

TEKNIK PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM BERORGANISASI

Saifudin¹, Maryanto², Yayat Suharyat³

Program Studi Magister Manajemen Pendidikan, Universitas Islam “45” Bekasi, Indonesia

Corresponding author email: almumtazy.ady@gmail.com

Article History

Received: 29 November 2023

Revised: 5 December 2023

Published: 18 February 2024

ABSTRACT

Decision making is a human cognitive process that results in selecting beliefs or actions among several available alternative options, either rationally or irrationally. In organizations, decision making is a factor that really determines the success of the organization in achieving its stated goals. Decision making is also one of the functions of a leader, therefore every leader must be aware of his strategic position and at the same time strive to be able to make every decision correctly and with quality. Apart from having to master various decision-making techniques, he must also be able to implement them correctly. Because in the end it is the subordinates who will implement every decision taken, the involvement of subordinates in every decision-making process must always be sought. In reality, the color of the decisions taken by a leader will really depend on the style he adopts, but every leader needs to realize that the situation faced is not always the same for everyone. This is where a leader is important in making decisions.

Key words: *Technique, Decision, Organization*

Copyright © 2024, The Author(s).

How to cite: Saifudin, S., Maryanto, M., & Suharyat, Y. (2024). TEKNIK PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM BERORGANISASI. *NUSRA: Jurnal Penelitian Dan Ilmu Pendidikan*, 5(1), 132–141. <https://doi.org/10.55681/nusra.v5i1.1867>



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

LATAR BELAKANG

Proses kehidupan organisasi diwarnai oleh aktivitas pengambilan keputusan, karena organisasi adalah sebuah mesin yang memproduksi goalnya tujuan-tujuan. Goalnya sebuah tujuan merupakan hasil keputusan yang diambil oleh seorang leader. Seorang leader dalam organisasi memegang tampuk kekuasaan untuk menentukan kebijakan-kebijakan dalam perjalanan sebuah organisasi, dia yang merencanakan, merancang program-program dan dia juga yang mengeksekusi keputusan-keputusan sebagai landasan jalannya sebuah organisasi.

Suatu keputusan harus dibuat pada tahap awal keberadaan organisasi. Karena suatu tujuan yang ingin dicapai merupakan suatu pertanyaan awal yang harus dijawab sebelum suatu kegiatan organisasi dapat berlangsung. Menjawab pertanyaan seperti itu pada dasarnya adalah mengambil keputusan. Pertanyaan pertama tersebut akan diikuti oleh pertanyaan-pertanyaan lain secara terus-menerus selama proses organisasi masih berlangsung. Ini sudah tentu bahwa selama sebuah organisasi masih berada, keputusan demi keputusan harus selalu diambil.

Pengambilan keputusan adalah proses pemilihan diantara berbagai alternatif pemecahan masalah yang tersedia (Steer, 1984: 278), atau, proses pemikiran dan tindakan yang menghasilkan pilihan tingkah laku (MacCrimmon & Taylor; 1976: 1397). Pada setiap organisasi peran keputusan sangat urgen karena berpengaruh bagi seluruh kegiatan yang dilaksanakan. Oleh karena itu benarlah apabila Herbert Simon (sebagai mana dikutip Minner, 1985) berpendapat bahwa fungsi pengambilan keputusan adalah fungsi paling mendasar bagi seorang pemimpin.

Dalam proses memutuskan suatu yang benar akan membuat sebuah perubahan di dalam organisasi menuju ke arah yang lebih baik, tetapi jika dalam pengambilan keputusan tersebut salah maka akan menjadi akibat yang lebih buruk pada sebuah organisasi dan administrasinya. Di dalam organisasi pengambilan keputusan sendiri ialah sebuah rangkaian kegiatan menganalisa beberapa informasi, data, dan pendapat yang akan berakhir dengan suatu hasil atau kesimpulan yang paling baik dan tepat. Dalam sebuah organisasi kegiatan-kegiatan yang dilakukan di dalamnya bertujuan untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu dan dimaksudkan agar semua kegiatan yang ada bisa berjalan dengan lancar agar tujuan yang ada bisa tercapai dengan mudah, namun dalam berjalannya suatu organisasi seringkali terjadi hambatan dalam menjalankan kegiatan tersebut. Maka dengan itu proses pengambilan keputusan suatu jalan atau cara yang dapat memecahkan permasalahan atau hambatan yang ditemukan dalam perjalanan sebuah organisasi.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yaitu yang berjenis deskriptif. Sedangkan untuk pemerolehan teknik pengambilan data atau bahan dalam rancangan jurnal ini diambil dari studi literatur yang diperoleh, dengan metode secara sistematis sendiri yaitu berbentuk review literatur jurnal, melakukan identifikasi yaitu dengan cara eksplisit dan reproduisibel, proses evaluasi dan sintesis yang dihasilkan oleh para ahli peneliti dan praktisi pada karya-karya dari hasil sebuah penelitian serta hasil dari pemikiran yang dilakukannya. (Rahayu et al.2019).

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Pengambilan Keputusan dan Kepemimpinan

Pengambilan keputusan tidak dapat dipisahkan dari kepemimpinan. Kepemimpinan adalah aktivitas atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama guna mencapai tujuan tertentu. Ini berarti bahwa pemimpin memegang posisi sentral dalam sebuah organisasi. Keberhasilan kesuksesan pemimpin tidak ditentukan oleh keterampilannya melakukan tugas operasional melainkan kemampuannya melakukan tugas-tugas manajerial. Sementara itu salah satu tugas manajerial yang paling urgen bagi seorang pemimpin adalah pengambilan keputusan.

Untuk dapat melaksanakan fungsi hal tersebut dengan baik, seorang pemimpin dituntut memiliki keberanian mengambil sebuah keputusan dengan tepat, mengantisipasi serta bertanggung jawab atas berbagai akibat serta resiko yang timbul dari keputusan yang diambilnya. Keberanian seperti itu dapat timbul jika seorang pemimpin memiliki kapabilitas berikut:

1. Memiliki kemampuan analisis yang tinggi,
2. Memiliki pengetahuan tentang pengaruh faktor lingkungan,
3. Memahami tujuan organisasi yang dipimpinya,
4. Memiliki pengetahuan yang mendalam tentang diri sendiri dan organisasinya, mengenal kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahannya, dan
5. Memahami tingkah laku bawahannya sehingga dapat mengarahkannya secara positif ke arah tercapainya tujuan organisasi (Siagian, 1977:47)

Kepemimpinan yang berhasil adalah kepemimpinan yang mampu membaca situasi yang dihadapi dan kemudian

memanfaatkannya dengan tepat. Artinya, keputusan-keputusan yang diambil oleh pemimpin bukan saja relevan dengan masalah yang dihadapi melainkan juga cocok dengan kondisi yang sedang dihadapi.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan

Pada umumnya faktor yang mempengaruhi dalam pengambilan keputusan dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu: (1) faktor-faktor yang berkaitan dengan organisasi dan (2) faktor keperibadian.

Faktor yang berkaitan dengan organisasi merupakan pembatas yang dihadapi seorang pemimpin, yang mencakup: (1) tingkatan di mana seorang pemimpin berada dalam struktur organisasi, semakin ke bawah level seorang pemimpin semakin sempit kewenangan yang dimiliki dan semakin mekanis sifatnya; sebaliknya, semakin tinggi posisi seorang pemimpin, semakin besar kewenangan pengambilan keputusan yang dimiliki; (2) tingkat kepentingan (signifikansi) keputusan yang diambil terutama berkaitan dengan semakin banyaknya sumber yang terlibat dan semakin besarnya dampak yang ditimbulkan; (3) kelompok-kelompok yang berpengaruh dalam proses pengambilan keputusan, seperti: staff, kelompok informal, dan serikat pekerja dan lain-lain. Perjanjian yang telah dibuat dengan serikat pekerja misalnya, akan membatasi keputusan yang dapat diambil oleh pimpinan. Demikian juga kelompok informal biasanya berperan sebagai pre-sure group yang dapat mempengaruhi keputusan yang diambil seorang pimpinan.

Suatu hal yang mempengaruhi pengambilan keputusan juga adalah faktor keperibadian. Menurut (Prastiwi, 2021), kepribadian seseorang berpengaruh terhadap

gaya pengambilan keputusan dalam organisasi sebagaimana berikut :

- a. **Gaya Direktif**
 Gaya ini merupakan tipikal pengambil keputusan yang cepat, dia tidak ingin membuang waktu yang lama dalam menganalisis pilihan yang ada dan secepatnya mengambil sebuah tindakan secara sistimatis.
- b. **Gaya Analitik**
 Gaya ini merupakan tipikal orang yang mengambil keputusan dengan penuh hati hati, dia sangat sering melakukan kesalahan jika tergesa gesa dan merasa tidak nyaman ketika dia mengambil keputusan secara tergesah gesah.
- c. **Gaya Konseptual**
 Gaya ini merupakan tipikal pengambil keputusan yang terbuka dengan cara-cara baru dan berani menghadapi risiko, memiliki visi untuk mengambil keputusan jangka panjang, tetap kurang cekatan membuat rencana tindakan jangka pendek yang harus segera dieksekusi
- d. **Gaya perilaku**
 Gaya ini merupakan tipikal pengambil keputusan yang mempedulikan dampaknya terhadap orang lain. Seseorang dengan menggunakan gaya ini akan memperhatikan kepentingan kelompok yang dianggap lebih utama daripada kepentingan pribadi, sehingga berusaha keras untuk senantiasa menjaga hubungan baik dengan semua pihak.

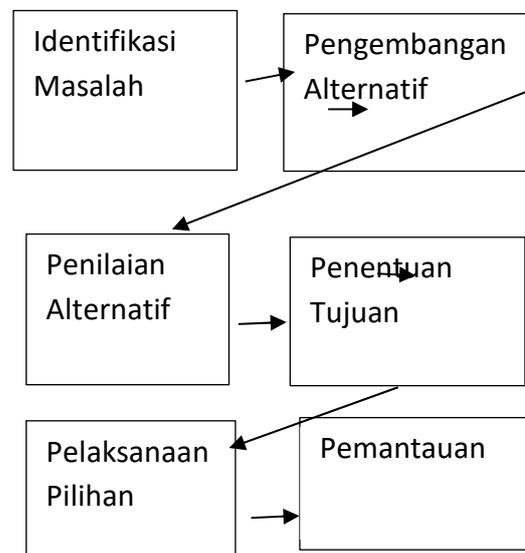
3. Tahap-tahap Pengambilan Keputusan

Sebagaimana dikemukakan di depan, pengambilan keputusan pada dasarnya adalah pemilihan salah satu diantara berbagai alternatif yang tersedia. Untuk dapat

menentukan pilihan terbaik, perlu dilakukan penilaian terhadap berbagai alternatif yang ada dan setelah itu diikuti tin dakan yang merupakan pelaksanaan dari keputusan yang telah diambil. Secara agak rinci tahap-tahap peng ambilan keputusan dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Identifikasi masalah yang dihadapi,
- 2) Pengembangan alternatif yang mungkin dapat dicapai;
- 3) Penilaian terhadap berbagai alternatif yang telah dikembangkan;
- 4) Menentukan pilihan terbaik;
- 5) Melaksanakan pilihan yang sudah ditentukan;
- 6) Melakukan pemantauan terhadap pelaksanaan ke putusan.

Tahap-tahap pengambilan keputusan tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



a. Identifikasi Masalah

Keputusan diambil bermula dari dirasakannya masalah yang menghendaki pemecahan. Tidak jarang, apa yang langsung dirasakan dan dilihat sebenarnya bukan merupakan masalah pokok melainkan sekedar gejala atau mungkin akibat yang

timbul dari masalah pokok yang sesungguhnya. Apabila pengenalan masalahnya keliru maka keputusan yang diambil tidak akan efektif sebab tidak memecahkan inti masalahnya. Dalam bidang organisasi, kemampuan untuk dapat mengenal masalah dengan benar ini sangat penting sebab masalah-masalah yang sesungguhnya dihadapi sangat kompleks. Kecuali menyangkut mekanisme kerja, organisasi menghadapi pula faktor manusia yang sukar diprediksi.

b. Pengembangan Alternatif

Terhadap suatu masalah yang timbul pada umumnya dapat dilakukan berbagai cara pemecahan. Setiap cara pemecahan mengandung kelebihan dan kelemahan tertentu. Untuk dapat mengambil keputusan yang paling menguntungkan perlu dikembangkan sejumlah pilihan. Terhadap pilihan yang dikembangkan, diidentifikasi kelebihan-kelebihan dan kekurangan-kekurangannya, yaitu berbagai aspek yang diperkirakan akan mempengaruhi efektivitas organisasi mencakup aspek-aspek: ekonomi, moral, lingkungan, kelangsungan hidup, dan berbagai aspek lain yang relevan.

c. Penilaian terhadap Alternatif Pemecahan

Sebelum menentukan pilihan alternatif yang akan diambil, terlebih dahulu dilakukan penilaian terhadap berbagai alternatif yang tersedia. Pertimbangan yang digunakan untuk melakukan penilaian terutama menyangkut segi-segi yang menguntungkan dan merugikan masing-masing alternatif.

d. Pemilihan Alternatif

Bentuk pengambilan keputusan sebenarnya ialah pemilihan alternatif yang dinilai paling tepat dan paling baik di antara berbagai alternatif yang tersedia. Pemilihan alternatif merupakan tindak lanjut dari penilaian setelah mempertimbangkan berbagai keuntungan dan kerugian. Karena setiap alternatif mengandung keuntungan dan kerugian, maka pilihan yang diambil adalah pilihan yang optimal, yaitu masih memberikan keuntungan (meskipun tidak maksimal) tetapi tidak menimbulkan kerugian yang berarti.

e. Pelaksanaan Pilihan

Alternatif yang dipilih baru memiliki nilai keputusan setelah dilaksanakan. Pelaksanaan alternatif dapat melibatkan seluruh anggota organisasi, dapat pula hanya sebagian dari mereka, tergantung pada jenis keputusan yang diambil.

f. Pemantauan terhadap Pelaksana

Agar keputusan yang telah diambil dan kemudian dilaksanakan mencapai sasaran yang telah ditentukan, pelaksanaannya perlu dipantau. Dari kegiatan pemantauan itu diperoleh umpan balik yang berguna dalam menyempurnakan kegiatan selanjutnya sehingga keputusan yang telah diambil tersebut memberikan hasil yang diharapkan.

Pedoman Pengambilan Keputusan Untuk memberikan arah agar keputusan yang diambil mencapai sasaran yang diinginkan, pedoman berikut (yang merupakan penjabaran lebih lanjut dari tahap-tahap pengambilan keputusan) dapat dilaksanakan. Tahapan-tahapan tersebut adalah:

1. Tahap Identifikasi Masalah

Tahapan mengidentifikasi masalah yaitu:

- a. Berorientasilah kepada masalah yang dihadapi, bukan semata-mata pemecahannya. Carilah informasi yang relevan sebanyak mungkin. Kelebihan selalu lebih baik daripada kekurangan. Informasi yang lengkap sangat diperlukan untuk mengenal masalah yang sesungguhnya, bukan sekedar gejala yang nampak.
- b. Tentukan tujuan pengambilan keputusan.
Tanpa mengetahui dengan pasti tujuan yang hendak dicapai, pengumpulan informasi tidak akan terarah sehingga memboroskan dana sebab banyak informasi tidak relevan akan terkumpul.
- c. Berbicaralah dengan orang lain yang diperkirakan mengerti masalah yang sedang dihadapi.

Membicarakan problem dengan orang lain tidak hanya memaksa seorang pemimpin untuk berfikir lebih cermat tentang masalah yang dihadapi tetapi juga orang lain mungkin dapat memberikan input yang berharga

2. Tahap Pengembangan dan Evaluasi Alternatif

- a. Periksalah validitas dan reliabilitas informasi yang akan digunakan sebagai dasar untuk mengembangkan alternatif.
- b. Jangan ragu-ragu mengembangkan alternatif yang bersifat inovatif. Pemecahan tradisional belum merupakan jaminan tercapainya efisiensi dalam pengambilan keputusan.
- c. Pikirkan secara hari-hati implikasi dan konsekuensi dari setiap alternatif,

termasuk dampak negatif yang diperkirakan akan muncul.

3. Tahap Pemilihan Alternatif

- a. Jangan terlalu tergesa-gesa dalam menjatuhkan pilihan. Keputusan yang terlalu cepat diambil sering kurang efektif karena kurang lengkapnya informasi yang digunakan sebagai dasar pengembangan alternatif dan kurang cermatnya menilai alternatif yang tersedia. Terhadap alternatif keputusan tertentu yang mengandung konsekuensi cukup besar sering diperlukan 'tenggang waktu' sehingga keputusan yang diambil benar benar tepat.
- b. Bersikaplah fleksibel dalam mengambil keputusan.
Efektivitas keputusan selalu dipengaruhi oleh kondisi dan situasi di mana keputusan itu diambil. Oleh karena itu keputusan yang efektif untuk suatu kondisi belum tentu efektif untuk kondisi yang lain. Menghadapi kenyataan seperti itu pimpinan dituntut fleksibel, termasuk dalam menghadapi lingkungan yang selalu berubah.
- c. Gunakan akal sehat dalam mengambil keputusan.
Pengambilan keputusan kadang-kadang lebih merupakan aktivitas seni daripada kegiatan ilmiah. Meskipun demikian seorang pemimpin hendaknya selalu mendasarkan diri pada pertimbangan-pertimbangan yang masuk akal dalam memilih setiap alternatif yang tersedia.

4. Tahap Implementasi
 - a. Dapat komitmen awal sebelum suatu keputusan diambil. Pimpinan hendaknya berasumsi bahwa keputusan tidak akan diterima begitu saja oleh pihak lain dalam organisasi tanpa adanya pendekatan terlebih dahulu. Oleh karena itu seorang pemimpin perlu melakukan pendekatan terlebih dahulu dengan pihak lain yang terkena akibat dari keputusan yang diambil.
 - b. Delegasikan sebagian dari pelaksanaan keputusan kepada orang lain (bawahan) dengan cara yang bijaksana. Seorang pemimpin biasanya tidak mampu secara sendirian mengendalikan pelaksanaan seluruh isi keputusan secara efektif. Oleh karenanya keterlibatan bawahan diperlukan dalam rangka mensukseskan keputusan yang telah diambil tersebut.
5. Tahap Pemantauan dan Evaluasi Hasil
 - a. Implementasi setiap keputusan harus dimonitor dan dievaluasi. Evaluasi dan followup memegang peran yang sama pentingnya dengan tahap-tahap lain dalam proses pengambilan keputusan. Pelaksanaan keputusan kadang-kadang mengalami kegagalan disebabkan oleh tidak adanya atau kurang efektifnya evaluasi dan pemantauan terhadap pelaksanaan.
 - b. Bersedialah memodifikasi keputusan sambil jalan. Evaluasi pelaksanaan dimaksudkan untuk mengadakan modifikasi dan penyesuaian sewaktu-waktu

diperlukan. Terjadinya perubahan sangat dimungkinkan karena tidak semua dampak yang akan muncul dapat diperkirakan dengan tepat. Kecuali itu perkembangan dan perubahan lingkungan kadang-kadang juga menuntut dilakukannya perubahan keputusan.

- c. Keputusan tidak harus selalu 'ya' dan 'tidak'. Selalu ada kemungkinan bahwa keputusan yang terbaik terletak diantara ya dan tidak, atau bisa jadi merupakan penggabungan antara keduanya.

Pada dasarnya pengambilan keputusan adalah proses rasional tetapi harus diingat bahwa rasionalitas memiliki keterbatasan. Pengambilan keputusan bukanlah prosedur yang bersifat mekanis. Pada kenyataannya seorang pemimpin menghadapi situasi sangat kompleks. Sayangnya tidak sedikit pemimpin cenderung menyederhanakan keadaan dengan maksud agar dapat mengambil keputusan secepatnya. Jika hal itu terjadi maka keputusan yang diambil biasanya tidak efektif sebab tidak didukung informasi lengkap. Secara umum dapat dikemukakan bahwa keputusan yang diambil secara terencana lebih efektif daripada keputusan yang diambil tergesa-gesa.

Keputusan merupakan hasil akhir dalam mempertimbangkan sesuatu yang akan dilaksanakan. Pengambilan keputusan merupakan proses, rangkaian, kegiatan untuk menganalisis berbagai fakta, informasi, data dan teori atau pendapat yang akhirnya berakhir pada satu kesimpulan yang dinilai paling baik dan tepat. Setiap proses pengambilan keputusan selalu menghasilkan satu pilihan. Keputusan dibuat untuk mencapai tujuan

melalui pelaksanaan atau tindakan (Kurniawan, 2019).

4. Keputusan Individual dan Keputusan Kelompok

Metode pengambilan keputusan yang digunakan dalam satu organisasi mungkin berbeda dengan organisasi lain. Bahkan dalam organisasi yang sama, bidang keahlian atau unit bisnis yang berbeda dapat menimbulkan perbedaan dalam cara pengambilan keputusan. Secara umum, proses pengambilan keputusan setiap individu berbeda-beda. Pengambilan keputusan individual adalah ketika seseorang, atasan, memutuskan alternatif pemecahan suatu masalah, sedangkan pengambilan keputusan kelompok adalah tatkala atasan, bersama dengan bawahannya, memutuskan alternatif pemecahan suatu masalah. Mengenai tipe kepemimpinan, keputusan individu diambil oleh pemimpin otokratis dan keputusan kelompok diambil oleh pemimpin demokratis.

Tannenbaum dan Schmidt (1984) menggambarkan berbagai kemungkinan tipe pengambilan keputusan tersebut dalam sebuah kontinum sebagaimana tampak pada gambar sebagai berikut:



Semakin kekanan posisi seorang pemimpin dalam kontinum di atas, keputusan yang diambil semakin mendekati keputusan kelompok. Sebaliknya semakin ke kiri, keputusan yang diambil semakin mendekati keputusan individual. Sebagaimana tampak pada gambar tersebut, tipe keputusan pada ujung paling kiri adalah keputusan individual. Pemimpin mengambil keputusan sendiri tanpa minta pertimbangan apa pun dari bawahan. Keputusan yang telah diambilnya itu langsung diinstruksikan kepada bawahan untuk dilaksanakan. Pada

titik berikutnya, pemimpin 'menjual' keputusan kepada bawahan. Artinya keputusan tersebut diambilnya sendiri tanpa campur tangan bawahan tetapi untuk melaksanakannya masih terbuka kesempatan tawar-menawar dengan bawahan. Dengan demikian masih terbuka kemungkinan (walaupun kecil) untuk merubah keputusan setelah memperoleh masukan dari bawahan. Tipe berikutnya (titik ke tiga dari kiri) keputusan diambil pemimpin masih bertatitaf. Keputusan tersebut masih dapat diubah bergantung kepada pendapat bawahan. Tipe berikutnya lagi (tengah-tengah), sebelum pemimpin mengambil keputusan terlebih dahulu menyodorkan ide kepada bawahan dan meminta pendapat serta menerima pertanyaan tentang hal-hal berkaitan dengan masalah yang akan diputuskan. Pada tipe tersebut porsi keikutsertaan bawahan sudah lebih tinggi dibandingkan dengan tipe-tipe sebelumnya. Pada tipe berikutnya lagi (ketiga dari kanan), sebelum mengambil keputusan, pimpinan menyodorkan permasalahan dan berusaha mendapatkan berbagai saran dari bawahan. Setelah itu barulah keputusan diambil.

Pada tipe ke dua dari kanan, peran bawahan lebih besar lagi. Pimpinan hanya menentukan batas-batas atau persyaratannya dan setelah itu meminta bawahan untuk mengambil keputusan sendiri. Tipe yang paling kanan adalah tipe kelompok murni. Atasan mendelegasikan wewenang kepada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri tentang segala sesuatu yang menyangkut bidang tugasnya.

Penelitian terbaru oleh Abdolmohammadi & Reeves (2003) menyimpulkan bahwa pembuatan keputusan kelompok lebih unggul daripada pembuatan keputusan individu dalam situasi-situasi tertentu.

KESIMPULAN

Secara keseluruhan, kinerja organisasi sangat ditentukan oleh kualitas berbagai keputusan yang diambil pemimpin organisasi yang bersangkutan. Begitu sangat urgen peran pengambilan keputusan ini, sejumlah pakar menempatkan sebagai inti (bagian terpenting) dari proses kepemimpinan. Sementara kepemimpinan itu sendiri dianggap bagian terpenting dari keseluruhan proses manajemen. Dengan demikian pengambilan keputusan merupakan bagian terpenting dari keseluruhan proses manajemen. Mengingat posisi yang strategis tersebut, setiap pemimpin harus menguasai teknik pengambilan keputusan dengan benar sehingga setiap keputusan yang diambil memiliki kualitas tinggi, yang pada akhirnya memberikan sumbangan yang signifikan dalam mencapai tujuan organisasi yang dipimpin.

DAFTAR PUSTAKA

- Denis D. Umstot, *Understanding Organizational Behavior: Concept And Application*. New York: West Publishing Company.
- Kurniawan LY, R, Afriansyah H. 2019. *Konsep Pengambilan Keputusan*. INA-Rxiv. Available On <https://doi.org/10.31227/osf.io/y2nk9>.
- Lande, Alfonso, Anjas Ferliandre, And Meita Anggraini, 'Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan: Gaya Kepemimpinan, Kepribadian Dan Strategi (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia)', *Jurnal Ilmu Hukum, Humaniora Dan Politik*, 2.1 (2022)
- Macrison, K.R. & RN Taylor, 1976. *Handbook Of Industrial And Organizational Psychology*. Chicago: Rand Mc Nally

- <<https://doi.org/10.38035/jihhp.v2i1.853>>
- Saimo, 'MANAJEMEN PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM ORGANISASI', *Jurnal Mitra Manajemen*, 6.4 (2022) <<https://doi.org/10.52160/ejmm.v6i4.609>>
- Siagian, SP. 1977. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- Szilagy, A.D. 1981. *Management And Performance*. Santa Monica Good Year Publishing Company, Inc.
- Steers, RM. 1984. *Introduction To Organizational Behavior*. Glenview: Scott, Foresman And Company.
- Tannenbaum, R & W. Schmidt. 1984. 'How To Chose Leadership Pattern'
- Minner, JB; Et.Al. 1985. *The Practice Of Management*. Ohio: Charless A Merril Publishing Company.
- Santri Di Pondok Pesantren. ... *Tarbawiyah: Journal Of ...*
- Sulistya Hapsari, Aprina Nugrahesthy, Aida Sari Situmeang, And Intiyas Utami, 'Sifat Machiavelli, Tekanan Ketaatan Dalam Keputusan Etis: Keputusan Individu Dan Kelompok', *Jurnal Dinamika Akuntansi Dan Bisnis*, 5.1 (2018) <<https://doi.org/10.24815/jdab.v5i1.8030>>
- Sulistyorini. (2006). *Manajemen Pendidikan Islam*. Elkaf.
- Tewal B, Merinda P, Adolfina, Hendra NT. 2017. *Perilaku Organisasi*. Bandung: CV. Patra Media Grafindo.
- Yuliani, M. (2021). Upaya Meningkatkan Prestasi Belajar Ips Melalui Pembelajaran Kooperatif Teknik Make A Match Siswa Kelas V MI Miraqitta'limat Bakan. *Nusra: Jurnal Penelitian Dan Ilmu Pendidikan*, 2(2).
- <https://doi.org/10.55681/nusra.v2i2.142>