

Pertimbangan Rasional Ketua Organisasi Kemahasiswaan dalam Pengambilan Keputusan di Universitas X

Mien Amrina Rosyada¹, Gisha Meira Ismawati², Aos Kuswandi³

^{1,2,3}Universitas Muhammadiyah Indonesia (UNISMA Bekasi)

Jl. Cut Mutia, Bekasi, Indonesia

e-mail korespondensi: mienamrinarosyada@gmail.com

Submit: 20-06-2026 | Revisi : 13-07-2026 | Terima : 17-07-2026 | Terbit online: 21-07-2026

Abstrak - Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana pertimbangan rasional yang digunakan ketua organisasi kemahasiswaan dalam mengambil keputusan. Pengambilan keputusan menjadi bagian penting dalam kepemimpinan karena setiap keputusan dapat memengaruhi jalannya organisasi. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Partisipan merupakan satu orang Ketua Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM) di Universitas X yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*. Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur, kemudian dianalisis menggunakan model Miles dan Huberman serta diuji kredibilitasnya melalui *member checking*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan diawali dengan memahami permasalahan, mengumpulkan informasi dari berbagai pihak, menyusun beberapa alternatif, lalu memilih alternatif yang paling sesuai dengan kondisi organisasi. Dalam proses tersebut, partisipan mempertimbangkan manfaat, risiko, kondisi anggota, ketersediaan sumber daya, serta kesesuaian dengan aturan organisasi. Penelitian juga menemukan bahwa keterbatasan informasi, waktu, anggaran, dan sumber daya membuat keputusan yang dipilih tidak selalu menjadi pilihan yang paling ideal, melainkan alternatif yang paling memungkinkan untuk diterapkan. Temuan ini menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan sejalan dengan tahapan *intelligence*, *design*, dan *choice*, serta mencerminkan konsep *bounded rationality* dan *satisficing* dalam teori Herbert A. Simon.

Kata Kunci: Pertimbangan Rasional, Pengambilan Keputusan, Organisasi Kemahasiswaan

Abstract - This study aims to explore how student organization leaders use rational considerations when making decisions. Decision-making is an essential aspect of leadership because every decision can affect the performance and sustainability of an organization. This study employed a qualitative approach using a case study method. The participant was the chairperson of a Student Executive Board (BEM) at University X, selected through purposive sampling. Data were collected through semi-structured interviews and analyzed using the Miles and Huberman model. The credibility of the findings was ensured through member checking. The findings indicate that the decision-making process begins with identifying the problem, gathering information from multiple sources, developing several alternatives, and selecting the option that best fits the organization's conditions. In making decisions, the participant considered potential benefits, risks, members' conditions, available resources, and compliance with organizational regulations. The study also found that limitations in information, time, budget, and human resources prevented the participant from always choosing the ideal solution. Instead, decisions tended to focus on the most feasible alternative under the existing circumstances. These findings suggest that the participant's decision-making process reflects the intelligence, design, and choice stages, as well as the concepts of bounded rationality and satisficing proposed by Herbert A. Simon.

Keywords: Rational Consideration, Decision-Making, Student Organization

1. Pendahuluan

Organisasi kemahasiswaan menjadi salah satu sarana bagi mahasiswa untuk mengembangkan kemampuan kepemimpinan, kerja sama, serta keterampilan dalam menyelesaikan berbagai permasalahan organisasi (Tesa *et al.*, 2026). Dalam menjalankan organisasi, ketua organisasi kemahasiswaan memegang peran penting karena setiap keputusan yang diambil akan memengaruhi arah pelaksanaan kegiatan, keterlibatan anggota, hingga pencapaian tujuan organisasi (Sibarani, 2025). Berbagai keputusan tersebut mencakup penyusunan program kerja, pembagian tugas, penyelesaian konflik, maupun penetapan kebijakan organisasi. Situasi tersebut menuntut seorang ketua organisasi untuk mampu mengambil keputusan secara tepat melalui pertimbangan yang matang. Menurut Hidayat *et al.* (2024), pengambilan keputusan merupakan proses memilih alternatif terbaik untuk menyelesaikan suatu permasalahan melalui tahapan identifikasi masalah, pengumpulan informasi, analisis berbagai alternatif, hingga



penetapan keputusan yang dianggap paling tepat. Artinya, kualitas keputusan tidak hanya ditentukan oleh hasil akhirnya, tetapi juga oleh proses pertimbangan yang mendasari penetapan keputusan tersebut.

Proses pengambilan keputusan tidak hanya berkaitan dengan memilih satu alternatif dari beberapa pilihan yang tersedia, tetapi juga melibatkan kemampuan untuk mempertimbangkan informasi secara cermat sebelum keputusan ditetapkan (Usher *et al.*, 2013). Dalam konteks organisasi, ketua organisasi perlu mengevaluasi berbagai alternatif dengan memperhatikan manfaat, risiko, serta konsekuensi yang mungkin muncul agar keputusan yang diambil sesuai dengan kebutuhan organisasi (Sibarani, 2025). Pandangan ini selaras dengan teori pengambilan keputusan Herbert A. Simon (1947), yaitu bahwa proses pengambilan keputusan berlangsung melalui tiga tahapan, meliputi *intelligence* (pengenalan masalah), *design* (perancangan berbagai alternatif), dan *choice* (pemilihan solusi). Teori tersebut juga menjelaskan konsep *bounded rationality* atau rasionalitas terbatas, yang menunjukkan bahwa keputusan tidak selalu merupakan pilihan yang paling optimal, melainkan alternatif yang dianggap cukup memuaskan (*satisficing*) karena adanya keterbatasan informasi, waktu, maupun kapasitas kognitif individu dalam mengolah informasi. Walaupun memiliki berbagai keterbatasan, seorang pemimpin tetap berupaya menggunakan pertimbangan yang rasional agar keputusan yang diambil mampu mendukung tercapainya tujuan organisasi (Sari *et al.*, 2025).

Konsep rasionalitas dalam pengambilan keputusan juga dijelaskan melalui pendekatan *rational choice*. Gunawan dan Sucipto (2023) menjelaskan bahwa pendekatan tersebut menempatkan pertimbangan rasional sebagai dasar dalam proses pengambilan keputusan dengan mengevaluasi setiap alternatif secara logis sebelum menentukan pilihan. Namun, penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa dalam praktiknya pemimpin tidak selalu dapat bertindak sepenuhnya rasional karena keputusan sering kali dipengaruhi oleh berbagai faktor nonrasional. Kondisi ini memperlihatkan bahwa proses pengambilan keputusan tidak selalu berlangsung secara ideal. Perbedaan situasi, karakteristik permasalahan, serta berbagai keterbatasan yang dihadapi pemimpin dapat memengaruhi cara seseorang menyusun pertimbangan sebelum menetapkan keputusan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pertimbangan rasional dalam pengambilan keputusan masih relevan untuk dikaji lebih mendalam, khususnya pada organisasi kemahasiswaan yang memiliki dinamika dan tantangan yang beragam. Meskipun pertimbangan rasional menjadi salah satu dasar dalam pengambilan keputusan, setiap ketua organisasi dapat menunjukkan cara yang berbeda dalam menyusun pertimbangannya. Perbedaan tersebut dipengaruhi oleh pengalaman, informasi yang dimiliki, kondisi organisasi, serta karakteristik permasalahan yang dihadapi (Septrisya *et al.*, 2024). Suandika dan Gorda (2024) menjelaskan bahwa proses pengambilan keputusan tidak cukup dipahami hanya melalui keputusan yang dihasilkan, tetapi juga perlu ditinjau dari proses berpikir dan dasar pertimbangan yang melatarbelakangi keputusan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa untuk memahami bagaimana seorang ketua organisasi mengambil keputusan, perlu dikaji pula bagaimana ia mempertimbangkan berbagai informasi sebelum menetapkan pilihan.

Sejumlah penelitian telah menunjukkan bahwa pengambilan keputusan merupakan salah satu aspek penting dalam mendukung keberlangsungan organisasi. Harahap *et al.* (2023) menjelaskan bahwa pemimpin memiliki tanggung jawab dalam menetapkan kebijakan, mengarahkan organisasi, serta memastikan tujuan organisasi dapat dicapai melalui keputusan yang diambil. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa keputusan yang tepat berkontribusi terhadap efektivitas organisasi. Selain itu, Suandika dan Gorda (2024) menjelaskan bahwa pengambilan keputusan tidak hanya berorientasi pada hasil akhir, tetapi juga melibatkan pertimbangan terhadap informasi yang tersedia, kondisi organisasi, serta berbagai konsekuensi yang mungkin muncul setelah keputusan diterapkan. Temuan-temuan tersebut memperlihatkan bahwa kualitas keputusan dipengaruhi oleh bagaimana seorang pemimpin menyusun pertimbangannya sebelum menentukan pilihan. Temuan penelitian lainnya semakin menguatkan pentingnya pertimbangan rasional dalam proses pengambilan keputusan. Gunawan dan Sucipto (2023) menjelaskan bahwa pendekatan *rational choice* menekankan evaluasi setiap alternatif secara logis sebelum suatu keputusan ditetapkan. Selaras dengan temuan tersebut, Putri *et al.* (2024) menemukan bahwa pemimpin organisasi kemahasiswaan cenderung menggunakan strategi dan gaya pengambilan keputusan yang mengutamakan pertimbangan rasional dalam menentukan kebijakan organisasi. Di sisi lain, Saputra (2024) menunjukkan bahwa pengambilan keputusan yang berkualitas berkontribusi terhadap kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan, beradaptasi dengan perubahan, serta meningkatkan efektivitas organisasi. Temuan ini didukung oleh Rohmatullah (2024) yang menjelaskan bahwa proses pengambilan keputusan menjadi salah satu faktor yang memengaruhi efektivitas organisasi. Secara keseluruhan, berbagai penelitian tersebut memperlihatkan bahwa pertimbangan rasional memiliki peran penting dalam menghasilkan keputusan yang mendukung keberhasilan organisasi. Meskipun demikian, sebagian besar penelitian masih menitikberatkan pada kualitas keputusan, strategi pengambilan keputusan, maupun dampaknya terhadap organisasi, sehingga proses pertimbangan rasional yang mendasari keputusan pemimpin belum banyak dibahas secara mendalam.

Berbagai penelitian telah menjelaskan pengambilan keputusan dalam organisasi dari aspek kepemimpinan, strategi pengambilan keputusan, efektivitas organisasi, maupun faktor-faktor yang memengaruhi keputusan pemimpin. Namun, penelitian yang secara khusus mengeksplorasi bagaimana pertimbangan rasional ketua organisasi kemahasiswaan dibangun sebelum menetapkan keputusan melalui pendekatan kualitatif masih relatif terbatas. Padahal, pemahaman terhadap proses berpikir dan dasar pertimbangan yang digunakan sebelum suatu

keputusan ditetapkan dapat memberikan gambaran yang lebih utuh mengenai dinamika pengambilan keputusan dalam konteks organisasi kemahasiswaan. Keterbatasan tersebut menunjukkan perlunya penelitian yang secara khusus mengeksplorasi pertimbangan rasional ketua organisasi kemahasiswaan dalam pengambilan keputusan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai proses berpikir serta dasar pertimbangan yang digunakan ketua organisasi sebelum menetapkan suatu keputusan. Melalui eksplorasi tersebut, penelitian ini diharapkan dapat melengkapi kajian-kajian sebelumnya yang lebih banyak menyoroti hasil keputusan, strategi pengambilan keputusan, maupun faktor-faktor yang memengaruhinya, dengan menghadirkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai proses pertimbangan rasional yang mendasari keputusan seorang pemimpin organisasi kemahasiswaan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi pertimbangan rasional ketua organisasi kemahasiswaan dalam pengambilan keputusan. Hasil penelitian diharapkan dapat memperkaya kajian psikologi organisasi, khususnya mengenai proses pengambilan keputusan oleh pemimpin, serta menjadi referensi bagi ketua organisasi kemahasiswaan dalam memahami pentingnya pertimbangan rasional ketika mengambil keputusan.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Pendekatan kualitatif digunakan untuk memahami suatu fenomena secara mendalam berdasarkan pengalaman, pandangan, serta makna yang diberikan partisipan terhadap fenomena yang diteliti (Fadli, 2021). Metode studi kasus dipilih karena memungkinkan peneliti mengkaji suatu fenomena secara mendalam dalam konteks kehidupan nyata, sehingga dapat memperoleh pemahaman yang lebih utuh mengenai permasalahan yang diteliti (Fadli, 2021). Pemilihan metode ini disesuaikan dengan tujuan penelitian, yaitu mengeksplorasi pertimbangan rasional ketua organisasi kemahasiswaan dalam proses pengambilan keputusan.

2.1. Penentuan Partisipan

Partisipan dalam penelitian ini berjumlah satu orang, yaitu Ketua Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM) X di Universitas X yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*. Teknik *purposive sampling* merupakan metode pemilihan partisipan berdasarkan kriteria tertentu yang disesuaikan dengan tujuan penelitian sehingga partisipan yang dipilih dianggap mampu memberikan informasi yang relevan mengenai fenomena yang diteliti (Lenaini, 2021). Penggunaan satu partisipan sesuai dengan karakteristik penelitian studi kasus yang berfokus pada pemahaman secara mendalam terhadap satu kasus, bukan untuk melakukan generalisasi hasil penelitian (Fadli, 2021). Kriteria Kriteria partisipan meliputi: (1) masih aktif menjabat sebagai Ketua Badan Eksekutif Mahasiswa pada periode penelitian; (2) memiliki pengalaman dalam mengambil berbagai keputusan organisasi, seperti pelaksanaan program kerja, penyelesaian permasalahan, dan penetapan kebijakan organisasi; serta (3) bersedia menjadi partisipan penelitian. Untuk menjaga kerahasiaan identitas partisipan dan institusi, nama organisasi maupun universitas disamarkan menjadi Badan Eksekutif Mahasiswa X dan Universitas X.

2.2. Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur. Teknik ini dipilih karena memberikan keleluasaan kepada peneliti untuk mengembangkan pertanyaan lanjutan (*probing*) selama proses wawancara sehingga pengalaman, pandangan, serta proses pertimbangan partisipan dapat digali secara lebih terbuka dan mendalam (Ricardo *et al.*, 2022). Pedoman wawancara disusun berdasarkan tahapan pengambilan keputusan Herbert A. Simon, yaitu *intelligence*, *design*, dan *choice*, serta dikembangkan untuk menggali bentuk pertimbangan rasional partisipan dalam setiap tahap pengambilan keputusan. Wawancara dilaksanakan dalam tiga sesi, yang terdiri atas satu sesi secara luring dan dua sesi secara daring, dengan durasi sekitar 20-45 menit pada setiap sesi. Selama proses wawancara, seluruh percakapan direkam dengan persetujuan partisipan, kemudian ditranskripsikan secara verbatim untuk memudahkan proses analisis data. Dalam penelitian kualitatif, peneliti berperan sebagai instrumen utama yang bertugas mengumpulkan data, melakukan interpretasi, serta memberikan makna terhadap data yang diperoleh (Fadli, 2021).

2.3. Teknik Analisis Data

Selanjutnya, data dianalisis menggunakan model analisis Miles dan Huberman (Yani & Rukiyah, 2025) yang meliputi pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi-terstruktur. Selanjutnya, reduksi data dilakukan dengan menyeleksi dan memfokuskan data yang relevan dengan tujuan penelitian. Data kemudian disajikan dalam bentuk uraian naratif untuk memudahkan pemahaman terhadap temuan penelitian. Tahap terakhir dilakukan melalui penarikan dan verifikasi kesimpulan berdasarkan hasil analisis data dengan mengacu pada konteks penelitian serta teori yang relevan.

2.4. Keabsahan Data

Untuk meningkatkan kredibilitas data, penelitian ini menerapkan teknik *member checking*. Teknik ini dilakukan dengan mengonfirmasi hasil interpretasi peneliti kepada partisipan untuk memastikan bahwa hasil interpretasi peneliti telah sesuai dengan pengalaman dan makna yang dimaksud oleh partisipan (Nurhaliza *et al.*, 2025).

3. Hasil dan Pembahasan

Partisipan dalam penelitian ini merupakan Ketua Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM) X di Universitas X yang dalam penelitian ini disamarkan dengan inisial SAA. Hasil wawancara menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan dilakukan melalui beberapa tahapan yang mencerminkan adanya pertimbangan rasional sebelum suatu keputusan ditetapkan. Selama proses tersebut, SAA juga menghadapi berbagai keterbatasan, seperti waktu, informasi, dan sumber daya organisasi. Temuan tersebut selanjutnya dianalisis menggunakan teori pengambilan keputusan Herbert A. Simon yang meliputi tahap *intelligence*, *design*, dan *choice*.

3.1. Tahap *Intelligence*: Mengenali dan Memahami Permasalahan

Hasil wawancara menunjukkan bahwa SAA tidak langsung mengambil keputusan ketika menghadapi suatu permasalahan organisasi. Langkah pertama yang dilakukan adalah memahami permasalahan secara menyeluruh. SAA berusaha mengetahui penyebab masalah, pihak yang terlibat, serta dampak yang mungkin ditimbulkan sebelum menentukan langkah yang akan diambil.

"...saya nggak mau langsung menyimpulkan dari informasi pertama yang saya terima. Saya cari tahu dulu sebenarnya masalah utamanya apa, siapa saja yang terlibat, dan dampaknya sejauh mana ke organisasi." (SAA)

SAA menjelaskan bahwa informasi yang diterima pada awalnya sering kali belum lengkap. Karena itu, ia memilih mencari informasi dari beberapa pihak yang berkaitan dengan permasalahan agar memperoleh gambaran yang lebih utuh. Perbedaan pandangan antaranggota juga tidak langsung dianggap sebagai sebuah kesalahan, tetapi dijadikan bahan untuk memahami akar permasalahan sebelum keputusan ditetapkan.

"...saya biasanya nggak cuma dengar dari satu orang. Saya coba dengar dari menterinya, panitianya juga. Kadang persepsi mereka beda, jadi saya lebih enak kalau dengar dari beberapa sisi dulu." (SAA)

Temuan tersebut memperlihatkan bahwa SAA lebih mengutamakan proses memahami situasi dibandingkan terburu-buru menentukan keputusan. Informasi yang diperoleh diklarifikasi terlebih dahulu sehingga keputusan yang diambil tidak hanya didasarkan pada asumsi atau sudut pandang satu pihak. Cara ini menunjukkan adanya upaya untuk menyusun pertimbangan secara rasional sebelum menentukan alternatif penyelesaian.

Proses yang dilakukan SAA sejalan dengan tahap *intelligence* dalam teori pengambilan keputusan Herbert A. Simon. Pada tahap ini, pengambil keputusan terlebih dahulu mengenali permasalahan, mengumpulkan informasi yang relevan, serta memahami situasi yang dihadapi sebelum mempertimbangkan berbagai alternatif penyelesaian (Sari *et al.*, 2025). Hasil penelitian ini juga mendukung temuan Suandika dan Gorda (2024) yang menjelaskan bahwa pengambilan keputusan tidak cukup dipahami dari hasil akhirnya, tetapi perlu ditinjau melalui proses berpikir dan dasar pertimbangan yang digunakan sebelum keputusan ditetapkan.

3.2. Tahap *Design*: Menyusun dan Mempertimbangkan Berbagai Alternatif Keputusan

Hasil wawancara menunjukkan bahwa setelah memahami permasalahan, SAA tidak langsung menentukan keputusan. SAA terlebih dahulu menyusun beberapa alternatif penyelesaian melalui diskusi bersama pengurus inti maupun pihak yang berkaitan dengan permasalahan yang sedang dihadapi. Menurut SAA, setiap alternatif perlu dipertimbangkan agar keputusan yang dipilih sesuai dengan kondisi organisasi.

"...kalau saya pribadi nggak langsung terpaku sama satu solusi. Biasanya saya ajak diskusi dulu sama pengurus inti. Saya minta mereka kasih pendapat, kira-kira pilihan yang memungkinkan apa aja. Dari situ biasanya muncul beberapa alternatif." (SAA)

Dalam menyusun alternatif keputusan, SAA juga melibatkan pihak-pihak yang memiliki informasi dan pengalaman sesuai dengan permasalahan yang dihadapi. Masukan dari pengurus inti, menteri terkait, maupun pihak fakultas dipandang sebagai bagian penting dalam proses pengambilan keputusan karena dapat memberikan sudut pandang yang berbeda.

"...keputusan organisasi itu nggak bisa cuma berdasarkan sudut pandang saya sendiri. Semakin banyak informasi yang relevan, biasanya keputusan juga jadi lebih matang." (SAA)

SAA menjelaskan bahwa setiap alternatif kemudian dibandingkan dengan mempertimbangkan berbagai aspek, seperti manfaat, risiko, kesiapan anggota, waktu pelaksanaan, anggaran, serta kesesuaian dengan AD/ART organisasi maupun kebijakan fakultas. Menurutnya, alternatif yang dipilih bukan hanya yang terlihat paling baik, tetapi juga yang realistis untuk dilaksanakan sesuai kondisi organisasi.

"...saya nggak cuma lihat mana yang paling bagus secara teori, tapi mana yang paling memungkinkan buat dijalankan dengan kondisi yang ada saat itu." (SAA)

Temuan tersebut menunjukkan bahwa penyusunan alternatif keputusan tidak dilakukan secara spontan, tetapi melalui proses diskusi dan evaluasi terhadap berbagai kemungkinan yang tersedia. Pertimbangan yang dilakukan SAA juga tidak hanya berfokus pada manfaat suatu keputusan, tetapi turut memperhatikan risiko, sumber daya, dan konsekuensi yang mungkin muncul apabila alternatif tersebut diterapkan. Proses tersebut sejalan dengan tahap *design* dalam teori pengambilan keputusan Herbert A. Simon yang menjelaskan bahwa setelah masalah dikenali, pengambil keputusan menyusun serta mengevaluasi berbagai alternatif penyelesaian sebelum menentukan pilihan akhir (Sari *et al.*, 2025). Temuan ini juga mendukung penelitian Putri *et al.* (2024) yang

menunjukkan bahwa pemimpin organisasi kemahasiswaan cenderung menggunakan pertimbangan yang rasional melalui proses diskusi dan evaluasi berbagai alternatif sebelum menetapkan suatu kebijakan organisasi.

3.3. Tahap *Choice*: Menentukan Keputusan

Hasil wawancara menunjukkan bahwa setelah membandingkan berbagai alternatif, SAA menentukan keputusan berdasarkan alternatif yang dinilai paling mampu menyelesaikan permasalahan dengan mempertimbangkan kondisi organisasi. Dalam menentukan keputusan, SAA tidak hanya berfokus pada penyelesaian masalah yang sedang dihadapi, tetapi juga memperhatikan ketersediaan sumber daya, dampak keputusan terhadap anggota, serta keberlangsungan organisasi.

"...kalau sudah ada beberapa pilihan, biasanya saya lihat lagi dari beberapa aspek. Pertama, apakah keputusan itu bisa menyelesaikan masalah utama atau cuma menunda masalah. Kedua, apakah sumber daya yang kita punya cukup untuk menjalankan keputusan itu. Karena kadang ada solusi yang bagus, tapi ternyata nggak realistis dilakukan karena keterbatasan waktu atau tenaga." (SAA)

Selain mempertimbangkan sumber daya, SAA juga menjelaskan bahwa keputusan dipilih berdasarkan manfaat jangka panjang bagi organisasi. Menurutnya, keputusan yang baik bukan hanya mampu menyelesaikan persoalan saat ini, tetapi juga tidak menimbulkan permasalahan baru di kemudian hari.

"...pertimbangan utamanya mungkin kebermanfaatan sama keberlanjutan organisasi. Maksudnya, keputusan itu bukan cuma menyelesaikan masalah hari ini, tapi juga jangan sampai bikin masalah baru ke depannya." (SAA)

Dalam proses pengambilan keputusan, SAA mengakui bahwa ia tidak selalu merasa yakin sepenuhnya terhadap keputusan yang telah dipilih. Namun, keyakinan tersebut muncul ketika keputusan telah melalui proses diskusi, didukung oleh informasi yang tersedia, dan memiliki alasan yang dapat dipertanggungjawabkan.

"...kalau bilang yakin seratus persen sih kayaknya nggak pernah ya. Tapi saya biasanya merasa lebih yakin kalau keputusan itu sudah melalui proses diskusi dan pertimbangannya jelas." (SAA)

Ketika muncul perbedaan pendapat di antara anggota, SAA berusaha memberikan kesempatan kepada seluruh pihak untuk menyampaikan pandangannya terlebih dahulu. Apabila musyawarah belum menghasilkan kesepakatan sementara keputusan harus segera ditetapkan, SAA mengambil keputusan akhir dengan tetap mempertimbangkan berbagai masukan yang telah diberikan.

"...lebih sering musyawarah. Voting menurut saya jadi pilihan terakhir kalau memang benar-benar tidak menemukan jalan tengah. Karena dalam organisasi, menurut saya yang penting bukan cuma menang suara, tapi bagaimana keputusan itu bisa diterima dan dijalankan bersama." (SAA)

Temuan tersebut menunjukkan bahwa keputusan yang diambil SAA merupakan hasil dari proses seleksi terhadap berbagai alternatif yang telah dipertimbangkan sebelumnya. SAA tidak memilih alternatif secara spontan, tetapi mengevaluasi setiap pilihan berdasarkan manfaat, risiko, dampak terhadap anggota, serta kemampuan organisasi dalam melaksanakan keputusan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa proses pemilihan keputusan dilakukan secara rasional dengan mempertimbangkan berbagai aspek yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Proses tersebut sesuai dengan tahap *choice* dalam teori pengambilan keputusan Herbert A. Simon, yaitu tahap ketika pengambil keputusan memilih satu alternatif yang dianggap paling tepat setelah melalui proses identifikasi masalah dan penyusunan berbagai alternatif penyelesaian (Sari *et al.*, 2025). Temuan penelitian ini juga menunjukkan bahwa keputusan yang dipilih tidak selalu memberikan kepastian akan hasil terbaik. Meskipun demikian, keputusan tetap diambil berdasarkan informasi yang tersedia, hasil diskusi, serta pertimbangan yang dapat dipertanggungjawabkan. Kondisi tersebut menggambarkan bahwa proses pengambilan keputusan dalam organisasi lebih menekankan pada pemilihan alternatif yang paling layak diterapkan dibandingkan mencari alternatif yang benar-benar sempurna.

3.4. Pertimbangan Rasional dalam Pengambilan Keputusan

Berdasarkan hasil wawancara, pertimbangan rasional SAA dalam pengambilan keputusan tidak hanya ditunjukkan melalui proses mengenali masalah, menyusun alternatif, dan menentukan keputusan, tetapi juga melalui berbagai aspek yang selalu dipertimbangkan sebelum menetapkan suatu keputusan. Aspek-aspek tersebut meliputi dampak keputusan terhadap organisasi, manfaat dan risiko yang mungkin muncul, kondisi anggota, ketersediaan sumber daya, kesesuaian dengan aturan organisasi, serta keberlangsungan organisasi. Menurut SAA, keputusan yang baik bukan hanya mampu menyelesaikan permasalahan, tetapi juga dapat dilaksanakan sesuai dengan kondisi organisasi.

"...kalau keputusan yang cukup besar, biasanya saya pertimbangkan dampaknya dulu. Apakah ini akan membantu organisasi atau malah menimbulkan masalah baru. Terus saya lihat juga manfaatnya, risikonya, sama apakah sesuai dengan tujuan BEM." (SAA)

Selain mempertimbangkan dampak dan risiko, SAA juga menjelaskan bahwa kondisi anggota menjadi salah satu aspek yang tidak dapat diabaikan. Menurutnya, keputusan yang secara organisasi dianggap baik belum tentu dapat diterapkan apabila tidak sesuai dengan kemampuan anggota dalam melaksanakannya.

"...saya juga mempertimbangkan kondisi anggota. Karena kadang keputusan yang menurut kita baik dari

sisi organisasi, belum tentu mudah dijalankan oleh teman-teman pengurus. Jadi saya coba lihat juga kemampuan dan kesiapan mereka." (SAA)

SAA turut menjelaskan bahwa setiap keputusan harus tetap memperhatikan aturan yang berlaku di dalam organisasi maupun kebijakan dari pihak kampus. Pertimbangan tersebut dilakukan agar keputusan yang diambil tidak hanya memberikan manfaat bagi organisasi, tetapi juga tetap sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

"...hal lain yang penting juga aturan. Karena BEM tetap berada di lingkungan kampus, jadi setiap keputusan harus tetap memperhatikan aturan fakultas, universitas, maupun aturan internal organisasi seperti AD/ART." (SAA)

Dalam situasi ketika kepentingan organisasi dan kepentingan anggota tidak sepenuhnya sejalan, SAA berupaya mencari alternatif yang mampu mengakomodasi keduanya. Menurutnya, pencapaian tujuan organisasi tetap penting, tetapi proses untuk mencapai tujuan tersebut juga perlu mempertimbangkan kondisi anggota yang menjalankan organisasi.

"...biasanya saya coba cari jalan tengah. Misalnya pembagian tugasnya disesuaikan, timeline diperpanjang kalau memungkinkan, atau mencari anggota lain yang bisa membantu. Saya percaya organisasi itu bukan cuma soal mencapai target, tapi juga bagaimana prosesnya tetap memperhatikan orang-orang yang menjalankan organisasi tersebut." (SAA)

Hasil wawancara juga menunjukkan bahwa SAA memaknai keputusan rasional sebagai keputusan yang memiliki dasar pertimbangan yang jelas, didukung oleh informasi yang relevan, mempertimbangkan konsekuensi yang mungkin muncul, serta dapat dipertanggungjawabkan. Menurutnya, keputusan yang rasional tidak selalu identik dengan keputusan yang paling ideal, tetapi merupakan keputusan yang realistis dan sesuai dengan kondisi organisasi pada saat keputusan tersebut diambil.

"...menurut saya keputusan yang rasional itu keputusan yang punya dasar yang jelas. Jadi bukan cuma karena perasaan atau karena sedang terbawa situasi. Ada pertimbangan, ada informasi yang mendukung, dan ada alasan kenapa keputusan itu dipilih." (SAA)

Temuan penelitian menunjukkan bahwa pertimbangan rasional yang dilakukan SAA tercermin melalui proses mengevaluasi berbagai aspek sebelum menetapkan keputusan. Pertimbangan tersebut tidak hanya berfokus pada penyelesaian masalah, tetapi juga memperhatikan manfaat, risiko, kondisi anggota, aturan organisasi, serta keberlangsungan organisasi dalam jangka panjang. Temuan ini sejalan dengan pendekatan *rational choice* yang menjelaskan bahwa pengambilan keputusan dilakukan melalui pertimbangan yang logis dengan mengevaluasi berbagai alternatif sebelum menentukan pilihan (Gunawan & Sucipto, 2023). Meskipun demikian, hasil penelitian juga memperlihatkan bahwa pertimbangan rasional tidak selalu menghasilkan keputusan yang paling ideal, melainkan keputusan yang dinilai paling sesuai dengan kondisi organisasi pada saat itu. Hal tersebut menunjukkan bahwa rasionalitas dalam pengambilan keputusan tidak hanya berkaitan dengan kemampuan berpikir logis, tetapi juga kemampuan menyesuaikan keputusan dengan situasi nyata yang dihadapi organisasi.

3.5. Keterbatasan dalam Pengambilan Keputusan (*Bounded Rationality*)

Hasil wawancara menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan yang dilakukan SAA tidak selalu berada dalam kondisi yang ideal. Dalam menjalankan organisasi, SAA menghadapi berbagai keterbatasan yang memengaruhi proses pengambilan keputusan, seperti keterbatasan informasi, waktu, sumber daya manusia, anggaran, serta tuntutan untuk segera menentukan keputusan. Kondisi tersebut membuat keputusan terkadang harus diambil meskipun seluruh informasi belum tersedia secara lengkap.

"...kadang situasi organisasi bergerak cepat. Ada kondisi di mana kita harus memutuskan sesuatu sebelum semua informasi benar-benar terkumpul." (SAA)

Pada kondisi tersebut, SAA menjelaskan bahwa keputusan tetap perlu diambil berdasarkan informasi yang dianggap paling valid pada saat itu. Menurutnya, menunda keputusan hingga seluruh informasi terkumpul justru dapat menghambat jalannya organisasi dan menimbulkan permasalahan baru.

"...kalau menunggu semuanya lengkap, waktunya bisa habis dan persiapan malah berhenti. Jadi waktu itu saya ambil keputusan berdasarkan informasi yang paling valid saat itu, sambil tetap menyiapkan kemungkinan perubahan kalau nantinya ada informasi baru." (SAA)

Selain keterbatasan informasi, SAA mengungkapkan bahwa keterbatasan waktu, sumber daya manusia, dan anggaran juga menjadi tantangan dalam menentukan keputusan. Sebagai organisasi kemahasiswaan, anggota BEM memiliki tanggung jawab akademik sehingga tidak seluruh rencana dapat dilaksanakan sesuai kondisi yang diharapkan.

"...yang paling sering saya rasakan itu keterbatasan waktu sama informasi. Kadang kita punya masalah yang harus segera selesai, tapi informasi yang masuk belum sepenuhnya lengkap. Selain itu ada juga keterbatasan dari sumber daya manusia.... Terus ada juga keterbatasan dana." (SAA)

SAA juga mengungkapkan bahwa banyaknya faktor yang harus dipertimbangkan secara bersamaan membuat proses pengambilan keputusan menjadi lebih kompleks. Untuk mengatasi kondisi tersebut, SAA berusaha menentukan prioritas serta berdiskusi dengan pengurus lain agar keputusan yang diambil tetap mempertimbangkan berbagai sudut pandang.

"...saya coba urutkan dulu prioritasnya. Saya lihat dulu apa tujuan utama dari keputusan itu, siapa yang paling terdampak, dan risiko apa yang paling besar kalau salah mengambil langkah." (SAA)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun SAA berupaya mengambil keputusan secara rasional, kemampuan tersebut tetap dipengaruhi oleh berbagai keterbatasan yang ada dalam lingkungan organisasi. Keterbatasan informasi, waktu, sumber daya manusia, maupun anggaran menyebabkan proses evaluasi terhadap seluruh alternatif tidak selalu dapat dilakukan secara menyeluruh. Temuan ini sejalan dengan konsep *bounded rationality* yang dikemukakan Herbert A. Simon, yaitu bahwa kemampuan seseorang dalam mengambil keputusan dibatasi oleh keterbatasan informasi, waktu, dan kapasitas untuk mengolah berbagai alternatif yang tersedia (Sari *et al.*, 2025). Dalam kondisi tersebut, pengambil keputusan tetap berusaha memilih alternatif yang dianggap paling sesuai berdasarkan informasi yang dimiliki pada saat keputusan dibuat.

3.6. Keputusan yang Dipilih sebagai Alternatif yang Paling Memungkinkan (*Satisficing*)

Hasil wawancara menunjukkan bahwa SAA tidak selalu memilih keputusan yang dianggap paling ideal. Dalam beberapa situasi, keputusan yang diambil merupakan alternatif yang dinilai paling memungkinkan untuk diterapkan sesuai dengan kondisi organisasi. Menurut SAA, kondisi ideal tidak selalu dapat dicapai karena organisasi sering menghadapi keterbatasan waktu, anggaran, maupun sumber daya yang tersedia.

"...kalau dibilang selalu yang paling baik, kayaknya nggak ya. Karena menurut saya dalam organisasi itu kondisi ideal jarang banget terjadi. Kadang kita sudah punya gambaran keputusan yang paling bagus, tapi ternyata terbentur sama waktu, dana, atau kondisi anggota." (SAA)

SAA menjelaskan bahwa keputusan yang dipilih bukan semata-mata berdasarkan hasil yang paling sempurna, melainkan berdasarkan kemampuan organisasi untuk melaksanakannya. Bagi SAA, keputusan yang dapat dijalankan dengan baik akan lebih bermanfaat dibandingkan keputusan yang terlihat ideal tetapi sulit direalisasikan.

"...jadi biasanya saya lebih melihat apakah keputusan itu sudah cukup tepat untuk kondisi saat itu. Karena keputusan yang kelihatannya paling sempurna belum tentu bisa dilaksanakan dengan baik." (SAA)

Salah satu pengalaman yang disampaikan SAA terjadi ketika BEM harus menyesuaikan konsep salah satu program kerja karena keterbatasan anggaran dan jumlah pengurus yang dapat terlibat. Kondisi tersebut membuat organisasi tidak memungkinkan menjalankan seluruh rencana yang telah disusun sejak awal. Setelah mempertimbangkan beberapa alternatif, SAA bersama pengurus memilih menyederhanakan konsep kegiatan agar tujuan utama program kerja tetap dapat tercapai.

"...akhirnya kami memutuskan untuk menyederhanakan beberapa bagian dari program tersebut. Kalau dibilang itu keputusan paling ideal, mungkin bukan ya. Tapi menurut saya itu keputusan yang paling memungkinkan dengan kondisi saat itu." (SAA)

Menurut SAA, sebuah keputusan sudah layak diterapkan apabila mampu menyelesaikan permasalahan, dapat dilaksanakan dengan sumber daya yang dimiliki organisasi, serta memiliki alasan yang jelas untuk dipertanggungjawabkan.

"...menurut saya keputusan sudah cukup layak ketika kita sudah mempertimbangkan risikonya, punya alasan yang jelas, dan siap bertanggung jawab dengan hasilnya." (SAA)

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa SAA tidak berusaha mencari keputusan yang sempurna pada setiap situasi. Pertimbangan yang dilakukan lebih diarahkan pada keputusan yang realistis dan dapat diterapkan sesuai kondisi organisasi saat itu. Proses tersebut tetap diawali dengan mengidentifikasi permasalahan, menyusun berbagai alternatif, membandingkan manfaat dan risiko, serta mempertimbangkan berbagai keterbatasan yang dihadapi organisasi. Pola tersebut sesuai dengan konsep *satisficing* dalam teori Herbert A. Simon yang menjelaskan bahwa pengambil keputusan cenderung memilih alternatif yang dianggap cukup memuaskan dan memungkinkan untuk diterapkan, bukan alternatif yang paling optimal (Sari *et al.*, 2025). Keputusan yang diambil SAA juga menunjukkan bahwa rasionalitas tidak selalu berarti memilih solusi terbaik, tetapi memilih solusi yang paling sesuai dengan situasi yang sedang dihadapi organisasi.

4. Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipan tidak langsung mengambil keputusan ketika menghadapi suatu permasalahan. Sebelum menentukan keputusan, partisipan terlebih dahulu memahami permasalahan yang terjadi, mengumpulkan informasi dari berbagai pihak, menyusun beberapa alternatif solusi, lalu memilih alternatif yang dianggap paling sesuai dengan kondisi organisasi. Dalam proses tersebut, partisipan mempertimbangkan berbagai hal, seperti tujuan organisasi, manfaat dan risiko dari setiap pilihan, dampaknya terhadap anggota, ketersediaan sumber daya, serta kesesuaiannya dengan AD/ART organisasi dan kebijakan institusi. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa keputusan yang dipilih tidak selalu menjadi keputusan yang paling ideal. Keterbatasan informasi, waktu, anggaran, dan sumber daya membuat partisipan lebih memilih keputusan yang realistis dan dapat diterapkan sesuai dengan kondisi organisasi saat itu. Temuan ini menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan partisipan sejalan dengan tahapan *intelligence*, *design*, dan *choice* dalam teori Herbert A.

Simon. Selain itu, hasil penelitian juga menggambarkan adanya konsep *bounded rationality* dan *satisficing*, yaitu ketika keputusan yang diambil bukan merupakan pilihan yang paling sempurna, tetapi merupakan alternatif yang paling memungkinkan untuk diterapkan tanpa mengabaikan tujuan organisasi. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah kajian mengenai pertimbangan rasional dalam pengambilan keputusan pada organisasi kemahasiswaan serta menjadi referensi bagi pemimpin organisasi dalam menyusun pertimbangan sebelum menetapkan suatu keputusan. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan kajian ini dengan melibatkan partisipan dari berbagai organisasi kemahasiswaan atau membandingkan pengalaman beberapa pemimpin organisasi sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih beragam mengenai proses pertimbangan rasional dalam pengambilan keputusan.

Referensi

- Fadli, M. R. (2021). Memahami Desain Metode Penelitian Kualitatif. *Humanika: Kajian Ilmiah Mata Kuliah Umum*, 21(1), 33–54. <https://doi.org/10.21831/hum.v21i1>.
- Gunawan, A., & Sucipto, I. (2023). Persistence Rational Choice pada Pemimpin dalam Organisasi; SLR and Bibliometric. *Costing: Journal of Economic, Business and Accounting*, 7(1), 2733–2738.
- Harahap, R. S., Saputra, D., & Sinaga, S. E. A. (2023). The Role of Leadership in Decision Making. *Jurnal Riset Ilmu Pendidikan*, 3(4), 145–150. <https://doi.org/https://doi.org/10.56495/jrip.v3i4.1313>
- Hidayat, R., Samsudin, A., Kristanti, K., Nimas, A., Destiana, M., Kusuma, R. A., & Rochmah, A. (2024). Pengambilan Keputusan Dalam Organisasi. *ManBiz: Journal of Management & Business*, 3(1), 80–88. <https://doi.org/10.47467/manbiz.v3i1.2940>
- Lenaini, I. (2021). Teknik Pengambilan Sampel Purposive dan Snowball Sampling. *Historis: Jurnal Kajian, Penelitian & Pengembangan Pendidikan Sejarah*, 6(1), 33–39.
- Nurhaliza, F., Putra, Z. H., Hermita, N., & Copriady, J. (2025). Reflexive Thematic Analysis sebagai Strategi Kualitatif dalam Kajian Pendidikan Multikultural. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 5(3), 5256–5272.
- Putri, A. M., Fakhomah, S., & Jamal, A. (2024). Strategi dan Gaya Pengambilan Keputusan Pemimpin HIMA dalam Penentuan Proker Unggulan Selingkup FISIPOL di Universitas Negeri Surabaya Tahun 2024. *Jurnal Akuntansi, Manajemen, Dan Perencanaan Kebijakan*, 1(4), 1–20.
- Ricardo, Z., Sutarno, S., & Anggraini, D. (2022). Analisis Kualitas Produk di PT. Adi Kuasa Gasindo Medan. *Sosmaniora: Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 1(2), 224–232. <https://doi.org/10.55123/sosmaniora.v1i2.588>
- Rohmatullah, Y. (2024). Pengaruh Struktur Organisasi dan Proses Pengambilan Keputusan terhadap Efektivitas Organisasi pada Dinas Daerah Sukabumi. *Neraca: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 2(7), 410–414.
- Saputra, H. T. (2024). Efektivitas Pengambilan Keputusan Manajerial dalam Rangka Peningkatan Kapasitas Organisasi Berbasis Profit. *Journal Economy Management Business and Entrepreneur*, 2(1), 48–55.
- Sari, E. M., Latrioza, Hadiyanto, & Irsyad. (2025). Analisis Rasionalitas dan Efektivitas Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah di SMPN 1 Kecamatan Guguak. *Jurnal Kepemimpinan & Pengurusan Sekolah*, 10(4), 2353–2363.
- Septisia, R., Fatimah, S., Panjaitan, A., Nasution, M. H. D. Y., Mardiana, & Hapipah. (2024). Gaya Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah di SMA Negeri 3 Panyabungan. *Jurnal Budi Pekerti Agama Islam*, 2(5), 201–206.
- Sibarani, Y. P. (2025). Peran Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kerjasama Kelompok Mahasiswa. *Jurnal Media Akademik*, 3(12), 1–10.
- Suandika, I. G. K. S., & Gorda, O. S. (2024). Analisis Proses Pengambilan Keputusan oleh Pemimpin dalam Menciptakan Komitmen Organisasi. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, Dan Entrepreneurship*, 14(1), 240–253. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.30588/jmp.v14i1.1681>
- Tesa, A. R., Ibanayasha, D. Y., Putri, E., Nabilah, K., Putra, M. haikal Y., Lestari, V. D., & Syamsir. (2026). Dinamika Partisipasi Anggota dalam Pengambilan Keputusan Organisasi pada HMD Ilmu Administrasi Negara di Universitas Negeri Padang. *Nusantara: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial*, 13(6), 1236–1244.
- Usher, M., Tsetsos, K., Yu, E. C., & Lagnado, D. A. (2013). Dynamics of Decision-Making: from Evidence Accumulation to Preference and Belief. *Frontiers in Psychology*, 4(758), 1–3. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2013.00758>
- Yani, D. F., & Rukiyah. (2025). Pola Asuh Single Parent dalam Membentuk Nilai Agama dan Moral Anak Usia 4-5 Tahun di Desa Simpang Agung. *Nusantara: Jurnal Pendidikan Indonesia P-ISSN:*, 5(2), 371–382.