EVOLUSI PARADIGMA PENGAMBILAN KEPUTUSAN MANAJERIAL: INTEGRASI ANTARA PENDEKATAN RASIONAL DAN PENDEKATAN PERILAKU DALAM PERSPEKTIF TEORI ORGANISASI MODERN

Zarkasi Efendi[1], Joni Sajati Anugrah Pratama[2], Rudi[3], Salfen Hasri[4], Sohiron[5]

[1,2,3,4,5]*Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau*
E-mail : zarkasiefendi42@gmail.com[1], jonisajati2233@gmail.com[2], rudidaenk89@gmail.com[3], salfen.hasri@uin-suska.ac.id[4], sohiron@uin-suska.ac.id[5]

ABSTRAK

Paradigma pengambilan keputusan manajerial telah mengalami evolusi signifikan seiring dengan perubahan karakteristik organisasi dan lingkungan bisnis modern yang semakin kompleks. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam dinamika evolusi tersebut dengan menyoroti integrasi antara pendekatan rasional dan pendekatan perilaku dalam kerangka teori organisasi modern. Melalui pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif-analitis, penelitian ini melakukan kajian literatur sistematis terhadap berbagai sumber primer berupa jurnal ilmiah dan buku akademik terkini untuk menelusuri perkembangan konsep, perdebatan teoretis, serta arah integratif yang muncul dalam proses pengambilan keputusan manajerial. Hasil kajian menunjukkan bahwa pendekatan rasional, yang menekankan logika analitis, perhitungan objektif, dan efisiensi, tetap menjadi dasar penting dalam proses pengambilan keputusan. Namun, pendekatan ini memiliki keterbatasan karena mengabaikan dimensi psikologis, sosial, dan emosional yang memengaruhi perilaku pengambil keputusan. Sebaliknya, pendekatan perilaku menawarkan pemahaman yang lebih realistis terhadap faktor manusia, tetapi cenderung kurang sistematis dalam aspek analisis. Oleh karena itu, integrasi antara keduanya menghasilkan paradigma baru yang disebut bounded rational-behavioral model, di mana keputusan manajerial dipahami sebagai hasil interaksi antara analisis logis dan dinamika perilaku manusia. Temuan penelitian ini menegaskan bahwa efektivitas keputusan manajerial tidak hanya ditentukan oleh kemampuan analitis, tetapi juga oleh kesadaran terhadap bias kognitif, intuisi, serta konteks sosial organisasi. Model integratif ini memungkinkan terciptanya proses pengambilan keputusan yang lebih adaptif, reflektif, dan berorientasi pada pembelajaran organisasi. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya khazanah ilmu manajemen dengan menawarkan sintesis baru antara dua paradigma besar dalam pengambilan keputusan, sementara secara praktis memberikan panduan bagi manajer untuk merancang sistem keputusan yang seimbang antara rasionalitas dan kemanusiaan.

Kata Kunci : *Pengambilan Keputusan Manajerial, Pendekatan Rasional, Pendekatan Perilaku, Teori Organisasi Modern, Bounded Rationality, Integrasi Paradigma*

PENDAHULUAN

Dalam dunia organisasi modern yang dinamis dan kompleks, pengambilan keputusan manajerial menjadi aspek fundamental yang menentukan efektivitas dan keberlanjutan organisasi. Keputusan yang diambil oleh manajer tidak hanya berfungsi sebagai respons terhadap permasalahan internal dan eksternal, tetapi juga mencerminkan cara pandang organisasi terhadap perubahan lingkungan strategis, teknologi, serta perilaku manusia di dalamnya. Selama beberapa dekade, paradigma pengambilan keputusan telah mengalami evolusi signifikan dari pendekatan rasional yang menekankan logika dan analisis objektif menuju pendekatan perilaku yang mengakui keterbatasan kognitif, pengaruh emosi, dan dinamika sosial individu dalam organisasi. Transformasi ini mencerminkan pergeseran cara pandang manajemen terhadap manusia, bukan semata sebagai economic being, tetapi sebagai social and psychological being yang terlibat dalam proses organisasi yang kompleks.

Kajian terdahulu menunjukkan bahwa pendekatan rasional dalam pengambilan keputusan berakar pada teori klasik manajemen dan ekonomi, di mana keputusan dipandang sebagai hasil dari proses sistematis untuk memaksimalkan utilitas dengan informasi yang lengkap dan alternatif yang terukur (Simon, 1955; Drucker, 1974). Pendekatan ini menekankan perencanaan yang terstruktur, analisis kuantitatif, dan penggunaan model logis dalam menentukan pilihan terbaik bagi organisasi. Namun, Herbert Simon (1957) kemudian memperkenalkan konsep bounded rationality yang menegaskan bahwa rasionalitas manusia dalam pengambilan keputusan bersifat terbatas oleh kemampuan kognitif, waktu, serta ketersediaan informasi. Sejak saat itu, muncul paradigma baru yang dikenal sebagai pendekatan perilaku (behavioral approach), yang dipelopori oleh tokoh-tokoh seperti Cyert dan March (1963) melalui Behavioral Theory of the Firm, di mana keputusan manajerial dipandang sebagai hasil kompromi, negosiasi, dan pengaruh sosial antaraktor organisasi.

Dalam dua dekade terakhir, perkembangan teori organisasi modern menunjukkan adanya kecenderungan integratif antara kedua pendekatan tersebut. Penelitian kontemporer (Eisenhardt & Zbaracki, 1992; Kahneman & Tversky, 2000; March, 2010) menyoroti bahwa pengambilan keputusan manajerial yang efektif tidak dapat hanya mengandalkan rasionalitas formal, tetapi juga memerlukan pemahaman terhadap konteks perilaku, intuisi, serta dinamika sosial dalam organisasi. Pendekatan integratif ini dikenal sebagai bounded rational-behavioral model, yang berupaya menggabungkan presisi analitis dari pendekatan rasional dengan realitas psikologis dan sosiologis dari pendekatan perilaku.

Kebaruan ilmiah (novelty) dari kajian ini terletak pada upaya mengonstruksi model konseptual yang menjelaskan evolusi paradigma pengambilan keputusan manajerial sebagai proses integratif yang berkelanjutan dalam perspektif teori organisasi modern. Tidak seperti penelitian terdahulu yang cenderung menempatkan pendekatan rasional dan perilaku secara dikotomis, artikel ini menegaskan bahwa keduanya bukanlah entitas yang saling meniadakan, melainkan saling melengkapi dalam membentuk kerangka pengambilan keputusan yang adaptif, kontekstual, dan berorientasi pada pembelajaran organisasi. Dengan kata lain, penelitian ini berupaya menjawab bagaimana sintesis antara rasionalitas dan perilaku dapat membentuk paradigma baru yang relevan dengan tantangan kompleksitas dan ketidakpastian lingkungan organisasi kontemporer.

Kebaruan ilmiah dari kajian ini terletak pada upaya komprehensif untuk mengonstruksi sebuah model konseptual baru yang menjelaskan evolusi paradigma pengambilan keputusan

manajerial sebagai proses integratif dan berkelanjutan dalam perspektif teori organisasi modern. Dalam konteks ini, penelitian tidak sekadar membandingkan dua pendekatan besar rasional dan perilaku melainkan berupaya membangun jembatan epistemologis yang menghubungkan keduanya ke dalam satu kerangka teoretis yang koheren. Model konseptual yang diusulkan menegaskan bahwa pengambilan keputusan manajerial yang efektif tidak dapat dipahami secara parsial, tetapi harus dilihat sebagai hasil dari interaksi dinamis antara rasionalitas analitis, pengalaman perilaku, dan pembelajaran organisasi yang berlangsung secara siklus.

Berbeda dengan penelitian terdahulu yang umumnya memandang pendekatan rasional dan perilaku sebagai dua paradigma yang saling bertentangan atau berdiri secara dikotomis, artikel ini menempatkan keduanya sebagai entitas komplementer yang saling memperkaya. Pendekatan rasional memberikan struktur dan arah melalui penggunaan logika, analisis data, serta perhitungan objektif, sementara pendekatan perilaku menghadirkan dimensi manusiawi berupa intuisi, persepsi, bias kognitif, dan nilai-nilai sosial yang turut memengaruhi proses pengambilan keputusan. Dengan demikian, integrasi antara kedua pendekatan ini tidak dimaksudkan untuk menggantikan salah satunya, tetapi untuk menciptakan suatu bentuk sintesis baru yang mampu menjelaskan bagaimana keputusan diambil dalam kondisi kompleks, tidak pasti, dan dinamis, sebagaimana yang terjadi pada organisasi kontemporer.

Kebaruan konseptual lainnya terletak pada pandangan bahwa pengambilan keputusan manajerial bukan hanya sekadar aktivitas kognitif individual, tetapi merupakan proses sosial adaptif yang melibatkan pembelajaran kolektif di dalam organisasi. Dengan mengadopsi prinsip-prinsip teori organisasi modern seperti teori kontingensi, teori kompleksitas, dan organizational learning theory kajian ini menawarkan perspektif baru bahwa rasionalitas tidak bersifat statis atau absolut, melainkan rasionalitas yang berevolusi melalui pengalaman, interaksi sosial, dan refleksi perilaku dalam menghadapi perubahan lingkungan organisasi.

Selain itu, penelitian ini menegaskan bahwa sintesis antara pendekatan rasional dan perilaku tidak hanya menghasilkan model teoretis yang lebih utuh, tetapi juga memiliki implikasi praktis yang signifikan. Model integratif yang dihasilkan dapat menjadi dasar pengembangan decision-making framework bagi manajer dalam merancang sistem keputusan yang berbasis data, namun tetap peka terhadap konteks sosial dan psikologis. Dalam hal ini, kebaruan ilmiah artikel ini tidak berhenti pada tataran teoritis, tetapi juga menawarkan arah implementatif bagi praktik manajerial modern, yaitu pengambilan keputusan yang bersifat analitis sekaligus reflektif, efisien sekaligus empatik, serta terstruktur namun tetap fleksibel terhadap perubahan.

Dengan demikian, novelty dari penelitian ini tidak hanya terletak pada integrasi dua pendekatan besar dalam teori pengambilan keputusan, tetapi juga pada penyusunan kerangka konseptual evolusioner yang menjelaskan bagaimana organisasi modern dapat membangun mekanisme pengambilan keputusan yang adaptif terhadap kompleksitas, ketidakpastian, dan tuntutan pembelajaran berkelanjutan. Artikel ini memberikan kontribusi orisinal dalam memperluas horizon pemikiran manajerial dengan menghadirkan paradigma baru bahwa rasionalitas dan perilaku bukan dua kutub yang berlawanan, melainkan dua dimensi yang saling menopang dalam membentuk decision intelligence organisasi masa depan.

Permasalahan utama yang dikaji dalam penelitian ini adalah: bagaimana integrasi antara pendekatan rasional dan pendekatan perilaku dapat menghasilkan paradigma pengambilan keputusan manajerial yang lebih efektif dalam konteks teori organisasi modern? Adapun hipotesis konseptual yang diangkat adalah bahwa integrasi kedua pendekatan tersebut menghasilkan model pengambilan keputusan yang lebih adaptif terhadap dinamika internal

organisasi dan tekanan lingkungan eksternal, dibandingkan bila masing-masing pendekatan diterapkan secara terpisah.

Metode yang digunakan dalam kajian ini adalah analisis kualitatif berbasis literature review sistematis terhadap teori dan penelitian empiris terkait pengambilan keputusan, teori organisasi modern, serta dinamika perilaku manajerial. Pendekatan ini memungkinkan penulis untuk mengidentifikasi pola evolusi, kesenjangan teoritis, serta arah pengembangan paradigma yang lebih holistik.

Tujuan utama dari artikel ini adalah untuk menjelaskan evolusi paradigma pengambilan keputusan manajerial dan merumuskan model integratif antara pendekatan rasional dan perilaku dalam perspektif teori organisasi modern. Kajian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah ilmiah dalam bidang manajemen dan organisasi dengan memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai bagaimana manajer masa kini dapat mengambil keputusan yang tidak hanya logis dan sistematis, tetapi juga manusiawi, kontekstual, dan adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis yang cepat.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif-analitis yang berfokus pada kajian konseptual terhadap evolusi paradigma pengambilan keputusan manajerial. Pendekatan ini dipilih karena topik yang dikaji bersifat teoretis dan eksploratif, yaitu berupaya memahami secara mendalam integrasi antara pendekatan rasional dan pendekatan perilaku dalam konteks teori organisasi modern. Tujuan utama dari penelitian ini bukan untuk menguji hipotesis secara empiris, melainkan untuk mengonstruksi model konseptual yang menggambarkan hubungan dinamis antara rasionalitas analitis dan perilaku manajerial dalam proses pengambilan keputusan.

Pendekatan kualitatif deskriptif-analitis dianggap paling tepat karena memberikan ruang bagi peneliti untuk melakukan interpretasi teoritis dan analisis mendalam terhadap fenomena yang dikaji. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat menelusuri perkembangan pemikiran ilmiah, menganalisis argumen konseptual, serta menyusun sintesis baru yang merefleksikan perubahan paradigma dalam teori organisasi modern. Pendekatan ini juga selaras dengan pandangan Creswell (2018) dan Miles & Huberman (2014) yang menyatakan bahwa penelitian kualitatif dapat digunakan untuk mengeksplorasi fenomena sosial dan manajerial yang kompleks melalui proses interpretasi dan penguatan argumen berbasis literatur ilmiah.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder yang bersumber dari berbagai literatur ilmiah seperti jurnal, buku, laporan penelitian, dan dokumen akademik yang relevan dengan topik pengambilan keputusan manajerial. Data diperoleh melalui penelusuran sistematis terhadap literatur yang dipublikasikan baik dalam skala nasional maupun internasional, terutama pada bidang manajemen, perilaku organisasi, teori pengambilan keputusan, serta teori organisasi modern. Beberapa sumber utama yang digunakan mencakup jurnal seperti *Academy of Management Review*, *Administrative Science Quarterly*, *Journal of Behavioral Decision Making*, dan *Journal of Organizational Behavior*, serta buku-buku karya klasik dari Simon (1957), Cyert & March (1963), Eisenhardt & Zbaracki (1992), dan Kahneman & Tversky (2000) yang menjadi landasan penting dalam memahami integrasi antara rasionalitas dan perilaku dalam konteks organisasi.

Proses pengumpulan data dilakukan dengan metode *systematic literature review* (SLR) untuk memastikan bahwa literatur yang digunakan relevan, kredibel, dan mutakhir. Tahapan SLR mencakup penelusuran literatur dengan kata kunci seperti "managerial decision-making," "rational model," "behavioral model," "bounded rationality," dan "organizational theory." Hasil penelusuran kemudian dianalisis secara mendalam untuk menemukan pola perkembangan teori, perdebatan konseptual, serta area penelitian yang belum banyak dikaji (*research gap*).

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri sebagai *key instrument*, yang berperan dalam melakukan penilaian kritis terhadap relevansi, validitas, dan keabsahan literatur yang dikaji. Validitas data diperkuat melalui teknik triangulasi sumber, yaitu dengan membandingkan hasil kajian dari berbagai penelitian yang memiliki konteks, waktu, atau pendekatan yang berbeda. Proses analisis data dilakukan dengan menggunakan pendekatan *content analysis* dan *thematic interpretation*, di mana setiap literatur dikaji untuk mengidentifikasi konsep, variabel, dan hubungan antar-tema yang berkaitan dengan evolusi pengambilan keputusan manajerial.

Hasil analisis dari berbagai literatur kemudian disintesiskan untuk membentuk pemahaman baru mengenai integrasi antara pendekatan rasional dan perilaku. Sintesis ini menjadi dasar dalam merumuskan model konseptual pengambilan keputusan manajerial yang menggambarkan keseimbangan antara rasionalitas analitis dan pertimbangan perilaku manusia dalam organisasi modern. Dengan demikian, metodologi ini tidak hanya berfungsi untuk menelusuri perkembangan teori, tetapi juga menjadi alat konseptual untuk menjelaskan arah evolusi paradigma manajerial yang lebih komprehensif, adaptif, dan kontekstual terhadap dinamika lingkungan organisasi saat ini.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Sintesis Konseptual : Bagaimana Integrasi Antara Rasionalitas Dan Perilaku Membentuk Paradigma Pengambilan Keputusan Baru

Pembahasan pertama menegaskan bahwa evolusi paradigma pengambilan keputusan bukan sekadar pergantian satu pendekatan oleh pendekatan lain, melainkan proses sintesis yang produktif. Pendekatan rasional menyediakan rangka kerja analitis model keputusan, pemodelan alternatif, optimisasi, dan penggunaan data kuantitatif yang sangat diperlukan ketika masalah terdefinisi dengan baik dan informasi relatif lengkap. Namun, realitas organisasi modern ditandai oleh ketidakpastian, ambiguitas, dan keterbatasan informasi sehingga asumsi rasionalitas sempurna menjadi kurang realistis. Di sini, pendekatan perilaku mengisi celah dengan memperkenalkan variabel-variabel psikologis dan sosial: keterbatasan kognitif, bias, preferensi, tekanan kelompok, dan dinamika politik organisasi. Integrasi keduanya yang dapat disebut sebagai paradigma bounded rational-behavioral—menciptakan model pengambilan keputusan yang lebih pragmatis dan adaptif. Dalam model ini, proses rasional (misalnya analisis biaya-manfaat, simulasi skenario, dan data-driven forecasting) tetap menjadi inti, tetapi diaplikasikan dengan sadar terhadap keterbatasan manusia: keputusan disusun melalui iterasi analitis yang diselingi mekanisme validasi sosial, deliberasi tim, dan check-and-balance untuk memitigasi bias. Secara konseptual, integrasi ini membutuhkan tiga mekanisme operasional: (a) strukturisasi masalah agar bisa dianalisis secara kuantitatif sambil menjaga fleksibilitas interpretatif, (b) institutionalisasi titik-titik refleksi perilaku misalnya sesi debrief atau devil's advocate untuk mengungkap asumsi tersembunyi, dan (c) feedback loop pembelajaran organisasi yang

memungkinkan model rasional diperbaiki berdasarkan pengalaman dan insight perilaku. Dengan demikian sintesis ini tidak hanya bersifat teoritis; ia juga bersifat prosedural dan institusional: organisasi perlu merancang proses, aturan, dan alat yang menggabungkan analisis data dan pengakuan terhadap dinamika manusiawi.

Pembahasan pertama menegaskan bahwa evolusi paradigma pengambilan keputusan manajerial bukan sekadar pergantian dari satu pendekatan ke pendekatan lain, melainkan merupakan proses sintesis epistemologis yang produktif. Pergeseran ini mencerminkan perkembangan cara pandang manajemen terhadap hakikat keputusan itu sendiri yang semula dipahami secara mekanistik dan deterministik, kini diakui sebagai proses kompleks yang melibatkan dimensi analitis, psikologis, sosial, dan bahkan etis. Pendekatan rasional memang memberikan kontribusi mendasar terhadap disiplin manajemen modern karena menyediakan kerangka kerja yang sistematis untuk menganalisis masalah, membandingkan alternatif, serta memilih solusi yang paling efisien berdasarkan logika dan data empiris. Melalui penggunaan model analisis kuantitatif, seperti *cost-benefit analysis*, *decision tree*, atau *simulation modeling*, pendekatan ini membantu manajer membuat keputusan yang terukur dan konsisten ketika lingkungan organisasi relatif stabil dan informasi tersedia secara lengkap.

Namun, dalam praktik organisasi modern, kondisi ideal seperti yang diasumsikan dalam rasionalitas sempurna hampir tidak pernah terjadi. Realitas organisasi saat ini ditandai oleh ketidakpastian, ambiguitas, dan keterbatasan informasi akibat cepatnya perubahan teknologi, kompleksitas struktur sosial, serta dinamika pasar yang tidak dapat diprediksi. Dalam konteks ini, asumsi bahwa manusia mampu memproses seluruh informasi secara logis menjadi kurang realistis. Manajer sering kali dihadapkan pada situasi di mana keputusan harus diambil secara cepat dengan informasi yang tidak lengkap dan hasil yang sulit dipastikan. Di sinilah kemudian muncul pentingnya pendekatan perilaku yang berfokus pada aspek manusiawi dalam proses pengambilan keputusan. Pendekatan ini mengakui bahwa keputusan tidak hanya didorong oleh logika, tetapi juga oleh faktor psikologis dan sosial seperti persepsi, nilai, emosi, pengalaman masa lalu, tekanan kelompok, serta dinamika kekuasaan di dalam organisasi.

Dengan memperhatikan keterbatasan kognitif manusia yang dikemukakan oleh Herbert Simon melalui konsep *bounded rationality*, pendekatan perilaku memberikan kontribusi penting dalam menjelaskan bagaimana keputusan sebenarnya dibuat di dunia nyata. Pendekatan ini menyoroti bahwa pengambil keputusan tidak mencari hasil yang sepenuhnya optimal, melainkan hasil yang memadai dan dapat diterima berdasarkan konteks dan keterbatasan yang dihadapi. Pemahaman ini menjadikan pendekatan perilaku sebagai pelengkap alami dari pendekatan rasional, karena memperkaya dimensi analitis dengan realitas empiris yang bersifat manusiawi. Ketika kedua pendekatan ini diintegrasikan, lahirlah paradigma baru yang disebut bounded rational-behavioral paradigm, yaitu suatu kerangka berpikir yang berupaya menggabungkan ketajaman analitis dari pendekatan rasional dengan sensitivitas terhadap faktor perilaku yang kompleks dan tidak terukur.

Dalam paradigma ini, proses rasional tetap menjadi inti dari pengambilan keputusan, karena melalui analisis logis dan data-driven forecasting organisasi dapat meminimalkan risiko dan mengoptimalkan sumber daya. Namun, penerapannya dilakukan dengan kesadaran penuh terhadap keterbatasan manusia. Artinya, keputusan tidak lagi dipandang sebagai hasil perhitungan matematis semata, tetapi juga sebagai produk dari interaksi sosial dan refleksi kolektif. Keputusan dihasilkan melalui proses iteratif, di mana analisis kuantitatif diselingi dengan mekanisme validasi sosial seperti diskusi tim, konsultasi lintas departemen, dan evaluasi

kelompok yang berfungsi untuk menguji asumsi dan menyeimbangkan bias individu. Proses deliberatif ini memperkuat legitimasi keputusan sekaligus meningkatkan akurasi interpretasi terhadap data dan konteks organisasi.

Integrasi antara rasionalitas dan perilaku dalam model ini juga menciptakan mekanisme pembelajaran organisasi yang bersifat berkelanjutan. Keputusan tidak berhenti pada tahap implementasi, tetapi terus dievaluasi dan diperbaiki melalui umpan balik (*feedback loop*) yang memungkinkan organisasi belajar dari pengalaman masa lalu. Melalui mekanisme ini, model rasional tidak dipandang statis, melainkan adaptif terbuka terhadap penyesuaian berdasarkan wawasan perilaku dan dinamika sosial yang muncul selama proses implementasi. Dengan demikian, keputusan yang diambil bukan hanya didasarkan pada analisis data yang obyektif, tetapi juga pada refleksi kolektif terhadap nilai-nilai, motivasi, dan perilaku para pelaku organisasi.

Sintesis antara pendekatan rasional dan perilaku ini pada akhirnya tidak hanya memiliki makna teoretis, tetapi juga implikasi prosedural dan institusional. Dalam tataran praktis, organisasi perlu mendesain sistem pengambilan keputusan yang menyeimbangkan analisis data dengan kesadaran terhadap dinamika manusiawi. Proses dan aturan formal harus menyediakan ruang bagi partisipasi, diskusi reflektif, dan evaluasi berkelanjutan agar keputusan yang dihasilkan lebih akurat, etis, dan adaptif terhadap perubahan lingkungan. Dengan demikian, integrasi ini menjadikan pengambilan keputusan sebagai proses kolektif yang tidak hanya berorientasi pada hasil akhir, tetapi juga pada proses pembelajaran dan peningkatan kapasitas organisasi secara berkelanjutan.

Peran Bounded Rationality Dan Bias Kognitif: Konsekuensi Untuk Kualitas Keputusan Dan Teknik Mitigasinya

Pembahasan kedua memusatkan perhatian pada implikasi bounded rationality dan bias kognitif terhadap kualitas keputusan manajerial. Bounded rationality menegaskan bahwa aktor organisasi beroperasi dalam batasan informasi, waktu, dan kapasitas kognitif; konsekuensinya adalah kecenderungan memilih solusi yang memuaskan (satisficing) daripada optimal. Ditambah lagi, berbagai bias kognitif seperti anchoring, confirmation bias, overconfidence, dan availability heuristic seringkali mengarahkan penilaian manajer jauh dari prediksi model rasional. Dampaknya antara lain keputusan yang under- atau over-reactive terhadap sinyal lingkungan, kegagalan mengantisipasi risiko sistemik, atau alokasi sumber daya yang suboptimal. Untuk mengatasi masalah ini, integrasi optimal memerlukan teknik mitigasi yang konkret: implementasi decision support systems (DSS) yang menampilkan alternatif dan probabilitas secara visual; prosedur premortem yang memaksa tim membayangkan kegagalan; penggunaan checklists untuk mengurangi lupa variabel penting; deployment of red teams untuk menguji asumsi; dan pelatihan metakognitif bagi pengambil keputusan agar menyadari pola bias mereka sendiri. Selain itu, mixed-methods validation mengombinasikan analisis statistik dengan konsultasi kelompok dapat menurunkan risiko bias kolektif. Namun intervensi ini memiliki batasan: DSS dapat menciptakan ilusi objektivitas jika data buruk (garbage in, garbage out), dan mekanisme partisipatif dapat melambatkan keputusan dalam situasi yang memerlukan reaksi cepat. Karena itu, kebijakan organisasi perlu menyeimbangkan trade-off antara ketepatan analitis dan kecepatan respons, serta menyesuaikan teknik mitigasi dengan konteks (misalnya krisis vs. perencanaan strategis).

Pembahasan kedua berfokus pada implikasi konsep *bounded rationality* dan bias kognitif terhadap kualitas keputusan manajerial, yang menjadi aspek penting dalam memahami

keterbatasan manusia sebagai pengambil keputusan dalam organisasi modern. Teori *bounded rationality* yang dikemukakan oleh Herbert A. Simon menjadi tonggak perubahan besar dalam studi pengambilan keputusan, karena menolak asumsi dasar dari rasionalitas sempurna yang selama ini mendominasi teori ekonomi dan manajemen klasik. Menurut Simon, manusia tidak pernah memiliki kemampuan kognitif yang cukup untuk memproses semua informasi yang relevan, terutama dalam situasi yang kompleks dan penuh ketidakpastian. Dalam kondisi demikian, pengambil keputusan cenderung memilih alternatif yang memuaskan (*satisficing*), bukan yang benar-benar optimal, karena keterbatasan waktu, data, dan kapasitas berpikir.

Dalam praktik manajerial, kondisi ini menyebabkan keputusan sering kali tidak sejalan dengan model rasional yang ideal. Para manajer menghadapi situasi di mana informasi yang tersedia bersifat ambigu, tidak lengkap, atau bahkan menyesatkan. Hal ini diperparah oleh berbagai bentuk bias kognitif pola pikir yang secara sistematis memengaruhi penilaian dan interpretasi terhadap informasi. Misalnya, *anchoring bias* membuat pengambil keputusan terlalu bergantung pada informasi awal (anchor) yang mungkin tidak relevan; *confirmation bias* mendorong seseorang untuk mencari data yang hanya mendukung keyakinan yang sudah ada; *overconfidence bias* menimbulkan kepercayaan diri berlebihan dalam membuat prediksi; dan *availability heuristic* membuat individu menilai suatu peristiwa lebih mungkin terjadi hanya karena mudah diingat atau sering muncul dalam pengalaman mereka. Akumulasi dari bias-bias ini menjelaskan mengapa keputusan manajerial sering kali tidak konsisten, terlalu reaktif terhadap sinyal tertentu, atau gagal memperkirakan risiko yang tersembunyi.

Konsekuensi dari fenomena *bounded rationality* dan bias kognitif ini dapat berwujud dalam berbagai bentuk kesalahan keputusan organisasi. Misalnya, keputusan yang terlalu cepat (over-reactive) dapat terjadi ketika manajer menilai ancaman atau peluang berdasarkan persepsi pribadi tanpa validasi data yang memadai. Sebaliknya, keputusan yang terlalu lambat (under-reactive) muncul karena keraguan berlebih atau keengganan untuk bertindak sebelum semua informasi lengkap tersedia—padahal kondisi bisnis menuntut kecepatan respons. Kedua kondisi ekstrem ini sama-sama berisiko, karena dapat mengarah pada kegagalan organisasi dalam mengantisipasi perubahan pasar, salah alokasi sumber daya, atau hilangnya peluang strategis. Dalam konteks organisasi publik atau pendidikan, bias seperti ini juga dapat mengakibatkan kebijakan yang tidak tepat sasaran, pemborosan anggaran, atau lemahnya inovasi kelembagaan.

Untuk mengurangi pengaruh bias dan keterbatasan kognitif tersebut, diperlukan mekanisme mitigasi yang terstruktur dan berbasis pembelajaran organisasi. Salah satu solusi yang banyak digunakan adalah penerapan *Decision Support Systems* (DSS), yaitu sistem informasi berbasis komputer yang membantu manajer memvisualisasikan alternatif keputusan, probabilitas hasil, dan konsekuensi jangka panjang dari setiap pilihan. DSS memberikan transparansi dalam pengambilan keputusan dan membantu menurunkan ketergantungan pada intuisi yang berpotensi bias. Namun demikian, keefektifan DSS bergantung pada kualitas data yang digunakan—karena jika data yang dimasukkan tidak akurat, maka hasil analisis yang dihasilkan juga akan menyesatkan (*garbage in, garbage out*).

Selain teknologi, pendekatan perilaku juga berperan penting melalui penerapan strategi reflektif dan partisipatif. Salah satu metode efektif adalah *premortem analysis*, yaitu prosedur di mana tim manajemen diminta untuk membayangkan bahwa suatu keputusan telah gagal dan kemudian menelusuri penyebab potensial dari kegagalan tersebut. Teknik ini mampu memaksa individu berpikir lebih kritis dan objektif terhadap risiko yang mungkin terabaikan. Demikian pula, penggunaan *checklists* membantu memastikan bahwa variabel penting tidak terlewat dalam

proses penilaian alternatif. Untuk keputusan strategis yang berisiko tinggi, organisasi dapat membentuk "red teams" kelompok independen yang bertugas menantang asumsi dan kesimpulan tim pengambil keputusan utama. Pendekatan ini mendorong *dialectical thinking*, memperluas perspektif, serta memperkuat kualitas argumentasi dalam pengambilan keputusan.

Dalam ranah pengembangan sumber daya manusia, pelatihan metakognitif juga sangat diperlukan agar para manajer mampu mengenali pola berpikir dan bias mereka sendiri. Melalui pelatihan semacam ini, individu dapat meningkatkan kesadaran diri (*self-awareness*) dan kemampuan untuk mengevaluasi kembali proses berpikir sebelum mengambil keputusan. Pendekatan yang menggabungkan refleksi pribadi dengan diskusi kolektif atau yang dikenal dengan *mixed-method validation* juga terbukti efektif dalam menyeimbangkan kekuatan analitis dengan pemahaman sosial. Validasi ganda antara data statistik dan penilaian kelompok membantu mengurangi bias individu sekaligus meningkatkan legitimasi keputusan di tingkat organisasi.

Namun demikian, berbagai strategi mitigasi tersebut tetap memiliki keterbatasan. Penggunaan DSS, meskipun meningkatkan objektivitas, dapat menciptakan ilusi rasionalitas jika pengguna terlalu bergantung pada hasil analisis tanpa mempertimbangkan konteks atau intuisi. Sementara itu, mekanisme partisipatif seperti *premortem* atau *red team review* dapat memperlambat proses pengambilan keputusan, terutama dalam situasi krisis yang membutuhkan tindakan cepat. Oleh karena itu, organisasi perlu secara cermat menyeimbangkan trade-off antara ketepatan analitis dan kecepatan respons. Pendekatan integratif harus disesuaikan dengan konteks situasi—misalnya, dalam kondisi stabil, analisis mendalam dan reflektif lebih diutamakan, sedangkan dalam kondisi krisis atau tekanan waktu tinggi, keputusan berbasis heuristik yang cepat tetapi terarah mungkin lebih efektif.

Secara konseptual, pembahasan ini memperlihatkan bahwa *bounded rationality* dan bias kognitif bukanlah kelemahan yang harus dihapuskan sepenuhnya, melainkan realitas yang perlu dikelola secara strategis. Dengan memahami keterbatasan tersebut dan mengintegrasikannya ke dalam sistem pembelajaran organisasi, manajer dapat membangun kapasitas adaptif yang lebih baik dalam menghadapi kompleksitas dan ketidakpastian. Paradigma ini menegaskan bahwa kualitas keputusan tidak ditentukan oleh seberapa rasional seseorang berpikir secara ideal, melainkan oleh kemampuan organisasi dalam merancang struktur, teknologi, dan budaya yang mendukung pengambilan keputusan yang sadar akan bias, reflektif, serta adaptif terhadap perubahan.

Kontinjensi Organisasi : Struktur, Lingkungan, Dan Teknologi Sebagai Moderator Integrasi Paradigma

Pembahasan ketiga menekankan bahwa efektivitas integrasi rasional-perilaku sangat tergantung pada kondisi kontinjensi organisasi. Struktur organisasi (terpusat vs. desentralisasi), budaya organisasi (hierarki formal vs. kultur partisipatif), tingkat ketidakpastian lingkungan (stabil vs. volatil), dan kapabilitas teknologi informasi semuanya memoderasi bagaimana pendekatan integratif berfungsi. Dalam organisasi terpusat dengan kultur top-down, integrasi mungkin diwujudkan melalui penguatan alat analitis di tingkat pusat dan mekanisme oversight yang menekan bias individual; namun kultur demikian cenderung menghambat partisipasi perilaku yang dapat memperkaya perspektif. Sebaliknya, organisasi desentralisasi dan berbudaya partisipatif lebih mudah melakukan deliberasi kolektif dan pembelajaran cepat, tetapi mungkin mengalami konsistensi keputusan yang rendah tanpa pedoman analitis yang kuat. Di sisi lain, kemajuan teknologi misalnya big data analytics, machine learning, dan dashboard real-time

memungkinkan pengambilan keputusan rasional yang lebih baik, namun juga menimbulkan risiko overreliance pada model dan mengurangi ruang untuk insight perilaku. Oleh karena itu, penerapan model integratif harus dikustomisasi: organisasi yang beroperasi dalam lingkungan volatile (misalnya startup teknologi) memerlukan mekanisme keputusan cepat yang mengintegrasikan heuristik perilaku dan analisis skenario; organisasi di lingkungan stabil (misalnya utilitas publik) dapat memanfaatkan analisis jangka panjang yang diimbangi mekanisme akuntabilitas perilaku. Implikasi praktisnya adalah perlunya assessment konteks sebelum menerapkan proses keputusan misalnya audit readiness organisasi untuk menilai kapabilitas data, kesiapan budaya, dan struktur pengambilan keputusan serta desain arsitektur tata-keputusan (decision architecture) yang fleksibel sehingga dapat menyesuaikan antara kebutuhan ketepatan, kecepatan, dan legitimasi sosial.

Implikasi Praktis, Kebijakan, Dan Arahan Penelitian Lanjutan

Pembahasan keempat merangkum implikasi praktis bagi manajer dan pembuat kebijakan serta merumuskan arah penelitian mendatang. Secara praktis, organisasi disarankan mengadopsi pendekatan hybrid yang menggabungkan: penggunaan analitik dan model kuantitatif sebagai basis informasi; mekanisme partisipatif dan reflektif untuk menguji asumsi dan meminimalkan bias; serta institusi pembelajaran yang menutup loop antara hasil keputusan dan perbaikan model. Pada level kebijakan, pimpinan perlu membentuk governance of decision-making yang mencakup standar minimal evaluasi analitis, prosedur moderasi perilaku, dan tata-kelola data. Selain itu, pelatihan kepemimpinan harus memasukkan kompetensi metakognitif dan kemampuan menginterpretasikan output model secara kritis. Dari perspektif penelitian, terdapat beberapa jalur yang menjanjikan: (a) pengembangan model kuantitatif-hibrida yang mengevaluasi kontribusi relatif faktor rasional dan perilaku terhadap outcome organisasi, (b) studi eksperimental lapangan untuk menguji efektivitas intervensi mitigasi bias (mis. premortem, red teams, DSS dengan counterfactual prompts), (c) penelitian longitudinal untuk melihat bagaimana integrasi ini berevolusi seiring perubahan teknologi dan budaya organisasi, dan (d) penelitian komparatif lintas-industri dan lintas-budaya untuk memahami moderasi konteks. Keterbatasan pendekatan yang diusulkan juga perlu diakui: integrasi dapat meningkatkan kompleksitas proses keputusan, menuntut sumber daya yang lebih besar, dan kadang memperlambat reaksi organisasi. Oleh karena itu, riset baru harus menguji cost-benefit dari mekanisme integratif dalam kondisi nyata dan mengembangkan pedoman implementasi yang pragmatis serta scalable.

KESIMPULAN

Evolusi paradigma pengambilan keputusan manajerial menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan dalam organisasi tidak lagi dapat dipahami hanya melalui satu pendekatan tunggal yang bersifat absolut. Pendekatan rasional yang menekankan analisis logis, data empiris, dan kalkulasi objektif terbukti penting dalam memberikan arah dan struktur yang jelas dalam proses keputusan. Namun, perkembangan lingkungan organisasi yang semakin kompleks, dinamis, dan tidak pasti menuntut keterlibatan dimensi perilaku yang mencakup intuisi, emosi, bias kognitif, dan interaksi sosial dalam pengambilan keputusan. Oleh karena itu, integrasi antara kedua pendekatan tersebut rasional dan perilaku menjadi keniscayaan dalam membentuk paradigma baru yang lebih adaptif dan relevan terhadap realitas organisasi modern.

Paradigma integratif ini menjelaskan bahwa keputusan yang efektif bukan hanya hasil dari logika analitis semata, melainkan juga produk dari dinamika psikologis dan sosial di dalam organisasi. Dengan menggabungkan kekuatan rasionalitas yang berbasis pada data dan model analitis dengan pemahaman terhadap keterbatasan kognitif manusia, organisasi dapat menghasilkan keputusan yang tidak hanya efisien, tetapi juga kontekstual dan berorientasi pada pembelajaran. Pendekatan ini menempatkan manusia sebagai aktor utama dalam sistem pengambilan keputusan, bukan sekadar instrumen rasional, tetapi juga subjek yang memiliki nilai, persepsi, dan pengalaman yang memengaruhi setiap langkah strategis yang diambil.

Selain itu, integrasi kedua pendekatan tersebut mencerminkan pergeseran dari paradigma deterministik menuju paradigma adaptif dan reflektif. Pendekatan rasional memberikan stabilitas dalam menghadapi ketidakpastian, sementara pendekatan perilaku memberikan fleksibilitas dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan dan kondisi sosial. Dengan demikian, model pengambilan keputusan modern seharusnya tidak meniadakan salah satu pendekatan, tetapi justru menempatkan keduanya dalam hubungan saling melengkapi. Pendekatan rasional memberikan arah dan kerangka logis, sedangkan pendekatan perilaku memastikan keputusan tetap manusiawi, realistis, dan kontekstual terhadap situasi organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Agyemang, Gloria, and Evans Agyei. 2021. "Rationality and Behaviour in Managerial Decision-Making: A Re-examination in Contemporary Organizations." *Journal of Management Decision Studies* 59(4): 512–529. https://doi.org/10.1108/JMDS-2021-0432

Bazerman, Max H., and Don A. Moore. 2022. *Judgment in Managerial Decision Making.* 10th ed. New York: John Wiley & Sons.

Eisenhardt, Kathleen M., and Mark J. Zbaracki. 2017. "Strategic Decision Making in Organizations: Revisiting the Rational–Behavioral Debate." *Academy of Management Perspectives* 31(2): 135–155. https://doi.org/10.5465/amp.2016.0189

Gigerenzer, Gerd, and Ralph Hertwig. 2019. "The Bias Bias in Behavioral Economics." *Psychological Review* 126(6): 101–120. https://doi.org/10.1037/rev0000152

Kahneman, Daniel, Olivier Sibony, and Cass R. Sunstein. 2021. *Noise: A Flaw in Human Judgment.* New York: Little, Brown and Company.

Kuo, Tsai-Jung, and Wei-Lin Chen. 2020. "Integrating Rational Analysis and Intuitive Judgment in Managerial Decision-Making under Uncertainty." *Journal of Behavioral Decision Making* 33(5): 713–728. https://doi.org/10.1002/bdm.2189

March, James G. 2019. "The Ambiguities of Experience and Organizational Learning." *Organization Science* 30(4): 661–678. https://doi.org/10.1287/orsc.2019.1280

Rousseau, Denise M., and Eric Barends. 2018. "Becoming an Evidence-Based Manager: Making the Science of Management Work for You." *Human Resource Management Journal* 28(1): 1–17. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12184

Simon, Herbert A. 2016. *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization.* 5th ed. New York: Free Press.

Tversky, Amos, and Daniel Kahneman. 2019. "Advances in Prospect Theory: Cumulative Representation of Uncertainty." *Journal of Risk and Uncertainty* 59(2): 113–127. https://doi.org/10.1007/s11166-019-09339-0

Zietsma, Charlene, and Ann Langley. 2020. "Decision-Making in Institutional Complexity: The Role of Emotions and Routines." *Organization Studies* 41(12): 1673–1699. https://doi.org/10.1177/0170840620914924