

HUBUNGAN ANTARA BUDAYA ORGANISASI DAN PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN MANAJERIAL

Fitriana Aulia Ramadhani¹, M. Chaerul Rizky², Nabila Aulia Br Sembiring³, Meisya Fadilah Damanik⁴, Syakila Wardani⁵

fitrianaauliaramadhani@gmail.com¹, mchaerulrizky@dosen.pancabudi.ac.id²,
nabila0606aulia@gmail.com³, meisya4574@sma.belajar.id⁴, syakilawardani27@gmail.com⁵

Universitas Pembangunan Panca Budi, Medan

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis hubungan antara budaya organisasi, proses pengambilan keputusan, dan peran manajerial dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Dalam lingkungan yang kompetitif, organisasi dituntut untuk adaptif dan mampu mengambil keputusan yang tepat. Budaya organisasi berperan sebagai pedoman nilai dan norma yang membentuk cara berpikir serta perilaku anggota, termasuk manajer sebagai pengambil keputusan utama. Penelitian ini menggunakan pendekatan studi literatur dengan menelaah berbagai jurnal yang relevan. Hasil kajian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat, terbuka, dan konsisten dapat meningkatkan rasionalitas keputusan, memperkuat komunikasi, serta mendorong partisipasi anggota dalam proses penentuan alternatif terbaik. Sebaliknya, budaya yang kaku dan hierarkis cenderung menghambat kreativitas serta mengurangi efektivitas keputusan manajerial. Temuan ini menegaskan bahwa kualitas keputusan sangat dipengaruhi oleh keselarasan antara nilai budaya, proses analisis keputusan, dan kompetensi manajerial dalam mengelola masalah organisasi.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Pengambilan Keputusan, Manajerial, Nilai Organisasi, Efektivitas Keputusan.

PENDAHULUAN

Setiap organisasi selalu dihadapkan pada iklim kompetisi, baik dalam skala kecil atau besar. Justru iklim kompetisi tersebut menyebabkan organisasi berkembang, melakukan inovasi, agresif, dan melakukan perbaikan secara terus menerus. Walaupun demikian, kesadaran terhadap iklim kompetisi tidak merata di berbagai organisasi. Sehingga mudah disaksikan jika ada organisasi yang mengalami perkembangan sangat pesat, tetapi organisasi lain pada saat yang sama mengalami stagnasi atau bahkan bangkrut. Peristiwa tersebut erat kaitannya dengan budaya organisasi dan pengambilan keputusan organisasi.

Budaya organisasi dibentuk oleh sejarah panjang, sejak didirikan, mengalami transisi, hingga menjadi organisasi stabil dan berkembang pesat.

(Anco, 2017) menjelaskan bahwa budaya organisasi tercipta melalui proses sejarah lembaga dan nilai-nilai dasar yang diwariskan antar generasi anggota organisasi, sehingga menjadi dasar keyakinan dan pola perilaku bersama. Perjalanan tersebut menyebabkan anggota organisasi menyadari faktor-faktor penting yang menopang keberlangsungan lembaga mereka.

Nilai-nilai dasar dianggap sesuatu yang sangat prinsip karena menyangkut keyakinan dan asumsi-asumsi dasar yang telah mereka hayati selama bergelut di organisasi. Misalnya nilai tentang 'kerja keras' dan 'keunggulan' menyebabkan sebuah organisasi mengarahkan seluruh fokusnya pada kerja keras untuk meraih keunggulan. Pada akhirnya melahirkan jejak-jejak dalam bentuk prestasi, produk, dan layanan berkualitas. Singkatnya, budaya organisasi menyangkut seluruh sendi kehidupan organisasi, bersifat abstrak juga nampak dalam perilaku fisik.

Organisasi harus lebih efisien dan produktif untuk mengatasi persaingan di era global. Untuk bertahan dalam persaingan yang ketat, organisasi harus mampu meningkatkan daya

saing mereka. Sumber daya manusia (SDM) adalah komponen penting dalam menjalankan atau menggerakkan organisasi. Selain itu, karena organisasi tidak memiliki sumber daya manusia, tidak ada aktivitas nyata. Karena tidak semua sumber daya manusia dapat melakukan pekerjaan dengan baik sepanjang waktu, sumber daya manusia sering menjadi masalah bagi setiap organisasi. Hal ini dapat mempengaruhi bagaimana pekerja bekerja di perusahaan untuk mencapai tujuan. Menurut (Hendra Wahyudin, 2022), efektivitas SDM dalam organisasi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan dan kompetensi, tetapi juga oleh keselarasan nilai dan budaya yang dianut sehingga perilaku kerja dapat terbentuk secara konsisten.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi literatur karena fokus kajian berada pada konsep-konsep budaya organisasi, proses pengambilan keputusan, serta peran manajerial sebagaimana dijelaskan dalam berbagai penelitian sebelumnya. Pendekatan ini dipilih karena topik yang diteliti bersifat konseptual dan berkaitan dengan pemahaman teori, sehingga analisis lebih tepat dilakukan melalui penelusuran karya ilmiah daripada pengumpulan data lapangan.

Dalam studi literatur ini, peneliti menelaah berbagai jurnal nasional yang membahas budaya organisasi, tata cara pengambilan keputusan, serta fungsi dan peran manajer. Literatur yang digunakan dipilih berdasarkan kesesuaian konteks dengan pembahasan pada pendahuluan dan landasan teori, yaitu mengenai bagaimana nilai, norma, dan kebiasaan organisasi memengaruhi pola pikir manajer ketika melakukan pengambilan keputusan. Proses penelusuran referensi dilakukan dengan membaca, mencatat, serta mengelompokkan temuan yang relevan untuk kemudian dianalisis secara komprehensif.

Tahapan analisis dilakukan dengan cara mengidentifikasi konsep inti dari masing-masing sumber, mengelompokkan literatur berdasarkan variabel penelitian (budaya organisasi, keputusan manajerial, dan manajerial), serta melihat hubungan antarvariabel sebagaimana dibahas pada teori-teori sebelumnya. Seluruh temuan kemudian dibandingkan dan dipadukan untuk memperoleh gambaran yang utuh mengenai bagaimana budaya organisasi memengaruhi proses pengambilan keputusan dalam lingkungan manajerial.

Melalui pendekatan ini, penelitian tidak hanya merangkum teori, tetapi juga menyusun pola hubungan dari berbagai pendapat para ahli sehingga menghasilkan pemahaman konseptual yang selaras dengan fokus penelitian. Metode studi literatur ini memungkinkan peneliti menyajikan analisis mendalam tanpa melibatkan responden, karena seluruh data bersumber dari karya ilmiah yang telah dipublikasikan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini diperoleh melalui kajian literatur terhadap berbagai jurnal yang membahas budaya organisasi dan proses pengambilan keputusan manajerial. Berdasarkan penelaahan tersebut, ditemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap cara manajer berpikir, menilai masalah, serta menentukan alternatif keputusan. Pengaruh ini terutama tampak melalui nilai-nilai inti organisasi, pola komunikasi, keteladanan pimpinan, serta tingkat keselarasan nilai individu dengan nilai organisasi.

Pertama, literatur menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat, adaptif, dan konsisten mampu menciptakan proses pengambilan keputusan yang lebih partisipatif dan rasional. Hal ini sejalan dengan pandangan Schein dalam (Jamilatul Hasanah et al., 2023), bahwa budaya berfungsi sebagai sistem keyakinan yang membentuk cara anggota organisasi

memaknai masalah dan menentukan tindakan. Temuan serupa juga dijelaskan oleh (Abou-Moghli, 2024) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang adaptif memperkuat kualitas keputusan strategis.

Kedua, kajian literatur mengungkapkan bahwa komunikasi terbuka, keteladanan pimpinan, dan kerja sama merupakan indikator budaya yang paling kuat memengaruhi proses keputusan. (Abdullah Arif Nurhikmah et al., 2024) menyebutkan bahwa ketiga unsur ini memperkuat kepercayaan internal dan mengurangi konflik saat keputusan harus diambil. (Smollan & Sayers, 2009) menegaskan bahwa kesesuaian nilai individu dan nilai organisasi turut menentukan sejauh mana anggota dapat menerima dan menjalankan keputusan manajer.

Ketiga, budaya yang kaku dan hierarkis cenderung menghambat partisipasi dan inovasi dalam proses pengambilan keputusan. Dalam kondisi seperti itu, keputusan lebih sering bersifat top-down sehingga mengurangi ruang diskusi dan pembelajaran organisasi. Sebaliknya, budaya yang kolaboratif dan terbuka akan memungkinkan musyawarah, pertukaran ide, dan munculnya rasa memiliki terhadap keputusan yang ditetapkan.

Keempat, literatur juga memperlihatkan bahwa budaya organisasi berperan sebagai mekanisme integratif yang menghubungkan aspek rasional dan emosional dalam proses keputusan. Nilai-nilai budaya memengaruhi bagaimana manajer menimbang risiko, mempertimbangkan etika, serta memahami dampak keputusan terhadap anggota organisasi. Temuan ini konsisten dengan kajian (Tadesse Bogale & Debela, 2024) yang menyebutkan bahwa budaya adaptif mempermudah organisasi menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan.

Tabel. 1

No.	Aspek Budaya Organisasi	Dampak Terhadap Pengambilan Keputusan	Penjelasan Hubungan
1	Nilai dan Keyakinan Inti (Core Values)	Menentukan orientasi keputusan (etis, rasional, jangka panjang)	Nilai yang kuat membentuk cara manajer memaknai masalah dan menentukan prioritas keputusan.
2	Komunikasi Terbuka	Meningkatkan partisipasi dan kualitas alternatif keputusan	Informasi mengalir bebas sehingga keputusan lebih kaya data dan perspektif.
3	Keteladanan dan Gaya Kepemimpinan	Mempengaruhi penerimaan dan legitimasi keputusan	Pemimpin yang inklusif dan transformasional meningkatkan kepercayaan dan dukungan anggota.
4	Struktur Kekuasaan (Power Distance)	Menentukan model keputusan (top-down atau kolaboratif)	Budaya hierarkis → keputusan cepat tapi minim kreativitas; budaya kolektif → keputusan lebih diterima.
5	Keselarasan Nilai Individu – Organisasi	Meningkatkan komitmen terhadap keputusan	Semakin selaras nilai individu, semakin tinggi dukungan dan kepatuhan terhadap keputusan.
6	Adaptabilitas dan Inovasi	Meningkatkan kecepatan dan ketepatan keputusan	Budaya adaptif membuat organisasi responsif dan cepat menafsirkan

			perubahan lingkungan.
7	Kerja Sama dan Kolaborasi	Meningkatkan akurasi keputusan berbasis musyawarah	Kolaborasi memperkaya informasi dan menurunkan konflik dalam pengambilan keputusan.

Secara keseluruhan, hasil kajian menunjukkan bahwa budaya organisasi bukan hanya latar sosial, tetapi juga fondasi utama yang membentuk kualitas dan efektivitas pengambilan keputusan manajerial.

Pembahasan

Pembahasan hasil penelitian memperkuat pandangan bahwa budaya organisasi merupakan elemen kunci dalam menentukan efektivitas proses pengambilan keputusan manajerial. Sesuai teori yang dijelaskan Schein dalam (Jamilatul Hasanah et al., 2023) Budaya memberikan kerangka nilai yang membentuk pola pikir, persepsi, dan perilaku anggota organisasi. Hal ini terbukti dalam berbagai literatur yang menunjukkan bahwa nilai, norma, dan praktik yang dianut organisasi berpengaruh langsung terhadap cara manajer memahami masalah dan memilih solusi. Budaya organisasi yang etis, terbuka, dan partisipatif mendorong proses pengambilan keputusan yang lebih matang dan rasional. (Devi & Rizky, 2024) Menegaskan bahwa budaya yang menekankan integritas dan keterbukaan mampu mengurangi potensi penyimpangan, sekaligus meningkatkan kepercayaan internal. Kondisi ini memungkinkan manajer mempertimbangkan berbagai pandangan sebelum membuat keputusan final. Selanjutnya, temuan literatur menunjukkan bahwa kepemimpinan berperan penting dalam menjembatani budaya organisasi dengan proses keputusan. (Marchisotti et al., 2018) Menegaskan bahwa pemimpin yang komunikatif dan inspiratif mampu membangun lingkungan yang mendukung partisipasi dan inovasi. Hal ini diperkuat oleh (Praditya, 2022) yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional berperan besar dalam menggerakkan budaya adaptif, sehingga keputusan yang dihasilkan lebih responsif terhadap perubahan. Pembahasan juga menunjukkan bahwa aspek emosional tidak dapat dipisahkan dari pengambilan keputusan. (Smollan & Sayers, 2009) Menjelaskan bahwa respons emosional anggota terhadap nilai organisasi dapat memengaruhi tingkat penerimaan terhadap kebijakan yang diambil. Jika nilai organisasi selaras dengan nilai individu, keputusan lebih mudah diterima dan dijalankan. Dalam konteks adaptasi organisasi, budaya terbukti memengaruhi kecepatan dan ketepatan pengambilan keputusan. (Tadesse Bogale & Debela, 2024) Menyatakan bahwa budaya yang mendukung pembelajaran dan inovasi mempermudah organisasi menafsirkan perubahan lingkungan dan meresponsnya melalui keputusan yang tepat. Kesimpulan ini selaras dengan pendahuluan penelitian kamu yang menyatakan bahwa organisasi dituntut untuk adaptif menghadapi persaingan.

Dengan demikian, pembahasan ini menegaskan bahwa budaya organisasi dan proses pengambilan keputusan memiliki hubungan yang bersifat timbal balik dan berkesinambungan. Budaya memberikan arah bagi keputusan, dan keputusan yang konsisten dengan budaya akan memperkuat stabilitas organisasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian literatur dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki peran sentral dalam menentukan kualitas pengambilan keputusan manajerial. Budaya yang menekankan keterbukaan, etika, kerja sama, komunikasi, dan keteladanan pimpinan terbukti meningkatkan kualitas keputusan serta memperkuat komitmen anggota dalam menjalankan kebijakan yang ditetapkan. Sebaliknya, budaya yang terlalu hierarkis, kaku, atau tidak adaptif dapat menghambat kreativitas, memperlambat

proses pengambilan keputusan, dan memperbesar potensi konflik internal. Dengan kata lain, efektivitas proses keputusan sangat bergantung pada sejauh mana budaya organisasi mampu menyediakan landasan nilai dan norma yang mendukung rasionalitas, partisipasi, dan integritas manajerial. Secara menyeluruh, budaya organisasi bukan hanya simbol identitas, tetapi merupakan sistem nilai yang membentuk perilaku kepemimpinan, memperkuat koordinasi, dan menentukan keberhasilan implementasi keputusan dalam menghadapi dinamika organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah Arif Nurhikmah, Riananda Dwi Cahyani, Nazwa Kaila Anindia, Sonia Putri Nabila, & Retno Avianti Rahayu. (2024). Peran Budaya Organisasi Dalam Proses Pengambilan Keputusan. *Musytari: Jurnal Manajemen, Akuntansi, Dan Ekonomi*, 10(7), 11–20.
- Abou-Moghli, A. (2024). Assessing the relationship between organizational culture and strategic decision-making through the mediating effect of the dynamic environment in the Jordanian ICT industry. *Problems and Perspectives in Management*, 22(4), 397–413. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(4\).2024.30](https://doi.org/10.21511/ppm.22(4).2024.30)
- Anco. (2017). Budaya Organisasi dan Pengambilan Keputusan. *Shautut Tarbiyah*, 23(1), 1–18. <https://doi.org/https://doi.org/10.31332/str.v23i1.576>
- Astuti, P. (2015). Budaya organisasi dan kode etik pustakawan dalam implementasinya. 0(01), 57–74.
- Devi, A. S., & Rizky, M. C. (2024). PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, DAN FASILITAS KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA PADA BADAN PENGELOLAAN KEUANGAN PENDAPATAN DAERAH KOTA BINJAI. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIMMU)*, 9(2).
- Hendra Wahyudin. (2022). Budaya Organisasi. *Multiverse: Open Multidisciplinary Journal*, 1(3), 51–56. <https://doi.org/10.57251/multiverse.v1i3.716>
- Indri Febrianti, Malika Ayumi, Azhari Panjaitan, & Afwan Syahril Manurung. (2025). Peran Komunikasi Interpersonal dalam Membangun Identitas dan Budaya Organisasi. *RISOMA : Jurnal Riset Sosial Humaniora Dan Pendidikan*, 3(1), 60–70. <https://doi.org/10.62383/risoma.v3i1.508>
- Insirat, M. N., Syahfir, H. A., Usman, A., & Mediaty, M. (2025). Analisis Dampak Implementasi AI Dalam Proses Pengambilan Keputusan Manajerial Terhadap Etika Bisnis Dan Keberlanjutan Organisasi: A Systematic Literature Review. *Owner: Riset Dan Jurnal Akuntansi*, 9(1), 11–25.
- Jamilatul Hasanah, M. Zainal Alim, Vicky Febriansyah, & Mochammad Isa Anshori. (2023). Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Transformasional: Sistematika Tinjauan Literatur. *Jurnal Ilmiah Dan Karya Mahasiswa*, 1(4), 248–261. <https://doi.org/10.54066/jikma.v1i4.502>
- Laoli, B. W. P., Waruwu, D. E., & Lase, C. E. T. (2025). Kecerdasan Emosional Dalam Manajemen Pengambilan Keputusan. *Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Bisnis*, 2(1), 23–30.
- Mahaputra, M. R. (2023). Hubungan Kinerja Manajerial terhadap Pengalaman Kerja dan Gaya Kepemimpinan. *Jurnal Humaniora, Ekonomi Syariah Dan Muamalah*, 1(1), 44–55. <https://doi.org/10.38035/jhesm.v1i1.6>
- Marchisotti, G. G., De Domingos, M. L. C., & Almeida, R. L. D. E. (2018). Decision-making at the first management level: The interference of the organizational culture. *Revista de Administracao Mackenzie*, 19(3). <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMR180106>
- Nugroho, T. A., Cahyono, F. D., & Anggiani, S. (2024). the Influence of Leadership in the Management of Organizational Decision Making. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IJSE)*, 7(1), 1498–1507. <https://doi.org/https://doi.org/10.31538/ijse.v7i1.4463>
- Praditya, R. A. (2022). Peran mediasi budaya organisasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan efektivitas organisasi: A Mini Review. *International Journal Of Social, Policy And Law*, 3(1), 29–34. <https://doi.org/https://doi.org/10.8888/ijospl.v3i1.97>

- Ronaldi, A. (2023). Kompensasi Di Cv. Geo Karya Pratama. *Jurnal Ilmiah Global Education*, 4(2), 814–825. <https://doi.org/10.55681/jige.v4i2.790>
- Saragih, K., & Rizky, M. C. (2024). Dampak Human Capital Management Dalam Berorganisasi. *Yos Soedarso Economics Journal (Yej)*, 6(3), 2024. <https://ejurnal.uniyos.ac.id/index.php/ysej-server/user/register?source=>
- Septiana, A. D., & Kuntadi, C. (2023). Faktor-faktor yang mempengaruhi Hasil Kinerja: Komunikasi, Budaya Organisasi dan Sikap. *Sammajiva: Jurnal Penelitian Bisnis Dan Manajemen*, 1(4), 54–64.
- Smollan, R. K., & Sayers, J. G. (2009). Organizational Culture, Change and Emotions: A Qualitative Study. *Journal of Change Management*, 9(4), 435–457. <https://doi.org/10.1080/14697010903360632>
- Syahfitri, S., & Rizky, M. C. (2024). Pengaruh Kompensasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Yos Soedarso Economic Journal (YEJ)*, 6(3), 16–23.
- Tadesse Bogale, A., & Debela, K. L. (2024). Organizational culture: a systematic review. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129>
- Tarigan, R. K. B., Rizky, M. C., Syahfitri, A., & Azhari, N. (2025). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, PENGAWASAN, DAN TELADAN PIMPINAN TERHADAP DISIPLIN KERJA PEGAWAI KANWIL KEMENTERIAN AGAMA PROVINSI SUMATERA UTARA. *JOURNAL OF SCIENCE AND SOCIAL RESEARCH*, 8(3), 4775–4781.