

ANALISIS HAMBATAN DALAM PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN STRATEGI PENANGGULANGANNYA

Anne Panca Talenta Damanik¹, Mohamad Muspawi², Graceesya Togatorop³

^{1, 2, 3}Universitas Jambi, Jl. Jambi-Muara Bulian No.KM. 15, Muaro Jambi, Jambi, Indonesia

Email: gracesyatr@gmail.com

Article History

Received: 23-04-2026

Revision: 08-05-2026

Accepted: 11-05-2026

Published: 14-05-2026

Abstract. Decision-making is a core managerial function that determines the direction of organizational policies and actions. This study aims to analyze the inhibiting factors in the decision-making process and formulate comprehensive strategies to overcome them. This study used a literature study method (library research) by searching scientific sources through the Google Scholar database and national journal repositories, selected based on the criteria of relevance, accreditation, and topic suitability. The results of the study indicate that obstacles to decision-making originate from internal factors, including bounded rationality, escalation of commitment, personal bias, time pressure, and uncertainty; as well as external factors, including rigid organizational structures, ineffective communication, inter-stakeholder conflict, and environmental uncertainty. To overcome these obstacles, organizations can implement data-driven information system strengthening, systematic decision models, collaborative participation, cognitive bias awareness training, decentralization of organizational structures, and effective time management. These findings confirm that the quality of decision-making can be significantly improved through an approach that integrates technical and managerial aspects simultaneously.

Keywords: Decision-Making, Organizational Barriers, Decision Mitigation

Abstrak. Pengambilan keputusan adalah fungsi inti manajerial yang menentukan arah kebijakan dan tindakan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor penghambat dalam proses pengambilan keputusan serta merumuskan strategi penanggulangannya secara komprehensif. Penelitian ini menggunakan metode studi literatur (*library research*) dengan menelusuri sumber-sumber ilmiah melalui basis data Google Scholar dan repositori jurnal nasional, yang dipilih berdasarkan kriteria relevansi, akreditasi, dan kesesuaian topik. Hasil kajian menunjukkan bahwa hambatan dalam pengambilan keputusan berasal dari faktor internal, meliputi rasionalitas terbatas, eskalasi komitmen, bias pribadi, tekanan waktu, dan ketidakpastian; serta faktor eksternal, mencakup struktur organisasi yang kaku, komunikasi yang tidak efektif, konflik antarpihak, dan ketidakpastian lingkungan. Untuk mengatasi hambatan tersebut, organisasi dapat menerapkan penguatan sistem informasi berbasis data, model keputusan yang sistematis, partisipasi kolaboratif, pelatihan kesadaran bias kognitif, desentralisasi struktur organisasi, serta manajemen waktu yang efektif. Temuan ini menegaskan bahwa kualitas pengambilan keputusan dapat ditingkatkan secara signifikan melalui pendekatan yang mengintegrasikan aspek teknis dan manajerial sekaligus.

Kata Kunci: Pengambilan Keputusan, Hambatan Organisasi, Penanggulangan Keputusan

How to Cite: Damanik, A. P. T., Muspawi, M., & Togatorop, G. (2026). Analisis Hambatan dalam Proses Pengambilan Keputusan dan Strategi Penanggulangannya. *Indo-MathEdu Intellectuals Journal*, 7 (3), 3517-3531. <http://doi.org/10.54373/imeij.v7i3.5463>

PENDAHULUAN

Pengambilan keputusan adalah proses yang mendasar dalam kehidupan pribadi maupun institusi, karena lewat keputusanlah ditentukan tindakan, kebijakan, dan strategi yang diambil. Dalam konteks manajerial, pengambilan keputusan bukan sekadar memilih alternatif, tetapi juga mencakup proses identifikasi isu, pengumpulan data, analisis berbagai pilihan, serta evaluasi dampak yang mungkin terjadi. Velastegui (2024) pengambilan keputusan biasanya terjadi dalam keadaan rasionalitas terbatas (*bounded rationality*), di mana keterbatasan dalam informasi, waktu, dan kemampuan kognitif memengaruhi mutu keputusan. Pandangan ini menekankan bahwa pembuatan keputusan bukanlah proses yang sepenuhnya logis dan netral, tetapi juga dipengaruhi oleh berbagai kendala baik dari dalam maupun luar.

Kendala pengambilan keputusan dapat berasal dari faktor psikologis seperti bias individu, faktor struktural dalam organisasi, serta faktor lingkungan seperti tekanan waktu dan ketidakpastian. Rintangan internal seperti rendahnya percaya diri, benturan kepentingan, dan kurangnya informasi sering kali mengganggu obyektivitas pengambil keputusan. Di sisi lain, faktor luar seperti tekanan dari organisasi, budaya kerja, dan dinamika kelompok juga berpengaruh pada efektivitas proses itu (Rosyada et al., 2024). Hasil ini menunjukkan bahwa keputusan yang diambil tidak terpisah, melainkan dipengaruhi oleh sistem sosial dan organisasi di mana individu berada. Ketidakjelasan visi organisasi dan komunikasi yang kurang efektif menjadi hambatan utama dalam proses pengambilan keputusan secara bersama. Ketidakselarasan antar bagian dapat mengakibatkan distorsi informasi dan memperlambat proses pemilihan alternatif yang paling baik. Selain itu, dominasi pemimpin yang tidak melibatkan anggota dapat menyebabkan resistensi dan menurunkan kualitas keputusan.

Ini menunjukkan bahwa kendala dalam pengambilan keputusan juga sangat terkait dengan tipe kepemimpinan dan cara komunikasi dalam organisasi. Secara teori, banyak penelitian sebelumnya telah mengkaji faktor-faktor yang mendukung dan menghambat pengambilan keputusan secara terpisah, baik dari sudut pandang psikologi organisasi, manajemen, maupun administrasi publik. Namun, banyak penelitian lebih fokus pada pengidentifikasian faktor-faktor penghambat tanpa menjelaskan secara terperinci strategi penanganan yang aplikatif dan sesuai konteks.

Kesenjangan tersebut menunjukkan pentingnya penelitian yang mendalam yang tidak hanya menjelaskan kendala, tetapi juga memberikan solusi yang didasarkan pada teori dan praktik. Di samping itu, penelitian yang menggabungkan hambatan individu (seperti bias kognitif dan ketidakpastian) dengan hambatan struktural (seperti birokrasi dan budaya organisasi) dalam satu kerangka analisis yang komprehensif masih sangat terbatas.

Namun, kenyataan di lapangan memperlihatkan bahwa kedua aspek tersebut saling berhubungan dan tidak bisa dipisahkan. Tanpa metode integratif, saran yang diberikan cenderung terbatas dan kurang efisien dalam pelaksanaan. Sehingga, dibutuhkan penelitian yang lebih menyeluruh tentang keterkaitan antara tipe hambatan dan cara penanggulangannya secara bersamaan. Berdasarkan hal tersebut, tujuan utama tulisan ini adalah untuk: (1) menganalisis faktor-faktor penyebab yang mendasarinya; dan (2) merumuskan strategi penanganan yang dapat diterapkan secara praktis. Melalui pendekatan ini, diharapkan dapat diraih pemahaman yang lebih terstruktur tentang dinamika dalam pengambilan keputusan serta cara untuk mengoptimalkannya (Ardiani, 2025).

Studi ini diharapkan dapat memperluas wawasan ilmu manajemen dan administrasi organisasi dengan menyajikan kerangka konseptual yang lebih holistik terkait hambatan dan alternatif dalam pengambilan keputusan. Hasil penelitian ini secara praktis dapat berfungsi sebagai acuan bagi para pemimpin organisasi, manajer, dan pengambil keputusan dalam memperbaiki kualitas keputusan yang dihasilkan, mengurangi risiko kesalahan, serta menghasilkan proses yang lebih partisipatif dan rasional. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam tentang kendala dan cara mengatasinya menjadi langkah strategis untuk mencapai efektivitas dan keberlanjutan organisasi.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode studi literatur (*library research*) yang mencakup referensi nasional seperti jurnal ilmiah, buku, makalah, dan publikasi lain yang membahas topik penelitian. Peneliti melakukan seleksi berdasarkan standar untuk inklusi dan eksklusi setelah mendapatkan literatur yang relevan (Martadinata, 2023). Peneliti akan menganalisis dan menggabungkan literatur yang dianggap relevan juga sesuai dengan topik yang dicari. Selain itu, informasi data yang diperoleh dari tinjauan literatur dikelompokkan kedalam tema dan subtema yang berkaitan sesuai dengan topik penelitian, lalu dianalisis secara deskriptif. Model analisis data mencakup pengumpulan, penyajian, dan penarikan kesimpulan.

Sumber informasi dalam penelitian ini meliputi data sekunder yang diambil dari buku, artikel jurnal ilmiah, prosiding, dan dokumen akademik yang berkaitan dengan tema Hambatan Pengambilan Keputusan dan Cara Penanggulangannya. Artikel yang digunakan dipilih berdasarkan kriteria: (1) relevan langsung dengan topik penelitian, (2) diterbitkan dalam jurnal ilmiah terakreditasi atau prosiding akademik, dan (3) memuat pembahasan tentang faktor penghambat serta solusi dalam proses pengambilan keputusan organisasi.

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis isi (*content analysis*) dengan pendekatan deskriptif-kualitatif (Putra & Syelitiar, 2021). Setelah mengumpulkan berbagai literatur yang relevan, peneliti memahami detail isi dari setiap sumber, mengidentifikasi tema-tema yang berkaitan dengan hambatan dalam pengambilan keputusan dan strategi penanggulangannya. Kemudian dikelompokkan ke dalam kategori yang lebih terperinci, yaitu faktor-faktor internal dan eksternal, agar memudahkan dalam melakukan perbandingan dan sintesis antar sumber. Setelah itu, peneliti melakukan reduksi data, yaitu memilih informasi yang paling relevan dan mengeliminasi bagian yang tidak berkaitan dengan fokus dari penelitian. Informasi yang telah dipilih kemudian disusun secara naratif dalam bentuk uraian yang terstruktur. Terakhir adalah menarik kesimpulan berdasarkan pola dan temuan yang secara konsisten muncul dari berbagai literatur yang telah diteliti. Dengan metode ini, hasil analisis tidak hanya menggambarkan hambatan, tetapi juga menghasilkan saran strategi yang logis dan dapat diimplementasikan secara praktis dalam konteks organisasi.

HASIL

Faktor Internal yang Mempengaruhi Hambatan dalam Pengambilan Keputusan

Rasionalitas Terbatas

Hambatan dalam pengambilan keputusan bisa dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berasal dari batasan individu dalam memahami suatu situasi. Salah satu pemahaman yang menggambarkan keadaan ini adalah Rasionalitas Terbatas, yaitu saat individu tidak dapat mengumpulkan dan memproses seluruh informasi dengan sempurna. Keterbatasan pada informasi, waktu, serta kemampuan berpikir mengakibatkan keputusan yang diambil tidak selalu memenuhi kriteria optimal. Dalam keadaan tertentu, individu cenderung memilih opsi yang dianggap paling mungkin untuk dilakukan dibandingkan dengan opsi yang paling ideal.

Konsep rasionalitas terbatas menjelaskan bahwa proses pengambilan keputusan tidak selalu berlangsung secara rasional sesuai dengan teori yang ideal. Sering kali, individu mengalami batasan dalam melakukan analisis mendalam terhadap berbagai pilihan yang ada. Keadaan ini mengakibatkan keputusan yang diambil lebih banyak dipengaruhi oleh pengalaman, persepsi, dan pertimbangan praktis. Dengan demikian, keputusan yang dihasilkan cenderung bersifat subjektif dan sangat dipengaruhi oleh situasi yang dihadapi.

Penerapan rasionalitas terbatas dalam pengambilan keputusan menunjukkan adanya keterkaitan antara kemampuan individu dan mutu keputusan yang dihasilkan. Semakin kurang kemampuan individu dalam memahami informasi, maka kemungkinan terjadinya kesalahan dalam memilih pun semakin besar. Fenomena ini menjadi salah satu hambatan internal yang

dapat mempengaruhi efektivitas proses pengambilan keputusan. Oleh karena itu, penting untuk mengembangkan kemampuan berpikir kritis dan pengelolaan informasi yang baik agar keputusan yang diambil lebih rasional dan tepat.

Peningkatan Komitmen

Dengan mempertimbangkan minimnya informasi yang ada, manajer kadang-kadang tidak mengambil keputusan yang benar dari awal, dan mungkin baru terasa bahwa keputusan itu kurang baik setelah waktu tertentu. Sebagai contoh, pikirkan tentang seorang manajer yang dihadapkan pada pilihan antara dua paket software bersaing yang akan digunakan oleh organisasinya setiap hari demi meningkatkan efisiensi. Awalnya, dia memilih produk yang dibuat oleh perusahaan yang lebih besar dan lebih stabil, karena alasan bahwa mereka akan memiliki sumber daya finansial yang lebih banyak untuk berinvestasi dalam menjamin bahwa teknologi tersebut berkualitas.

Namun, setelah beberapa waktu, menjadi nyata bahwa perangkat lunak pesaing akan jauh lebih baik. Produk perusahaan yang lebih kecil dapat digabungkan ke dalam sistem yang sudah ada di organisasi dengan biaya tambahan yang minimal, sedangkan produk perusahaan yang lebih besar membutuhkan investasi awal yang jauh lebih tinggi dan biaya berkelanjutan yang signifikan untuk perawatannya. Namun, pada tahap ini, mari kita anggap bahwa manajer itu telah membayar perangkat lunak perusahaan yang lebih besar (yang memiliki kualitas lebih rendah).

Apakah dia akan meninggalkan jalur yang telah dilaluinya, menanggung kerugian dari uang yang telah diinvestasikan hingga saat ini, dan beralih ke perangkat lunak yang lebih unggul? Atau apakah dia akan terus menghabiskan waktu dan uang untuk berusaha agar produk pertamanya berhasil? Eskalasi komitmen merupakan kecenderungan para pengambil keputusan untuk terus berpegang pada keputusan yang tidak tepat, meskipun hal itu mengakibatkan hasil yang semakin buruk. Setelah kita berkomitmen pada sebuah keputusan, kita mungkin mengalami kesulitan untuk menilai kembali keputusan itu secara rasional. Sering kali pengambil keputusan lebih memilih mempertahankan keputusan sebelumnya daripada mengakui bahwa keputusan tersebut kurang tepat. Penting untuk menyadari bahwa tidak semua pilihan akan menjadi pilihan yang tepat, walaupun kita sudah berusaha sebaik mungkin. Manajer yang efektif memahami bahwa kemajuan di jalur yang keliru bukanlah kemajuan sejati, dan mereka siap untuk menilai ulang keputusan serta mengubah arah jika diperlukan.

Batasan Waktu

Para manajer sering mengalami batasan waktu yang dapat menyulitkan mereka dalam membuat keputusan yang tepat. Saat waktu yang ada untuk mengumpulkan dan memproses informasi secara rasional sangat terbatas, kita cenderung tidak mampu membuat keputusan yang baik dan tidak terencana. Tekanan waktu bisa mendorong kita untuk menggunakan heuristik alih-alih melakukan analisis mendalam. Penggunaan heuristik memang dapat mempercepat proses pengambilan keputusan, namun tidak selalu menghasilkan solusi yang paling optimal. Manajer yang paling baik selalu mengevaluasi risiko yang berkaitan dengan bertindak terlalu cepat dibandingkan dengan risiko yang timbul dari tidak bertindak dengan cukup cepat.

Bias Pribadi

Keputusan yang kita buat juga terpengaruh oleh bias yang kita miliki. Kita biasanya lebih merasa nyaman dengan ide, konsep, hal, dan individu yang sudah dikenal atau mirip dengan diri kita. Kita biasanya merasa tidak nyaman dengan hal-hal yang asing, baru, dan berbeda. Salah satu kecenderungan paling umum yang dimiliki manusia adalah ketertarikan terhadap orang yang dianggap mirip dengan diri kita (karena kita menyukai diri sendiri). Mengatasi kecenderungan ini bisa sangat menantang karena cara otak kita berfungsi. Otak sangat terampil dalam mengelompokkan informasi ke dalam kategori dan enggan menginvestasikan usaha untuk menyusun kembali setelah kategori itu terbentuk.

Ketidakpastian

Di samping itu, manajer sering membuat keputusan dalam situasi yang tidak pasti mereka tidak bisa memprediksi hasil dari setiap opsi sampai mereka benar-benar memilih opsi tersebut. Misalkan, seorang manajer yang berusaha memilih antara dua opsi kampanye pemasaran. Yang pertama lebih berhati-hati namun tetap sejalan dengan tindakan yang telah dilakukan organisasi sebelumnya. Yang kedua lebih kontemporer dan lebih berani, dan mungkin akan menghasilkan hasil yang jauh lebih baik atau bisa juga menjadi kegagalan yang luar biasa. Manajer yang mengambil keputusan pada akhirnya harus memilih satu kampanye dan mengamati hasilnya, tanpa pernah mengetahui apa yang akan didapat dari kampanye alternatif. Ketidakpastian tersebut dapat menyulitkan beberapa manajer dalam mengambil keputusan, karena memilih satu opsi berarti mengesampingkan opsi lainnya.

Faktor Eksternal yang Mempengaruhi Hambatan dalam Pengambilan Keputusan

Struktur Organisasi yang Kaku

Struktur organisasi yang terlalu kaku dan hierarkis dapat menghambat proses pengambilan keputusan, sebab setiap saran atau informasi harus melalui jalur komando yang panjang. Semakin banyak tingkatan yang harus dilalui, semakin tinggi pula kemungkinan terjadi distorsi informasi, baik disebabkan penyederhanaan pesan, perbedaan tafsir, maupun kepentingan tertentu di setiap level. Selain itu, birokrasi yang kaku cenderung menekankan prosedur resmi dibandingkan dengan fleksibilitas, sehingga pengambil keputusan lebih memusatkan perhatian pada kepatuhan administratif daripada keefektifan solusi. Dalam keadaan yang memerlukan respons cepat seperti krisis atau perubahan lingkungan tiba-tiba struktur ini menjadi kurang luwes dan berpeluang menghasilkan keputusan yang tertunda.

Pemusatan kekuasaan yang berlebihan juga dapat memperkuat hambatan dalam proses pengambilan keputusan. Saat otoritas pengambilan keputusan hanya terfokus pada satu pemimpin atau sekelompok kecil elit dalam organisasi, maka aliran ide dan solusi alternatif menjadi terbatas. Keadaan ini dapat menghasilkan ketergantungan yang besar pada satu sosok, sehingga jika pemimpin tersebut tidak memiliki informasi yang komprehensif atau sudut pandang yang luas, mutu keputusan akan berkurang. Selain itu, minimnya keterlibatan bawahan dalam proses pengambilan keputusan dapat menimbulkan perasaan tidak memiliki (*lack of ownership*) terhadap keputusan yang dihasilkan. Sebagai akibatnya, realisasi keputusan sering kali tidak berjalan dengan baik akibat kurangnya dukungan dan komitmen dari anggota organisasi.

Sistem Komunikasi yang Tidak Efektif

Hambatan eksternal sering muncul akibat kurang efektifnya sistem komunikasi dalam organisasi. Informasi yang kurang, terlambat, atau tidak akurat bisa mengakibatkan kesalahan dalam memahami permasalahan. Keputusan yang dibuat berdasarkan informasi yang tidak tepat tentu memiliki risiko yang besar. Distorsi informasi dapat muncul akibat proses penyampaian pesan yang melalui sejumlah level struktural, sehingga pesan yang asli mengalami penyederhanaan atau bahkan perubahan arti. Selain itu, ketiadaan standar pelaporan yang jelas dapat menyebabkan perbedaan interpretasi terhadap data yang sama. Dalam situasi seperti ini, para pengambil keputusan berisiko merumuskan pilihan berdasarkan anggapan yang salah.

Minimnya transparansi informasi juga membatasi ruang analisis. Apabila akses data terbatas atau tidak merata, pengambil keputusan tidak memiliki dasar yang solid untuk menilai

pilihan yang ada. Transparansi melibatkan lebih dari sekadar akses informasi; ini juga berkaitan dengan kesediaan organisasi untuk menyebarkan fakta, risiko, dan dampak dari setiap keputusan kebijakan. Organisasi yang tidak terbuka cenderung mengambil keputusan yang elitis dan minim partisipasi, sebab hanya sekelompok kecil pihak yang memahami konteks sepenuhnya.

Tekanan Waktu dan Beban Kerja

Keterbatasan waktu menjadi faktor luar yang sangat biasa dalam organisasi kontemporer. Batas waktu yang ketat sering kali mendorong pengambil keputusan untuk bertindak cepat tanpa analisis yang mendalam. Dalam keadaan seperti ini, pilihan biasanya didasarkan pada intuisi dan memiliki risiko yang tinggi. Tekanan waktu menghambat proses pengumpulan dan verifikasi informasi, sehingga tahap identifikasi alternatif dan evaluasi dampak tidak dilaksanakan dengan optimum. Sebagai hasilnya, pilihan cenderung lebih berlandaskan pada pengalaman lampau atau intuisi saja, bukannya pada analisis yang mendalam. Walaupun intuisi tidak selalu keliru, ketergantungan yang berlebihan pada penilaian instan dapat meningkatkan peluang terjadinya kesalahan strategis, terutama dalam isu yang rumit dan berimplikasi jangka panjang.

Selain itu, waktu yang terbatas sering kali memicu timbulnya stres di tempat kerja. Dalam kondisi stres, kemampuan kognitif individu dapat menurun sehingga mempengaruhi kualitas pengambilan keputusan. Orang biasanya memilih cara yang paling cepat terlihat atau paling gampang dilakukan, tanpa mempertimbangkan risiko tersembunyi yang bisa muncul di masa depan. Keadaan ini bisa mengakibatkan organisasi terjebak dalam pola pengambilan keputusan yang reaktif, bukan yang proaktif.

Terlalu banyak beban kerja juga dapat menurunkan fokus dan ketepatan dalam mengevaluasi pilihan. Saat seseorang harus mengatasi beberapa tugas secara bersamaan, waktu dan energi mental yang ada untuk menganalisis satu masalah menjadi terdistribusi. Kondisi ini dapat menghasilkan keputusan yang tidak matang karena pertimbangan dilakukan secara tergesa-gesa atau setengah hati. Beban kerja yang berat juga meningkatkan kemungkinan kelelahan (*fatigue*), yang secara langsung berdampak pada mutu penilaian dan kemampuan berpikir kritis.

Konflik dan Dinamika Politik Organisasi

Pertikaian antar individu maupun antar unit kerja dapat menjadi kendala signifikan dalam proses pengambilan keputusan karena setiap pihak memiliki kepentingan, pandangan, dan prioritas yang berbeda. Perbedaan itu sebenarnya normal dalam organisasi yang rumit, tetapi menjadi kendala saat tidak diatasi dengan cara yang positif. Konflik yang belum teratasi dapat mengganggu jalannya diskusi, memperpanjang waktu pembuatan keputusan, serta menurunkan mutu komunikasi antara pihak-pihak yang terlibat. Dalam keadaan tertentu, perselisihan bahkan bisa membuat proses pengambilan keputusan terhenti karena gagal mencapai kesepakatan.

Perbedaan kepentingan sering kali mengakibatkan proses pengambilan keputusan tidak berfokus pada tujuan organisasi secara keseluruhan, tetapi pada kepentingan kelompok tertentu. Sebagai contoh, satu unit kerja mungkin lebih mengedepankan efisiensi biaya, sedangkan unit lainnya menitikberatkan pada peningkatan mutu layanan. Saat tidak terdapat mekanisme koordinasi yang baik, setiap pihak cenderung untuk mempertahankan posisinya tanpa memperhatikan kepentingan organisasi secara menyeluruh. Akibatnya, hasil keputusan yang diperoleh bisa jadi merupakan kompromi yang tidak optimal atau bahkan menguntungkan satu pihak dengan merugikan pihak lainnya.

Ketidakpastian Lingkungan Eksternal

Perubahan peraturan, keadaan ekonomi, kemajuan teknologi, dan kompetisi pasar adalah faktor eksternal di luar organisasi yang dapat memengaruhi proses pengambilan keputusan. Ketidakpastian ini sering mengakibatkan tantangan dalam meramalkan risiko dan dampak jangka panjang. Saat peraturan pemerintah berubah secara tiba-tiba, organisasi perlu mengubah kebijakan internalnya dalam waktu yang cukup cepat. Proses penyesuaian ini memerlukan tidak hanya analisis hukum dan administratif, tetapi juga evaluasi strategis terhadap pengaruh finansial dan operasional. Apabila organisasi tidak memiliki sistem pemantauan kebijakan yang responsif, keputusan yang diambil berpotensi tidak sesuai dengan ketentuan yang terbaru dan dapat menimbulkan risiko hukum serta reputasi.

Situasi ekonomi yang berubah-ubah juga menjadi kendala penting. Inflasi, fluktuasi nilai tukar, serta ketidakstabilan pasar dapat memengaruhi asumsi fundamental dalam perencanaan anggaran dan investasi. Keputusan yang semula dianggap menguntungkan secara finansial dapat menjadi kurang menguntungkan karena perubahan kondisi ekonomi. Dalam kondisi seperti ini, organisasi harus memilih antara tetap pada keputusan yang sudah ditetapkan atau melakukan perubahan strategis yang bisa memerlukan biaya lebih. Ketidakpastian ekonomi

menjadikan proses penilaian alternatif menjadi lebih rumit karena variabel yang harus diperhatikan semakin beragam dan berubah-ubah.

Kemajuan teknologi yang begitu pesat juga membawa tantangan tersendiri. Organisasi perlu menentukan apakah akan mengimplementasikan teknologi baru, mempertahankan sistem yang ada, atau menggabungkan keduanya. Keputusan ini bukanlah hal yang mudah karena melibatkan investasi yang signifikan, pelatihan tenaga kerja, dan risiko keberhasilan implementasi. Apabila keputusan dibuat dengan tergesa-gesa tanpa analisis yang mendalam, organisasi berisiko mengalami kerugian disebabkan oleh teknologi yang belum stabil. Sebaliknya, jika organisasi lambat beradaptasi, mereka dapat kalah bersaing.

Cara Penanggulangan Hambatan dalam Pengambilan Keputusan

Penguatan Sistem Informasi dan Pengelolaan Data

Salah satu cara penting untuk mengatasi rintangan dalam pengambilan keputusan adalah dengan meningkatkan sistem informasi di dalam organisasi (Adisel & Thadi, 2020). Kualitas keputusan sangat ditentukan oleh kualitas informasi yang dijadikan dasar pertimbangan. Data yang tidak lengkap, terlambat, atau tidak akurat dapat mengakibatkan kesalahan dalam memahami permasalahan serta menghasilkan keputusan yang kurang tepat.

Peningkatan sistem informasi memungkinkan organisasi untuk mengumpulkan, mengolah, dan menyajikan data dengan cara yang terstruktur, sehingga mempermudah pengambil keputusan dalam melakukan analisis. Teknologi informasi seperti sistem informasi manajemen, analitik data, dan kecerdasan buatan dapat membantu meningkatkan kemampuan organisasi dalam mengelola informasi yang kompleks. Dengan adanya teknologi tersebut, organisasi dapat memperkecil pengaruh dari rasionalitas terbatas (*bounded rationality*) yang dijelaskan, yaitu keterbatasan manusia dalam menganalisis semua informasi penting saat menghadapi masalah yang rumit. Hasil penelitian (Shrestha et al., 2019) menunjukkan bahwa penggunaan sistem informasi yang efektif dapat meningkatkan kualitas dalam pengambilan keputusan karena memberikan data yang lebih tepat dan mendukung analisis yang lebih menyeluruh. Oleh karena itu, keputusan tidak hanya didasari oleh intuisi atau pengalaman sebelumnya, tetapi juga oleh data empiris yang dapat dipertanggungjawabkan.

Penerapan Model dan Teknik Pengambilan Keputusan yang Sistematis

Salah satu cara mengatasi hambatan dalam pengambilan keputusan adalah dengan menerapkan model atau metode analisis yang terstruktur. Dalam pelaksanaan organisasi, keputusan sering kali diambil secara instinktif atau hanya berdasar pengalaman (Sari, 2021).

Walaupun intuisi memainkan peranan tertentu, keputusan yang terlalu tergantung pada intuisi berisiko mengakibatkan kesalahan, terutama saat masalah yang dihadapi rumit dan berdampak jangka panjang.

Model pengambilan keputusan mendukung pengambil keputusan dalam mengenali masalah, memilih opsi solusi, menilai setiap opsi, dan memilih solusi yang paling sesuai berdasarkan kriteria tertentu. Berbagai metode yang umum diterapkan mencakup analisis biaya dan manfaat, pohon keputusan, teknik Delphi, serta analisis multi-kriteria (Yalçinkaya, 2021). Pendekatan yang terencana membantu para pengambil keputusan untuk memikirkan berbagai aspek yang mungkin terabaikan jika keputusan diambil secara impulsif. Selain itu, penerapan metode analisis juga memungkinkan organisasi untuk mengevaluasi risiko yang mungkin timbul dari setiap pilihan keputusan. Sansone (2023) menyatakan bahwa penerapan model pengambilan keputusan yang terstruktur dapat memperbaiki kualitas keputusan karena analisis dilakukan dengan cara yang lebih rasional, sistematis, dan jelas. Metode ini juga membantu organisasi mengurangi dampak bias pribadi dalam proses evaluasi terhadap suatu alternatif.

Mendorong Partisipasi dan Kolaborasi dalam Pengambilan Keputusan

Partisipasi berbagai pihak dalam proses pengambilan keputusan merupakan strategi penting. Setiap orang memiliki batasan dalam pengalaman, pengetahuan, dan perspektif terhadap suatu permasalahan. Oleh karena itu, kolaborasi multipihak dalam pembuatan keputusan strategis memungkinkan perumusan solusi yang lebih komprehensif, karena dapat mengintegrasikan beragam pengalaman dan kebutuhan dari berbagai elemen Masyarakat (Wijaya, 2023). Dengan melibatkan anggota organisasi dari berbagai divisi, proses pengambilan keputusan menjadi lebih beragam perspektif. Diskusi kelompok mendorong terwujudnya beragam ide dan solusi alternatif yang sebelumnya tidak terpikirkan. Hal ini karena pengambilan keputusan yang kolektif memungkinkan semua anggota tim untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan dan memberikan masukan yang berharga (Zaky, 2023).

Studi Emamgholizadeh (2026) tentang pengambilan keputusan dalam kelompok menunjukkan bahwa diskusi yang transparan dan kolaboratif dapat meningkatkan mutu keputusan karena memberikan kesempatan untuk evaluasi yang lebih kritis terhadap setiap alternatif yang tersedia. Walaupun demikian, pengelolaan partisipasi kelompok harus dilakukan dengan hati-hati untuk mencegah munculnya konflik yang berlebihan atau fenomena groupthink, yaitu kecenderungan kelompok untuk sependapat pada suatu keputusan tanpa melakukan penilaian yang kritis. Karena itu, pemimpin organisasi harus menciptakan suasana

diskusi yang baik, di mana setiap anggota dapat mengemukakan pendapat tanpa merasa tertekan atau takut akan konsekuensi tertentu.

Pengembangan Kesadaran terhadap Bias Kognitif

Bias kognitif adalah salah satu penghalang utama dalam proses pengambilan keputusan. Bias ini muncul karena proses kognitif manusia yang cenderung menyederhanakan informasi melalui pola berpikir otomatis (Buana, 2020). Contohnya adalah bias konfirmasi, yaitu kecenderungan individu untuk mencari data yang mendukung pandangannya sendiri dan mengabaikan data yang berlawanan. Agar dapat mengatasi rintangan tersebut, para pengambil keputusan harus meningkatkan kesadaran akan berbagai jenis bias kognitif yang dapat memengaruhi cara berpikir mereka. Kesadaran ini memberikan individu kesempatan untuk lebih cermat dalam mengevaluasi informasi dan mempertimbangkan opsi yang mungkin sebelumnya terlewatkan.

Organisasi juga dapat melaksanakan pelatihan pengambilan keputusan yang menekankan pengembangan keterampilan berpikir kritis dan reflektif. Dengan kemampuan itu, pengambil keputusan bisa menilai asumsi yang dipakai dan mengenali kemungkinan kesalahan dalam proses analisis. Kahneman (2012) mengemukakan bahwa kemampuan untuk mengidentifikasi bias kognitif adalah langkah krusial dalam memperbaiki kualitas pengambilan keputusan, sebab manusia secara alami lebih cenderung menggunakan pola pikir cepat (pemikiran sistem 1) yang sering menghasilkan penilaian yang tidak akurat.

Meningkatkan Fleksibilitas Struktur Organisasi

Struktur organisasi yang sangat birokratis dapat menghambat kelancaran proses pengambilan keputusan. Oleh sebab itu, organisasi harus menciptakan struktur yang lebih luwes dan responsif terhadap perubahan lingkungan. Fleksibilitas organisasi dapat tercapai melalui desentralisasi kekuasaan, yaitu memberikan hak pengambilan keputusan kepada unit kerja yang lebih dekat dengan sumber permasalahan (Sumpena et al., 2022). Desentralisasi memungkinkan pengambilan keputusan lebih cepat karena tidak perlu menunggu persetujuan dari tingkat atasan yang lebih tinggi. Di samping itu, orang-orang di tingkat operasional seringkali memiliki wawasan yang lebih mendalam tentang situasi yang dihadapi sehingga keputusan yang dibuat dapat lebih relevan dengan kondisi nyata di lapangan. Organisasi yang bersifat adaptif cenderung memiliki struktur yang lebih luwes dan memfasilitasi komunikasi horizontal di antara unit kerja. Susunan seperti ini memfasilitasi koordinasi dan mempercepat distribusi informasi sehingga mendukung proses pengambilan keputusan yang lebih efisien.

Pengelolaan Waktu dan Beban Kerja secara Efektif

Waktu yang terbatas adalah salah satu faktor yang sering menghalangi pengambilan keputusan yang logis. Saat waktu yang ada sangat sedikit, para pengambil keputusan cenderung menggunakan intuisi atau heuristik yang tidak selalu memberikan solusi terbaik (Clarke & Campbell, 2020). Agar dapat mengatasi masalah itu, organisasi harus menerapkan manajemen waktu yang efektif dalam proses pengambilan keputusan. Langkah ini dapat dicapai dengan mengidentifikasi masalah yang harus diutamakan, menetapkan tenggat waktu yang wajar, serta menyediakan sumber daya yang cukup untuk melaksanakan analisis. Terlalu banyak beban kerja dapat mengakibatkan kelelahan mental yang berpengaruh pada penurunan kemampuan berpikir kritis dan analitis (Sadewa et al., 2022). Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa individu yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan memiliki waktu dan sumber daya yang memadai.

KESIMPULAN

Pengambilan keputusan merupakan inti dari fungsi manajerial yang menentukan arah kebijakan serta keberhasilan suatu organisasi, namun prosesnya sering kali terhambat oleh berbagai faktor internal dan eksternal. Secara internal, para manajer menghadapi tantangan berupa rasionalitas terbatas, kecenderungan eskalasi komitmen pada pilihan yang salah, bias pribadi, serta tekanan waktu yang mendorong penggunaan intuisi yang berisiko. Di sisi lain, hambatan eksternal seperti struktur organisasi yang kaku, sistem komunikasi yang tidak efektif, konflik kepentingan antarunit, serta ketidakpastian lingkungan global seperti perubahan ekonomi dan teknologi semakin mempersulit pencapaian keputusan yang objektif dan berkualitas.

Untuk menanggulangi hambatan tersebut, organisasi perlu menerapkan strategi komprehensif yang mencakup penguatan sistem informasi berbasis data dan penggunaan model pengambilan keputusan yang sistematis guna meminimalkan keterbatasan kognitif manusia. Selain itu, mendorong partisipasi kolaboratif, meningkatkan fleksibilitas melalui desentralisasi kekuasaan, serta memberikan pelatihan untuk mengenali bias kognitif merupakan langkah krusial dalam menciptakan budaya kerja yang responsif dan transparan. Dengan mengintegrasikan solusi teknis dan manajerial ini, proses pengambilan keputusan akan menjadi lebih logis, objektif, dan mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi secara optimal di tengah dinamika lingkungan yang terus berubah.

REFERENSI

- Adisel, & Thadi, R. (2020). Sistem Informasi Manajemen Organisasi Perannya dalam Pengambilan Keputusan dan Pemecahan Masalah. *Alignment: Journal of Administration and Educational Management*, 3(2), 145–153. <https://doi.org/https://doi.org/10.31539/alignment.v3i2.1579>
- Ardiani, D. U. (2025). Faktor Pendukung dan Penghambat Pengambilan Keputusan Klinis Kasus Kompleks dalam Kolaborasi Antar Profesi. *Jurnal Penelitian Kesehatan Suara Forikes*, 16, 516–521. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.33846/sf16240b>
- Buana, D. R. (2020). Analisis Perilaku Masyarakat Indonesia dalam Menghadapi Pandemi Virus Corona (Covid-19) dan Kiat Menjaga Kesejahteraan Jiwa. *SALAM; Jurnal Sosial & Budaya Syar-I*, 7(3), 217–226. <https://doi.org/https://doi.org/10.15408/sjsbs.v7i3.15082>
- Clarke, P. K., & Campbell, L. (2020). Decision-Making at the Sharp end: A Survey of Literature Related to Decision-Making in Humanitarian Contexts. *Journal of International Humanitarian Action*, 5(1), 2. <https://doi.org/https://doi.org/10.1186/s41018-020-00068-2>
- Emamgholizadeh, H. (2026). *Supporting Group Decision-Making Processes based on Group Dynamics*. March. <https://doi.org/10.1145/3503252.3534358>
- Kahneman. (2012). *D. Kahneman*. (2011). 26(2), 111–113.
- Marsyela, Marsyeli, & Maidiana. (2023). Pengambilan Keputusan dalam Perilaku Organisasi. *Jurnal Bahasa Indonesia*, 01(02), 56–62. <https://doi.org/https://doi.org/10.59966/jbi.v1i2.651>
- Martadinata, S. (2023). *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia: Sebuah Studi Literatur*. 2020–2023.
- Putra, A., & Syelitiar, F. (2021). *Systematic Literatur Review: Kemandirian Belajar Siswa pada Pembelajaran Daring*. 02(02), 23–31.
- Rosyada, T. A., Najah, R. H., Hidayat, R., & Kusumasari, I. R. (2024). Analisis Pengambilan Keputusan dalam Proses Manajemen. *AZZAHRA: Scientific Journal of Social Humanities*, 2(2), 64–75.
- Sadewa, O., Safirin, M. T., & Tranggono. (2022). Analysis of Workload and Deciding Workers Optimality at Powder Production Process using NASA-TLX Method and KEP/75/M.PAN/7/2004 in PT. XY. *JURNAL OPSI*, 15(2), 1–11. <https://doi.org/https://doi.org/10.31315/opsi.v15i2.6874>
- Sansone, M. (2023). *Did it Work? Effective Decisions in the Workplace*. November. <https://doi.org/https://doi.org/10.7358/neur-2023-034-sans>
- Sari, D. (2021). Identifikasi Keputusan Pemberlakukan Pembatasan Sosial Berskala Besar di Provinsi DKI Jakarta. *Jurnal Birokrasi & Pemerintahan Daerah*, 3(2), 159–166. <https://doi.org/10.15575/jbpd.v3i2.13894>
- Shrestha, Y. R., Ben-Menahem, S. M., & Krogh, G. von. (2019). Organizational Decision-Making Structures in the Age of Artificial Intelligence. *BerkeleyHaas*, 1–18. <https://doi.org/10.1177/0008125619862257>
- Sumpena, Nurhamidah, S., & Hilman, C. (2022). Kebijakan Desentralisasi Pendidikan dan Implementasinya dalam Pendidikan di Indonesia. *Jurnal Inovasi, Evaluasi, dan Pengembangan Pembelajaran (JIEPP)*, 2(2), 41–51. <https://doi.org/https://doi.org/10.54371/jiepp.v2i2.222>
- Velastegui, P. G. (2024). A Capabilitarian Behavioral Economics: What Behavioral Economics Can Learn from the Capability Approach. *International Review of Economics*, 71(3), 667–690. <https://doi.org/10.1007/s12232-024-00457-8>

- Wijaya, S. S. (2023). Editorial: A Reflective Take on the Government Decisions in Facing Global Uncertainty. *JuSS: Jurnal Sosial Soedirman*, 6(1), 1–10. <https://doi.org/https://doi.org/10.20884/juss.v6i1.8526>
- Yalçinkaya, N. M. (2021). Etki Değerlendirme Süreçlerinde Kullanılan Analitik Araçlar Kapsamında Delphi Tekniğinin Uygulanabilirliği. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(4), 1566–1580. <https://doi.org/10.25287/ohuiibf.963096>
- Zaky, M. (2023). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Tim Kerja: Sebuah Kajian Teoritis dan Empiris. *Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 4(1), 316–326. <https://doi.org/https://doi.org/10.15575/jim.v4i1.25253>