

Pengambilan Keputusan Manajerial

Yazid, S.E., M.M.
Hendri, S.Kom., S.H., M.H., M.M.
Zian Fachrian, S.M., M.M.

Pengambilan Keputusan Manajerial

Yazid, S.E., M.M.

Hendri, S.Kom., S.H., M.H., M.M.

Zian Fachrian, S.M., M.M.

PT BUKULOKA LITERASI BANGSA

Anggota IKAPI: No. 645/DKI/2024



Pengambilan Keputusan Manajerial

Penulis : Yazid, S.E., M.M., Hendri, S.Kom., S.H.,
M.H., M.M., dan Zian Fachrian, S.M., M.M.
ISBN : 978-634-324-071-6 (PDF)
Penyunting Naskah : Endah Romadhon
Tata Letak : Endah Romadhon
Desain Sampul : Novikean Keysah Sanisri

Penerbit

Penerbit PT Bukuloka Literasi Bangsa

Distributor: PT Yapindo

**Kompleks Business Park Kebon Jeruk Blok I No. 21, Jl. Meruya Ilir
Raya No.88, Desa/Kelurahan Meruya Utara, Kec. Kembangan, Kota
Adm. Jakarta Barat, Provinsi DKI Jakarta, Kode Pos: 11620**

Email : penerbit.blb@gmail.com

Whatsapp : 0878-3483-2315

Website : bukuloka.com

© Hak cipta dilindungi oleh undang-undang

Berlaku selama 50 (lima puluh) tahun sejak ciptaan tersebut pertama kali dilakukan pengumuman.

Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit. Ketentuan Pidana Sanksi Pelanggaran UU No. 28 Tahun 2014 Tentang Hak Cipta.

Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (Tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).

Barang siapa dengan sengaja menyerahkan, menyiarkan, memamerkan, mengedarkan atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala rahmat, taufik, dan hidayah-Nya, sehingga Buku Referensi/Buku Ajar yang berjudul "*Pengambilan Keputusan Manajerial*" ini dapat diselesaikan dengan baik. Buku ini disusun sebagai wujud komitmen akademis dalam menyediakan referensi yang komprehensif, teoretis, sekaligus praktis bagi para maha-siswa, dosen, peneliti, serta praktis dalam bidang manajemen dan tata kelola organisasi.

Era disrupsi digital dan globalisasi saat ini menuntut institusi—baik sektor korporasi maupun lembaga pendidikan tinggi—untuk memiliki kelincahan organisasi (*organizational agility*). Di tengah dinamika lingkungan yang kom-pleks dan penuh ketidakpastian tersebut, ketepatan seorang pemimpin atau manajer dalam mengambil keputusan strategis menjadi penentu utama keberlanjutan dan keunggulan kompetitif organisasi.

Buku ini hadir untuk membedah berbagai dimensi krusial dalam pengambilan keputusan manajerial, mulai dari lan-dasan teoretis, analisis risiko, manajemen perubahan internal, hingga integrasi literasi digital dalam proses perumusan kebijakan strategis. Melalui pendekatan yang sistematis,

buku ini diharapkan mampu menjembatani celah (*gap*) antara konseptualisasi teoretis di ruang kuliah dengan realita empiris di lapangan.

Penulis menyadari bahwa terwujudnya buku ini tidak lepas dari dukungan, diskusi, dan sinergi dari berbagai pihak—termasuk rekan-rekan sejawat dosen dan para kolega akademisi. Oleh karena itu, penulis menyampaikan apresiasi dan terima kasih yang mendalam atas segala sumbang-sih pemikiran yang telah diberikan selama proses penyusunan.

Sempurna hanyalah milik-Nya, dan penulis menyadari bahwa buku ini masih memiliki ruang untuk perbaikan. Oleh karena itu, kritik, saran, dan masukan konstruktif dari para pembaca sangat penulis harapkan demi penyempurnaan di edisi mendatang. Semoga karya ini mampu memberikan kontribusi nyata bagi perkembangan ilmu manajemen dan menjadi pemantik lahirnya keputusan-keputusan manajerial yang berdampak luas.

Wonosobo, Juli 2026

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
Bab 1: Ontologi dan Arsitektur Pengambilan Keputusan Manajerial.....	1
A. Capaian Pembelajaran (OBE).....	1
B. Anatomi Sub-Bab & Penyelarasan Teoretis Kontemporer	2
C. Instrumen Evaluasi Bab 1 (Berbobot HOTS)	14
D. Mutiara Hikmah Bab 1	15
Bab 2: Model Pengambilan Keputusan: Menavigasi Spektrum Ambiguitas	16
A. Capaian Pembelajaran (OBE).....	16
B. Anatomi Sub-Bab & Penyelarasan Teoretis Kontemporer	17
C. Instrumen Evaluasi Bab 2 (Berbobot HOTS)	35
D. Mutiara Hikmah Bab 2	38
Bab 3: Analisis Nilai dan Etika dalam Pengambilan Keputusan	39
A. Capaian Pembelajaran (OBE).....	39
B. Anatomi Sub-Bab & Penyelarasan Teoretis Kontemporer	40
C. Instrumen Evaluasi Bab 3 (Berbobot HOTS)	55
D. Mutiara Hikmah Bab 3	56
Bab 4: Anatomi dan Dinamika Proses Pengambilan Keputusan	58
A. Capaian Pembelajaran (OBE).....	58
B. Anatomi Sub-Bab & Penyelarasan Teoretis Kontemporer	59
C. Instrumen Evaluasi Bab 4 (Berbobot HOTS)	72

D. Mutiara Hikmah Bab 4	73
Bab 5: Pengambilan Keputusan Kelompok: Kolaborasi dan Dinamika Psikologis	74
A. Capaian Pembelajaran (OBE).....	74
B. Anatomi Sub-Bab & Penyelarasan Teoretis Kontemporer	75
C. Instrumen Evaluasi Bab 5 (Berbobot HOTS)	89
D. Mutiara Hikmah Bab 5	91
Bab 6: Soft System Methodology (SSM) Untuk Pengambilan Keputusan Kompleks	92
A. Capaian Pembelajaran (OBE).....	92
B. Anatomi Sub-Bab & Penyelarasan Teoretis Kontemporer	93
C. Instrumen Evaluasi Bab 6 (Berbobot HOTS)	107
D. Mutiara Hikmah Bab 6	108
Bab 7: Pengambilan Keputusan dalam Kondisi Risiko dan Ketidakpastian.....	109
A. Capaian Pembelajaran (OBE).....	109
B. Anatomi Sub-Bab & Penyelarasan Teoretis Kontemporer	110
C. Instrumen Evaluasi Bab 7 (Berbobot HOTS)	123
D. Mutiara Hikmah Bab 7	124
Bab 8: Sintesis dan Integrasi Strategis: Membangun Arsitektur Keputusan yang Tangguh.....	126
A. Capaian Pembelajaran (OBE).....	126
B. Anatomi Sub-Bab & Penyelarasan Teoretis Kontemporer	127
C. Instrumen Evaluasi Bab 8 (Berbobot HOTS)	136
D. Mutiara Hikmah Bab 8	137
Bab 9: Decision Support Systems (DSS) dan Augmented Intelligence: Transformasi AI dalam Keputusan Manajerial..	139
A. Capaian Pembelajaran (OBE).....	139

B. Anatomi Sub-Bab & Penyelarasan Teoretis Kontemporer	140
C. Instrumen Evaluasi Bab 9 (Berbobot HOTS)	151
B. Proyek Simulasi Kelompok	152
D. Mutiara Hikmah Bab 9	153
Bab 10: Integritas Manajerial: Etika, Akuntabilitas, dan Tanggung Jawab Sosial dalam Keputusan Strategis	154
A. Capaian Pembelajaran (OBE).....	154
B. Anatomi Sub-Bab & Penyelarasan Teoretis Kontemporer	155
C. Instrumen Evaluasi Bab 10 (Berbobot HOTS)	166
D. Mutiara Hikmah Bab 10	168
Bab 11: Navigasi Krisis: Pengambilan Keputusan Strategis dalam Situasi Darurat dan Ketidakpastian Ekstrem	169
A. Capaian Pembelajaran (OBE).....	169
B. Anatomi Sub-Bab & Penyelarasan Teoretis Kontemporer	170
C. Instrumen Evaluasi Bab 11 (Berbobot HOTS)	176
D. Mutiara Hikmah Bab 11	177
Bab 12: Manajemen Keputusan dalam Perspektif Global dan Lintas Budaya	178
A. Capaian Pembelajaran (OBE).....	178
B. Anatomi Sub-Bab & Penyelarasan Teoretis Kontemporer	179
C. INSTRUMEN EVALUASI BAB 12 (Berbobot HOTS)	192
D. Mutiara Hikmah Bab 12	193
Bab 13: Pengambilan Keputusan Strategis di Era VUCA dan Disrupsi.....	194
A. Capaian Pembelajaran (OBE).....	194
B. Anatomi Sub-Bab & Penyelarasan Teoretis Kontemporer	195
C. INSTRUMEN EVALUASI BAB 13 (Berbobot HOTS)	205

D. Mutiara Hikmah Bab 13	207
Bab 14: Sintesis Akhir: Membangun Arsitektur Keputusan Masa Depan dan Kepemimpinan Visioner.....	208
A. Capaian Pembelajaran (OBE).....	208
B. Anatomi Sub-Bab & Penyelarasan Teoretis Kontemporer	209
C. INSTRUMEN EVALUASI BAB 14 (Berbobot HOTS)	220
D. Mutiara Hikmah Bab 14	221
PROFILE PENULIS	222
DAFTAR PUSTAKA	228

DAFTAR PUSTAKA

- Argyris, C. (1991). *Teaching smart people how to learn*. Harvard Business Review.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility. *Business Horizons*.
- Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2014). *Business and society: Ethics, sustainability, and stakeholder management*. Cengage Learning.
- Checkland, P., & Poulter, J. (2006). *Learning for action*. Wiley.
- Checkland, P., & Scholes, J. (1990). *Soft systems methodology in action*. Wiley.
- Christensen, C. M. (2016). *The innovator's dilemma*. Harvard Business Review Press.
- Davenport, T. H. (2018). *The AI advantage: How to put the artificial intelligence revolution to work*. MIT Press.
- Drucker, P. F. (1967). *The effective executive*. Harper & Row.
- Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford University Press.
- Fachrian, Z. (2025). *Komunikasi bisnis di era digital: Strategi strategik untuk pertumbuhan & inovasi*. CV Hambali Swadaya Putra.

- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.
- Hammond, J. S., Keeney, R. L., & Raiffa, H. (1999). *Smart choices*. Harvard Business School Press.
- Hofstede, G. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill.
- Hubbard, D. W. (2014). *How to measure anything*. John Wiley & Sons.
- Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Houghton Mifflin.
- Janis, I. L. (1989). *Crucial decisions: Leadership in policymaking and crisis management*. Free Press.
- Johansen, B. (2012). *Leaders make the future: Ten new leadership skills for an uncertain world*. Berrett-Koehler Publishers.
- Jonan, I. (2014). *Meluruskan jalan PT KAI: Sebuah memoir transformasi BUMN*. Gramedia Pustaka Utama.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.

- Kasali, R. (2005). *Change! Manajemen perubahan dan strategi jaringan*. Gramedia Pustaka Utama.
- Kasali, R. (2017). *The great shifting*. Gramedia Pustaka Utama.
- Kuncoro, M. (2006). *Strategi bagaimana meraih keunggulan kompetitif*. Erlangga.
- Luthans, F., & Doh, J. P. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Meyer, E. (2014). *The culture map: Breaking through the invisible boundaries of global business*. PublicAffairs.
- Mitroff, I. I. (2004). *Crisis leadership: Planning for the unthinkable*. John Wiley & Sons.
- Muhammad, S. (2014). *Manajemen strategik: Konsep dan alat analisis*. UPP STIM YKPN.
- O'Neil, C. (2016). *Weapons of math destruction*. Broadway Books.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*.
- Raiffa, H. (1968). *Decision analysis*. Addison-Wesley.
- Render, B., Stair, R. M., & Hanna, M. E. (2017). *Quantitative analysis for management*. Pearson.
- Robbins, S. P. (2020). *Management*. Pearson.

- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2020). *Management* (15th ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. Doubleday.
- Simon, H. A. (1947). *Administrative behavior*. Macmillan.
- Taha, H. A. (2017). *Operations research: An introduction*. Pearson.
- Taleb, N. N. (2007). *The black swan: The impact of the highly improbable*. Random House.
- Taleb, N. N. (2012). *Antifragile: Things that gain from disorder*. Random House.
- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. Yale University Press.
- Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2021). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right*. Wiley.
- Turban, E., et al. (2014). *Business intelligence and analytics: Systems for decision support*. Pearson.
- Wilson, B. (2001). *Soft systems methodology: Conceptual model building*. Wiley.

Yazid. (2025). *Manajemen perubahan dan global*. PT Samudra Solusi Profesional.

Yazid. (2026). *Manajemen pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia*. PT Samudra Solusi Profesional.

Buku ajar yang berjudul Pengambilan Keputusan Manajerial merupakan buku yang membahas konsep, prinsip, dan proses pengambilan keputusan dalam dunia manajemen. Buku ini menjelaskan bagaimana seorang manajer menganalisis masalah, mengidentifikasi alternatif solusi, serta memilih keputusan yang paling tepat berdasarkan data, informasi, dan pertimbangan strategis dalam organisasi.

Selain itu, buku ini juga menguraikan berbagai faktor yang memengaruhi pengambilan keputusan, seperti kondisi lingkungan, risiko, keterbatasan informasi, serta aspek perilaku organisasi. Dengan pendekatan teoritis dan praktis, buku ini diharapkan dapat membantu masyarakat umum memahami bagaimana keputusan manajerial yang efektif dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi secara optimal.