

TEORI PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM ORGANISASI: KAJIAN KONSEPTUAL BERBASIS STUDI KEPUSTAKAAN

NURSAHWAL, ALWAN SUBAN, DANIAL RAHMAN

UIN Alauddin Makassar

Email: nursahwal699@gmail.com, alwan.suban@uin-alauddin.ac.id,
daniel.rahmaan@gmail.com

Abstract: Decision-Making Theory in Organizations: A Conceptual Study Based on Literature Review

This article aims to discuss the theory of decision making in organizations. The type of research used is literature study by collecting data from primary sources such as books and journal articles. The data collection technique in this library study research is by browsing and reading various literature or written sources related to the research. The analysis technique used in this research is descriptive analysis, which goes through stages including identifying the topic and focus of the research, collecting literature and related sources, grouping information from the literature, presenting data systematically, understanding the context, and drawing conclusions. According to Stephen P. Robbins and Mary Coulter, the decision-making process is the most crucial thing for an organization in achieving short-term and long-term goals. Leaders need to formulate vision, mission and goals by considering internal and external factors. This decision-making process includes problem identification, information gathering, alternative evaluation, and decision implementation, and involves all team members. Good decisions can improve organizational performance, while bad decisions can have fatal consequences. Therefore, leaders must involve all parties in the decision-making process to ensure organizational success.

Keywords: Decision Making Theory, Underlying Principles, Literature Review

Abstrak: Teori Pengambilan Keputusan dalam Organisasi: Kajian Konseptual Berbasis Studi Kepustakaan

Artikel ini bertujuan membahas mengenai teori pengambilan keputusan dalam organisasi. Jenis penelitian yang digunakan ialah studi kepustakaan dengan mengumpulkan data dari sumber primer seperti buku dan artikel jurnal. Teknik pengumpulan data dalam penelitian studi kepustakaan ini adalah dengan menelusuri dan membaca berbagai literatur atau sumber-sumber tertulis yang berkaitan dengan penelitian. Adapun teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini ialah analisis deskriptif dengan melalui tahapan di antaranya mengidentifikasi topik teori pengambilan keputusan dan fokus penelitian, pengumpulan literatur dan sumber terkait, mengelompokkan informasi dari literatur, menyajikan data secara sistematis, pemahaman konteks, dan penarikan kesimpulan. Menurut Stephen P. Robbin dan Mary Coulter, Proses pengambilan keputusan adalah hal yang paling krusial bagi organisasi dalam mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Pemimpin perlu merumuskan visi, misi, dan tujuan dengan mempertimbangkan faktor internal dan eksternal. Proses pengambilan keputusan ini mencakup

identifikasi masalah, pengumpulan informasi, evaluasi alternatif, dan implementasi keputusan, serta melibatkan seluruh anggota tim. Keputusan yang baik dapat meningkatkan kinerja organisasi, sementara keputusan yang buruk dapat berakibat fatal. Oleh karena itu, pemimpin harus melibatkan semua pihak dalam proses pengambilan keputusan untuk memastikan keberhasilan organisasi.

Kata Kunci: Pengambilan Keputusan, Dasar Pemikiran, Studi Kepustakaan

PENDAHULUAN

Manusia akan selalu menghadapi berbagai permasalahan. Dalam sudut pandang ekonomi, terutama dalam merumuskan tujuan, visi, dan misi organisasi. Manusia dihadapkan pada pertanyaan seperti "mengapa?, siapa?, bagaimana?, apa?, dan kapan?," serta pertanyaan umum lainnya. Pertanyaan-pertanyaan ini mengindikasikan adanya masalah yang perlu diselesaikan jika pengambil keputusan ingin mewujudkan tujuan organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang (Febriansah & Meiliza, 2020).

Peran kepemimpinan merupakan faktor penting dalam kehidupan organisasi maupun individu. Keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi sangat bergantung pada kemampuan pemimpinnya dalam menetapkan keputusan yang diambil selanjutnya. Secara umum, pemimpin bertanggung jawab atas hasil pekerjaan yang dilakukan dan menjadi elemen kunci yang memengaruhi keberhasilan tugas. Seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan perubahan zaman, teori kepemimpinan juga mengalami perkembangan. Teori ini mencakup berbagai pola dan gaya kepemimpinan yang sebelumnya belum pernah terpikirkan. Perkembangan teori kepemimpinan dimulai dari keyakinan bahwa kepemimpinan adalah sifat bawaan, hingga kemampuan pemimpin dalam berinteraksi secara demokratis dengan orang lain dan memotivasi mereka untuk berperan aktif dalam mencapai tujuan organisasi (Muktamar *et al.*, 2024). Singkatnya, teori kepemimpinan telah berkembang dari anggapan bahwa pemimpin adalah individu yang memiliki sifat khusus sejak lahir, menuju pendekatan yang mengedepankan kemampuan untuk berinteraksi, memotivasi, dan memberdayakan anggota tim secara demokratis.

Budaya organisasi memiliki pengaruh besar terhadap proses pengambilan keputusan (Muktamar *et al.*, 2024). Proses ini melibatkan pilihan terbaik dari berbagai alternatif yang ada. Budaya organisasi berperan sebagai panduan dan arah dalam menentukan pilihan tersebut. Setiap opsi dinilai berdasarkan nilai dan norma yang dijunjung tinggi dalam budaya organisasi. Jika keputusan yang diambil tidak sejalan dengan nilai-nilai budaya organisasi, hal ini bisa berisiko menimbulkan kegagalan atau bahkan mengancam kebangkrutan organisasi.

Teori pengambilan keputusan adalah dasar dalam memahami bagaimana individu, kelompok, atau organisasi menentukan pilihan dari beberapa alternatif tindakan. Teori ini mencakup berbagai pendekatan, mulai dari pengambilan keputusan yang rasional hingga

pengambilan keputusan yang dipengaruhi oleh batasan kognitif dan emosional. Salah satu model dasar adalah model keputusan rasional yang mengasumsikan bahwa individu membuat keputusan berdasarkan informasi lengkap dan logika yang konsisten. Namun dalam kenyataannya, individu sering dihadapkan pada keterbatasan informasi dan waktu sehingga konsep rasionalitas terbatas dikembangkan untuk menjelaskan bagaimana manusia beradaptasi dalam situasi ini.

Pengambilan keputusan adalah salah satu fungsi utama seorang pemimpin yang sangat krusial dan tidak bisa dihindari. Tanpa adanya keputusan dan kebijakan, fungsi kepemimpinan tidak dapat dijalankan dan manajemen tidak bisa beroperasi untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Simon dalam Tamiang (2022), menyatakan bahwa keputusan adalah wujud dari otoritas seorang pemimpin yang sangat diharapkan oleh bawahannya, karena tanpa keputusan aktivitas bawahan menjadi tidak jelas dan tidak pasti. Oleh karena itu, aktivitas bawahan bisa menjadi tidak terarah dan akhirnya dapat memengaruhi efektivitas organisasi dan keputusan berfungsi sebagai kerangka kerja yang memastikan setiap orang dalam organisasi bergerak selaras dengan tujuan yang diinginkan.

Kemudian terdapat faktor-faktor yang dapat memengaruhi pengambilan keputusan pada suatu organisasi di antaranya 1) Kondisi internal organisasi, hal ini berkaitan dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin, fleksibilitas struktur organisasi, sumber daya yang dimiliki oleh organisasi, serta budaya yang diterapkan dalam organisasi tersebut; 2) Kondisi eksternal organisasi, hal ini mencakup faktor-faktor di luar organisasi yang memengaruhi pengambilan keputusan contohnya lingkungan sosial ekonomi, peraturan atau kebijakan dari pemerintah, persaingan dan kerja sama, serta adanya teknologi yang berkembang (Saputri *et al.*, 2024). Oleh karena itu, pemimpin harus mampu membaca situasi internal dan eksternal dengan memanfaatkan informasi secara optimal, kecakapan, serta kepribadiannya untuk mengambil keputusan yang tepat dan bijaksana.

Pemimpin organisasi harus selalu siap untuk menyelesaikan masalah dengan menyediakan solusi alternatif serta mengambil keputusan yang tepat. Dalam pengambilan keputusan, seorang pemimpin harus mempertimbangkan semua pihak yang terlibat dan berusaha meminimalkan risiko. Kepribadian menentukan gaya keputusan dan adaptabilitas mendukung respons terhadap perubahan. Proses pengambilan keputusan dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti informasi terkait masalah, tingkat pendidikan, kepribadian, kemampuan beradaptasi, dan budaya (Fahriana, 2018). Berdasarkan pernyataan tersebut, maka disimpulkan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi proses pengambilan keputusan tidak berdiri sendiri, melainkan saling memiliki pengaruh dalam proses pengambilan keputusan dan dapat membantu pemimpin untuk lebih sadar akan kekuatan dan keterbatasan dalam proses pengambilan keputusan dan membuka peluang untuk meningkatkan efektivitasnya dalam memimpin.

Berdasarkan teori menyatakan bahwa terdapat langkah-langkah yang harus dilalui sebelum mengambil keputusan yang dimulai dari menganalisis masalah, mengumpulkan berbagai alternatif solusi, melakukan seleksi, evaluasi, dan seterusnya yang berguna untuk menemukan solusi yang paling tepat. Sebagai pemimpin, penting untuk memahami langkah-langkah yang perlu dilakukan untuk menemukan alternatif tersebut. Beberapa masalah membutuhkan keputusan yang cepat dan tepat, sementara yang lain memerlukan waktu lebih lama karena banyaknya pertimbangan (Saputri *et al.*, 2024). Oleh karena itu, tidak semua masalah memerlukan proses pengambilan keputusan dengan tingkat urgensi yang sama. Beberapa masalah membutuhkan keputusan cepat dan tepat untuk mencegah dampak negatif lebih lanjut, kemudian yang lainnya memerlukan waktu lebih lama karena kompleksitas dan berbagai faktor yang harus dipertimbangkan.

Apabila dalam pengambilan keputusan dalam organisasi tidak didukung dengan pemahaman yang mendalam mengenai teori pengambilan keputusan. Hal ini dapat berdampak pada pengambilan keputusan yang tidak tepat dalam suatu organisasi. Sebagaimana yang telah dijelaskan oleh Hayati *et al.*, (2021) bahwa pada kenyataannya yang terjadi di lapangan, banyak pemimpin yang kurang tepat dalam mengambil keputusan karena minimnya pemahaman pemimpin tentang teori pengambilan keputusan itu sendiri yang akibatnya menimbulkan beberapa masalah dalam organisasi, khususnya dalam hal kinerja karyawan yang tidak optimal, tingkat kepercayaan yang rendah, dan reputasi lembaga menjadi menurun. Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dijelaskan di atas, peneliti tertarik untuk mengambil fokus penelitian dalam artikel jurnal ini untuk mengkaji lebih mendalam tentang teori pengambilan keputusan.

METODE PENELITIAN

Artikel ini menggunakan jenis penelitian kajian pustaka atau studi kepustakaan dalam pengumpulan dan analisis data. Studi kepustakaan ialah jenis penelitian yang berfokus pada penggunaan sumber-sumber tertulis yang berasal dari literatur yang relevan tanpa harus melakukan wawancara atau observasi langsung di lapangan (Adlini *et al.*, 2022). Sumber data dalam penelitian ini berasal dari literatur-literatur yang bereputasi sepuluh tahun terakhir seperti buku dan artikel jurnal yang relevan terhadap pembahasan dalam penelitian yang dilakukan. Adapun teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini ialah dengan menelusuri dan membaca berbagai literatur atau sumber-sumber buku dan artikel jurnal yang relevan dengan topik penelitian. Teknik analisis data yang digunakan ialah analisis deskriptif melalui langkah-langkah mengidentifikasi topik tentang teori pengambilan keputusan dan fokus penelitian, pengumpulan literatur dan sumber terkait, mengelompokkan informasi dari literatur berdasarkan tema, konsep, atau kategori tertentu, menyajikan data secara sistematis, pemahaman konteks, dan penarikan kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Konsep Dasar Pengambilan Keputusan

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

Pengambilan keputusan merupakan proses pemikiran terkait suatu masalah, di mana keputusan dibuat dengan memilih salah satu dari berbagai alternatif yang tersedia. Menurut Imansyah (2017), mengambil keputusan adalah aspek penting bagi setiap individu, terutama bagi seorang pemimpin. Organisasi akan berfungsi dengan baik, jika para pemimpinnya memiliki kemampuan dalam membuat keputusan dan dapat menerapkannya secara efektif kepada anggota organisasi. Oleh karena itu, keputusan yang efektif adalah kunci keberhasilan organisasi terutama saat pemimpin mampu membuat dan menerapkannya dengan baik kepada anggotanya.

Pada prosedur pemecahan permasalahan, individu akan memiliki beberapa alternatif yang bisa dipilih, tetapi perlu diingat bahwa setiap alternatif akan memiliki dampaknya masing-masing. Dalam teori pengambilan keputusan, individu sering diasumsikan sebagai makhluk rasional yang cenderung memilih keputusan yang memaksimalkan kepuasan atau kepentingan pribadinya. Ketika individu dihadapkan pada sumber daya yang terbatas, maka mereka akan "terpaksa" membuat pilihan yang dapat memaksimalkan hasil untuk memperoleh kepuasan atau nilai tertinggi dari sumber daya yang tersedia. Teori kelangkaan (*Constraints/Scarcity*) akan memaksa individu untuk menyeimbangkan perspektif antara perumusan keputusan rasional yang berhadapan pada pengambilan langkah yang akan memberikan manfaat optimal (Febriansah & Meiliza, 2020). Makhluk rasional terdorong untuk membuat keputusan yang memaksimalkan hasil karena keterbatasan sumber daya. Teori kelangkaan memaksa individu menyeimbangkan antara keputusan rasional dan tindakan yang memberikan manfaat optimal.

Pengambilan keputusan (*Decision Making*) adalah sebuah mekanisme dalam melakukan penilaian dan menyeleksi sebuah atau beberapa pilihan (Dermawan, (2016). Ketetapan *decision making* dirumuskan setelah menjalani beberapa proses perhitungan rasional dan peninjauan alternatif. Sebelum kesimpulan dirumuskan dan dilaksanakan, terdapat beberapa jenjang tahapan yang harus dilalui oleh pembuat keputusan. Jenjang tahapan tersebut mungkin dapat meliputi rekognisi permasalahan dasar, menyiapkan putusan alternatif yang dapat dipilih, dan mencapai fase pemilihan keputusan terbaik.

Keputusan dalam situasi yang memiliki kepastian menunjukkan bahwa setiap solusi yang diambil akan menghasilkan satu konsekuensi tertentu (Muktamar *et al.*, 2023). Dalam kondisi ini, keputusan memiliki karakteristik yang sederhana, menunjukkan urutan konsekuensi yang teratur dan jelas. Umumnya, pengambil keputusan atau

pemimpin akan memilih alternatif solusi yang memberikan manfaat tertinggi tanpa perlu mempertimbangkan konsekuensi yang mungkin timbul.

Pendekatan pertama adalah teori permainan yang mengeksplorasi kriteria solusi dengan perspektif yang lebih luas menggunakan asumsi dari teori permainan (aturan *max-min*) dalam pemrograman linier, metode penugasan, metode transportasi, dan lainnya. Pendekatan kedua adalah mengatasi atau mengurangi persentase ketidakpastian, sehingga pengambilan keputusan dapat menghasilkan risiko yang lebih moderat dengan mengembangkan penilaian tingkat probabilitas secara subjektif.

Selanjutnya terdapat beberapa kriteria yang menjadi dasar dalam proses pengambilan keputusan menurut Febriansah & Meiliza (2020), kriteria tersebut meliputi:

1. *Decision maker*, dalam KBBI (Kamus Besar Bahasa Indonesia) didefinisikan sebagai perumus, pembuat, atau pengambil keputusan. Mereka adalah individu yang memiliki wewenang untuk merumuskan dan menentukan pilihan akhir dari beberapa alternatif solusi. Umumnya, wewenang ini dimiliki oleh personil yang setingkat manajer atau pemimpin. *Decision maker* harus bertindak dengan kesadaran rasional saat memilih alternatif dan siap untuk menghadapi konsekuensi dari implementasi alternatif tersebut.
2. *Objective* dalam pengambilan keputusan, sarannya adalah hal yang ingin dicapai oleh pengambil keputusan. Sasaran ini dapat dikategorikan ke dalam beberapa jenis seperti umum, spesifik, abstrak, kurang penting, penting, dan lainnya. Seorang pemimpin dapat memiliki beberapa tujuan sekaligus (*Multiple Objectives*).
3. *Constraints* dalam mencapai tujuan, pengambil keputusan akan menghadapi berbagai pembatas. Pembatasan ini terdiri dari sejumlah faktor yang berasal dari lingkungan internal dan eksternal yang dapat menghambat individu dalam melaksanakan implementasi.
4. *Uncertainty* masa depan, kegiatan bisnis dipenuhi dengan elemen ketidakpastian. Ketidakpastian merujuk pada situasi yang terdapat elemen yang tidak diketahui dalam kategori asumsi tertentu. Ilmu pengambilan keputusan menyediakan metode untuk meramalkan elemen-elemen yang mungkin muncul di masa depan. Dengan melaksanakan mekanisme pengambilan keputusan dengan benar, pengambil keputusan diharapkan dapat mengurangi persentase ketidakpastian.
5. Risiko adalah selisih atau kesenjangan antara hasil yang diinginkan dengan hasil yang terwujud. Kesenjangan ini menunjukkan adanya disparitas atau penyimpangan antara kejadian yang telah direncanakan dan yang terjadi di lapangan.
6. *Utility* nilai kegunaan diperkenalkan dalam ilmu ekonomi sebagai ukuran kemampuan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan manusia. Dalam konteks pengambilan keputusan, pemimpin harus memilih alternatif solusi yang menawarkan nilai kegunaan tertinggi. Preferensi pemimpin dalam mengevaluasi dan mengambil keputusan terkait nilai kegunaan dipengaruhi oleh perspektifnya dalam menghadapi risiko.

7. Alternatif adalah sekumpulan tindakan yang bersifat saling menggantikan (*mutually exclusive*) dalam mencapai tujuan. Hal ini berarti bahwa jika alternatif A dipilih, maka alternatif B tidak dapat diambil.
8. Konsekuensi atau dampak adalah efek yang muncul dari tindakan yang diambil oleh pengambil keputusan. Manfaat adalah dampak positif yang dihasilkan dari berbagai tindakan. Semakin tinggi konsekuensi positif yang diperoleh, semakin rendah konsekuensi negatif (seperti tingkat risiko, beban biaya, dan lain-lain) yang akan dialami.
9. Kriteria adalah standar untuk memberikan peringkat pada solusi alternatif berdasarkan prioritas pemimpin. Kriteria juga menunjukkan urutan solusi alternatif yang paling diinginkan. Secara logis, kriteria menggambarkan peringkat tindakan yang diperlukan agar implementasi pengambilan keputusan dapat berhasil dengan baik.
10. Nilai atau skor terkait dengan tingkat pengembalian yang akan diterima, di mana terdapat hubungan linier antara konsep optimalisasi dan skor. Semakin tinggi preferensi atau pandangan pemimpin terhadap suatu solusi alternatif, semakin besar harapan terhadap konsekuensi keberhasilan. Skor dalam pengambilan keputusan diilustrasikan dalam bentuk skala yang digunakan untuk mengukur persepsi dan perilaku pengambil keputusan dalam menentukan solusi untuk masalah dan menetapkan alternatif solusi yang optimal.

Berdasarkan uraian di atas, menunjukkan bahwa kriteria pengambilan keputusan yang telah dijelaskan merujuk pada standar atau tolak ukur yang digunakan untuk mengevaluasi dan membandingkan berbagai alternatif solusi. Kriteria dalam pengambilan keputusan ini sangat penting karena membantu dalam menentukan pilihan terbaik yang sesuai dengan tujuan dan prioritas dalam organisasi dengan mempertimbangkan setiap elemen yang mungkin berdampak pada keberhasilan atau kegagalan keputusan yang diambil.

Dasar Pengambilan Keputusan

Ilmu perilaku organisasi dalam pengambilan keputusan dianggap sebagai bagian dari proses organisasi. Keputusan yang dibuat memiliki pengaruh signifikan terhadap arah yang akan diambil oleh organisasi (Ansori *et al.*, 2024). Oleh karena itu, penting bagi para pemimpin untuk melakukan pengambilan keputusan dengan akurat dan cermat dalam konteks organisasi. Tindakan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dapat menjadi tolok ukur untuk mengevaluasi kinerja atau kemampuan kepemimpinan mereka.

Proses pengambilan keputusan ini harus mempertimbangkan berbagai faktor agar tujuan organisasi dapat tercapai. Keputusan dapat diambil oleh individu maupun kelompok. Idealnya proses pengambilan keputusan harus objektif, tetapi cara individu membuat keputusan dan kualitas pilihannya sering kali dipengaruhi oleh persepsi

mereka. Proses ini dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal (Purba *et al.*, 2020). Oleh karena itu, pengambilan keputusan individu menjadi elemen penting dalam dinamika perilaku pada tingkat organisasi.

Kemudian terdapat lima dasar dalam pengambilan keputusan menurut George R. Terry dalam Kurniawan *et al.* (2019) yaitu intuisi, pengalaman, wewenang, fakta, dan rasionalitas. Berikut ini penjelasan mengenai lima dasar pengambilan keputusan tersebut di antaranya:

- a. Pengambilan keputusan berdasarkan intuisi adalah keputusan yang diambil berdasarkan intuisi yang bersandar pada perasaan subjektif. Meskipun prosesnya cepat, keputusan yang dihasilkan seringkali kurang optimal karena cenderung mengabaikan pertimbangan lain.
- b. Keputusan yang didasarkan pada pengalaman menawarkan manfaat praktis, memungkinkan seseorang memperkirakan situasi dan menilai baik-buruk atau untung-rugi dari keputusan yang akan diambil.
- c. Keputusan berdasarkan wewenang biasanya dibuat oleh pemimpin terhadap bawahan. Keputusan ini sering bersifat tahan lama dan autentik, namun dapat menciptakan rutinitas yang terkesan otoriter dan mengabaikan masalah inti sehingga menimbulkan ketidakjelasan.
- d. Keputusan yang didasarkan pada data dan fakta empiris biasanya lebih kokoh dan dapat diterima. Keputusan ini meningkatkan kepercayaan dan kesediaan orang lain untuk menerimanya secara lapang dada.
- e. Keputusan rasional bersifat objektif, logis, transparan, dan konsisten yang dirancang untuk memaksimalkan hasil dalam batas tertentu. Jenis keputusan ini mendekati kebenaran yang diharapkan, terutama dalam situasi yang ideal.

Berdasarkan uraian tersebut, menunjukkan bahwa kelima dasar ini dapat digunakan secara bersamaan dalam proses pengambilan keputusan. Dalam beberapa situasi, pengambil keputusan mungkin lebih mengandalkan intuisi dan pengalaman. Sementara dalam kasus lain, fakta dan rasionalitas menjadi lebih dominan. Namun, penggabungan dari berbagai dasar ini membantu menciptakan keputusan yang lebih komprehensif dan efektif, tergantung pada konteks dan sifat masalah yang dihadapi.

Proses Pengambilan Keputusan

Proses pengambilan keputusan dalam kelompok melibatkan beberapa tahapan agar anggota dapat bekerja sama secara efektif dan mencapai konsensus atau keputusan terbaik. Menurut Stephen P. Robbin dan Mary Coulter dalam Saputri *et al.*, (2024) menjelaskan terdapat delapan tahapan atau langkah-langkah yang sebaiknya diterapkan dalam proses pengambilan keputusan di antaranya:

Pertama, proses pengambilan keputusan dimulai dengan mengidentifikasi masalah yang perlu diselesaikan atau menentukan tujuan yang ingin dicapai. Langkah awal ini sangat penting karena memastikan adanya kesepahaman bersama tentang fokus

keputusan yang akan diambil. Pada tahap ini, kelompok harus merumuskan masalah atau tujuan secara jelas dan spesifik agar pembahasan lebih terarah dan efektif.

Hal yang dapat dilakukan oleh suatu organisasi dalam memahami masalah dengan baik ialah dengan cara melakukan analisis situasi dengan menilai kondisi saat ini serta mempertimbangkan faktor internal dan eksternal yang memengaruhi munculnya masalah tersebut. Febriansah & Meiliza (2020) menjelaskan bahwa terdapat dua fase yang dapat dilakukan pemimpin untuk memahami masalah dalam organisasi di antaranya 1) Fase pertama ialah pemimpin harus menggali hubungan antara penyebab dan akibat suatu masalah agar dapat menentukan solusi yang tepat; 2) Fase kedua pemimpin yang efektif harus mampu menganalisis perubahan atau penyimpangan dari pola normal dalam suatu permasalahan untuk menemukan akar penyebab dan mencegah dampak lebih besar. Fungsi dari adanya tahap ini ialah untuk mencegah fokus kelompok melebar atau terpecah. Jika keputusan bertujuan mencapai suatu target tertentu, maka perumusan tujuan bertujuan agar perumusan alternatif dan evaluasi keputusan dapat berjalan terarah. Dengan demikian, adanya perumusan masalah atau tujuan secara cermat sejak awal, maka selanjutnya setiap langkah dalam proses pengambilan keputusan dapat lebih relevan dan sesuai dengan konteks yang dihadapi.

Kedua, setiap anggota kelompok harus berfokus pada pemahaman dan pengumpulan informasi terkait masalah atau tujuan yang telah diidentifikasi. Setelah masalah ditemukan, tahap berikutnya adalah menghimpun data dan informasi yang berkaitan dengan masalah tersebut. Data dan informasi tersebut akan menjadi acuan dalam menganalisis kondisi serta membuat keputusan berbasis fakta (Efendi & Sholeh, 2023). Proses ini mencakup diskusi, pertukaran ide, dan pengumpulan data yang relevan untuk memperoleh wawasan yang lebih komprehensif mengenai akar permasalahan serta potensi solusi yang dapat diterapkan.

Analisis mendalam dilakukan terhadap berbagai informasi termasuk data, fakta, dan konteks yang relevan. Komunikasi efektif antar anggota menjadi kunci dalam tahap ini, karena pertukaran ide dan perspektif dapat memperkaya sudut pandang kolektif. Selama proses ini, keandalan dan validitas data yang diperoleh dinilai dengan cermat untuk memastikan bahwa keputusan didasarkan pada informasi yang akurat, relevan, dan terpercaya.

Ketiga, kelompok perlu menetapkan tolak ukur atau patokan yang akan digunakan untuk mengevaluasi alternatif keputusan. Kriteria ini berfungsi sebagai panduan objektif agar proses evaluasi berlangsung secara sistematis dan konsisten. Pemilihan kriteria adalah langkah krusial yang memerlukan pertimbangan mendalam, karena akan menjadi dasar dalam menilai setiap opsi yang tersedia.

Proses ini melibatkan kolaborasi aktif dan diskusi antar anggota kelompok atau pemangku kepentingan. Partisipasi semua pihak juga memastikan bahwa kriteria yang ditetapkan mencerminkan nilai-nilai dan tujuan bersama. Kriteria yang dipilih harus relevan dengan konteks keputusan dan mampu memberikan pandangan menyeluruh

terhadap setiap alternatif. Selain itu, kelompok dapat menentukan bobot atau tingkat kepentingan relatif dari masing-masing kriteria untuk memberikan prioritas yang sejalan dengan tujuan utama.

Keempat, membuat opsi alternatif yang memerlukan kreativitas dalam proses pengambilan keputusan. Anggota kelompok bekerja sama untuk menghasilkan berbagai solusi atau opsi yang mungkin untuk mengatasi masalah atau mencapai tujuan. Kreativitas dan kolaborasi sangat dibutuhkan dalam tahap ini untuk memungkinkan setiap anggota berbagi ide dan merangsang pemikiran baru, sehingga menciptakan berbagai alternatif.

Setiap alternatif yang dihasilkan perlu dievaluasi berdasarkan kriteria keputusan yang telah ditetapkan sebelumnya. Fokus utama dalam evaluasi ini adalah memastikan bahwa alternatif tersebut relevan dan berpotensi memenuhi tujuan yang diinginkan. Alternatif yang baik harus selaras dengan konteks permasalahan dan kebutuhan yang ingin dicapai. Keterlibatan seluruh anggota kelompok dan pemangku kepentingan sangat penting untuk keberhasilan proses ini. Oleh karena itu, dengan membentuk fondasi yang kuat bagi tahap evaluasi dan pemilihan solusi yang paling tepat untuk menyelesaikan masalah atau mencapai tujuan.

Kelima, kelompok melanjutkan dengan evaluasi alternatif berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan. Proses ini melibatkan diskusi dan analisis mendalam untuk mengidentifikasi keunggulan dan kelemahan dari setiap opsi. Evaluasi merupakan fase krusial karena menentukan sejauh mana alternatif-alternatif tersebut memenuhi kebutuhan dan tujuan yang diharapkan.

Proses evaluasi memerlukan keterlibatan aktif semua pemangku kepentingan yang berperan dalam memberikan analisis kritis dan perspektif beragam. Diskusi mendalam membantu kelompok memahami implikasi setiap alternatif, baik dari segi kualitas maupun dampak jangka panjang. Evaluasi yang cermat memungkinkan pengambilan keputusan didasarkan pada pertimbangan menyeluruh, bukan hanya pada jumlah opsi yang ada tetapi juga pada kualitas solusi. Dengan demikian, evaluasi alternatif membentuk dasar yang kuat untuk memilih solusi yang optimal dan memastikan keputusan yang diambil lebih tepat sasaran.

Keenam, kelompok memilih opsi yang paling sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Proses ini bisa dilakukan melalui konsensus atau pemungutan suara, tergantung pada dinamika dan preferensi kelompok. Pemilihan alternatif sering melibatkan konsultasi tambahan dengan pemangku kepentingan atau ahli untuk mendapatkan wawasan lebih mendalam. Partisipasi ini memastikan bahwa keputusan tidak hanya mempertimbangkan berbagai perspektif, tetapi juga mendapat dukungan luas dari pihak-pihak terkait. Dengan demikian, tahap pemilihan alternatif membawa proses pengambilan keputusan menuju solusi yang paling sesuai dengan tujuan dan konteks yang dihadapi, sekaligus memastikan keputusan yang diambil memiliki dasar yang kuat dan dapat diterima oleh semua pihak.

Ketujuh, memastikan implementasi berjalan efektif. Proses implementasi keputusan ini mencakup berbagai aktivitas yang bertujuan untuk merealisasikan alternatif terpilih dan memastikan hasil yang diinginkan tercapai. Tahap evaluasi hasil implementasi sangat penting untuk menilai apakah keputusan yang diambil telah berhasil mencapai tujuan yang diinginkan. Evaluasi ini memberikan umpan balik berharga dan menjadi dasar bagi perbaikan di masa depan serta membantu dalam pengambilan keputusan yang lebih baik pada situasi serupa. Dengan rencana yang matang, komunikasi efektif, dan pemantauan yang konsisten maka implementasi keputusan dapat berjalan lancar dan mencapai hasil yang diharapkan. Langkah-langkah ini membantu memastikan bahwa keputusan tidak hanya terealisasi, tetapi juga memberikan dampak positif bagi organisasi.

Kedelapan, kelompok harus mengevaluasi hasilnya untuk menilai pencapaian tujuan dan mendapatkan pembelajaran berharga yang dapat meningkatkan keterampilan pengambilan keputusan di masa mendatang. Tahap ini bukan hanya penutup, tetapi juga bagian penting dari proses peningkatan berkelanjutan. Dengan demikian, secara keseluruhan tahap evaluasi dan pembelajaran menutup siklus pengambilan keputusan dengan memberikan dasar untuk perbaikan berkelanjutan dan inovasi yang lebih baik pada masa selanjutnya.

Berdasarkan uraian tahapan dalam proses pengambilan keputusan di atas, menunjukkan bahwa setiap langkah memberikan kontribusi penting untuk mencapai keputusan yang optimal. Setiap tahapan menyediakan fondasi yang kuat yang dimulai dari identifikasi masalah, pengumpulan informasi, hingga evaluasi dan pembelajaran. Proses yang terstruktur ini memastikan bahwa setiap keputusan diambil dengan pemahaman menyeluruh, berbasis data, dan mempertimbangkan berbagai alternatif secara objektif. Dengan mengikuti tahapan tersebut, organisasi tidak hanya dapat mengambil keputusan yang relevan dan efektif tetapi juga mampu menghasilkan dampak positif yang signifikan terhadap pencapaian tujuan jangka panjang. Proses ini membantu organisasi mengurangi risiko, memperkuat konsensus di antara pemangku kepentingan, dan meningkatkan peluang untuk mencapai hasil yang diinginkan. Pendekatan sistematis ini membuka peluang besar bagi organisasi untuk menghasilkan keputusan yang akurat, bertanggung jawab, dan berkelanjutan dalam menghadapi tantangan di masa depan.

Pada situasi mendesak, seorang pemimpin terkadang harus mengambil keputusan secara cepat tanpa mengikuti seluruh tahapan proses pengambilan keputusan yang terstruktur. Situasi semacam ini biasanya terjadi ketika waktu sangat terbatas, sumber daya dalam keadaan darurat, atau risiko kegagalan meningkat secara signifikan jika tidak segera bertindak. Dalam kondisi tersebut, pemimpin perlu mengandalkan intuisi, pengalaman, atau penilaian cepat terhadap informasi yang tersedia untuk segera menentukan solusi.

Keputusan yang cepat ini sering kali diambil berdasarkan pengetahuan yang mendalam dan kemampuan adaptasi pemimpin terhadap situasi. Meskipun keputusan

yang terburu-buru dan berisiko, pemimpin yang berpengalaman mampu meminimalkan risiko dengan mengandalkan intuisi dan analisis cepat untuk menyeimbangkan antara tindakan segera dan hasil yang diinginkan. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin untuk tetap mengevaluasi keputusan yang diambil secara cepat ini, baik setelah implementasi maupun dalam proses penilaian lebih lanjut untuk mengidentifikasi area perbaikan dan belajar dari keputusan yang telah dibuat. Evaluasi ini membantu agar di masa mendatang, situasi mendesak dapat dikelola dengan lebih baik dan keputusan yang diambil tetap efektif serta berdampak positif bagi organisasi.

Jenis Pengambilan Keputusan

Jenis-jenis pengambilan keputusan dalam organisasi dapat dikelompokkan berdasarkan berbagai sudut pandang. Muktamar *et al.* (2024) mengemukakan bahwa dalam pengambilan keputusan dikelompokkan menjadi tiga jenis yang dilihat dari tingkat pengambilan keputusan pada manajemen puncak, menengah, dan bawah.

Pertama, pengambilan keputusan manajemen puncak merupakan keputusan strategis yang diambil oleh manajer tertinggi. Pengambilan keputusan manajemen puncak merupakan aspek yang sangat krusial karena sangat menentukan arah dan strategi organisasi kedepannya. Contoh keputusan ini termasuk perumusan visi dan misi perusahaan, alokasi sumber daya jangka panjang, dan pengambilan keputusan terkait akuisisi atau merger. Keputusan-keputusan ini memiliki dampak yang signifikan terhadap arah dan keberhasilan organisasi, sehingga membutuhkan analisis yang mendalam dan pertimbangan berbagai faktor eksternal dan internal.

Kedua, setiap keputusan yang diambil oleh manajemen menengah hanya melibatkan keputusan taktis yang diambil oleh manajer menengah. Keputusan ini biasanya berkaitan dengan implementasi strategi yang ditetapkan oleh manajemen puncak. Keputusan taktis yang diambil oleh manajer menengah berfungsi sebagai jembatan antara keputusan strategis yang ditetapkan oleh manajemen puncak dan pelaksanaan operasional di tingkat bawah. Contoh termasuk pengembangan program kerja, pengelolaan anggaran tahunan, dan penetapan kebijakan operasional. Keputusan yang diambil oleh manajer menengah juga tidak kalah penting untuk memastikan bahwa strategi yang ditetapkan dapat diimplementasikan secara efektif dan efisien serta membantu organisasi untuk mencapai tujuannya.

Ketiga, keputusan manajemen tingkat bawah adalah keputusan yang berkaitan dengan operasional yang diambil oleh manajer tingkat bawah atau staf. Keputusan operasional lebih berfokus pada pelaksanaan kegiatan sehari-hari dalam organisasi misalnya penjadwalan karyawan, pengelolaan inventaris, dan penyelesaian masalah yang muncul dalam proses kerja. Keputusan operasional ini penting untuk menjaga efisiensi dan efektivitas operasional organisasi, serta memastikan bahwa strategi yang lebih besar dapat dilaksanakan dengan baik di tingkat bawah.

Kemudian jenis-jenis teori dalam pengambilan keputusan yang dilihat berdasarkan sifatnya menurut Citraningsih & Novindari (2022) dikelompokkan menjadi dua bagian yakni teori pengambilan keputusan yang bersifat normatif yang sering disebut sebagai teori preskriptif, karena proses pengambilan keputusan harus diatur oleh prosedur dan ketentuan tertentu. Dikatakan bahwa jika prosedur tersebut diikuti dengan benar maka keuntungan yang diperoleh akan lebih besar, sementara biaya akan berkurang atau kerugian dapat dihindari. Dengan demikian, teori preskriptif berupaya menciptakan proses pengambilan keputusan yang lebih efektif dan efisien, mengurangi risiko kerugian, dan meningkatkan hasil.

Selanjutnya teori pengambilan keputusan yang bersifat perilaku yang bersifat perilaku berfokus pada bagaimana individu dan kelompok membuat keputusan dalam konteks nyata, sering kali mempertimbangkan aspek psikologis dan sosial yang memengaruhi proses tersebut.

Pengambilan keputusan dibagi menjadi dua kelompok menurut Simon dalam Mukhtar *et al.*, (2024) di antaranya 1) Pengambilan keputusan yang terprogram yang merupakan keputusan yang rutin, berulang, serta metode pemecahan masalah yang telah ditentukan sebelumnya melalui prosedur, aturan, dan kebijakan yang telah ditentukan oleh suatu organisasi dan lembaga; 2) Pengambilan keputusan tidak terprogram, umumnya digunakan untuk memecahkan masalah yang tidak rutin, tidak terstruktur, dan terjadi dalam situasi yang kompleks atau baru sehingga belum ada prosedur atau aturan yang dapat langsung diterapkan. Berdasarkan penjelasan tersebut, Simon lebih menekankan bahwa keputusan terprogram lebih mengandalkan sistem dan prosedur yang mapan, sedangkan keputusan tidak terprogram menuntut kreativitas, intuisi, dan pertimbangan khusus.

Analisis Dampak Pengambilan Keputusan terhadap Kemajuan Organisasi

Pada proses pengambilan keputusan dalam suatu organisasi atau lembaga berbagai masalah dapat muncul dan tidak dapat dihindari yang pada akhirnya memengaruhi kualitas dan efektivitas keputusan yang diambil. Adanya ketidakpastian dan kompleksitas yang terjadi menimbulkan situasi yang sering kali menjadi hambatan utama. Ketidakjelasan informasi atau situasi yang rumit dapat menyulitkan dalam memprediksi hasil dari setiap alternatif yang dievaluasi. Oleh karena itu, untuk mengatasi masalah-masalah ini memerlukan pendekatan yang sistematis termasuk pengumpulan informasi yang tepat, analisis mendalam, serta keterlibatan berbagai pihak untuk mencapai keputusan yang lebih baik dan efektif.

Pengambilan keputusan yang kurang tepat dapat berdampak serius dan signifikan pada suatu organisasi karena ketika keputusan dibuat tanpa mempertimbangkan informasi yang akurat, analisis risiko, dan evaluasi alternatif dengan baik, maka organisasi atau perusahaan berisiko menghadapi berbagai masalah diantaranya kinerja perusahaan yang menurun, penggunaan sumber daya menjadi tidak optimal, perusahaan kehilangan

peluang, penurunan kepercayaan dan reputasi, serta perusahaan berisiko akan bangkrut (Saputri *et al.*, 2024). Dengan demikian, pengambilan keputusan yang tepat dan strategis sangat diperlukan untuk memastikan kelangsungan dan menjaga stabilitas finansial suatu organisasi atau lembaga.

Pengambilan keputusan memiliki peran sangat krusial karena dapat memengaruhi kinerja dan reputasi organisasi tersebut. Andoyo *et al.*, (2021) menjelaskan terdapat dampak positif apabila diterapkan dengan baik dan dampak negatif apabila tidak diterapkan dengan baik. Berikut ini dampak positif dari adanya pengambilan keputusan yang tepat pada suatu organisasi di antaranya:

- 1) Peningkatan kinerja, keputusan yang baik dapat meningkatkan efisiensi operasional dan produktivitas, mendorong pertumbuhan, serta keberhasilan organisasi.
- 2) Reputasi yang baik, pengambilan keputusan yang bijaksana dapat memperkuat citra organisasi, meningkatkan kepercayaan dari pemangku kepentingan, dan menarik lebih banyak pelanggan atau mitra bisnis.
- 3) Kepuasan karyawan, keputusan yang memperhatikan kesejahteraan karyawan dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas, menciptakan lingkungan kerja yang positif (Andoyo *et al.*, 2021).

Adapun dampak negatif dari pengambilan keputusan yang salah dapat berakibat fatal pada kelangsungan suatu organisasi di antaranya:

- a. Kerugian materi dan non materi, keputusan yang keliru dapat menyebabkan kerugian finansial, seperti penurunan pendapatan atau meningkatnya biaya operasional.
- b. Konflik internal, keputusan yang tidak dipertimbangkan dengan baik dapat menyebabkan konflik di dalam tim, menurunkan moral, dan mengganggu kolaborasi.
- c. Risiko jangka panjang, kesalahan dalam pengambilan keputusan bisa memiliki dampak jangka panjang yang sulit diperbaiki, seperti hilangnya peluang pasar atau pengaruh negatif terhadap hubungan dengan pelanggan (Andoyo *et al.*, 2021).

Berdasarkan uraian di atas menunjukkan bahwa tindakan dalam pengambilan keputusan memiliki pengaruh yang besar dalam organisasi karena keputusan yang diambil oleh pimpinan pada setiap level manajemen tidak hanya memengaruhi arah dan strategi organisasi, tetapi juga dampaknya terhadap karyawan dan seluruh pemangku kepentingan. Oleh karena itu, dengan pendekatan yang hati-hati dan analisis mendalam, pimpinan organisasi dapat meminimalkan risiko dalam pengambilan keputusan dan memastikan bahwa keputusan yang diambil mampu mendukung pertumbuhan serta keberhasilan organisasi.

PENUTUP

Pengambilan keputusan adalah proses akhir dalam menyelesaikan masalah individu atau pemimpin dengan memilih satu dari beberapa alternatif untuk mencapai tujuan tertentu. Keputusan yang efektif sangat penting bagi keberhasilan organisasi, karena dapat memengaruhi kinerja dan reputasi. Proses ini melibatkan beberapa tahapan yang

dimulai dari identifikasi masalah, pengumpulan informasi, pemilihan kriteria, hingga evaluasi dan implementasi keputusan. Jenis keputusan dalam organisasi terdapat beberapa hal termasuk keputusan manajemen puncak, menengah, dan tingkat bawah, serta keputusan terprogram dan tidak terprogram. Pengambilan keputusan yang baik dapat meningkatkan kinerja, reputasi, dan kepuasan karyawan. Sementara keputusan yang buruk dapat menyebabkan kerugian finansial, konflik internal, dan risiko jangka panjang. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin untuk melakukan pengambilan keputusan secara cermat dan sistematis dengan mempertimbangkan berbagai faktor internal dan eksternal, serta melibatkan berbagai pihak untuk mencapai hasil yang optimal. Keputusan yang tepat dan strategis sangat diperlukan untuk menjaga stabilitas dan kelangsungan organisasi.

Artikel tentang teori pengambilan keputusan memiliki implikasi atau manfaat, baik secara teoritis dan praktis bagi individu maupun organisasi. Implikasi secara teoritis yang dapat diberikan dari adanya artikel ini ialah memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang teori pengambilan keputusan dan memperkaya pengembangan model pengambilan keputusan yang relevan dengan kondisi organisasi. Sedangkan implikasi yang diberikan secara praktis diantaranya meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dalam organisasi, meningkatkan efisiensi organisasi dalam merespons masalah atau peluang, dan meningkatkan efektivitas keputusan yang diambil untuk mencapai tujuan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adlini, M. N., Dinda, A. H., Yulinda, S., Chotimah, O., & Merliyana, S. J. (2022). Metode Penelitian Kualitatif Studi Pustaka. *Edumaspul: Jurnal Pendidikan*, 6(1), 974–980. <https://doi.org/10.33487/edumaspul.v6i1.3394>
- Andoyo, A., Angraeni, E. Y., Khumaidi, A., Nanda, A. P., Suryana, A., Sucipto, Maselena, A., Pratomo, P. A., & Suyono, S. A. (2021). *Sistem Pendukung Keputusan: Konsep, Implementasi & Pengembangan*. Indramayu: CV Adanu Abimata.
- Ansori, Angelya, A. A., Amani, N., Ainunnisa, S., & Sudirman. (2024). Pengambilan Keputusan dalam Organisasi. *OPTIMAL: Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 4(2), 256–268. <https://doi.org/10.55606/optimal.v4i2.3590>
- Citraningsih, D., & Noviandari, H. (2022). Interaksionisme Simbolik: Peran Kepemimpinan dalam Pengambilan Keputusan. *Social Science Studies*, 2(1), 72–86. <https://doi.org/10.47153/sss21.3152022>
- Dermawan, R. (2016). *Pengambilan Keputusan; Landasan Filosofis, Konsep, dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Efendi, N., & Ibnu Sholeh, M. (2023). Dinamika Sosial dalam Proses Pengambilan Keputusan dalam Manajemen Pendidikan Islam. *Attanwir : Jurnal Keislaman*

- dan Pendidikan*, 14(2), 45–67.
<https://doi.org/10.53915/jurnalkeislamandanpendidikan.v14i2.421>
- Fahriana, A. S. (2018). Pengambilan Keputusan secara Musyawarah dalam Manajemen Pendidikan Islam: Kajian Tematik Al-Qur'an dan Al-Hadist. *Al-Hayat (Journal of Islamic Education)*, 2(1), 17–46.
- Febriansah, R. E., & Meiliza, D. R. (2020a). *Teori Pengambilan Keputusan*. Sidoarjo: UMSIDA Press.
- Hayati, F., Zulvira, R., & Gistituati, N. (2021). Lembaga Pendidikan: Kebijakan dan Pengambilan Keputusan. *JRTI (Jurnal Riset Tindakan Indonesia)*, 6(1), 100–104. <https://doi.org/10.29210/3003911000>
- Imansyah, Y. (2017). Pengambilan Keputusan dalam Organisasi Lembaga Pendidikan. *Pengambilan Keputusan*, 1(1).
- Kurniawan, L. Y., Rusdinal, & Afriansyah, H. (2019). Konsep Pengambilan Keputusan. *Osf.io*. <https://doi.org/10.31227/osf.io/y2nk9>
- Muktamar, A., Pratiwi, A. P., & Aliana. (2023). Manajemen Pengambilan Keputusan dalam Perilaku Organisasi. *Journal Of International Multidisciplinary Research*, 1(1), 65–81.
- Muktamar, A., Sari, Y., Wiradana, N., & Dermawan. (2024). Proses Pengambilan Keputusan dalam Kelompok. *Journal of International Multidisciplinary Research*, 2(1), 44–56.
- Purba, S., Revida, E., Bonaraja, L. P., Muliana, Purba, P. B., & Tasnim. (2020). *Perilaku Organisasi*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Saputri, E. N., Rahayu, S., & Andriani, T. (2024). Pengambilan Keputusan dalam Kajian Manajemen Pendidikan Islam. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 8(1), 4321–4330.
- Tamiang, Y. (2022). Pengambilan Keputusan dan Peningkatan Mutu Pendidikan di SMK Negeri 2 Medan. *Journal of Education and Social Analysis*, 3(1), 46–55.