

MAKNA PENGAMBILAN KEPUTUSAN BAGI PEMIMPIN DALAM MENGHADAPI KRISIS ORGANISASI

Maulana Nur Rahma¹, Nazwa Cinta Alensa Putri², Aurellia Fathiyah Hanan³, Imanul Hakim Nurul Fallah⁴, Indah Respati Kusumasari⁵, Rusdi Hidayat N⁶, Nugraha Kusbianto⁷

Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur, Administrasi Bisnis

Email: 24042010093@student.upnjatim.ac.id

Abstract

In an era of global uncertainty, organizational leaders are required to make rapid, accurate, and meaningful decisions when facing crises. This study aims to explore the meaning of the decision-making process among leaders during organizational crises by considering the integrated cognitive, emotional, moral, and social dimensions within the process. Employing a qualitative approach through a comprehensive literature review, this research examines various academic references related to leadership, decision-making, and crisis management. The findings reveal that decision-making in times of crisis is not merely a rational activity but also reflects leaders' ethical values, integrity, and emotional intelligence. Leaders who successfully combine rationality with empathy and effectively manage their emotions tend to be more effective in maintaining organizational trust and stability. Furthermore, participatory approaches and transparent communication enhance members' involvement in the decision-making process. The study concludes that the essence of crisis decision-making lies in a leader's ability to balance rational, moral, and emotional intelligence aspects to strengthen organizational resilience amid uncertainty.

Keywords: decision-making, leadership, organizational crisis, ethics, emotional intelligence.

Abstrak

Dalam era ketidakpastian global, para pemimpin organisasi dituntut untuk membuat keputusan yang cepat, akurat, dan bermakna saat menghadapi krisis. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi makna proses pengambilan keputusan oleh pemimpin selama krisis organisasi dengan mempertimbangkan dimensi kognitif, emosional, moral, dan sosial yang terintegrasi di dalamnya. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif melalui tinjauan literatur komprehensif, penelitian ini menelaah berbagai referensi akademik yang berkaitan dengan kepemimpinan, pengambilan keputusan, dan manajemen krisis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengambilan keputusan di masa krisis bukan hanya aktivitas yang bersifat rasional, tetapi juga mencerminkan nilai etika, integritas, dan kecerdasan emosional seorang pemimpin. Pemimpin yang mampu menggabungkan rasionalitas dengan empati serta mengelola emosinya secara efektif cenderung lebih berhasil dalam mempertahankan kepercayaan dan stabilitas organisasi. Selain itu, pendekatan partisipatif dan komunikasi yang transparan dapat

Article history

Received: November 2025

Reviewed: November 2025

Published: November 2025

Plagirism checker no 1297

Doi : prefix doi :

10.8734/musytari.v1i2.359

Copyright : author

Publish by : musytari



This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

meningkatkan keterlibatan anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa esensi pengambilan keputusan pada masa krisis terletak pada kemampuan pemimpin untuk menyeimbangkan aspek rasional, moral, dan kecerdasan emosional guna memperkuat ketahanan organisasi di tengah ketidakpastian.

Kata kunci : pengambilan keputusan, kepemimpinan, krisis organisasi, etika, kecerdasan emosional.

PENDAHULUAN

Pada beberapa tahun belakangan ini, kondisi global yang penuh dengan ketidakpastian telah memberikan tekanan luar biasa kepada organisasi. Tantangan seperti pandemi, perubahan digital, serta ketegangan ekonomi dan sosial menunjukkan bahwa kestabilan organisasi kini sangat rentan. Di tengah situasi ini, fungsi pemimpin sebagai pembuat keputusan strategis semakin krusial. Menurut Sott (2025), kepemimpinan yang adaptif diperlukan supaya organisasi mampu menghadapi perubahan yang cepat dan tak terduga, sambil mempertahankan keseimbangan antara visi jangka panjang dan tuntutan jangka pendek.

Kondisi krisis organisasi memaksa pemimpin untuk mengambil keputusan yang segera namun bermakna di bawah tekanan tinggi dan keterbatasan data. Ranjan dan Rai (2024) menyatakan bahwa mutu keputusan pemimpin selama masa krisis secara langsung mempengaruhi ketangguhan organisasi. Proses pengambilan keputusan tidak hanya melibatkan pemilihan opsi terbaik, tetapi juga mencerminkan nilai-nilai personal, etika, serta sensitivitas emosional pemimpin. Pemimpin yang berhasil menggabungkan logika dan empati terbukti lebih sukses dalam mempertahankan kepercayaan dan semangat anggota organisasi.

Dari sudut pandang etika dan psikologi organisasi, Dwinanda, Utama, dan Fauziyan (2025) menjelaskan bahwa aspek moral dan spiritual dalam kepemimpinan merupakan elemen kunci untuk menangani krisis. Keputusan yang dibuat pemimpin bukan sekadar cerminan strategi rasional, melainkan juga wujud integritas dan tanggung jawab sosial. Dengan kata lain, keputusan bukan hanya hasil analisis data, tetapi juga refleksi makna yang dibangun pemimpin dalam memahami konteks dan individu yang terlibat.

Taheri (2022) mengungkapkan bahwa di situasi krisis, pemimpin sering menghadapi dilema antara keharusan bertindak cepat dan risiko mengambil keputusan yang salah. Faktor-faktor seperti emosi, tekanan sosial, dan persepsi risiko kerap memengaruhi kualitas keputusan. Oleh sebab itu, kemampuan pemimpin untuk mengatasi stres, menginterpretasi situasi, dan menjaga keseimbangan psikologis menjadi komponen penting dalam efektivitas kepemimpinan. Pandangan ini selaras dengan Lehtonen et al. (2025), yang menekankan bahwa krisis tidak hanya menguji kompetensi teknis pemimpin, tetapi juga kedewasaan reflektifnya dalam memaknai setiap langkah yang diambil.

Berdasarkan berbagai penelitian tersebut, pengertian pengambilan keputusan bagi pemimpin saat menghadapi krisis organisasi tidak dapat dipahami semata dari perspektif manajerial, melainkan juga psikologis dan moral. Pengambilan keputusan adalah proses rumit yang mengintegrasikan elemen kognitif, emosional, dan nilai-nilai pribadi. Karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi makna pengambilan keputusan bagi pemimpin dalam

konteks krisis organisasi, dengan harapan dapat memberikan wawasan lebih dalam mengenai bagaimana pemimpin membentuk makna, menjaga integritas moral, serta membangun ketangguhan organisasi di tengah ketidakpastian.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan melibatkan pemilihan opsi terbaik di antara berbagai alternatif yang tersedia untuk menyelesaikan masalah atau mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Robbins dan Coulter (2016) mendefinisikannya sebagai langkah-langkah untuk mengenali masalah, menentukan opsi, dan memilih solusi yang paling sesuai untuk diimplementasikan. Simon (1960) membaginya menjadi tiga fase utama: intelijen (mengenali masalah), desain (merancang solusi alternatif), dan pilihan (menentukan alternatif terbaik).

Dalam lingkungan organisasi, proses ini tidak hanya didasarkan pada logika, tetapi juga dipengaruhi oleh insting, pengalaman masa lalu, dan prinsip-prinsip yang dianut oleh pengambil keputusan (Nurwahyuliningsih, Nulhaqim, & Rachim, 2022). Selain itu, keputusan yang efektif memerlukan dukungan kepemimpinan yang kuat agar setiap pilihan dapat diimplementasikan secara optimal.

2. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, membimbing, dan memotivasi orang lain agar mencapai tujuan organisasi. Yukl (2013) menggambarkan sebagai upaya untuk mempengaruhi bawahan agar memahami dan setuju dengan langkah-langkah yang diperlukan serta cara mengimplementasikannya secara efisien. Bintang Nabawi, Malusu, dan Kuswandi (2025) menyatakan bahwa kepemimpinan kontemporer tidak lagi bergantung sepenuhnya pada otoritas formal, melainkan berfungsi sebagai elemen strategis yang mempengaruhi semua operasi organisasi, termasuk proses pengambilan keputusan.

Kepemimpinan yang terbuka, komunikatif, dan partisipatif telah terbukti meningkatkan kualitas keputusan organisasi. Tannenbaum dan Schmidt (1958) menjelaskan bahwa model kepemimpinan bervariasi dari otoriter hingga partisipatif; pemimpin yang mendorong partisipasi biasanya menghasilkan keputusan yang lebih dapat diterima dan sukses karena mereka melibatkan anggota organisasi dalam proses tersebut.

3. Krisis Organisasi

Krisis organisasi merujuk pada situasi mendadak yang dapat mengancam kelangsungan suatu organisasi, baik dalam hal operasional, citra, maupun etika kerja. Mitroff (2004) menekankan bahwa krisis mengharuskan pemimpin untuk mengambil keputusan cepat dan akurat di bawah keterbatasan data dan tekanan tinggi. Saat menghadapi krisis, pengambilan keputusan

menjadi lebih rumit akibat ketidakpastian dan risiko tinggi (Seeger, Sellnow, & Ulmer, 2003). Oleh karena itu, kepemimpinan adaptif, yang mampu mengelola emosi, komunikasi, dan koordinasi, merupakan kunci keberhasilan organisasi dalam mengatasi krisis (Nurwahyuliningsih dkk.,2022).

4. Hubungan Antara Pengambilan Keputusan, Kepemimpinan, dan Krisis Organisasi

Hubungan antara kepemimpinan, pengambilan keputusan, dan krisis organisasi sangat erat. Kepemimpinan yang baik menentukan bagaimana proses pengambilan keputusan berjalan, terutama dalam kondisi krisis yang memerlukan tanggapan segera dan bijaksana. Bintang Nabawi dkk. (2025) menekankan bahwa pemimpin berperan sebagai sumber informasi, simbol organisasi, dan panduan etika dalam merumuskan keputusan strategis. Pemimpin yang dapat menggabungkan analisis logis dengan kepekaan sosial akan menghasilkan keputusan yang tidak hanya akurat secara teknis tetapi juga dapat diterima secara etis dan emosional oleh anggota organisasi. Oleh karena itu, kualitas keputusan mencerminkan kualitas kepemimpinan yang mendasarinya.

5. Temuan Penelitian Sebelumnya

Studi oleh Nurwahyuliningsih, Nulhaqim, dan Rachim (2022) menunjukkan bahwa pengambilan keputusan yang melibatkan partisipasi dapat meningkatkan efisiensi organisasi pelayanan publik. Partisipasi anggota organisasi dalam proses ini memperkuat rasa tanggung jawab dan dedikasi mereka terhadap hasil yang dicapai. Temuan serupa dilaporkan oleh Bintang Nabawi, Malusu, dan Kuswandi (2025), yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan visioner dan komunikatif dapat secara signifikan meningkatkan kualitas keputusan.

Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Halimahturrafiah, Marsidin, dan Sulastri (2022) menunjukkan bahwa keputusan yang diambil secara kolaboratif lebih mampu beradaptasi dengan perubahan dalam lingkungan organisasi. Sementara itu, Seeger, Sellnow, dan Ulmer (2003) menyoroti pentingnya komunikasi kepemimpinan yang terbuka dan transparan saat menghadapi krisis, karena hal ini dapat mengurangi ketidakpastian dan menjaga stabilitas organisasi.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif melalui teknik tinjauan literatur. Pemilihan pendekatan ini didasarkan pada fakta bahwa penelitian ini tidak melibatkan wawancara langsung atau pengamatan lapangan, melainkan berfokus pada analisis berbagai bahan bacaan seperti artikel jurnal, buku, dan temuan penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan tema kepemimpinan dan proses pengambilan keputusan saat menghadapi krisis

organisasi. Pemilihan bahan bacaan dilakukan dengan mempertimbangkan relevansi topik, keandalan sumber, dan keaktualan tahun terbit. Dengan menggunakan teknik ini, peneliti bertujuan untuk menafsirkan secara konseptual makna pengambilan keputusan oleh pemimpin dalam situasi krisis organisasi, berdasarkan analisis studi ilmiah yang tersedia.

PEMBAHASAN

Berdasarkan wawancara dan tinjauan literatur, proses pengambilan keputusan oleh pemimpin di tengah krisis organisasi tidak hanya berfokus pada hasil akhir, tetapi juga pada pembentukan keputusan melalui nilai-nilai, intuisi, dan pengalaman. Pemimpin sering menghadapi tekanan tinggi ketika harus mengambil keputusan cepat dengan data terbatas dan risiko tinggi. Dalam situasi seperti itu, kemampuan untuk merefleksikan dan kecerdasan emosional muncul sebagai aspek penting dalam pemikiran strategis.

Dari analisis dan interpretasi data, terungkap bahwa pengambilan keputusan bagi pemimpin memiliki berbagai dimensi. Pertama, keputusan dianggap sebagai tanggung jawab etis, di mana setiap langkah yang diambil pemimpin mencerminkan integritas pribadi dan dedikasi terhadap kesejahteraan anggota organisasi. Kedua, keputusan melibatkan aspek psikologis, karena pemimpin harus mengendalikan emosi dan menjaga keseimbangan mental untuk menghindari pilihan impulsif yang dapat memperburuk krisis. Ketiga, terdapat dimensi sosial, yaitu bagaimana pemimpin menjaga komunikasi dan kepercayaan di dalam tim selama proses pengambilan keputusan.

Krisis juga berfungsi sebagai ujian kemampuan seorang pemimpin dalam menangani konflik dan tekanan. Sesuai dengan pandangan Taheri (2022) dan Ranjan & Rai (2024), efektivitas kepemimpinan selama krisis bergantung pada kemampuan untuk mengintegrasikan rasionalitas dengan empati. Pemimpin yang hanya mengandalkan logika cenderung mengabaikan unsur manusiawi, sementara pemimpin yang terlalu dipengaruhi emosi mungkin kehilangan objektivitasnya. Oleh karena itu, keseimbangan antara kedua elemen ini sangat penting untuk menghasilkan keputusan yang bermakna dan secara etis dapat diterima.

Selain itu, data menunjukkan bahwa keputusan yang diambil secara partisipatif umumnya membangun kepercayaan dan ketenangan di dalam organisasi. Dengan melibatkan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan, perspektif baru dapat muncul, sehingga memperkaya solusi yang dihasilkan. Pendekatan ini sejalan dengan teori kepemimpinan partisipatif Tannenbaum dan Schmidt (1958), yang menekankan pentingnya kolaborasi dalam mencapai keputusan yang efektif.

IMPLIKASI

Temuan studi ini memiliki implikasi yang signifikan bagi praktik kepemimpinan di organisasi modern. Pertama, saat menghadapi krisis, pemimpin harus meningkatkan keterampilan reflektif dan regulasi emosional mereka, mengingat stabilitas psikologis secara langsung memengaruhi kualitas keputusan. Program pelatihan kepemimpinan sebaiknya tidak hanya menekankan keterampilan teknis, tetapi juga pengembangan kecerdasan emosional dan spiritualitas di tempat kerja.

Kedua, organisasi perlu membangun budaya komunikasi terbuka selama masa krisis. Komunikasi yang transparan dapat mengurangi ketidakpastian dan memperkuat kepercayaan antara pemimpin dan bawahan. Hal ini penting untuk mencegah penyebaran informasi yang salah dan menjaga kesatuan dalam upaya pemulihan organisasi.

Ketiga, penelitian ini menegaskan bahwa etika dan nilai-nilai moral harus menjadi landasan setiap keputusan strategis. Pemimpin yang memprioritaskan integritas di atas kepentingan pribadi akan lebih mudah memperoleh legitimasi moral dan dukungan kolektif, yang merupakan aset kunci dalam menghadapi tekanan eksternal.

REKOMENDASI

Dalam situasi krisis, pemimpin harus dilengkapi dengan keterampilan analisis dan pemikiran kritis sehingga setiap keputusan dapat didasarkan pada informasi yang akurat serta pertimbangan yang mendalam. Di samping itu, pemimpin wajib menjalin komunikasi yang transparan dan kerja sama tim guna menghasilkan solusi yang menyeluruh. Sikap tenang dan tegas juga krusial untuk memungkinkan pemimpin berpikir dengan jelas serta membangun kepercayaan di kalangan anggota organisasi.

Lebih lanjut, setiap langkah keputusan harus didukung oleh nilai etika dan integritas untuk mempertahankan akuntabilitas serta citra organisasi. Pada akhirnya, diperlukan program latihan dalam penanganan krisis dan proses pengambilan keputusan supaya pemimpin menjadi lebih terampil, fleksibel, dan kuat menghadapi kondisi yang tak terprediksi.

Melalui penerapan prinsip-prinsip ini, pemimpin akan dapat membuat keputusan yang efisien dan arif, sehingga organisasi mampu bertahan dengan kokoh selama masa krisis.

PENUTUP

Ketika organisasi dihadapkan pada krisis, proses pengambilan keputusan menjadi sangat krusial bagi seorang pemimpin. Keputusan yang bijak tidak hanya mengarahkan penyelesaian masalah, tetapi juga menunjukkan kapasitas pemimpin untuk berpikir secara strategis, bersedia menghadapi risiko, serta mempertahankan kepercayaan dari anggota organisasi. Dengan menerapkan proses pengambilan keputusan yang logis, efisien, dan didasarkan pada data, pemimpin mampu mengurangi dampak buruk dari krisis dan mengubah hambatan menjadi kesempatan bagi transformasi.

Oleh karena itu, pentingnya pengambilan keputusan bagi pemimpin di tengah krisis tidak hanya terletak pada pemilihan langkah-langkah spesifik, melainkan juga pada demonstrasi integritas, keteguhan, serta kepemimpinan yang berpandangan jauh, yang dapat memandu organisasi keluar dari kesulitan menuju keadaan stabil dan pertumbuhan yang lestari.

Daftar Pustaka

- Nabawi, M. B., Malusu, S. M., & Kuswandi, A. (2025). Peran kepemimpinan dalam meningkatkan kualitas pengambilan keputusan organisasi. *Jurnal Multidisiplin Ilmu Akademik (JMIA)*, 2(4), 629-634. <https://doi.org/10.61722/jmia.v2i4.5728>
- Nurwahyuliningsih, E., Nulhaqim, S. A., & Rachim, H. A. (2022). Kepemimpinan dan pengambilan keputusan pada organisasi layanan manusia. *Kebijakan: Jurnal Ilmu Administrasi*, 13(2), 136-148.
- Ranjan, A., & Rai, P. (2024). A study of leadership during crises: Strategies for effective decision making and organizational resilience. *International Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR)*, 6(5), 1-7. <https://www.ijfmr.com>
- Sott, M. K., & Bender, M. S. (2025). The role of adaptive leadership in times of crisis: A systematic review and conceptual framework. *Merits*, 5(2). <https://doi.org/10.3390/merits5010002>
- Taheri, F. (2022). Decision-making in crisis situations: How do leaders manage scarce resources? *Journal of Resource Management and Decision Engineering*, 1(1), 17-22. <https://doi.org/10.61838/kman.jrmde.1.1.4>