

**PERAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP EFEKTIVITAS PENGAMBILAN
KEPUTUSAN PEMIMPIN DALAM ORGANISASI: TINJAUAN LITERATUR****Nurazizah Azzahra¹, Rachel Ramadhani², Aos Kuswandi³***Corresponding Author E-Mail: nurazizahazzahraa10@gmail.com¹⁻³ **Universitas Muhammadiyah Indonesia**

Jl. Cut Meutia No. 83 Bekasi, Jawa Barat 17113, Kota Bekasi

Received:
2026-07-18Revised:
2026-08-13Aproved:
2026-08-16**ABSTRAK**

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang berkontribusi terhadap efektivitas pengambilan keputusan pemimpin dalam organisasi. Penelitian ini bertujuan mengkaji peran lingkungan kerja dalam mendukung efektivitas pengambilan keputusan melalui pendekatan studi literatur. Metode yang digunakan adalah literature review dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Data penelitian diperoleh dari artikel-artikel ilmiah yang relevan, kemudian dianalisis melalui proses identifikasi, seleksi, analisis, dan sintesis untuk memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai topik yang dikaji. Hasil kajian menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif mampu menciptakan komunikasi yang lebih efektif, memperkuat koordinasi, serta mendorong partisipasi anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan. Selain itu, kepemimpinan, budaya organisasi, dan iklim organisasi juga berkontribusi dalam meningkatkan kualitas keputusan yang dihasilkan. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas pengambilan keputusan tidak hanya bergantung pada kompetensi pemimpin, tetapi juga pada dukungan lingkungan organisasi yang mampu menunjang proses pengambilan keputusan secara optimal. Oleh karena itu, pengembangan lingkungan kerja yang kondusif dan kepemimpinan yang efektif menjadi aspek penting dalam mendukung keberhasilan organisasi.

Kata Kunci: *Efektivitas Pengambilan Keputusan, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Organisasi, Studi Literatur.*

ABSTRACT

A supportive work environment is one of the factors that contributes to the effectiveness of leaders' decision-making within organizations. This study aims to examine the role of the work environment in supporting effective decision-making through a literature review approach. The study employed a qualitative descriptive literature review. The data were obtained from relevant scientific articles and analyzed through the processes of identification, selection, analysis, and synthesis to provide a comprehensive understanding of the topic. The findings indicate that a conducive work environment promotes effective communication, strengthens coordination, and encourages greater participation among organizational members during the decision-making process. In addition, leadership, organizational culture, and organizational climate also contribute to improving the quality of decisions. The study concludes that effective decision-making depends not only on the competence of leaders but also on a supportive organizational environment that facilitates sound decision-making processes. Therefore, creating a conducive work environment while strengthening leadership quality is essential for improving organizational effectiveness and achieving organizational goal.

Keywords: *Decision-Making Effectiveness, Leadership, Work Environment, Organization, Literature Review.*

PENDAHULUAN

Organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu melalui kerja sama yang melibatkan berbagai individu dengan peran dan tanggung jawab yang berbeda. Agar tujuan tersebut dapat tercapai secara efektif, organisasi memerlukan pemimpin yang mampu mengelola sumber daya, mengkoordinasikan aktivitas, serta menetapkan keputusan yang tepat sesuai dengan situasi yang dihadapi. Dalam konteks ini, pengambilan keputusan menjadi salah satu fungsi penting kepemimpinan karena setiap keputusan yang diambil akan memengaruhi arah kebijakan maupun pencapaian tujuan organisasi. Mukhtar et al. (2023) menjelaskan bahwa kepemimpinan memiliki peran dalam proses penyusunan, penilaian, hingga pelaksanaan keputusan organisasi. Pendapat tersebut diperkuat oleh Hulu (2026) yang menyatakan bahwa kemampuan pemimpin dalam menyelesaikan berbagai persoalan organisasi melalui pengambilan keputusan merupakan salah satu indikator keberhasilan kepemimpinan. Oleh sebab itu, kualitas keputusan yang dihasilkan tidak hanya dipengaruhi oleh kompetensi seorang pemimpin, tetapi juga oleh berbagai kondisi yang mendukung proses kepemimpinan (Mukhtar et al., 2023; Hulu, 2026).

Dalam proses pengambilan keputusan, lingkungan kerja menjadi salah satu aspek yang turut memengaruhi kualitas keputusan yang dihasilkan. Lingkungan kerja yang mendukung memungkinkan terjadinya komunikasi yang lebih efektif, koordinasi yang lebih baik, serta pertukaran informasi yang lebih optimal antar anggota organisasi. Kondisi tersebut membantu pemimpin memperoleh berbagai masukan sebelum menentukan keputusan. Hasil penelitian Rozi et al. (2025) menunjukkan bahwa lingkungan kerja bersama gaya kepemimpinan partisipatif memberikan kontribusi positif terhadap efektivitas pengambilan keputusan manajer. Temuan tersebut juga sejalan dengan Dawolo et al. (2024) yang menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang dibangun melalui kepemimpinan yang baik mampu meningkatkan keterlibatan anggota organisasi, memperkuat komunikasi, dan menciptakan suasana kerja yang produktif. Dengan demikian, lingkungan kerja yang kondusif menjadi salah satu faktor yang mendukung terciptanya keputusan yang lebih efektif (Rozi et al., 2025; Dawolo et al., 2024).

Berbagai penelitian sebelumnya juga memperlihatkan bahwa kepemimpinan dan lingkungan kerja memiliki hubungan yang erat dengan efektivitas organisasi. Setiawan dan Permatasari (2025) menemukan bahwa kedua faktor tersebut memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil serupa juga dilaporkan oleh Maulana (2022), Timoti et al. (2024), Adita et al. (2025), serta Setiawan et al. (2025), yang menunjukkan bahwa kombinasi kepemimpinan yang efektif dan lingkungan kerja yang mendukung mampu meningkatkan pelaksanaan tugas serta kinerja pegawai. Walaupun sebagian besar penelitian tersebut menitikberatkan pada kinerja sebagai variabel utama, temuan yang diperoleh tetap memberikan gambaran bahwa kepemimpinan dan lingkungan kerja merupakan faktor yang saling berkaitan dalam mendukung efektivitas organisasi (Setiawan & Permatasari, 2025; Maulana, 2022; Timoti et al., 2024; Adita et al., 2025; Setiawan et al., 2025).

Selain dipengaruhi oleh kepemimpinan dan lingkungan kerja, efektivitas organisasi juga berkaitan dengan faktor lain yang berasal dari kondisi internal organisasi. Mulyadi et al. (2025) menjelaskan bahwa motivasi, budaya organisasi, perilaku kepemimpinan, serta kepribadian memiliki hubungan dengan proses pengambilan keputusan. Sementara itu, Luxsyannela et al. (2025) menyatakan bahwa budaya organisasi berperan dalam membentuk nilai serta pola

perilaku anggota organisasi yang memengaruhi proses pengambilan keputusan. Di sisi lain, Ndurur (2022) mengemukakan bahwa iklim organisasi yang kondusif berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas kerja pegawai. Temuan tersebut didukung oleh Juharni dan Congge (2021) yang menjelaskan bahwa efektivitas kerja dipengaruhi oleh kepemimpinan melalui kemampuan pemimpin dalam mengarahkan, memotivasi, berkomunikasi, dan menetapkan keputusan yang tepat (Mulyadi et al., 2025; Luxsyannela et al., 2025; Ndurur, 2022; Juharni & Congge, 2021).

Berdasarkan berbagai hasil penelitian tersebut, dapat dipahami bahwa hubungan antara kepemimpinan, lingkungan kerja, dan efektivitas organisasi telah banyak dibahas dalam penelitian sebelumnya. Namun, sebagian besar penelitian lebih menitikberatkan pada pengaruh kedua variabel tersebut terhadap kinerja pegawai atau efektivitas kerja. Sementara itu, kajian yang secara khusus mengintegrasikan berbagai temuan mengenai kontribusi lingkungan kerja terhadap efektivitas pengambilan keputusan pemimpin melalui pendekatan studi literatur masih relatif terbatas. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kebutuhan untuk menyusun kajian yang mampu menghubungkan berbagai hasil penelitian sehingga memberikan pemahaman yang lebih menyeluruh mengenai peran lingkungan kerja dalam mendukung proses pengambilan keputusan pemimpin.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji berbagai hasil penelitian mengenai peran lingkungan kerja terhadap efektivitas pengambilan keputusan pemimpin dalam organisasi melalui pendekatan studi literatur. Hasil kajian ini diharapkan dapat memperkaya pemahaman mengenai hubungan antara lingkungan kerja dan efektivitas pengambilan keputusan serta menjadi referensi bagi penelitian berikutnya dalam bidang kepemimpinan dan organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi literatur (*literature review*) dengan metode deskriptif kualitatif. Pendekatan tersebut dipilih karena memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang lebih luas mengenai berbagai hasil penelitian terdahulu yang membahas hubungan antara lingkungan kerja dan efektivitas pengambilan keputusan pemimpin dalam organisasi. Melalui studi literatur, informasi yang diperoleh dari berbagai sumber dapat dianalisis secara sistematis tanpa melibatkan pengumpulan data langsung di lapangan.

Sumber data dalam penelitian ini berupa data sekunder yang berasal dari artikel ilmiah yang diterbitkan pada jurnal nasional terindeks, yang diperoleh melalui basis data Google Scholar dan Garuda. Penelusuran referensi dilakukan dengan menggunakan kata kunci lingkungan kerja, kepemimpinan, pengambilan keputusan, efektivitas organisasi, dan *organizational leadership*. Kriteria inklusi yang digunakan meliputi: (1) artikel merupakan hasil penelitian empiris yang diterbitkan pada jurnal nasional terakreditasi atau terindeks dalam rentang waktu 2021-2026; (2) artikel membahas keterkaitan antara lingkungan kerja, kepemimpinan, dan pengambilan keputusan atau efektivitas organisasi; serta (3) artikel tersedia dalam teks lengkap (*full text*). Artikel yang tidak memiliki keterkaitan langsung dengan fokus penelitian, berupa opini atau ulasan non-empiris, atau tidak tersedia teks lengkapnya, dikeluarkan dari proses seleksi.

Proses penelusuran dan seleksi literatur dilakukan secara bertahap. Tahap pertama, identifikasi awal melalui pencarian kata kunci menghasilkan sekitar 60 artikel yang berpotensi relevan. Tahap kedua, penyaringan berdasarkan kesesuaian judul dan abstrak dengan fokus penelitian mengurangi jumlah tersebut menjadi 27 artikel. Tahap ketiga, pembacaan teks lengkap dan penerapan kriteria inklusi-eksklusi di atas menyaring artikel menjadi 12 artikel yang benar-benar memenuhi kriteria dan relevan secara substantif dengan topik peran lingkungan kerja terhadap efektivitas pengambilan keputusan pemimpin. Kedua belas artikel inilah yang selanjutnya dijadikan sumber utama analisis dalam penelitian ini, dengan rincian tujuan penelitian, metode yang digunakan, serta temuan utama dari masing-masing artikel diidentifikasi secara sistematis sebagai dasar sintesis pada bagian pembahasan.

Data dianalisis menggunakan teknik *content analysis* dengan cara mengkaji dan membandingkan hasil dari setiap penelitian yang telah dipilih. Analisis dilakukan untuk menemukan persamaan, perbedaan, serta kecenderungan hasil penelitian terkait peran lingkungan kerja terhadap efektivitas pengambilan keputusan pemimpin. Selanjutnya, seluruh temuan disusun dan diinterpretasikan secara sistematis sehingga menghasilkan gambaran yang lebih utuh mengenai topik yang dikaji.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Temuan Rozi et al. (2025) dan Dawolo et al. (2024) yang telah disinggung pada bagian pendahuluan menarik untuk dibandingkan secara lebih mendalam. Rozi et al. (2025) meneliti konteks pengambilan keputusan manajerial di lingkungan perusahaan dengan gaya kepemimpinan partisipatif sebagai variabel penyerta, sementara Dawolo et al. (2024) mengambil sudut pandang yang lebih umum mengenai bagaimana kepemimpinan membentuk lingkungan kerja itu sendiri. Meskipun berbeda unit analisis, kedua studi ini konsisten menunjukkan bahwa lingkungan kerja bukan sekadar latar belakang pasif, melainkan turut membentuk kualitas komunikasi dan koordinasi yang menjadi prasyarat bagi pemimpin untuk mengambil keputusan secara tepat. Konvergensi temuan pada dua konteks organisasi yang berbeda ini memperkuat argumen bahwa mekanisme lingkungan kerja terhadap pengambilan keputusan bersifat cukup umum, tidak terbatas pada jenis organisasi tertentu.

Di sisi lain, studi Mukhtar et al. (2023) dan Hulu (2026) menyoroti sisi kompetensi individu pemimpin, bukan kondisi lingkungan di sekitarnya. Perbandingan antara kedua kelompok studi ini memperlihatkan adanya dua jalur yang saling melengkapi jalur kontekstual (lingkungan kerja) dan jalur individual (kapasitas kepemimpinan). Kualitas keputusan yang dihasilkan tampaknya merupakan hasil interaksi antara keduanya, bukan pengaruh salah satu faktor secara terpisah. Sintesis ini menjadi salah satu titik tolak penting kajian ini, karena sebagian besar penelitian yang tersedia cenderung menyoroti satu jalur saja tanpa menghubungkan keduanya secara eksplisit dalam konteks pengambilan keputusan.

Kelompok studi lain yang lebih menitikberatkan kinerja karyawan sebagai variabel utama, yaitu Setiawan dan Permatasari (2025) di sektor ritel, Maulana (2022) dan Timoti et al. (2024) pada konteks yang berbeda, serta Adita et al. (2025) di sektor kelistrikan dan Setiawan et al. (2025) pada dinas pemerintahan, memberikan gambaran lintas sektor yang cukup luas. Keragaman konteks ini justru memperlihatkan pola yang konsisten: kombinasi lingkungan kerja yang mendukung dan kepemimpinan yang efektif secara berulang berasosiasi dengan hasil kerja yang lebih baik, terlepas dari jenis organisasinya. Namun demikian, karena kelima studi tersebut

mengukur kinerja atau efektivitas kerja secara umum dan bukan proses pengambilan keputusan secara spesifik, kontribusinya terhadap topik kajian ini bersifat tidak langsung-yakni sebagai bukti pendukung bahwa jalur lingkungan kerja-kepemimpinan memang berdampak nyata, meskipun belum menjawab secara langsung bagaimana dampak tersebut bekerja pada tahap pengambilan keputusan itu sendiri.

Sementara itu, penelitian mengenai budaya dan iklim organisasi turut memperkaya gambaran mengenai faktor kontekstual yang berperan. Mulyadi et al. (2025) meneliti konteks perguruan tinggi, Luxsyannela et al. (2025) menyoroti proses pengambilan keputusan secara umum di lingkungan kerja, Ndurur (2022) mengambil konteks pemerintahan kecamatan, dan Juharni serta Congge (2021) meneliti badan kepegawaian daerah. Rentang sektor yang beragam ini mulai dari pendidikan tinggi hingga birokrasi pemerintahan menunjukkan bahwa keterkaitan antara budaya organisasi, iklim kerja, dan efektivitas kerja bersifat lintas konteks. Akan tetapi, sama seperti kelompok studi sebelumnya, penelitian-penelitian ini umumnya membahas budaya dan iklim organisasi sebagai anteseden kinerja atau efektivitas kerja secara luas, bukan secara khusus dikaitkan dengan tahapan atau kualitas pengambilan keputusan pemimpin.

Perbandingan antarkelompok studi di atas menunjukkan adanya pola mengenai lingkungan kerja dan kepemimpinan, yaitu: (1) Terdapat penelitian yang secara khusus menyoroti proses pengambilan keputusan, tetapi jumlahnya masih relatif sedikit, (2) Penelitian yang mengangkat kinerja atau efektivitas kerja secara lebih luas jauh lebih banyak ditemukan. Kebaruan kajian ini terletak pada upaya menjembatani kedua kelompok tersebut, menempatkan temuan-temuan mengenai budaya, iklim, dan kinerja organisasi sebagai bukti pendukung tidak langsung, sambil tetap memusatkan sintesis pada mekanisme spesifik yang menghubungkan lingkungan kerja dengan efektivitas pengambilan keputusan. Dengan demikian, lingkungan kerja dapat dipahami sebagai kondisi pemungkin (*enabling condition*) yang bekerja bersama kapasitas kepemimpinan individual, alih-alih sebagai faktor yang berdiri sendiri dalam menentukan kualitas keputusan.

Berdasarkan sintesis tersebut, dapat dipahami bahwa lingkungan kerja memiliki kontribusi penting terhadap efektivitas pengambilan keputusan pemimpin, namun kontribusi tersebut bersifat kondisional-bergantung pada sejauh mana kapasitas kepemimpinan, budaya organisasi, dan iklim kerja turut mendukung. Implikasi praktisnya, organisasi yang ingin meningkatkan kualitas pengambilan keputusan pemimpinnya perlu memandang penataan lingkungan kerja dan penguatan kompetensi kepemimpinan sebagai dua agenda yang berjalan beriringan, bukan sebagai dua intervensi yang terpisah.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis terhadap beberapa artikel ilmiah, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang berkontribusi terhadap efektivitas pengambilan keputusan pemimpin dalam organisasi. Lingkungan kerja yang kondusif mampu mendukung kelancaran komunikasi, memperkuat koordinasi, serta mempermudah pertukaran informasi antaranggota organisasi. Kondisi tersebut membantu pemimpin memperoleh pertimbangan yang lebih komprehensif sehingga keputusan yang diambil lebih tepat dan sesuai dengan tujuan organisasi.

Kajian ini juga menunjukkan bahwa pengaruh lingkungan kerja tidak berdiri sendiri, melainkan bekerja sebagai kondisi pemungkin yang berinteraksi dengan kapasitas

kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi, serta iklim organisasi. Secara praktis, temuan ini mengimplikasikan dua hal. Pertama, bagi organisasi, penguatan efektivitas pengambilan keputusan pemimpin perlu dilakukan melalui dua agenda yang berjalan beriringan, yaitu penataan lingkungan kerja yang mendukung keterbukaan komunikasi dan arus informasi, serta pengembangan kompetensi kepemimpinan secara berkelanjutan, karena kedua agenda yang dijalankan terpisah cenderung memberikan dampak yang terbatas. Kedua, bagi pengembangan keilmuan, kajian ini menunjukkan perlunya penelitian empiris yang secara khusus mengukur pengaruh lingkungan kerja terhadap tahapan proses pengambilan keputusan (identifikasi masalah, evaluasi alternatif, penetapan keputusan), mengingat sebagian besar penelitian terdahulu masih berhenti pada variabel kinerja atau efektivitas kerja secara umum.

Penelitian ini masih memiliki keterbatasan karena hanya menggunakan artikel ilmiah yang sesuai dengan kriteria studi literatur tanpa melakukan pengumpulan data secara langsung. Oleh sebab itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengombinasikan kajian literatur dengan penelitian lapangan agar hubungan antara lingkungan kerja dan efektivitas pengambilan keputusan dapat dianalisis secara lebih mendalam serta didukung oleh data empiris.

REFERENSI

- Adita, K., Herayati, & Windasari, V. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Bagian Warehouse PT. PLN UP2D Wilayah Kabupaten Tangerang. *Socius: Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial*, 3(3), 55–71.
- Dawolo, J., Waruwu, M. H., Lase, D., & Telaumbauna, E. (2024). Efektivitas Gaya Kepemimpinan dalam Menciptakan Lingkungan Kerja. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen Teknologi (EMT) KITA*, 8(4), 1639–1646.
- Hulu, K. (2026). Kepemimpinan Dalam Pengambilan Keputusan dan Pemecahan Masalah Organisasi. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 3(5), 512–517.
- Juharni, & Congge, U. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Luwu Timur. *KYBERNOLOGY: Journal of Government Studies*, 1(2), 78–89.
- Luxsyannela, L., Rizky, M. C., Dinarta, N., Sinulingga, B., Ananda, D. P., Sembiring, E. S. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Proses Pengambilan Keputusan di Lingkungan Kerja. *Jurnal Penelitian Ilmiah Multidisiplin*, 9(12), 598–604.
- Maulana. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 5(3), 252–265.
- Muktamar, A., Setiawan, A., Saputra, D., & Sumardi, A. K. (2023). Peran Kepemimpinan dalam Pengambilan Keputusan. *Journal Of International Multidisciplinary Research*, 1(1), 48–64.
- Mulyadi, M., Wibisono, C., Sateaiwan, B., Dewi, N. P., & Fadlilah, A. H. (2025). Analisis pengambilan keputusan dalam pengaruh motivasi, budaya organisasi, perilaku kepemimpinan, dan kepribadian terhadap kinerja karyawan di universitas ibnu sina kota Batam. *Jurnal Konseling Dan Pendidikan*, 13(1), 194–205.
- Ndurur, W. (2022). Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Efektivitas Kerja di Kantor Camat Huruna Kabupaten Nias Selatan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Nias Selatan*, 5(1), 117–120.
- Rozi, A. F., Saputra, R. A. K., & Rahayu, E. P. (2025). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan

- Partisipatif dan Lingkungan Kerja terhadap Efektivitas Pengambilan Keputusan Manajer. *Journal of Management and Accounting*, 8(2), 316–325.
- Setiawan, H., & Permatasari, R. J. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Lion Superindo Silktown Tangerang Selatan. *JIIIC: Jurnal Intelek Insan Cendikia*, 2(8), 15036–15051.
- Setiawan, I., Nurwati, & Putri, T. N. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Sosial Kota Kendari. *HOMANIS: Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 2(4), 941–952.
- Timoti, S., Suryaningtyas, D., & Surjati, E. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan : Studi Kasus BPS Puncak Jaya. *Jurnal Riset Mahasiswa Manajemen (JRMM)*, 12(2), 80–90.