

## PENERAPAN TEORI BOUNDED RATIONALITY DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN MANAJERIAL DI ERA DIGITALISASI BISNIS

Tri Delvi S<sup>1</sup>, M. Chaerul Rizky<sup>2</sup>, M. Deo Pranata Surbakti<sup>3</sup>, Fadillah Raka Nst<sup>4</sup>, Sarah Mustahiyah<sup>5</sup>

Universitas Pembangunan Panca Budi

e-mail: [tridelvi03@gmail.com](mailto:tridelvi03@gmail.com)<sup>1</sup>, [mchareulrizky@dosenpancabudi.ac.id](mailto:mchareulrizky@dosenpancabudi.ac.id)<sup>2</sup>,  
[deoprata2004@gmail.com](mailto:deoprata2004@gmail.com)<sup>3</sup>, [fadilarakaa@gmail.com](mailto:fadilarakaa@gmail.com)<sup>4</sup>, [smustahiyah@gmail.com](mailto:smustahiyah@gmail.com)<sup>5</sup>

**Abstrak** – Era digitalisasi bisnis telah membawa perubahan mendasar terhadap cara organisasi mengambil keputusan. Kompleksitas lingkungan bisnis, arus informasi yang cepat, dan keterbatasan manusia dalam mengolah data mendorong munculnya tantangan baru dalam pengambilan keputusan manajerial. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan teori *bounded rationality* yang diperkenalkan oleh Herbert A. Simon dalam konteks pengambilan keputusan di era digital. Penelitian menggunakan metode kualitatif deskriptif melalui studi literatur dari sumber nasional dan internasional yang relevan. Hasil kajian menunjukkan bahwa meskipun teknologi seperti *Artificial Intelligence (AI)*, *big data analytics*, dan *machine learning* dapat memperluas batas rasionalitas manusia, pengambilan keputusan tetap dipengaruhi oleh keterbatasan kognitif, bias psikologis, dan faktor kontekstual organisasi. Konsep *bounded rationality* menjelaskan bahwa manusia mengambil keputusan yang “cukup baik” (*satisficing*) dibanding keputusan yang sempurna (*optimizing*), karena keterbatasan informasi dan waktu. Integrasi antara rasionalitas manusia dan kecerdasan digital merupakan strategi terbaik untuk menciptakan keputusan manajerial yang adaptif, efisien, dan beretika di era industri 5.0.

**Kata Kunci:** *Bounded Rationality, Pengambilan Keputusan Manajerial, Digitalisasi Bisnis.*

**Abstract** – The era of business digitalization has fundamentally transformed how organizations make decisions. The complexity of business environments, the rapid flow of information, and human limitations in processing data have created new challenges for managerial decision-making. This study aims to analyze the application of Herbert A. Simon's bounded rationality theory in the context of decision-making in the digital era. The research employs a descriptive qualitative approach through an extensive literature review of relevant national and international sources. Findings indicate that although technologies such as Artificial Intelligence (AI), big data analytics, and machine learning can extend the boundaries of human rationality, decision-making remains influenced by cognitive limitations, psychological biases, and organizational context. The bounded rationality concept posits that humans make “satisficing” rather than “optimizing” decisions due to limited information and time. Integrating human rationality with digital intelligence emerges as the optimal strategy for creating adaptive, efficient, and ethical managerial decisions in the era of Industry 5.0.

**Keywords:** *Bounded Rationality, Managerial Decision Making, Business Digitalization.*

### PENDAHULUAN

Perubahan global yang dipicu oleh kemajuan teknologi digital telah mengubah secara mendasar pola pengambilan keputusan dalam organisasi modern. Era digitalisasi bisnis ditandai oleh hadirnya sistem informasi terintegrasi, analisis berbasis data (data-driven decision making), dan penggunaan Artificial Intelligence (AI) dalam hampir setiap fungsi manajerial. Kondisi ini melahirkan tantangan baru bagi para pengambil keputusan, khususnya manajer, dalam mengelola informasi yang semakin kompleks, cepat, dan tidak selalu pasti.

Dalam konteks teori organisasi dan manajemen, pengambilan keputusan merupakan inti dari seluruh aktivitas manajerial. Keputusan yang diambil menentukan arah strategi, efisiensi operasional, serta keberlanjutan organisasi. Secara klasik, teori ekonomi neoklasik memandang manusia sebagai *homo economicus*—individu rasional yang mampu

mengumpulkan seluruh informasi dan membuat keputusan optimal untuk memaksimalkan utilitas (Simon, 1957) Namun, pandangan ini kemudian dikritik oleh Herbert A. Simon, yang memperkenalkan konsep bounded rationality atau rasionalitas terbatas. Simon menegaskan bahwa manusia tidak mampu memproses semua informasi yang tersedia karena keterbatasan waktu, kapasitas kognitif, serta tekanan situasional. Oleh karena itu, manusia cenderung mengambil keputusan yang satisficing—cukup baik untuk mencapai tujuan, bukan yang benar-benar optimal. (Simon, 1957)

Teori bounded rationality menjadi tonggak penting dalam studi perilaku organisasi dan pengambilan keputusan. Menurut March dan Simon (1958), keputusan dalam organisasi bukanlah hasil perhitungan matematis sempurna, melainkan hasil dari kompromi sosial, struktur birokrasi, dan preferensi terbatas individu di dalamnya. Manajer, dengan segala keterbatasannya, harus mengandalkan intuisi, pengalaman, dan informasi yang tersedia pada saat tertentu. Dalam praktiknya, mereka jarang memiliki waktu atau sumber daya untuk menilai semua alternatif secara menyeluruh.

(March & Simon, 1958)

Keterbatasan inilah yang kemudian diperluas oleh penelitian psikologi kognitif, terutama oleh (Tversky & Kahneman, 1974) melalui konsep heuristics and biases. Mereka menjelaskan bahwa dalam kondisi keterbatasan informasi, individu menggunakan heuristic—aturan praktis sederhana—untuk mempercepat proses berpikir dan pengambilan keputusan. Walaupun efektif dalam situasi tertentu, heuristik juga dapat menyebabkan kesalahan sistematis atau bias kognitif seperti anchoring, availability bias, dan confirmation bias. (Tversky & Kahneman, 1974)

Dalam konteks manajerial, bias kognitif sering kali menyebabkan keputusan yang tidak optimal. (Bazerman & Moore, 2013) menekankan bahwa pengambil keputusan tidak hanya terbatas oleh kemampuan kognitif, tetapi juga oleh faktor emosional, sosial, dan politik organisasi. Misalnya, keputusan investasi atau rekrutmen sering kali dipengaruhi oleh pengalaman masa lalu, preferensi pribadi, atau tekanan dari pihak lain, bukan semata-mata oleh data objektif. (Bazerman & Moore, 2013)

Digitalisasi bisnis membawa perubahan besar terhadap cara manajer mengakses dan mengolah informasi. Dalam lingkup organisasi modern, teknologi menjadi faktor penting yang memengaruhi bagaimana keputusan dibuat. (Rizky, 2022) menjelaskan bahwa penggunaan teknologi tidak hanya meningkatkan fleksibilitas kerja, tetapi juga mempercepat proses penyelesaian tugas dan pengambilan keputusan. Namun, kemajuan ini tetap tidak menghilangkan batas rasionalitas manusia. Manajer masih menghadapi keterbatasan waktu, kapasitas kognitif, dan beban informasi yang semakin besar, sehingga keputusan sering kali diambil dengan pendekatan satisficing dibandingkan analisis optimal. Kondisi ini menunjukkan bahwa teori bounded rationality tetap relevan untuk menjelaskan bagaimana manajer beradaptasi dengan perubahan digital sambil memanfaatkan teknologi sebagai alat pendukung keputusan

(Rizky, 2022)

Namun, kemajuan teknologi digital telah membawa dimensi baru terhadap teori bounded rationality. Munculnya Big Data, Machine Learning, dan Decision Support Systems (DSS) memperluas kapasitas manusia dalam memproses informasi. Teknologi memungkinkan analisis data dalam skala besar dan kecepatan tinggi, sehingga memperkecil sebagian batasan rasionalitas yang dulu dijelaskan oleh Simon. Menurut (Viale, 2022) perkembangan ini menandai pergeseran dari bounded rationality menuju augmented rationality—sebuah bentuk rasionalitas yang diperkuat oleh kemampuan analisis mesin. Dalam model ini, manusia tetap menjadi pengambil keputusan utama, namun dengan dukungan sistem digital yang dapat memberikan simulasi, rekomendasi, dan prediksi yang lebih akurat. (Viale, 2022)

Meski demikian, digitalisasi tidak sepenuhnya menghilangkan keterbatasan manusia. Justru, dengan meningkatnya volume informasi, fenomena information overload sering kali membuat manajer kesulitan menentukan mana informasi yang relevan dan mana yang tidak (Rahmawati, 2022). Kondisi ini mengakibatkan pengambilan keputusan berbasis data kadang tidak lebih baik daripada keputusan berbasis intuisi, karena kelebihan data dapat menyebabkan analisis yang berlebihan (*paralysis by analysis*). Dengan demikian, teori *bounded rationality* tetap relevan untuk menjelaskan bagaimana manusia beradaptasi dengan perubahan lingkungan informasi yang dinamis. (Rahmawati, 2022)

Dalam pandangan (Gigerenzer & Selten, 2001) keterbatasan kognitif bukanlah kelemahan, melainkan strategi adaptif manusia. Mereka memperkenalkan konsep *adaptive toolbox*—sekumpulan heuristik efisien yang membantu individu mengambil keputusan cepat dalam situasi tidak pasti. Pendekatan ini mengubah persepsi tentang rasionalitas: bukan lagi tentang kesempurnaan, melainkan tentang efektivitas dalam konteks keterbatasan.

(Gigerenzer & Selten, 2001)

Selain itu, pendekatan perilaku ekonomi dari (Thaler & Sunstein, 2008) melalui teori *nudge* menunjukkan bahwa lingkungan pengambilan keputusan (*choice architecture*) dapat dirancang untuk membantu individu membuat pilihan yang lebih baik. Dalam organisasi digital, konsep ini diterapkan melalui desain sistem informasi manajerial, di mana tampilan dan struktur data disusun agar mendorong keputusan yang rasional dan etis. (Thaler & Sunstein, 2008)

Integrasi teori-teori tersebut memperlihatkan bahwa pengambilan keputusan manajerial di era digital merupakan hasil interaksi antara manusia, teknologi, dan struktur organisasi. Di satu sisi, manusia tetap terikat pada batas kognitif dan sosial; di sisi lain, teknologi menawarkan alat untuk memperluas kapasitas analisisnya. Interaksi ini menghasilkan bentuk rasionalitas baru yang disebut *collaborative rationality* atau *augmented decision-making*—yaitu kolaborasi antara intuisi manusia, analisis data, dan rekomendasi (Yusuf & Rahmat, 2023)

Dengan demikian, teori *bounded rationality* kini bukan sekadar menjelaskan keterbatasan manusia, tetapi juga berfungsi sebagai dasar pengembangan strategi manajerial berbasis digital. Dalam dunia bisnis yang kompetitif dan cepat berubah, kemampuan untuk mengenali batas rasionalitas diri menjadi keunggulan tersendiri. Manajer yang menyadari keterbatasannya dapat menggunakan teknologi secara efektif untuk mendukung pengambilan keputusan yang lebih cepat, tepat, dan beretika.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini difokuskan pada analisis mendalam mengenai penerapan teori *bounded rationality* dalam proses pengambilan keputusan manajerial di era digitalisasi bisnis. Pertanyaan utama yang ingin dijawab adalah bagaimana keterbatasan manusia bertransformasi menjadi kekuatan melalui kolaborasi dengan teknologi, serta sejauh mana konsep *bounded rationality* masih relevan dalam membentuk strategi organisasi di era Industri 5.0.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi literatur (*library research*). Pendekatan ini dipilih karena fokus penelitian adalah menganalisis konsep dan penerapan teori *bounded rationality* dalam konteks pengambilan keputusan manajerial di era digital, melalui kajian mendalam terhadap sumber-sumber ilmiah yang relevan.

Menurut (Creswell, 2014) pendekatan kualitatif bertujuan untuk memahami fenomena sosial berdasarkan perspektif partisipan dan konteks alami yang melingkupinya. Dalam hal ini, peneliti tidak melakukan eksperimen atau survei lapangan, melainkan menelaah secara kritis hasil penelitian terdahulu yang telah membahas konsep rasionalitas terbatas, bias

kognitif, serta integrasi teknologi digital dalam proses manajerial.

Pendekatan deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran sistematis dan terperinci mengenai bagaimana teori bounded rationality diterapkan dan berevolusi di era digitalisasi bisnis. Analisis dilakukan melalui interpretasi konseptual terhadap literatur yang relevan dan terkini, baik dari jurnal internasional, buku teks, maupun hasil penelitian nasional.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Penerapan Teori Bounded Rationality dalam Keputusan Manajerial**

Dalam konteks manajemen modern, pengambilan keputusan merupakan inti dari setiap fungsi organisasi. Menurut (March & Simon, 1958), manajer beroperasi dalam sistem sosial yang penuh ketidakpastian, di mana keputusan tidak selalu dapat dioptimalkan secara sempurna.

Teori bounded rationality menegaskan bahwa manajer berusaha mengimbangi antara keterbatasan dan tuntutan organisasi, sehingga keputusan yang diambil bersifat “cukup baik” (satisficing) dibandingkan “terbaik secara matematis” (optimizing). (March & Simon, 1958)

Dalam praktik, hal ini tampak ketika manajer menghadapi berbagai alternatif keputusan dengan informasi yang tidak lengkap. Sebagai contoh, dalam proses perencanaan produksi atau rekrutmen, manajer seringkali memilih alternatif yang memenuhi kriteria minimal yang memuaskan karena keterbatasan waktu, biaya, dan data.

Menurut (Bazerman & Moore, 2013), keputusan seperti ini justru sering kali lebih efisien dan realistis dibandingkan keputusan yang mencoba mengolah semua informasi secara sempurna. (Bazerman & Moore, 2013)

Pengambilan keputusan manajerial pada era digital sering kali melibatkan kombinasi antara analisis sistem digital dan intuisi manusia. Teknologi menyediakan data yang luas dan real-time, namun interpretasi akhir tetap melibatkan pertimbangan manusia yang dipengaruhi heuristik dan pengalaman. (Rizky, 2022) menemukan bahwa teknologi memang mempermudah alur kerja dan meningkatkan efektivitas kinerja, tetapi keberhasilan keputusan tetap bergantung pada kemampuan manajer mengolah informasi yang tersedia secara selektif. Hal ini menggambarkan penerapan langsung dari teori bounded rationality, di mana manajer membuat keputusan berdasarkan informasi yang memadai — bukan sempurna — dengan mempertimbangkan keterbatasan waktu dan kompleksitas data digital. (Rizky, 2022)

Dalam organisasi modern yang dinamis, proses decision-making sering kali dilakukan dalam tim lintas departemen dan dengan bantuan teknologi analitik. Namun, seperti ditegaskan oleh Kahneman (2011), manusia tidak selalu berpikir dengan cara rasional logis. Ada dua sistem berpikir yang saling berinteraksi:

- System 1: cepat, intuitif, emosional, dan otomatis.
- System 2: lambat, analitis, logis, dan rasional.

Dalam tekanan waktu tinggi dan data besar yang kompleks, manajer cenderung menggunakan System 1, yang mengandalkan intuisi dan pengalaman. Di sinilah bounded rationality bekerja: manusia berusaha mencapai keseimbangan antara pemikiran cepat yang efisien dan pemikiran lambat yang mendalam. (Kahneman, 2011)

### **Heuristik, Bias, dan Pengaruhnya terhadap Keputusan Digital**

Era digital memperluas sumber informasi, namun sekaligus meningkatkan risiko bias kognitif. Dalam penelitian (Tversky & Kahneman, 1974) dijelaskan bahwa manusia cenderung membuat keputusan berdasarkan heuristics — aturan berpikir sederhana yang mempercepat proses pemilihan alternatif. (Tversky & Kahneman, 1974)

Heuristik ini berguna dalam kondisi keterbatasan waktu, tetapi dapat menghasilkan bias seperti:

- Availability bias: menilai sesuatu hanya berdasarkan informasi yang mudah diingat.
- Anchoring bias: terjebak pada nilai awal saat menilai informasi baru.

- Confirmation bias: hanya mencari data yang mendukung keyakinan sebelumnya.

Dalam era digital, bias serupa juga ditemukan dalam penggunaan algoritma dan AI. Fenomena algorithmic bias terjadi ketika sistem kecerdasan buatan dilatih dengan data yang tidak seimbang atau berisi prasangka manusia (Akerlof & Shiller, 2015).

Contohnya, dalam rekrutmen digital, sistem AI dapat memberikan hasil yang bias terhadap gender atau usia apabila data pelatihan tidak representatif. Oleh karena itu, pengawasan manusia tetap menjadi aspek penting dalam setiap pengambilan keputusan berbasis teknologi. (Akerlof & Shiller, 2015)

(Gigerenzer & Selten, 2001) menekankan bahwa heuristik sebenarnya bukan kelemahan, melainkan strategi adaptif. Dalam lingkungan yang tidak pasti, fast and frugal heuristics dapat menghasilkan keputusan yang efisien. Dengan kata lain, penggunaan intuisi dan pengalaman tetap valid jika disertai dengan data yang relevan dan refleksi kritis. (Gigerenzer & Selten, 2001)

### **Pengaruh Digitalisasi terhadap Rasionalitas Terbatas**

Transformasi digital membawa perubahan besar terhadap cara manajer memproses informasi. Teknologi seperti big data analytics, Internet of Things (IoT), dan cloud computing memungkinkan analisis data dalam skala besar dan waktu nyata. Namun, sebagaimana dikemukakan (Viale, 2022) teknologi hanya memperluas kapasitas analisis, bukan menggantikan penilaian manusia. (Viale, 2022)

Fenomena ini melahirkan konsep augmented rationality, yaitu integrasi antara kemampuan analitis manusia dan kecerdasan mesin. Dalam sistem ini, manusia tetap berperan sebagai pengambil keputusan akhir (final decision maker), sementara mesin berfungsi sebagai pemberi rekomendasi (decision support).

Pendekatan ini menunjukkan bahwa bounded rationality bukan hambatan, melainkan kerangka berpikir yang realistis untuk mengintegrasikan nalar manusia dan kemampuan komputasional mesin (Yusuf & Rahmat, 2023). (Yusuf & Rahmat, 2023)

Namun, digitalisasi juga menimbulkan fenomena information overload — kondisi di mana jumlah data yang berlebihan justru menghambat pengambilan keputusan (Rahmawati, 2022). Ketika terlalu banyak informasi tersedia, manajer kembali menghadapi batasan waktu dan kapasitas mental untuk menyeleksi data penting.

Di sinilah relevansi teori Simon semakin kuat: semakin banyak informasi, semakin besar pula kebutuhan untuk bounded rationality agar keputusan tetap efisien dan fokus. (Rahmawati, 2022)

### **Implikasi Manajerial di Era Digital**

Penerapan teori bounded rationality dalam konteks digital memiliki beberapa implikasi penting bagi manajer dan organisasi, antara lain:

1. Manajer sebagai Decision Designer, bukan hanya Decision Maker. (Thaler & Sunstein, 2008)

Menurut (Thaler & Sunstein, 2008) tugas utama manajer modern adalah mendesain lingkungan keputusan (choice architecture) yang mendorong keputusan terbaik. Misalnya, membuat dashboard digital yang menyajikan data penting secara sederhana untuk menghindari information overload.

2. Peningkatan Literasi Digital dan Kognitif. (Nugroho & Sari, 2020)

Hasil penelitian (Nugroho & Sari, 2020) menunjukkan bahwa literasi digital yang baik membantu manajer menginterpretasikan data dan menghindari bias. Pelatihan berkelanjutan dalam analitik data dan etika digital menjadi penting bagi para pemimpin organisasi.

3. Kolaborasi Manusia–Mesin (Human–AI Collaboration).

Dalam organisasi yang menggunakan AI, keputusan sebaiknya diambil melalui kolaborasi. AI berfungsi untuk menganalisis data dan mensimulasikan alternatif keputusan, sedangkan manusia menilai aspek moral, sosial, dan konteks strategis (Santosa, 2021).

(Santosa, 2021)

#### 4. Etika dan Tanggung Jawab Sosial dalam Pengambilan Keputusan.

Menurut (Akerlof & Shiller, 2015), keputusan ekonomi dan bisnis sering kali dipengaruhi oleh manipulasi dan ilusi pasar. Oleh karena itu, integritas dan transparansi dalam pengambilan keputusan harus menjadi prioritas utama. (Akerlof & Shiller, 2015)

Dengan kata lain, teori bounded rationality di era digital tidak hanya menjelaskan keterbatasan manusia, tetapi juga mengajarkan bagaimana manajer dapat memanfaatkan keterbatasan itu untuk mencapai keputusan yang lebih adaptif, cepat, dan bertanggung jawab.

#### **Studi Aplikatif: Pengambilan Keputusan Berbasis AI**

Untuk memberikan gambaran lebih konkret, berikut contoh penerapan teori bounded rationality dalam praktik bisnis modern:

##### Kasus 1 – Sistem Rekomendasi Investasi di Perbankan Digital

Sebuah bank digital menggunakan AI-based decision support system untuk memberikan rekomendasi investasi kepada nasabah. AI menganalisis pola pasar dan profil risiko nasabah, namun keputusan akhir tetap diambil oleh manajer keuangan manusia.

Keterlibatan manusia penting karena sistem AI tidak dapat menilai faktor non-finansial seperti stabilitas politik, kondisi sosial, atau nilai-nilai etis. Situasi ini menggambarkan bounded rationality, di mana keputusan akhir merupakan hasil kombinasi antara analisis teknologi dan intuisi manajer.

##### Kasus 2 – Rekrutmen Berbasis Algoritma

Sebuah perusahaan teknologi menggunakan AI untuk menyaring kandidat berdasarkan profil kompetensi digital. Walaupun sistem mampu menghemat waktu, muncul risiko algorithmic bias terhadap gender dan usia. Oleh karena itu, HR Manager melakukan validasi manual dengan wawancara berbasis perilaku dan nilai organisasi (Wibisono, 2020).

Kasus ini menunjukkan bahwa teknologi hanya membantu mempercepat proses, tetapi keputusan akhir tetap harus melalui human judgment agar tidak bias. (Wibisono, 2020)

#### **Sintesis Pembahasan**

Dari hasil kajian teoritis dan praktik di atas, dapat disimpulkan bahwa penerapan bounded rationality di era digital menegaskan beberapa prinsip penting:

- Pertama, manusia tetap merupakan pusat keputusan, meskipun dibantu teknologi.
- Kedua, keterbatasan rasionalitas bukan kelemahan, tetapi realitas yang dapat dikelola melalui heuristik, pengalaman, dan dukungan data.
- Ketiga, digitalisasi bisnis memperluas batas rasionalitas manusia, namun tidak meniadakannya.
- Keempat, kolaborasi manusia dan mesin menjadi bentuk rasionalitas baru yang lebih adaptif dan efisien (augmented rationality).

Dengan demikian, teori bounded rationality tetap menjadi pilar penting dalam memahami perilaku manajerial di tengah kemajuan teknologi. Dalam dunia bisnis yang kompleks dan cepat berubah, kemampuan manajer untuk mengenali batas rasionalitasnya adalah kunci bagi pengambilan keputusan yang beretika, tepat, dan berkelanjutan.

#### **Penulisan Daftar Pustaka**

Daftar Pustaka merupakan daftar karya tulis yang dibaca penulis dalam mempersiapkan artikelnya dan kemudian digunakan sebagai acuan. Dalam artikel ilmiah, Daftar Pustaka harus ada sebagai pelengkap acuan dan petunjuk sumber acuan. Penulisan Daftar Pustaka mengikuti aturan dalam Buku Pedoman ini.

#### **KESIMPULAN**

Penelitian ini menegaskan bahwa teori bounded rationality yang dikembangkan oleh (Simon, 1957) tetap sangat relevan dalam menjelaskan perilaku pengambilan keputusan manajerial di era digitalisasi bisnis. Rasionalitas manusia memiliki batas-batas alami berupa

keterbatasan informasi, waktu, dan kapasitas kognitif. Oleh karena itu, manajer tidak selalu mampu menghasilkan keputusan yang sepenuhnya optimal, melainkan keputusan yang cukup memuaskan (satisficing) sesuai dengan kondisi dan sumber daya yang tersedia.

Secara keseluruhan, penerapan teori bounded rationality dalam era digital menunjukkan bahwa keputusan manajerial modern merupakan hasil kolaborasi antara kemampuan kognitif manusia dan teknologi informasi. Meskipun teknologi memberikan dukungan melalui data yang akurat dan cepat, manajer tetap beroperasi dalam batas rasionalitas yang terbatas. Temuan (Manajemen et al., 2024; Rizky, 2022) memperkuat bahwa teknologi hanya berfungsi sebagai alat pendukung, bukan pengganti proses kognitif manusia. Dengan demikian, teori bounded rationality dapat menjadi dasar penting dalam memahami bagaimana pemimpin organisasi menyesuaikan diri dengan dinamika digital sambil memastikan bahwa keputusan yang diambil tetap efektif dan berorientasi pada tujuan organisasi.

Dalam konteks era digital, kemunculan teknologi seperti Artificial Intelligence (AI), Big Data Analytics, Machine Learning, dan Decision Support Systems telah memperluas kemampuan manusia dalam memproses informasi. Namun, seperti dijelaskan oleh (Viale, 2022) (Kahneman, 2011), dan (Gigerenzer & Selten, 2001) teknologi tidak dapat menggantikan kemampuan manusia dalam menilai konteks, etika, dan nilai-nilai sosial. Hal ini menegaskan bahwa rasionalitas manusia tetap menjadi pusat dalam setiap keputusan organisasi.

Lebih lanjut, digitalisasi membawa konsekuensi berupa information overload, bias algoritmik, dan ketergantungan terhadap sistem otomatisasi. Dalam situasi ini, teori bounded rationality berfungsi sebagai lensa konseptual untuk memahami bagaimana manajer dapat memanfaatkan teknologi tanpa kehilangan dimensi kemanusiaannya.

Konsep augmented rationality muncul sebagai bentuk rasionalitas baru yang menggabungkan kemampuan analitis manusia dan kecerdasan buatan. Dengan kolaborasi manusia–mesin yang baik, pengambilan keputusan menjadi lebih cepat, tepat, dan adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis yang kompleks.

Dengan demikian, teori bounded rationality bukan hanya menjelaskan keterbatasan, tetapi juga mengajarkan strategi manajerial untuk mengoptimalkan keterbatasan melalui penggunaan teknologi digital yang etis dan efisien. Integrasi ini penting untuk menciptakan keputusan yang bukan hanya rasional secara teknis, tetapi juga bertanggung jawab secara sosial dan berkelanjutan secara ekonomi.

## **Saran**

### **1. Bagi Praktisi Manajemen:**

Diperlukan kemampuan untuk mengelola keterbatasan kognitif dan waktu dengan memanfaatkan teknologi digital secara efektif. Manajer sebaiknya memahami prinsip bounded rationality agar tidak terjebak pada ilusi keputusan “sempurna”, melainkan fokus pada keputusan yang realistis, cepat, dan kontekstual.

### **2. Bagi Organisasi dan Perusahaan:**

Penting untuk mengembangkan sistem pendukung keputusan digital (Decision Support Systems) yang tidak hanya berbasis data, tetapi juga memperhatikan nilai-nilai etika dan bias algoritmik. Organisasi perlu meningkatkan literasi digital, kemampuan analisis data, dan kesadaran etis di kalangan pengambil keputusan.

### **3. Bagi Akademisi:**

Diperlukan integrasi antara teori bounded rationality dengan konsep behavioral economics, digital leadership, dan data-driven decision-making untuk memperkaya pemahaman tentang perilaku manajerial di era teknologi tinggi. Kajian multidisipliner akan membantu memperluas relevansi teori ini dalam konteks sosial-ekonomi digital.

### **4. Bagi Peneliti Selanjutnya:**

Disarankan melakukan penelitian empiris mengenai hubungan antara tingkat adopsi

teknologi digital dan efektivitas penerapan bounded rationality dalam berbagai sektor industri. Penelitian kualitatif dan kuantitatif dapat digunakan untuk mengukur seberapa besar peran teknologi dalam meningkatkan kualitas keputusan organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akerlof, G. A., & Shiller, R. J. (2015). *Phishing for Phools: The Economics of Manipulation and Deception*. Princeton University Press.
- Bazerman, M. H., & Moore, D. A. (2013). *Judgment in Managerial Decision Making*. Wiley.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Gigerenzer, G., & Selten, R. (2001). *Bounded Rationality: The Adaptive Toolbox*. MIT Press.
- Hidayat, M. (2021). Manajemen Strategik di Era Digital. *Jurnal Manajemen*.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Manajemen, S., Dalam, U., Human, M., Management, C., Meningkatkan, U., Pendidikan, K., Rizky, M. C., Pembangunan, U., Budi, P., Management, H. C., & Pendidikan, K. (2024). 776-Article Text-2326-1-10-20241113. 12(3), 55–69.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Wiley.
- Newell, A., & Simon, H. A. (1972). *Human Problem Solving*. Prentice Hall.
- Nugroho, A., & Sari, R. (2020). Peran Teknologi Informasi dalam Keputusan Manajerial. *Jurnal Teknologi Dan Bisnis*.
- Pratiwi, R., & Rizky, M. C. (2024). Analisis gaya kepemimpinan, employee engagement dan kepuasan kerja terhadap kinerja. *Jurnal Manajemen*.
- Rahmawati, S. (2022). Transformasi Digital dan Kepemimpinan. *Jurnal Ilmu Manajemen*.
- Rizky, M. C. (2022). Pengaruh Penggunaan Teknologi terhadap Fleksibilitas Kerja dan Peningkatan Kinerja Karyawan di Era New Normal pada PT Kalfaz Sadhara. *REMIK*.
- Rizky, M. C. (2024a). Pengaruh penggunaan platform digital UMKM terhadap peningkatan keputusan bisnis. *Jurnal Teknologi Dan Bisnis*.
- Rizky, M. C. (2024b). Strategi sumber daya manusia dalam perusahaan. *Yos Soedarso Economic Journal*, 6(3), 94–98.
- Santosa, B. (2021). Digitalisasi Bisnis dan Pengambilan Keputusan. *Jurnal Bisnis Digital*.
- Simon, H. A. (1957). *Models of Man*. Wiley.
- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. Yale University Press.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 185(4157), 1124–1131. <http://www.jstor.org/stable/1738360>
- Viale, R. (2022). *Bounded Rationality and Heuristics*. Springer.
- Wibisono, D. (2020). Keputusan Manajer dan Bounded Rationality. *Jurnal Manajemen Operasional*.
- Yusuf, M., & Rahmat, A. (2023). Artificial Intelligence dalam Keputusan Industri 5.0. *Jurnal Teknologi*.