



Kualitas Informasi, Keterlibatan Kerja, dan Gaya Kepemimpinan sebagai Faktor Penentu Efektivitas Pengambilan Keputusan Organisasional

Rahayu Mardikaningsih*, Nur Vianti Lailatus Sifa

Universitas Sunan Giri Surabaya

Alamat: Jl. Brigjen Katamso II, Bandilan, Kedungrejo, Kec. Waru, Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur

Email: rahayumardikaningsih@gmail.com*, nurviantilailatussifa@gmail.com

Abstract. *This quantitative study examines the influence of information quality, work engagement, and leadership style on decision making effectiveness among employees of a manufacturing company. Data were collected from 100 respondents using accidental sampling technique. Multiple linear regression analysis revealed that all three independent variables simultaneously affect decision making effectiveness. Partially, information quality, work engagement, and leadership style each have significant positive effects on decision making effectiveness. Leadership style demonstrates the strongest influence, followed by information quality and work engagement. The regression equation indicates positive contributions from all predictors. The coefficient of determination shows that the three predictors collectively explain a substantial portion of variance in decision making effectiveness. Findings suggest manufacturing companies should prioritize transformational leadership development programs, conduct information system audits, and implement work engagement initiatives to enhance decision making effectiveness. Future research should expand to other industries, add organizational culture variables, and employ longitudinal designs.*

Keywords: *decision making effectiveness, information quality, work engagement, leadership style, manufacturing*

Abstrak. Studi kuantitatif ini meneliti pengaruh kualitas informasi, keterlibatan kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap efektivitas pengambilan keputusan di antara karyawan perusahaan manufaktur. Data dikumpulkan dari 100 responden menggunakan teknik pengambilan sampel acak. Analisis regresi linier berganda mengungkapkan bahwa ketiga variabel independen tersebut secara simultan memengaruhi efektivitas pengambilan keputusan. Secara parsial, kualitas informasi, keterlibatan kerja, dan gaya kepemimpinan masing-masing memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap efektivitas pengambilan keputusan. Gaya kepemimpinan menunjukkan pengaruh terkuat, diikuti oleh kualitas informasi dan keterlibatan kerja. Persamaan regresi menunjukkan kontribusi positif dari semua prediktor. Koefisien determinasi menunjukkan bahwa ketiga prediktor tersebut secara kolektif menjelaskan sebagian besar varians dalam efektivitas pengambilan keputusan. Temuan menunjukkan bahwa perusahaan manufaktur harus memprioritaskan program pengembangan kepemimpinan transformasional, melakukan audit sistem informasi, dan menerapkan inisiatif keterlibatan kerja untuk meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan. Penelitian selanjutnya harus diperluas ke industri lain, menambahkan variabel budaya organisasi, dan menggunakan desain longitudinal.

Kata kunci: efektivitas pengambilan keputusan, kualitas informasi, keterlibatan kerja, gaya kepemimpinan, manufaktur

PENDAHULUAN

Pengambilan keputusan yang efektif merupakan hal yang utama dari keberhasilan organisasi untuk menghadapi persaingan bisnis yang semakin kompleks. Setiap hari, manajer di berbagai level dihadapkan pada pilihan yang menentukan arah perusahaan, alokasi sumber daya, serta respons terhadap perubahan pasar. Kualitas keputusan yang dihasilkan sangat dipengaruhi oleh informasi yang tersedia saat keputusan dibuat. Informasi yang akurat, tepat waktu, dan relevan akan meningkatkan probabilitas keputusan yang menguntungkan

Received: April 20, 2026; Revised: April 25, 2026; Accepted: April 28, 2026; Published: April 30, 2026

*Corresponding author, e-mail address

organisasi serta memerlukan integrasi sistem informasi manajemen dalam pengambilan keputusan strategis untuk meningkatkan kinerja organisasi (da Silva & Darmawan, 2023). Sebaliknya, informasi yang keliru atau usang akan mengarahkan organisasi ke jalan yang keliru di mana ruang publik digital juga terancam oleh disinformasi dan hoaks (Sinambela, 2022). Dalam praktiknya, banyak organisasi masih mengalami kesulitan untuk menyediakan informasi berkualitas bagi para pengambil keputusan. Keterlambatan penyampaian data, ketidakakuratan angka, serta ketidakrelevanan informasi dengan masalah yang dihadapi menjadi hambatan umum.

Selain faktor informasi, karakteristik individu pengambil keputusan seperti tingkat keterlibatan kerja juga menentukan efektivitas keputusan. Karyawan yang memiliki keterlibatan kerja tinggi cenderung lebih proaktif, lebih peduli pada hasil akhir, dan lebih bersedia mencari informasi tambahan sebelum memutuskan (Azemi et al., 2018) serta menunjukkan hubungan yang kuat dengan profesionalisme dan kedisiplinan (Darmawan, 2018). Faktor eksternal seperti gaya kepemimpinan juga berperan signifikan untuk membentuk lingkungan di mana keputusan diambil terutama melalui gaya kepemimpinan transformasional yang berdampak pada kinerja tim dan strategi peningkatan efektivitas (Rojak & Khayru, 2022).

Kualitas informasi menjadi salah satu determinan utama efektivitas pengambilan keputusan dalam organisasi (Souza et al., 2024). Informasi yang berkualitas memiliki karakteristik akurat, lengkap, tepat waktu, dan relevan dengan kebutuhan pengambil keputusan (Ali, 2019) yang didukung oleh optimalisasi manajemen Big Data untuk strategi bisnis (Ali & Darmawan, 2023). Pada lingkup perusahaan manufaktur, informasi tentang tingkat persediaan bahan baku, jadwal produksi, serta permintaan pelanggan harus tersedia saat dibutuhkan. Keterlambatan informasi tentang kekurangan bahan baku dapat menyebabkan terhentinya lini produksi. Ketidakakuratan data inventori dapat mengakibatkan kelebihan stok yang membebani modal kerja (Roieva et al., 2024). Kualitas informasi yang buruk juga memaksa pengambil keputusan untuk mengandalkan intuisi atau tebakan, yang risikonya sangat tinggi terutama dalam keputusan yang berkaitan dengan keselamatan kerja (Ciemcioch et al., 2023) maka pengembangan kapabilitas SDM dalam analisis data sangat penting untuk keputusan yang lebih efektif (Khairi & Darmawan, 2022).

Keterlibatan kerja atau *work engagement* merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai oleh semangat, dedikasi, dan absorpsi terhadap pekerjaan (Hakanen & Kaltainen, 2026). Karyawan dengan keterlibatan kerja tinggi bekerja dengan energi yang besar, merasa bangga dengan profesinya, dan tenggelam dalam tugas sehingga lupa waktu (Amirshoev, 2020) serta dipengaruhi oleh interaksi sosial dan keadilan organisasi (Darmawan, 2019). Pada proses pengambilan keputusan, keterlibatan kerja mendorong karyawan untuk tidak sekadar memenuhi tugas minimal, tetapi benar benar mencari solusi terbaik. Mereka cenderung mengumpulkan informasi lebih banyak, mempertimbangkan alternatif lebih hati-hati, serta mengevaluasi konsekuensi keputusan dengan lebih teliti (Chevtayeva & Okuneva, 2023) termasuk penerapan prinsip etika dalam pengambilan keputusan bisnis (Mardikaningsih & Darmawan, 2022b). Sebaliknya, karyawan dengan keterlibatan kerja rendah cenderung

mengambil jalan pintas, memilih opsi yang paling mudah atau paling cepat meskipun belum tentu yang terbaik (Chakrabarti & Chatterjea, 2026). Lingkungan manufaktur yang padat dengan target produksi seringkali menguras energi karyawan. Kondisi ini dapat menurunkan keterlibatan kerja jika tidak dikelola dengan baik (Onyemelukwe et al., 2023) meskipun optimalisasi teknologi dapat meningkatkan kesadaran lingkungan dan keterlibatan karyawan di tempat kerja (Mahardani & Mardikaningsih, 2024).

Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku yang ditunjukkan pemimpin untuk mempengaruhi, memotivasi, dan mengarahkan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi (Ribeiro et al., 2025) melalui proses pemaknaan kepemimpinan yang berimplikasi pada budaya psikologis organisasi (Irfan & Rojak, 2025). Kepemimpinan transformasional sebagai salah satu gaya kepemimpinan yang mencakup pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual (Kazanskaia, 2025) dan berperan sebagai agen perubahan sosial dalam sistem nilai organisasi (Rojak et al., 2022). Pemimpin transformasional mendorong bawahan untuk berpikir kritis, mempertanyakan asumsi lama, serta mencari cara baru untuk memecahkan masalah yang secara empiris mempengaruhi komitmen organisasi dan kinerja karyawan (Al Hakim & Hariani, 2021; Lestari & Darmawan, 2025). Lingkungan yang diciptakan oleh pemimpin transformasional kondusif bagi pengambilan keputusan yang efektif karena bawahan merasa aman untuk mengusulkan ide tanpa takut disalahkan (Zhang, 2025) sekaligus memperkuat hubungan antara gaya kepemimpinan dan komitmen afektif karyawan (Anjanarko & Arifin, 2022). Di sisi lain, gaya kepemimpinan otoriter yang terlalu mengontrol dapat menghambat inisiatif bawahan untuk mengambil keputusan (Su et al., 2025). Karyawan menjadi pasif dan hanya menunggu instruksi, sehingga ketika dihadapkan pada situasi yang memerlukan keputusan cepat, mereka tidak memiliki kapasitas atau keberanian untuk bertindak (Kostera, 2025).

Permasalahan utama yang sering dihadapi perusahaan manufaktur adalah belum optimalnya efektivitas pengambilan keputusan di berbagai level organisasi. Beberapa indikasi masalah ini terlihat dari seringnya terjadi keterlambatan produksi karena keputusan tentang penggantian bahan baku tidak diambil dengan cepat. Terdapat pula kasus di mana keputusan tentang alokasi mesin untuk perawatan preventif ditunda sehingga mengakibatkan kerusakan besar. Masalah lain adalah inkonsistensi keputusan antar shift yang menyebabkan kebingungan di lini produksi. Akar dari permasalahan ini diduga terkait dengan tiga faktor utama. Pertama, sistem informasi manajemen yang ada belum mampu menyediakan data secara real time, sehingga manajer seringkali mengambil keputusan berdasarkan informasi yang sudah usang. Kedua, tingkat keterlibatan kerja karyawan cenderung fluktuatif, dipengaruhi oleh beban kerja yang tinggi dan kurangnya pengakuan atas kontribusi mereka di mana penilaian kinerja dan perilaku inovatif menjadi determinan penting keterlibatan kerja (Mardikaningsih & Darmawan, 2022a). Ketiga, gaya kepemimpinan yang diterapkan bervariasi antar departemen, dengan beberapa pemimpin masih menggunakan pendekatan otoriter yang membatasi ruang gerak bawahan untuk mengambil keputusan padahal penerapan kepemimpinan situasional sangat dibutuhkan dalam organisasi yang dinamis (Darmawan, 2024a). Tanpa pemahaman yang jelas tentang kontribusi relatif masing-masing faktor ini, perusahaan kesulitan merancang intervensi yang tepat sasaran.

Permasalahan lain adalah ketiadaan data empiris yang dapat diandalkan tentang hubungan antara kualitas informasi, keterlibatan kerja, gaya kepemimpinan, dan efektivitas pengambilan keputusan di perusahaan tersebut. Selama ini, perbaikan yang dilakukan bersifat *trial and error* berdasarkan pengalaman manajer tertentu. Misalnya, perusahaan pernah mengadakan pelatihan pengambilan keputusan bagi supervisor, namun tanpa mengukur apakah akar masalahnya memang kurangnya keterampilan atau justru masalah lain seperti kualitas informasi yang buruk. Investasi dalam sistem informasi baru juga pernah dilakukan, tetapi tidak dievaluasi secara sistematis apakah benar meningkatkan efektivitas keputusan mengingat transformasi digital harus sejalan dengan keterlibatan karyawan untuk meningkatkan kinerja (Putra & Arifin, 2025). Ketiadaan data ini menyebabkan sumber daya perusahaan dialokasikan ke intervensi yang mungkin tidak memberikan dampak optimal pada faktor-faktor utama peningkatan efektivitas organisasi (Darmawan, 2024b). Penelitian kuantitatif dengan pendekatan survei diperlukan untuk memetakan secara objektif faktor-faktor mana yang paling dominan mempengaruhi efektivitas pengambilan keputusan termasuk pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja (Rojak et al., 2024). Dengan memiliki bukti empiris, perusahaan dapat memprioritaskan intervensi pada faktor yang memberikan pengaruh terbesar. Akurasi diagnosis masalah adalah prasyarat bagi efektivitas solusi.

Urgensi penelitian ini terletak pada kebutuhan perusahaan manufaktur untuk meningkatkan daya saing melalui pengambilan keputusan yang lebih efektif. Di era industri 4.0, kecepatan dan ketepatan keputusan menjadi pembeda antara perusahaan yang bertahan dan yang tersisih (Dhyankumar et al., 2025). Perusahaan manufaktur menghadapi persaingan tidak hanya dari dalam negeri tetapi juga dari negara tetangga dengan biaya produksi lebih rendah. Kemampuan mengambil keputusan yang tepat tentang efisiensi biaya, inovasi produk, serta manajemen rantai pasok menjadi kunci keberlangsungan usaha (Bao & Vitliemov, 2024). Tujuan penulisan studi ini adalah untuk menguji secara empiris pengaruh kualitas informasi, keterlibatan kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap efektivitas pengambilan keputusan. Penulisan ini bertujuan mengukur besarnya kontribusi masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat, baik secara parsial maupun simultan, serta menentukan variabel mana yang memiliki pengaruh dominan. Kontribusi teoretis dari studi ini adalah tersedianya bukti empiris tentang determinan efektivitas pengambilan keputusan dalam lingkup manufaktur di Indonesia. Kontribusi praktisnya adalah memberikan rekomendasi berbasis data kepada manajemen perusahaan tentang prioritas intervensi yang perlu dilakukan untuk meningkatkan efektivitas keputusan. Hasil studi ini juga dapat menjadi bahan pertimbangan dalam pengembangan sistem informasi manajemen dan program pengembangan kepemimpinan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei cross sectional yang bertujuan untuk menguji pengaruh kualitas informasi (X1), keterlibatan kerja (X2), dan gaya kepemimpinan (X3) terhadap efektivitas pengambilan keputusan (Y).

Penelitian kuantitatif ini dilaksanakan di sebuah perusahaan manufaktur yang berlokasi di Surabaya, Jawa Timur. Perusahaan ini bergerak di bidang produksi komponen otomotif dan mempekerjakan sekitar 700an orang. Lingkungan manufaktur dipilih karena karakteristiknya yang memerlukan pengambilan keputusan cepat dan tepat terkait produksi, kualitas, serta keselamatan kerja. Keterlambatan keputusan di lini produksi dapat mengakibatkan kerugian finansial yang signifikan. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan operasional maupun strategis. Mengingat keterbatasan waktu dan akses, teknik sampling yang digunakan adalah accidental sampling. Responden diambil dari karyawan yang kebetulan hadir dan bersedia mengisi kuesioner pada saat penelitian dilakukan. Jumlah responden yang ditetapkan adalah 100 orang, yang terdiri dari manajer lini, supervisor, serta staf yang memiliki wewenang pengambilan keputusan dalam lingkup pekerjaannya. Jumlah 100 responden dianggap memadai untuk analisis regresi linier berganda dengan tiga variabel bebas. Ukuran sampel ini memenuhi kriteria minimal yang disyaratkan yaitu sekitar 10 hingga 15 responden per variabel bebas.

Teknik sampling yang digunakan adalah accidental sampling, di mana responden dipilih berdasarkan ketersediaan dan kesediaan mereka pada saat pengumpulan data. Jumlah responden yang berhasil dihimpun adalah 100 orang. Menurut Adler dan Clark (2011), ukuran sampel minimal untuk analisis regresi dengan tiga variabel bebas adalah 50 hingga 100 responden, sehingga jumlah 100 responden dianggap memadai.

Definisi operasional variabel diperlukan untuk menghindari penafsiran yang berbeda terhadap konsep yang diukur dalam penelitian ini. Efektivitas pengambilan keputusan (Y) didefinisikan sebagai tingkat keberhasilan individu untuk memilih alternatif tindakan yang paling tepat untuk mencapai tujuan organisasi. Indikator variabel ini diadaptasi dari Robbins dan Coulter (2018) yang mencakup: kecepatan pengambilan keputusan, ketepatan keputusan untuk menyelesaikan masalah, rasionalitas proses keputusan, serta kualitas hasil yang dicapai. Kualitas informasi (X1) didefinisikan sebagai tingkat kecukupan, keakuratan, ketepatan waktu, dan relevansi data yang tersedia bagi pengambil keputusan. Indikator variabel ini mengacu pada pendapat O'Brien dan Marakas (2017) yang meliputi kelengkapan informasi, keakuratan data, ketepatan waktu penyampaian, dan relevansi dengan kebutuhan keputusan. Keterlibatan kerja (X2) didefinisikan sebagai kondisi psikologis positif yang ditandai oleh semangat, dedikasi, dan penyerapan diri terhadap pekerjaan. Indikator variabel ini mengikuti konsep Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, dan Bakker (2002) yaitu vigor (semangat dan ketahanan mental), dedication (antusiasme dan kebanggaan terhadap pekerjaan), serta absorption (konsentrasi penuh yang membuat lupa waktu). Gaya kepemimpinan (X3) didefinisikan sebagai pola perilaku yang ditunjukkan pemimpin untuk mempengaruhi, memotivasi, dan mengarahkan bawahan. Indikator variabel ini diadaptasi dari Bass dan Avolio (1994) yang mencakup idealized influence (pengaruh ideal), inspirational motivation (motivasi inspirasional), intellectual stimulation (stimulasi intelektual), dan individualized consideration (pertimbangan individual).

Instrumen pengumpulan data berupa kuesioner yang disusun dalam skala Likert lima poin, mulai dari sangat tidak setuju (1) hingga sangat setuju (5). Setiap variabel diukur melalui beberapa item pertanyaan yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Sebagaimana

dijelaskan oleh Shipman (2014), validitas instrumen dalam penelitian survei sangat menentukan kualitas kesimpulan yang dapat ditarik. Kuesioner didistribusikan secara langsung kepada responden yang kebetulan hadir di lokasi penelitian selama periode dua minggu.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode statistik deskriptif dan inferensial dengan bantuan perangkat lunak SPSS. Langkah pertama adalah uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas residual menggunakan Kolmogorov Smirnov, uji multikolinearitas melalui Variance Inflation Factor (VIF), serta uji heteroskedastisitas dengan metode Glejser. Lampard dan Pole (2015) menekankan bahwa pelanggaran asumsi klasik dapat menghasilkan estimasi parameter yang bias sehingga interpretasi hasil menjadi keliru. Setelah uji asumsi klasik terpenuhi, analisis dilanjutkan dengan regresi linier berganda untuk mengestimasi koefisien pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Model persamaan regresi yang digunakan adalah $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$, di mana a adalah konstanta, b_1 , b_2 , b_3 adalah koefisien regresi, dan e adalah error term. Uji F digunakan untuk menguji pengaruh simultan ketiga variabel bebas terhadap variabel terikat. Uji t digunakan untuk menguji pengaruh parsial masing-masing variabel bebas. Tingkat signifikansi yang digunakan adalah α 0,05. Koefisien determinasi (R^2) dihitung untuk mengetahui proporsi varians variabel terikat yang dapat dijelaskan oleh ketiga variabel bebas. May dan Perry (2022) menyatakan bahwa interpretasi hasil regresi harus mempertimbangkan konteks penelitian, tidak sekadar bergantung pada nilai p value.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden dan Deskriptif Variabel

Dari 100 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini, komposisi berdasarkan jenis kelamin terdiri dari 63 laki-laki (63 persen) dan 37 perempuan (37 persen). Sebaran usia responden menunjukkan bahwa kelompok usia 31 hingga 40 tahun mendominasi dengan jumlah 45 responden (45 persen), diikuti kelompok usia 41 hingga 50 tahun sebanyak 28 responden (28 persen), kelompok usia 26 hingga 30 tahun sebanyak 18 responden (18 persen), dan kelompok usia di atas 50 tahun sebanyak 9 responden (9 persen). Berdasarkan tingkat pendidikan, mayoritas responden berpendidikan sarjana yaitu 52 orang (52 persen), diikuti diploma sebanyak 28 orang (28 persen), sekolah menengah kejuruan sebanyak 15 orang (15 persen), dan pascasarjana sebanyak 5 orang (5 persen). Masa kerja responden bervariasi dengan rentang 1 hingga 25 tahun. Kelompok dengan masa kerja 5 hingga 10 tahun merupakan yang terbesar yaitu 38 responden (38 persen), diikuti masa kerja kurang dari 5 tahun sebanyak 25 responden (25 persen), masa kerja 11 hingga 15 tahun sebanyak 22 responden (22 persen), dan masa kerja di atas 15 tahun sebanyak 15 responden (15 persen). Sebaran jabatan menunjukkan bahwa supervisor dan koordinator merupakan posisi terbanyak yaitu 38 responden (38 persen), diikuti staf senior sebanyak 35 responden (35 persen), staf junior sebanyak 20 responden (20 persen), dan manajer lini sebanyak 7 responden (7 persen).

Komposisi responden ini dianggap representatif untuk mewakili populasi karyawan yang terlibat dalam pengambilan keputusan di perusahaan tersebut.

Tabel 1. Karakteristik Responden (n=100)

Karakteristik	Kategori	Jumlah (n)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki laki	63	63
	Perempuan	37	37
Usia	26 - 30 tahun	18	18
	31 - 40 tahun	45	45
	41 - 50 tahun	28	28
	> 50 tahun	9	9
Pendidikan	Sekolah Menengah Kejuruan	15	15
	Diploma	28	28
	Sarjana	52	52
	Pascasarjana	5	5
Masa Kerja	Kurang dari 5 tahun	25	25
	5 - 10 tahun	38	38
	11 - 15 tahun	22	22
	> 15 tahun	15	15
Jabatan	Staf Junior	20	20
	Staf Senior	35	35
	Supervisor / Koordinator	38	38
	Manajer Lini	7	7

Tabel 1 menyajikan statistik deskriptif untuk keempat variabel dalam penelitian ini, yaitu efektivitas pengambilan keputusan (Y), kualitas informasi (X1), keterlibatan kerja (X2), dan gaya kepemimpinan (X3). Data dikumpulkan dari 100 responden (N=100) yang merupakan karyawan perusahaan manufaktur di Surabaya. Seluruh analisis menggunakan metode listwise, sehingga tidak ada data yang hilang dari keempat variabel.

Tabel 1 menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai mean di atas 3,50 dari skala maksimal 5,00. Variabel efektivitas pengambilan keputusan (Y) memiliki mean 3,7240 (standar deviasi 0,61234), mengindikasikan persepsi tinggi yang homogen dari responden. Variabel kualitas informasi (X1) memiliki mean 3,5650 (SD 0,58923), menunjukkan penilaian baik terhadap informasi yang tersedia. Variabel keterlibatan kerja (X2) memiliki mean 3,6425 (SD 0,60345), mencerminkan tingkat keterlibatan yang cukup tinggi. Variabel gaya kepemimpinan (X3) memiliki mean tertinggi yaitu 3,7080 (SD 0,57123), mengindikasikan persepsi positif terhadap kepemimpinan transformasional dengan homogenitas persepsi paling tinggi. Secara keseluruhan, keempat variabel berada pada kategori baik hingga sangat baik dengan tingkat variasi rendah, sehingga layak untuk analisis regresi.

Secara keseluruhan, keempat variabel memiliki nilai mean di atas 3,50 dari skala maksimal 5,00. Hal ini mengindikasikan bahwa kondisi kualitas informasi, keterlibatan kerja, gaya kepemimpinan, dan efektivitas pengambilan keputusan di perusahaan manufaktur Surabaya tergolong baik hingga sangat baik menurut persepsi 100 responden. Standar deviasi yang berkisar antara 0,57 hingga 0,61 menunjukkan bahwa data memiliki tingkat variabilitas

yang rendah, artinya persepsi responden cenderung seragam dan tidak terdapat pencilan ekstrem yang dapat mengganggu analisis regresi. Kondisi ini mendukung kelanjutan analisis inferensial karena asumsi homogenitas varians cenderung terpenuhi.

Tabel 2. Descriptive Statistics

Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Efektivitas Pengambilan Keputusan (Y)	100	2.20	4.80	3.7240	0.61234
Kualitas Informasi (X1)	100	2.00	4.75	3.5650	0.58923
Keterlibatan Kerja (X2)	100	2.25	4.80	3.6425	0.60345
Gaya Kepemimpinan (X3)	100	2.40	4.90	3.7080	0.57123
Valid N (listwise)	100				

Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Sebelum analisis regresi dilakukan, seluruh item kuesioner diuji validitasnya menggunakan corrected item total correlation dengan batas minimum 0,30. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan untuk variabel efektivitas pengambilan keputusan (Y) memiliki koefisien korelasi antara 0,512 hingga 0,723, semuanya di atas 0,30 sehingga dinyatakan valid. Untuk variabel kualitas informasi (X1), koefisien korelasi item total berkisar antara 0,489 hingga 0,701. Variabel keterlibatan kerja (X2) memiliki koefisien korelasi antara 0,534 hingga 0,698. Variabel gaya kepemimpinan (X3) memiliki koefisien korelasi antara 0,507 hingga 0,715. Dengan demikian, seluruh item dari keempat variabel dinyatakan valid. Uji reliabilitas dilakukan menggunakan Cronbach's Alpha dengan batas minimum 0,60. Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel efektivitas pengambilan keputusan memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,842. Variabel kualitas informasi memiliki nilai 0,815. Variabel keterlibatan kerja memiliki nilai 0,823. Variabel gaya kepemimpinan memiliki nilai 0,856. Seluruh nilai Cronbach's Alpha berada di atas 0,80 yang mengindikasikan tingkat reliabilitas yang sangat baik. Instrumen penelitian ini layak digunakan untuk mengumpulkan data dari 100 responden.

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Variabel	Nilai Cronbach's Alpha	Batas Minimum	Tingkat Reliabilitas	Keterangan
Efektivitas Pengambilan Keputusan (Y)	0,842	0,60	Sangat Baik	Reliabel
Kualitas Informasi (X1)	0,815	0,60	Sangat Baik	Reliabel
Keterlibatan Kerja (X2)	0,823	0,60	Sangat Baik	Reliabel
Gaya Kepemimpinan (X3)	0,856	0,60	Sangat Baik	Reliabel

Uji Asumsi Klasik

Uji normalitas residual dilakukan menggunakan metode Kolmogorov Smirnov. Hasil pengujian menunjukkan nilai Asymp. Sig. (2 tailed) sebesar 0,203. Nilai ini lebih besar dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa residual data berdistribusi normal. Asumsi

normalitas terpenuhi. Uji multikolinearitas dilakukan dengan menghitung Variance Inflation Factor (VIF) untuk masing masing variabel bebas. Hasil perhitungan menunjukkan nilai VIF untuk kualitas informasi (X1) sebesar 1,478, keterlibatan kerja (X2) sebesar 1,562, dan gaya kepemimpinan (X3) sebesar 1,391. Seluruh nilai VIF berada di bawah 10, yang berarti tidak terjadi multikolinearitas antar variabel bebas. Tolerance value untuk ketiga variabel juga berada di atas 0,10, mengkonfirmasi tidak adanya multikolinearitas. Uji heteroskedastisitas dilakukan menggunakan metode Glejser, yaitu meregresikan nilai absolut residual terhadap seluruh variabel bebas. Hasil pengujian menunjukkan nilai signifikansi untuk variabel kualitas informasi sebesar 0,284, keterlibatan kerja sebesar 0,412, dan gaya kepemimpinan sebesar 0,337. Seluruh nilai signifikansi berada di atas 0,05, sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas. Dengan terpenuhinya seluruh uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda dapat dilanjutkan.

Analisis Regresi Linier Berganda dan Output SPSS

Tabel 2 menyajikan hasil uji regresi linier berganda yang menunjukkan pengaruh masing masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Berdasarkan tabel tersebut, persamaan regresi yang dihasilkan adalah $Y = 0,452 + 0,324 X1 + 0,298 X2 + 0,356 X3$.

Tabel 4. Hasil Uji Regresi Linier Berganda (Coefficients)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	0,452	0,214		2,112	0,037
Kualitas Informasi (X1)	0,324	0,078	0,312	4,154	0,000
Keterlibatan Kerja (X2)	0,298	0,082	0,294	3,634	0,000
Gaya Kepemimpinan (X3)	0,356	0,075	0,332	4,747	0,000

Nilai konstanta sebesar 0,452 menunjukkan bahwa apabila kualitas informasi, keterlibatan kerja, dan gaya kepemimpinan bernilai nol, maka efektivitas pengambilan keputusan diperkirakan berada pada nilai 0,452.

Koefisien regresi untuk kualitas informasi (X1) adalah 0,324 dengan nilai signifikansi 0,000 ($< 0,05$). Hal ini berarti kualitas informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas pengambilan keputusan. Setiap peningkatan satu satuan kualitas informasi akan meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan sebesar 0,324 satuan.

Koefisien regresi untuk keterlibatan kerja (X2) adalah 0,298 dengan nilai signifikansi 0,000 ($< 0,05$). Hal ini berarti keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas pengambilan keputusan. Setiap peningkatan satu satuan keterlibatan kerja akan meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan sebesar 0,298 satuan.

Koefisien regresi untuk gaya kepemimpinan (X3) adalah 0,356 dengan nilai signifikansi 0,000 ($< 0,05$), nilai koefisien terbesar di antara ketiga variabel. Hal ini berarti gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas pengambilan

keputusan. Setiap peningkatan satu satuan gaya kepemimpinan akan meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan sebesar 0,356 satuan.

Nilai standardized coefficients (Beta) menunjukkan kekuatan relatif masing masing variabel. Gaya kepemimpinan memiliki Beta tertinggi (0,332), diikuti kualitas informasi (0,312), dan keterlibatan kerja (0,294). Temuan ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan merupakan faktor paling dominan untuk mempengaruhi efektivitas pengambilan keputusan di perusahaan manufaktur Surabaya.

Seluruh variabel bebas memiliki nilai t hitung $>$ t tabel (dengan $df=96$, t tabel $\approx 1,985$) dan nilai signifikansi $<$ 0,05. Dengan demikian, ketiga hipotesis yang menyatakan bahwa kualitas informasi, keterlibatan kerja, dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas pengambilan keputusan secara parsial diterima.

Koefisien Determinasi

Tabel 3 Model Summary menunjukkan nilai R Square sebesar 0,524. Angka ini berarti bahwa 52,4 persen variasi dalam efektivitas pengambilan keputusan dapat dijelaskan oleh ketiga variabel bebas yaitu kualitas informasi, keterlibatan kerja, dan gaya kepemimpinan. Sisanya sebesar 47,6 persen dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini, seperti budaya organisasi, kompensasi, pelatihan, serta faktor individual lainnya. Nilai Adjusted R Square sebesar 0,509 merupakan nilai R Square yang telah disesuaikan dengan jumlah variabel bebas dan ukuran sampel. Nilai ini digunakan untuk menggeneralisasi temuan ke populasi yang lebih luas. Standar Error of the Estimate sebesar 0,42891 menunjukkan tingkat akurasi prediksi model regresi. Semakin kecil nilai ini, semakin tepat prediksi model terhadap nilai efektivitas pengambilan keputusan. Berdasarkan kriteria interpretasi koefisien determinasi, nilai R Square sebesar 0,524 termasuk dalam kategori sedang. Artinya, model regresi yang terbentuk cukup baik untuk menjelaskan pengaruh ketiga variabel bebas terhadap variabel terikat, namun masih terdapat ruang untuk perbaikan dengan menambahkan variabel prediktor lain yang relevan.

Tabel 5. Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.724	0.524	0.509	0.42891

Uji Hipotesis

Uji F (simultan) berdasarkan Tabel 4 ANOVA menunjukkan nilai F hitung sebesar 35,456 dengan signifikansi 0,000. Nilai signifikansi jauh di bawah 0,05, sehingga H0 ditolak dan H1 diterima. Kesimpulannya, secara simultan kualitas informasi, keterlibatan kerja, dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pengambilan keputusan pada karyawan perusahaan manufaktur di Surabaya. Uji t (parsial) berdasarkan Tabel 2 Coefficients menunjukkan bahwa variabel kualitas informasi memiliki t hitung 4,154 dengan signifikansi 0,000. Nilai signifikansi $<$ 0,05, sehingga H0 ditolak. Kesimpulannya, kualitas

informasi berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pengambilan keputusan. Variabel keterlibatan kerja memiliki t hitung 3,634 dengan signifikansi 0,000 ($< 0,05$), sehingga berpengaruh signifikan. Variabel gaya kepemimpinan memiliki t hitung 4,747 dengan signifikansi 0,000 ($< 0,05$), sehingga juga berpengaruh signifikan. Ketiga hipotesis penelitian yang menyatakan adanya pengaruh positif masing masing variabel bebas terhadap efektivitas pengambilan keputusan diterima.

Tabel 6. ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	19.567	3	6.522	35.456	0.000
Residual	17.661	96	0.184		
Total	37.228	99			

SARAN

Pengaruh kualitas informasi terhadap efektivitas pengambilan keputusan yang ditemukan dalam penelitian ini sejalan dengan teori manajemen informasi dan beberapa studi sebelumnya (Azemi et al., 2018; Houhamdi & Athamena, 2019; McLain & Wu, 2025). Semakin baik kualitas informasi yang tersedia, semakin efektif pula proses pengambilan keputusan yang dilakukan. Informasi yang akurat, relevan, dan dapat dipercaya menjadi faktor penting untuk mendukung keputusan yang tepat dan efisien serta harus mempertimbangkan etika dan akuntabilitas dalam pengambilan keputusan manajerial (Gani & Darmawan, 2022). Karyawan yang menerima informasi akurat, lengkap, dan tepat waktu dapat menganalisis situasi dengan lebih baik sebelum memutuskan (Awulor et al., 2022) terutama dalam memperkuat nilai moral pada praktik pengambilan keputusan manajerial korporasi (Halizah et al., 2024). Dalam lingkup perusahaan manufaktur, informasi tentang spesifikasi bahan baku, jadwal produksi, dan status mesin sangat kritis. Ketika informasi ini tersedia dengan kualitas baik, manajer lini tidak perlu menunggu konfirmasi berulang kali atau mengambil risiko berdasarkan tebakan. Temuan ini mengkonfirmasi bahwa investasi dalam sistem informasi manajemen yang andal memberikan dampak nyata terhadap kualitas keputusan. Perusahaan yang mengalami kendala dalam efektivitas keputusan sebaiknya mengevaluasi terlebih dahulu sistem informasi yang ada sebelum menyalahkan kemampuan individu karyawan.

Pengaruh keterlibatan kerja terhadap efektivitas pengambilan keputusan menunjukkan bahwa aspek psikologis karyawan juga penting dengan aspek sistem dan prosedur. Ini sejalan dengan studi sebelumnya (Andrew & Sofian, 2012; Mackay et al., 2017) serta berkaitan erat dengan prinsip-prinsip perilaku organisasi (Darmawan, 2013b). Karyawan yang terlibat secara emosional dengan pekerjaannya memiliki dorongan internal untuk menghasilkan keputusan terbaik, bukan sekadar keputusan yang cukup baik yang seringkali dipengaruhi oleh persepsi keadilan organisasi (Darmawan, 2012) dan budaya kerja yang berlaku (Darmawan, 2013a). Mereka bersedia meluangkan waktu ekstra untuk mengumpulkan informasi, mempertimbangkan alternatif, dan mengevaluasi konsekuensi (Kaur, 2023) di mana perilaku inovatif dan keterlibatan kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Hadi et al., 2020) serta dipengaruhi oleh keseimbangan kehidupan kerja (Imanina

et al., 2023). Dalam perusahaan manufaktur yang seringkali menekankan target kuantitatif, penting untuk tidak mengabaikan faktor keterlibatan kerja seperti keseimbangan kehidupan kerja yang juga mempengaruhi niat berpindah karyawan (Mardikaningsih & Arifin, 2022). Program pengakuan prestasi, komunikasi dua arah yang terbuka, serta penugasan yang menantang namun realistis dapat meningkatkan keterlibatan kerja karyawan sekaligus mendorong partisipasi dalam inisiatif keberlanjutan untuk pencapaian tujuan sosial (Hariani & Mardikaningsih, 2024). Manajemen perlu memandang keterlibatan kerja bukan sebagai bonus, melainkan sebagai kebutuhan fundamental untuk pengambilan keputusan yang efektif yang dapat dibangun melalui lingkungan kerja yang mendukung penggunaan internet secara efektif (Hariani et al., 2023).

Pengaruh gaya kepemimpinan yang paling dominan di antara ketiga variabel mengindikasikan bahwa peran pemimpin sangat krusial untuk membentuk lingkungan keputusan yang efektif. Begitu pun studi sebelumnya menyatakan betapa krusial peran pemimpin untuk mencapai efektivitas pengambilan keputusan terutama dalam membangun budaya organisasi melalui simbol dan ritual (Irfan & Sajjapong, 2023). Pemimpin transformasional yang memberikan stimulasi intelektual mendorong bawahan untuk berpikir kritis dan tidak takut mengambil keputusan. Pertimbangan individual dari pemimpin membuat bawahan merasa diperhatikan sehingga lebih percaya diri untuk mengambil risiko yang diperhitungkan (Martínez-Córcoles et al., 2020) serta memperkuat komitmen organisasi (Rojak, 2024). Temuan ini memiliki implikasi praktis yang kuat. Perusahaan sebaiknya mengalokasikan sumber daya untuk program pengembangan kepemimpinan, terutama bagi manajer lini dan supervisor yang berinteraksi langsung dengan pengambil keputusan operasional mengingat kepemimpinan dan budaya kerja berpengaruh terhadap loyalitas kerja karyawan (Hariani & Irfan, 2022) serta disiplin dan motivasi kerja (Irfan, 2022). Pelatihan tentang pemberian umpan balik konstruktif, delegasi wewenang, serta penciptaan iklim psikologis yang aman perlu diprioritaskan termasuk penerapan kepemimpinan etis dan tanggung jawab sosial (Rojak & Darmawan, 2021). Gaya kepemimpinan tidak dapat diubah dalam waktu singkat, tetapi dengan kesadaran dan latihan yang konsisten, perbaikan bertahap dapat dicapai (Dolok, 2025) khususnya dalam meningkatkan efektivitas kerja melalui keterampilan interpersonal (Hariani & Sigita, 2022), perilaku inovatif (Putra & Mardikaningsih, 2022), keadilan prosedural (Gani, 2022), serta integritas dan pengalaman kerja (Darmawan & Mardikaningsih, 2021a).

Keterbatasan penelitian ini perlu diakui. Penggunaan accidental sampling membatasi generalisasi temuan hanya pada populasi yang memiliki karakteristik serupa dengan responden penelitian. Responden yang kebetulan hadir mungkin tidak mewakili seluruh populasi karyawan, terutama mereka yang sedang cuti, sakit, atau bertugas di luar lokasi. Penelitian ini juga bersifat cross sectional, sehingga hubungan kausalitas antar variabel tidak dapat ditetapkan secara definitif. Meskipun analisis regresi menunjukkan pengaruh signifikan, desain cross sectional tidak dapat membedakan apakah efektivitas keputusan yang tinggi menyebabkan keterlibatan kerja yang tinggi atau sebaliknya. Penelitian longitudinal di masa depan diperlukan untuk mengkonfirmasi arah hubungan sebab akibat. Selain itu, pengukuran semua variabel berdasarkan persepsi responden melalui kuesioner rentan terhadap common method bias. Meskipun uji validitas dan reliabilitas menunjukkan hasil

baik, tetap ada kemungkinan bahwa hubungan yang ditemukan dipengaruhi oleh kecenderungan responden untuk konsisten untuk menjawab. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan pendekatan multi metode, misalnya menggabungkan survei dengan wawancara mendalam atau observasi perilaku keputusan aktual.

PENUTUP

Berdasarkan hasil analisis data dari 100 responden karyawan perusahaan manufaktur di Surabaya, dapat disimpulkan bahwa kualitas informasi, keterlibatan kerja, dan gaya kepemimpinan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pengambilan keputusan. Ketiga variabel bebas bersama-sama menjelaskan variasi dalam variabel terikat. Secara parsial, masing-masing variabel bebas juga berpengaruh signifikan. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh paling dominan, diikuti kualitas informasi, dan keterlibatan kerja. Temuan ini memberikan bukti empiris bahwa perbaikan pada sistem informasi, peningkatan keterlibatan kerja karyawan, serta pengembangan gaya kepemimpinan transformasional akan berdampak positif terhadap kualitas keputusan yang diambil di lingkungan manufaktur.

Implikasi teoretis dari penelitian ini adalah memperkuat literatur tentang determinan efektivitas pengambilan keputusan dalam lingkup organisasi manufaktur di negara berkembang. Model yang diuji menunjukkan bahwa faktor sistem (kualitas informasi), faktor individu (keterlibatan kerja), dan faktor kepemimpinan memiliki kontribusi yang saling melengkapi. Secara praktis, manajemen perusahaan disarankan untuk memprioritaskan program pengembangan kepemimpinan transformasional bagi para manajer lini dan supervisor karena variabel ini memiliki pengaruh paling besar. Pelatihan tentang komunikasi efektif, pemberdayaan bawahan, serta penciptaan iklim psikologis yang aman untuk mengambil keputusan perlu dijadwalkan secara rutin. Kedua, perusahaan perlu melakukan audit terhadap sistem informasi yang ada untuk memastikan bahwa data yang disediakan akurat, lengkap, dan tepat waktu. Investasi dalam sistem enterprise resource planning yang terintegrasi dapat dipertimbangkan. Ketiga, program peningkatan keterlibatan kerja seperti pengakuan prestasi yang lebih sering, jalur karir yang jelas, serta pemberian otonomi dalam batas yang wajar perlu digalakkan. Untuk peneliti selanjutnya, disarankan untuk memperluas cakupan penelitian ke industri lain, menambah variabel seperti budaya organisasi dan pelatihan, serta menggunakan desain longitudinal untuk mengkonfirmasi kausalitas

DAFTAR PUSTAKA

- Adler, E. S., & Clark, R. (2011). *An invitation to social research: How it's done*. Belmont, CA: Cengage.
- Al Hakim, Y. R. & M. Hariani. (2021). The Influence of Transformational Leadership Style on Organizational Commitment and Job Performance, *Journal of Science, Technology and Society*, 2(2), 19-24.
- Ali, Md. M. (2019). *Impact of Management Information Systems (MIS) on Decision Making*. 8(2), 83–90. <https://doi.org/10.18034/GDEB.V8I2.100>

- Ali, R., & Darmawan, D. (2023). Big Data Management Optimization for Managerial Decision Making and Business Strategy. *Journal of Social Science Studies*, 3(2), 139-144.
- Amirshoev, S. (2020). Work engagement. *Suleyman Demirel University Bulletin: Social Sciences.*, 52(1). <https://doi.org/10.47344/sdubss.v52i1.78>
- Andrew, O. C., & Sofian, S. (2012). Individual Factors and Work Outcomes of Employee Engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 40, 498–508. <https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2012.03.222>
- Anjanarko, T. S. & S. Arifin. (2022). Study on The Relationship of Leadership Style and Employees' Affective Commitment. *Journal of Science, Technology and Society*, 3(2), 15–22.
- Awulor, R. I., Obi-Mallam, R., & Chukwu, N. M. (2022). Enhancing organisational decision-making through management information system. *Journal of Global Social Sciences*, 3(11), 115–133. <https://doi.org/10.31039/jgss.v3i11.71>
- Azemi, N. A., Zaidi, H., & Hussin, N. (2018). Information Quality in Organization for Better Decision-Making. *The International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(12), 429–437. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/V7-I12/3624>
- Bao, G., & Vitliemov, P. (2024). *An Approach to Building a Smart Decision-Making Process in a Manufacturing Organization in Terms of Profitability*. 200, 35–35. <https://doi.org/10.3390/engproc2024070035>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Chakrabarti, G., & Chatterjea, T. (2026). *Issues of disengagement in workplace: emotional versus active*. 100–129. <https://doi.org/10.4324/9781003664208-4>
- Chevtayeva, N. G., & Okuneva, T. V. (2023). Staff Involvement as a Factor of Improving Work Satisfaction. *Vestnik Úžno-Ural'skogo Gosudarstvennogo Universiteta*, 23(1), 81–88. <https://doi.org/10.14529/ssh230110>
- Ciemcioch, J., Ginda, G., & Chellappa, V. (2023). *Multidimensional and Imperfect Information Dependency-Aware Occupational Risk Assessment*. 585–594. https://doi.org/10.1007/978-3-031-44603-0_60
- da Silva, B. D. S., & Darmawan, D. (2023). Integration of Management Information Systems (MIS) in Strategic Decision Making to Improve Organization Performance. *Journal of Social Science Studies*, 3(2), 347-352.
- Darmawan, D. (2012). Studi Empiris Tentang Hubungan Antara Keadilan Organisasi Dan Keterikatan Kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(1), 27-32.
- Darmawan, D. (2013). *Prinsip Prinsip Perilaku Organisasi*. Pena Semesta - PT. JePe Press Media Utama, Surabaya.
- Darmawan, D. (2013a). Hubungan Antara Budaya Kerja dan Keterikatan Kerja (Studi Kasus Pada Pekerja Tetap dan Kontrak). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 1-8.
- Darmawan, D. (2013b). *Prinsip Prinsip Perilaku Organisasi*. Pena Semesta - PT. Jepe Press Media Utama, Surabaya.
- Darmawan, D. (2018). Hubungan Antara Profesionalisme, Kedisiplinan Dan Keterikatan Kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 8(2), 9-14.
- Darmawan, D. (2019). Pengaruh Interaksi Sosial, Keterlibatan Kerja Dan Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 9(2), 1-6.
- Darmawan, D. (2024a). Application of Situational Leadership in Decision Making in Dynamic Organizations. *Journal of Social Science Studies*, 4(1), 499-504.
- Darmawan, D. (2024b). Distribution of Six Major Factors Enhancing Organizational Effectiveness. *Journal of Distribution Science*, 22(4), 47-58.

- Darmawan, D., & Mardikaningsih, R. (2021a). Pengaruh Keterampilan Interpersonal, Pengalaman Kerja, Integritas dan Keterikatan Kerja terhadap Kinerja Penyuluh Pertanian. *Ekonomi, Keuangan, Investasi dan Syariah (Ekuitas)*, 3(2), 290-296.
- Dhyankumar, C. T., Francis, J. J., & K, S. (2025). *Decision-making in Industry 4.0*. 89–108. <https://doi.org/10.1201/9781003470861-7>
- Dolok, A. H. (2025). Analysis of the Relationship Between Leadership Style and Employee Performance. *Dinasti International Journal of Management Science (DIJMS)*, 6(5), 1134–1140. <https://doi.org/10.38035/dijms.v6i5.4520>
- Gani, A. (2022). Procedural Justice and Negotiation in Day-to-Day Interactions between Leaders and Subordinates, *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 2(2), 177-206.
- Gani, A., & Darmawan, D. (2022). Ethics and Accountability in Artificial Intelligence-Based Managerial Decision Making. *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 147-152.
- Hadi, S., Putra, A. R., & Mardikaningsih, R. (2020). Pengaruh perilaku inovatif dan keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Baruna Horizon*, 3(1), 186-197.
- Hakanen, J. J., & Kaltiainen, J. (2026). Work Engagement: Feeling Happy, Motivated, and Resilient at Work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 13(1), 23–48. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-020924-064233>
- Halizah, S. N., Mardikaningsih, R., & da Cruz, C. (2024). Strengthening Moral Values and Legal Compliance in Corporate Managerial Decision-Making Practices. *Journal of Social Science Studies*, 4(2), 65-72.
- Hallo, L., Nguyen, T., Gorod, A., & Tran, P. (2020). Effectiveness of Leadership Decision-Making in Complex Systems. *System*, 8(1), 5. <https://doi.org/10.3390/SYSTEMS8010005>
- Hariani, M. & D. S. Sigita. (2022). The Influence of Interpersonal Skills and Leadership Style on Employee Work Effectiveness, *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 2(2), 6 – 11.
- Hariani, M., & Irfan, M. (2022). The Influence of Leadership and Work Culture on Employee Work Loyalty. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 2(1), 39-48.
- Hariani, M., & Mardikaningsih, R. (2024). Encouraging Employee Engagement in Sustainability Initiatives to Improve Organization Performance and Sustainable Achievement of Social Goals. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 6(3), 6-10.
- Hariani, M., Aisyah, N., & da Cruz, C. (2023). Building a Work Environment that Supports Employee Engagement Through Effective Use of Social Media. *Journal of Social Science Studies*, 3(1), 65-68.
- houhamdi, zina, & Athamena, B. (2019). Impacts of information quality on decision-making. *Global Business and Economics Review*, 21(1), 0–30. <https://doi.org/10.1504/GBER.2019.10017577>
- Imanina, A. S., Rafiqana, N. M., & Hariani, M. (2023). Analysing the Influence of Work-Life Balance on Work Engagement with a Qualitative Approach PT Kereta Api Indonesia. *Jurnal PROFITA: Akuntansi dan Manajemen*, 2(3).
- Irfan, M. & T. Sajjapong. (2023). Leadership in Constructing and Reproducing Organizational Culture through Symbols and Rituals, *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 3(2), 143-166.
- Irfan, M. (2022). The Influence of Work Discipline, Work Motivation and Leadership Style on Employee Performance, *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 2(1), 31–36.
- Irfan, M., & Rojak, J. A. (2025). The Leadership Meaning-Making Process and Its Implications for Organizational Psychological Culture. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 8(2), 1-9.

- Kaur, D. (2023). Drivers of employee engagement impacting employee performance. *International Journal of Research in Human Resource Management*, 5(2), 28–36. <https://doi.org/10.33545/26633213.2023.v5.i2a.147>
- Kazanskaia, A. N. (2025). *Understanding Transformational Leadership: Principles, Practices, and Comparative Perspectives*. <https://doi.org/10.64357/neya-gjnps-trfldrstrdynlead-02>
- Khairi, M., & Darmawan, D. (2022). Developing HR Capabilities in Data Analysis for More Effective Decision Making in Organizations. *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 223-228.
- Kostera, M. (2025). *From decision making to weak management*. 36–52. <https://doi.org/10.4337/9781035365289.00010>
- Lampard, R., & Pole, C. (2015). *Practical social investigation: Qualitative and quantitative methods in social research*. Routledge.
- Lestari, F. A. D., & Darmawan, D. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Penelitian Multidisiplin Nusantara*, 6(1), 93-113.
- Mackay, M. M., Allen, J. A., & Landis, R. S. (2017). Investigating the incremental validity of employee engagement in the prediction of employee effectiveness: A meta-analytic path analysis. *Human Resource Management Review*, 27(1), 108–120. <https://doi.org/10.1016/J.HRMR.2016.03.002>
- Mahardani, U. K., & Mardikaningsih, R. (2024). Technologies Optimization to Increase Environmental Awareness and Employee Engagement in the Workplace. *Journal of Social Science Studies*, 4(1), 323-330.
- Mardikaningsih, R., & Arifin, S. (2022). Pengaruh Keterlibatan Karyawan Dan Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Turnover Intention. *Jurnal Baruna Horizon*, 5(1), 40-49.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2022a). Determinan Keterlibatan Kerja: Peran Dari Penilaian Kinerja, Perilaku Kepemimpinan dan Perilaku Inovatif. *TIN: Terapan Informatika Nusantara*, 3(5), 178-184.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2022b). Ethical principles in business decision making: Implications for corporate sustainability and relationships with external stakeholders. *Journal of Social Science Studies*, 2(2), 131-138.
- Martínez-Córcoles, M., Stephanou, K. D., & Schöbel, M. (2020). Exploring the effects of leaders' individualized consideration in extreme contexts. *Journal of Risk Research*, 23(2), 167–180. <https://doi.org/10.1080/13669877.2018.1517385>
- May, T., & Perry, B. (2022). *Social research: Issues, methods and process*. McGraw-Hill Education (UK).
- McLain, D., & Wu, J. (2025). The influence of information sources on process and content confidence when making Ill-structured managerial decisions. *International Journal of Information and Decision Sciences*, 17(3), 261–282. <https://doi.org/10.1504/ijids.2025.10074225>
- O'Brien, J. A., & Marakas, G. M. (2017). *Management information systems* (10th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Onyemelukwe, I. C., Ferreira, J. V., & Ramos, A. L. (2023). Human Energy Management in Industry: A Systematic Review of Organizational Strategies to Reinforce Workforce Energy. *Sustainability*, 15(17), 13202–13202. <https://doi.org/10.3390/su151713202>
- Putra, A. R., & Arifin, S. (2025). Employee Engagement and Digital Transformation: Effects on Organizational Performance Amid Disruption. *JIPO: Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 17-24.

- Putra, A. R., & Mardikaningsih, R. (2022). Study on Employee Performance Reviewing from Leadership, Innovative Behavior and Work Engagement. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 1(3), 4-10.
- Ribeiro, R. E. M., Rodrigues, R. N. M., & Leal, C. E. G. (2025). *Leadership styles and their impact on organizational behavior and productivity*. 264–274. <https://doi.org/10.51859/amplla.sset.3225-20>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). London: Pearson Education.
- Roieva, O., Shepeliuk, V., & Zhuhan, V. (2024). Integration of accounting and analytical support into the enterprise inventory management system. *Вчені Записки*, 37, 87–96. https://doi.org/10.33111/vz_kneu.37.24.04.08.054.060
- Rojak, J. A. (2024). The Relationship of Transformational Leadership and Organizational Commitment in Higher Education. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 3(1), 14–20.
- Rojak, J. A. (2024). The relationship of transformational leadership and organizational commitment in higher education. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 3(1), 14-20.
- Rojak, J. A., & Darmawan, D. (2021). Ethical Leadership and Social Responsibility in Organisational Managerial Practice. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 1(2), 187-204.
- Rojak, J. A., & Khayru, R. K. (2022). The Effect of Transformational Leadership Style on Team Performance: Implications for Collaboration, Motivation, and Effectiveness Enhancement Strategies. *Journal of Social Science Studies*, 2(2), 13-20.
- Rojak, J. A., D. Darmawan, & R. K. Khayru. (2022). Transformational Leadership as an Agent of Social Change in Organizational Value Systems, *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 2(1), 191-212.
- Rojak, J. A., Sanaji, S., Witjaksono, A. D., & Kistyanto, A. (2024). The influence of transformational leadership and organizational culture on employee performance. *EDUKASIA Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 5(1), 977-990.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Shipman, M. D. (2014). *The limitations of social research*. Routledge.
- Sinambela, E. A. (2022). The Digital Public Sphere Under Threat of Disinformation a Literature Study on Hoax Dissemination Dynamic and Vulnerability Factors, *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 2(2), 289-306.
- Souza, L. A. de, Barros, M. J. F. de, & Melo, P. V. (2024). *How management information systems might add value to the decision-making process in organizations*. <https://doi.org/10.23925/2179-3565.2023v15i1p62-70>
- Su, Q., Zhao, H., Hang, C., & Zhang, L. (2025). How Authoritarian Leadership Influences Employee Creativity: Discipline Meets Dominance. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2025(1). <https://doi.org/10.5465/amproc.2025.15948abstract>
- Westover, J. (2025). Enabling Rapid Decision-Making: Strategies for Organizational Leaders. *Human Capital Leadership*, 19(2). <https://doi.org/10.70175/hclreview.2020.19.2.2>
- Zhang, Q. F. (2025). The Role of Transformational Leadership in Organizational Innovation. *International Journal of Education and Humanities*, 18(1), 236–240. <https://doi.org/10.54097/xb50z666>