *Indonesian Journal of Innovation Multidisipliner Research*, 2(2), 243-264. <https://doi.org/10.69693/ijim.v2i2.135>
- Respi, F. (2025). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Di Sd It Mutiara Miftahul Jannah Lampung Selatan* (Doctoral dissertation, UIN RADEN INTAN LAMPUNG). <https://repository.radenintan.ac.id/39231/>
- Riodini, I. (2023). *Pengaruh Tata Kelola Kolaborasi, Kompetensi Personal Dan Integritas Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Pada Bank Bri Di Sulawesi Selatan* (Doctoral dissertation, Universitas Hasanuddin).  
<https://repository.unhas.ac.id/id/eprint/25442/>
- Safari, T. (2025). *Peningkatan Kinerja Organisasi Berdasarkan Keadilan Dalam Partisipasi Pengambilan Keputusan Pada Perguruan Tinggi Islam Di Lldikti Wilayah V Yogyakarta*. (Doctoral dissertation, Universitas Islam Sultan Agung Semarang).  
<https://repository.unissula.ac.id/42783/>
- Sari, E. M., Lastrioza, L., Hadiyanto, H., & Irsyad, I. (2025). Analisis Rasionalitas Dan Efektivitas Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah Di Smpn 1 Kecamatan Guguak. *Jurnal Kepemimpinan dan Pengurusan Sekolah*, 10(4), 2353-2363.  
<https://ejournal.stkip-pessel.ac.id/index.php/kp/article/view/1219>



- Siti, H. (2025). *Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Selfefficacy Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening Dalam Perspektif Manajemen Sumber Daya Insani (Studi Pada Pegawai Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Bandar Lampung)*. (Doctoral dissertation, UIN RADEN INTAN LAMPUNG). <https://repository.radenintan.ac.id/41795/>
- Sitorus, S. A., Hasibuan, A., Antikasari, T. W., Ainun, W. O. N., Sinaga, O. S., Purba, B., & Rahmawati, I. (2022). *Pengantar perilaku organisasi*. <https://repository.stiesultanagung.ac.id/id/eprint/592/>
- Suryani, I., & Jannah, W. (2025). Pembuat Keputusan Dalam Organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Pendidikan* | E-ISSN: 3062-7788, 1(4), 168-174. <https://jurnal.kopusindo.com/index.php/jimp/article/view/612>
- Susanto, T. T. D., Haryani, T., Farashati, A., & Theoline, E. (2025). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 10(3), 967-974. <https://ejurnal.stkip-pessel.ac.id/index.php/jmp/article/view/690>
- Wahono, P., Kanthy, N. H. W. N., Aminudin, C. A., Purba, Y. K. A. P., Maulany, D. R. I. D., Setiadi, Y. A., & Praptiwi, D. (2025). *The Competitive Mindset: Kunci Keunggulan Bersaing Organisasi di Era Disrupsi*. <https://repository.ganeshakreaisemesta.com/publications/619534/the-competitive-mindset-kunci-keunggulan-bersaing-organisasi-di-era-disrupsi>
- Xafier, M. H., Ilfah, F. N. A., Mardiyah, I., & Anshori, M. I. (2025). Neuroscience & Kepemimpinan: Pemanfaatan Ilmu Otak Dalam Pengambilan Keputusan Kepemimpinan. *PERFORMANCE: Jurnal Bisnis & Akuntansi*, 15(1), 144-156. <https://doi.org/10.24929/feb.v15i1.4186>