

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP GAYA PENGAMBILAN KEPUTUSAN MANAJERIAL: KAJIAN LITERATUR KUALITATIF

Nadienta Salma Ramadhani, Wahyu Ananda Kharisma, Nabila Azzahra, M. Irvan, Rusdi
Hidayat Nugroho, Indah Respati Kusumasari, Nugraha Kusbianto
Administrasi Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur

Email: rusdi_hidayat.adbis@upnjatim.ad.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap pengambilan keputusan manajerial. Metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif melalui studi literatur dari berbagai sumber relevan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memengaruhi gaya dan efektivitas keputusan melalui nilai-nilai seperti hierarki, kolektivitas, komunikasi, serta keseimbangan rasionalitas dan intuisi. Budaya yang partisipatif mendorong kolaborasi dan keputusan yang efektif, sedangkan budaya birokratis cenderung menghambat fleksibilitas. Kesimpulannya, budaya organisasi berperan penting dalam membentuk pola pikir dan tindakan pemimpin dalam pengambilan keputusan strategis.

KATA KUNCI: Budaya Organisasi, Pengambilan Keputusan Manajerial, Gaya Kepemimpinan, Efektivitas Organisasi, Nilai-Nilai Kolektif

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of organizational culture on managerial decision-making. The method used is descriptive qualitative through a literature review from various relevant sources. The research results indicate that organizational culture affects the style and effectiveness of decisions through values such as hierarchy, collectivity, communication, as well as the balance between rationality and intuition. A participative culture encourages collaboration and effective decision-making, while a bureaucratic culture tends to hinder flexibility. In conclusion, organizational culture plays an important role in shaping leaders' mindset and actions in strategic decision-making.

Keywords: Organizational Culture, Managerial Decision Making, Leadership Style, Organizational Effectiveness, Collective Values

Article history

Received: November 2025
Reviewed: November 2025
Published: November 2025

Plagiarism checker no 1245
Doi : prefix doi :
10.8734/musytari.v1i2.359

Copyright : author
Publish by : musytari



This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

PENDAHULUAN

Budaya organisasi adalah seperangkat konvensi, nilai, dan keyakinan yang terbentuk dan berlaku di tempat kerja serta memengaruhi sikap dan tindakan orang-orang ketika mereka membuat keputusan manajerial. Prinsip-prinsip ini membentuk fondasi untuk memutuskan bagaimana keputusan dibuat, seberapa banyak masukan dari anggota organisasi yang diizinkan, dan bagaimana risiko dan konflik ditangani selama proses pengambilan keputusan. Keputusan biasanya dibuat secara terpusat dan bergantung pada wewenang kepemimpinan dalam organisasi hierarkis. Di sisi lain, perusahaan yang sangat menekankan budaya partisipatif biasanya sangat menghargai kerja sama tim, kesepakatan, dan partisipasi aktif anggota tim

dalam semua pengambilan keputusan. Interaksi ini menggambarkan bagaimana budaya perusahaan memengaruhi pemikiran dan perilaku para pengambil keputusan, selain bertindak sebagai panduan perilaku.

Pada kenyataannya, budaya organisasi memengaruhi efektivitas pilihan manajerial dan membentuk gaya kepemimpinan. Budaya yang kuat dan fleksibel cenderung menghasilkan keputusan yang lebih logis dan metodis yang mempertimbangkan berbagai sudut pandang. Kualitas keputusan diperkuat oleh nilai-nilai, termasuk mengikuti protokol, menggunakan perangkat pendukung keputusan, dan belajar dari interaksi kooperatif. Sementara itu, perusahaan yang menghargai transparansi dan kerja sama akan lebih mudah mendorong keterlibatan, mengurangi gesekan, dan meningkatkan rasa tanggung jawab kelompok atas hasil keputusan. Cara manajer mengevaluasi informasi, mengendalikan risiko, dan memilih tindakan optimal dipengaruhi oleh faktor-faktor budaya seperti jarak kekuasaan, penghindaran ketidakpastian, dan orientasi kolektivis.

Organisasi dapat menciptakan suasana yang mendorong sinergi antara nilai-nilai sosial, keberanian, dan logika dalam pengambilan keputusan strategis dengan memahami hubungan antara budaya organisasi dan gaya pengambilan keputusan. Dalam menghadapi lingkungan perusahaan yang terus berubah, nilai-nilai budaya yang terintegrasi dengan baik menjamin ketahanan organisasi sekaligus meningkatkan efektivitas manajemen. Oleh karena itu, dalam lingkungan manajerial kontemporer, budaya organisasi berperan sebagai faktor moderator dan mediasi yang menentukan bagaimana keputusan dibuat, dilaksanakan, dan dinilai.

KAJIAN PUSTAKA

A. Konsep Budaya Organisasi

Budaya Organisasi merupakan seperangkat nilai, kebiasaan, dan keyakinan mendasar yang memengaruhi pengambilan keputusan eksekutif dan membentuk perilaku karyawan dikenal sebagai budaya organisasi. Setiap orang dipandu oleh nilai-nilai budaya ketika memutuskan cara berpikir, terlibat, dan bereaksi terhadap situasi yang muncul di tempat kerja. Budaya perusahaan yang kuat berfungsi sebagai mekanisme kontrol sosial yang meningkatkan kohesi internal dan memandu perilaku kelompok. Dalam hal ini, Mbau dan Gilson (2018) menekankan bahwa budaya organisasi merupakan komponen penting dalam keberhasilan pelaksanaan kebijakan dan memengaruhi alokasi wewenang dan tanggung jawab dalam struktur organisasi. Tingkat partisipasi dan keterlibatan anggota dalam proses pengambilan keputusan juga dipengaruhi oleh nilai-nilai seperti kolektivisme dan jarak kekuasaan. Demikian pula, budaya organisasi yang adaptif mendorong koordinasi yang kuat, komunikasi yang efektif, dan rasa kepemilikan yang lebih besar dalam pengambilan keputusan, menurut Brown dan Starkey (1994). Di sisi lain, budaya yang ketat dan hierarkis dapat menghambat kemampuan adaptasi dan mengurangi kapasitas organisasi untuk pengambilan keputusan strategis.

B. Gaya Pengambilan Keputusan Manajerial

Di tingkat administratif, pengambilan keputusan merupakan proses rumit yang bergantung pada nilai-nilai budaya bawaan organisasi dan nalar individu. Alavi (2016) menunjukkan korelasi kuat antara gaya pengambilan keputusan manajer dan budaya organisasi. Meskipun pengambilan keputusan cenderung tersentralisasi dan ditentukan oleh otoritas tertinggi dalam budaya dengan jarak kekuasaan yang tinggi, pengambilan keputusan cenderung lebih kolaboratif dan partisipatif dalam budaya yang berorientasi kolektivis. Jalal (2017) menyoroti bagaimana budaya organisasi memengaruhi perilaku para pemimpin ketika mengambil keputusan strategis; para pemimpin lebih cenderung mengadopsi pendekatan berbasis konsensus ketika budaya tersebut menghargai keterbukaan dan keterlibatan. Di sisi lain, budaya yang menjunjung tinggi stabilitas dan hierarki mendorong gaya pengambilan keputusan yang top-down dan berfokus pada otoritas.

C. Dimensi Budaya dalam Proses Keputusan

Komponen emosional budaya organisasi juga memengaruhi kualitas pilihan manajerial. Smollan dan Sayers (2009) menunjukkan bagaimana reaksi emosional anggota organisasi terhadap perubahan budaya dapat memengaruhi kemampuan mereka untuk bernalar dan menerima keputusan baru. Salah satu elemen penting yang dapat membantu atau menghambat proses adaptasi terhadap perubahan kebijakan adalah emosi. Ejimabo (2015) menemukan dalam studi lain bahwa faktor budaya membantu manajer mencapai keseimbangan antara moralitas dan akal sehat. Para pemimpin akan lebih berhasil dalam menangani masalah sulit jika mereka dapat menggabungkan prinsip moral, logika perusahaan, dan norma budaya. Selain itu, budaya organisasi bertindak sebagai faktor mediasi yang memperkuat hubungan antara desentralisasi dan efektivitas keputusan, menurut Tadesse Bogale dan Debela (2024). Organisasi dapat menjadi lebih fleksibel dalam menghadapi ketidakpastian dan perubahan lingkungan bisnis dengan menumbuhkan budaya yang menghargai inovasi dan kerja sama tim.

D. Nilai-Nilai Budaya dan Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dan pengambilan keputusan sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi. Marchisotti, Domingos, dan Almeida (2018) menemukan bahwa tingkat penggunaan intuisi dan nalar oleh manajer tingkat pertama dalam pengambilan keputusan dipengaruhi oleh budaya internal perusahaan. Gaya pengambilan keputusan yang disukai seseorang ditentukan oleh kerangka kerja yang dibentuk oleh keyakinan budaya mereka. Tierney (2023) mendukung temuan ini dengan menyatakan bahwa nilai-nilai budaya berperan sebagai lensa interpretatif yang membantu para pemimpin dalam mengevaluasi keadaan dan menciptakan strategi organisasi yang kontekstual. Lebih lanjut, Weatherly dan Beach (2014) menekankan bahwa norma-norma budaya yang mengendalikan sikap, selera, dan batasan moral tercermin dalam setiap pilihan organisasi. Oleh karena itu, membangun kepemimpinan yang efektif, kontekstual, dan bermoral membutuhkan pemahaman yang kuat tentang nilai-nilai budaya.

E. Implikasi terhadap Efektivitas Organisasi

Secara keseluruhan, kesuksesan suatu organisasi secara langsung dipengaruhi oleh interaksi antara gaya pengambilan keputusan eksekutif dan budaya organisasi. Budaya yang terbuka, fleksibel, dan berfokus pada kerja sama tim meningkatkan komunikasi, mendorong inovasi dalam pengambilan keputusan, dan meningkatkan kreativitas. Di sisi lain, budaya yang mengutamakan kontrol dan hierarki yang kaku cenderung menghambat proses adaptasi terhadap perubahan lingkungan. Dalam mengambil keputusan strategis, manajer dapat menyeimbangkan faktor emosional, etika, dan rasional dengan lebih baik ketika perusahaan mereka memiliki budaya yang positif. Untuk membangun kepemimpinan yang efektif dan keberlanjutan organisasi dalam menghadapi dinamika bisnis global yang kompleks, memahami dan mengelola budaya organisasi sangatlah penting.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, dengan tujuan untuk mengkaji pengaruh budaya organisasi terhadap proses pengambilan keputusan melalui analisis teori dan telaah literatur. Pendekatan ini dipilih agar peneliti dapat menggali informasi secara mendalam dari berbagai sumber pustaka yang relevan, tanpa perlu melakukan pengumpulan data langsung di lapangan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Berdasarkan hasil penelaahan berbagai literatur yang relevan, ditemukan bahwa budaya organisasi berperan penting dalam membentuk gaya pengambilan keputusan manajerial. Pengaruh tersebut tampak melalui sejumlah dimensi utama, seperti struktur kekuasaan, nilai kolektivitas, pola komunikasi, rasionalitas dan intuisi dalam proses berpikir manajer, serta kemampuan budaya organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan.

Pertama, pada organisasi dengan budaya yang bersifat hierarkis dan memiliki jarak kekuasaan tinggi, proses pengambilan keputusan cenderung dilakukan secara terpusat atau top-down. Dalam pola ini, keputusan strategis lebih banyak didasarkan pada otoritas pimpinan tertinggi. Alavi (2016) dan Jalal (2017) mengungkapkan bahwa struktur budaya yang kaku dan birokratis sering kali membatasi ruang partisipasi anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan.

Kedua, dalam organisasi yang menganut budaya partisipatif dan kolektif, keputusan lebih sering dihasilkan melalui diskusi dan kesepakatan bersama. Nilai-nilai seperti keterbukaan, rasa saling percaya, serta tanggung jawab kolektif menjadi dasar terciptanya kerja sama dalam setiap proses pengambilan keputusan (Brown & Starkey, 1994; Mbau & Gilson, 2018). Jalal (2017) juga menekankan bahwa keberagaman budaya dalam organisasi dapat menjadi kekuatan yang memperkaya proses pengambilan keputusan, selama komunikasi dan kepercayaan antar anggota tetap terjaga.

Ketiga, hasil kajian Smollan dan Sayers (2009) menunjukkan bahwa faktor emosional dan nilai moral turut memengaruhi cara manajer menilai dan menerima keputusan. Ketika nilai-nilai individu selaras dengan budaya organisasi, anggota cenderung lebih siap menerima perubahan serta mendukung keputusan yang diambil. Hal ini menunjukkan bahwa aspek emosional dalam budaya organisasi memiliki peran penting terhadap keberhasilan implementasi keputusan.

Keempat, penelitian Marchisotti et al. (2018) menegaskan bahwa budaya organisasi juga memengaruhi sejauh mana manajer mengandalkan rasionalitas maupun intuisi dalam proses pengambilan keputusan. Pada organisasi yang memiliki budaya kuat, manajer cenderung bersikap sistematis, mengikuti prosedur, serta belajar dari pengalaman kolektif untuk meminimalkan kesalahan dalam pengambilan keputusan.

Kelima, hasil telaah Bogale dan Debela (2024) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang adaptif dan inovatif berkontribusi positif terhadap efektivitas dan kelincahan pengambilan keputusan. Organisasi dengan budaya semacam ini lebih responsif dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis, serta mampu menghasilkan keputusan yang kreatif dan kontekstual.

Sementara itu, Tierney (2023) menekankan bahwa nilai-nilai budaya bertindak sebagai kerangka berpikir bagi para pemimpin dalam menafsirkan situasi dan menentukan arah strategis organisasi. Pemimpin yang berakar pada budaya yang kuat akan lebih mampu menyeimbangkan logika rasional dengan pertimbangan sosial dan moral dalam setiap keputusan yang diambil.

Secara keseluruhan, hasil telaah literatur menunjukkan bahwa budaya organisasi bukan hanya memengaruhi cara keputusan dibuat, tetapi juga menentukan kualitas, kecepatan, dan penerimaan terhadap keputusan tersebut. Budaya yang inklusif, adaptif, dan berorientasi pada kolaborasi mampu menciptakan proses pengambilan keputusan yang lebih efektif, inovatif, serta bertanggung jawab secara kolektif.

Pembahasan

Pembahasan dari kajian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki posisi yang sangat penting dalam membentuk cara seorang manajer berpikir, bersikap, dan mengambil keputusan di lingkungan kerja. Budaya organisasi bukan sekadar aturan tak tertulis, tetapi menjadi panduan utama yang memengaruhi seluruh proses manajerial, mulai dari cara

memahami masalah hingga menentukan solusi yang dianggap paling tepat. Budaya organisasi berfungsi sebagai sistem nilai dan keyakinan yang menjadi patokan bagi individu dan kelompok dalam menafsirkan situasi, menetapkan prioritas, serta memilih tindakan yang dianggap paling cocok dengan tujuan organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi tidak hanya berfungsi sebagai faktor pendukung, tetapi juga sebagai penentu utama dalam efektivitas proses manajerial.

Di dalam organisasi yang memiliki budaya hierarkis dengan jarak kekuasaan yang tinggi, pengambilan keputusan biasanya dilakukan secara terpusat atau top-down. Pola ini memungkinkan terciptanya efisiensi dalam koordinasi dan pengendalian, namun dapat menghambat partisipasi anggota organisasi untuk memberikan masukan dalam proses pengambilan keputusan. Keadaan ini bisa membatasi munculnya inovasi dan mengurangi fleksibilitas organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan yang cepat. Sebaliknya, pada organisasi yang memiliki budaya partisipatif dan berorientasi kolektivitas, proses pengambilan keputusan lebih melibatkan anggota melalui diskusi, musyawarah, dan pertukaran ide. Pendekatan ini menciptakan rasa memiliki yang kuat serta meningkatkan komitmen terhadap keputusan yang diambil.

Selain itu, dimensi emosional dan moral juga merupakan faktor penting dalam mempengaruhi budaya organisasi terhadap pengambilan keputusan. Kesesuaian antara nilai-nilai individu dan budaya organisasi dapat meningkatkan penerimaan keputusan, menguatkan kepercayaan, serta mengurangi penolakan terhadap perubahan. Dengan demikian, budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme integratif yang menghubungkan sisi rasional dengan aspek afektif dalam pengambilan keputusan.

Dari perspektif gaya berpikir manajerial, budaya organisasi memengaruhi seberapa banyak seorang manajer mengandalkan rasionalitas atau insting dalam pengambilan keputusan. Dalam organisasi yang memiliki budaya yang kuat dan adaptif, manajer cenderung berpikir secara sistematis, memanfaatkan pengalaman kolektif, dan mempertimbangkan nilai-nilai moral dalam penilaian risiko serta menentukan arah strategi. Pendekatan ini memungkinkan pengambilan keputusan yang tidak hanya logis dan efisien, tetapi juga kontekstual dan etis.

Secara keseluruhan, diskusi ini menegaskan bahwa budaya organisasi merupakan elemen dasar yang mempengaruhi hubungan antara kepemimpinan, komunikasi, dan efektivitas pengambilan keputusan. Budaya yang terbuka dan fleksibel terbukti dapat mendorong kolaborasi, memperkuat koordinasi, serta meningkatkan respons organisasi terhadap perubahan di lingkungan bisnis. Sebaliknya, budaya yang kaku dan menekankan hierarki dapat menghalangi inovasi dan mengurangi efektivitas proses pengambilan keputusan dalam jangka panjang.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan kajian di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai faktor utama dalam menentukan gaya dan efektivitas pengambilan keputusan manajerial. Nilai-nilai budaya yang menekankan keterbukaan, partisipasi, kepercayaan, dan tanggung jawab bersama terbukti mampu meningkatkan kualitas keputusan serta memperkuat komitmen anggota organisasi terhadap pelaksanaannya.

Sebaliknya, budaya yang terlalu birokratis dan hierarkis dapat menghambat komunikasi dua arah, mereduksi kreativitas, serta memperlambat proses adaptasi terhadap perubahan lingkungan. Oleh karena itu, efektivitas pengambilan keputusan sangat dipengaruhi oleh sejauh mana budaya organisasi dapat menyeimbangkan aspek rasional, emosional, dan moral dalam setiap tahapan proses manajerial. Dengan kata lain, budaya organisasi tidak hanya berfungsi sebagai simbol identitas perusahaan, tetapi juga bertindak sebagai sistem nilai yang mempengaruhi perilaku pemimpin, meningkatkan kolaborasi, serta memperkuat daya saing perusahaan dalam menghadapi tantangan global.

SARAN

Sebagai seorang peneliti, penulis merekomendasikan agar organisasi memperkuat penerapan nilai-nilai budaya yang fleksibel dan fokus pada kolaborasi. Ini dapat dicapai melalui peningkatan komunikasi yang terbuka, pengembangan gaya kepemimpinan yang melibatkan partisipasi, serta penciptaan suasana kerja yang menghargai keragaman dan inovasi.

Di samping itu, disarankan untuk melakukan penelitian lebih lanjut yang meneliti dampak budaya organisasi terhadap efektivitas dalam pengambilan keputusan dengan pendekatan empiris, baik melalui studi kasus maupun survei lapangan. Metode tersebut dapat memberikan pemahaman yang lebih dalam tentang penerapan nilai-nilai budaya dalam praktik manajerial yang nyata, sehingga hasil penelitian dapat memberikan kontribusi yang berguna bagi pengembangan teori dan kebijakan organisasi di masa yang akan datang.

DAFTAR PUSTAKA

- Alavi, S. M. (2016). *The relationship between organizational culture and managers' decision-making style*. International Journal of Organizational Leadership, 10(1), 169-182.
- Brown, A. D., & Starkey, K. (1994). *The effect of organizational culture on communication and information*. Journal of Management studies, 31(6), 807-828.
- Ejimabo, N. O. (2015). *The influence of decision making in organizational leadership and management activities*. Journal of Entrepreneurship & Organization Management, 4(2), 2222-2839.
- Jalal, A. (2017). *Impacts of organizational culture on leadership's decision-making*. Journal of Advances in Management Sciences & Information Systems, 3(1), 1-8.
- MARcHISottl, G. G., Domingos, M. D. L., & Almeida, R. L. D. (2018). *Decision-making at the first management level: The interference of the organizational culture*. RAM. Revista de Administração Mackenzie, 19(3), eRAMR180106.
- Mbau, R., & Gilson, L. (2018). *Influence of organisational culture on the implementation of health sector reforms in low-and middle-income countries: a qualitative interpretive review*. Global health action, 11(1), 1462579.
- Smollan, R. K., & Sayers, J. G. (2009). *Organizational culture, change and emotions: A qualitative study*. Journal of change management, 9(4), 435-457.
- Tadesse Bogale, A., & Debela, K. L. (2024). *Organizational culture: a systematic review*. Cogent Business & Management, 11(1), 2340129.
- Tierney, W. G. (2023). *The impact of culture on organizational decision-making: Theory and practice in higher education*. Routledge.
- Weatherly, K. A., & Beach, L. R. (2014). *Organizational culture and decision making*. In *Decision making in the workplace* (pp. 117-132). Psychology Press.