

PENERAPAN TEORI KONTIGENSI DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN MANAJERIAL: ANALISIS PERBANDINGAN DI BERBAGAI KONTEKS ORGANISASI

APPLICATION OF CONTINGENCY THEORY IN MANAGERIAL DECISION MAKING: A COMPARATIVE ANALYSIS IN VARIOUS ORGANIZATIONAL CONTEXTS

Wanda Novita^{1*}, David Roza², Nanang Suryadi³

Universitas Brawijaya, Indonesia^{1,3}, Universitas Jakarta Internasional, Indonesia²

*Email Correspondence: wandanovita@student.ub.ac.id

Abstract

This study explores the application of Contingency Theory in managerial decision-making across various organizational contexts. Contingency Theory posits that there is no universal method for decision-making, and organizational structures and decisions should be aligned with the specific internal and external factors they face. This paper reviews the theory's influence on leadership, organizational structure, and managerial practices, with a focus on flexibility and adaptation to dynamic environments such as market uncertainty, technology, and regulatory changes. The study uses a systematic literature review (SLR) methodology to analyze key articles and seminal works by scholars like Fiedler and Donaldson, offering insights into the practical applications of Contingency Theory in sectors like healthcare, digital transformation, and project management. Findings highlight the importance of adaptive leadership and the need for organizations to modify their strategies based on contextual factors, particularly in the face of external disruptions. However, the paper also critiques the theory's lack of specificity in addressing internal organizational factors and its challenges in practical application. The results underscore the need for further research into how organizations can integrate both internal dynamics and external contingencies for more effective decision-making. This review contributes to a better understanding of how Contingency Theory can guide managerial practices in unpredictable and rapidly changing environments.

Keywords: Contingency, Contingency Theory, Organization.

Abstrak

Penelitian ini mengeksplorasi penerapan Teori Kontingensi dalam pengambilan keputusan manajerial di berbagai konteks organisasi. Teori Kontingensi berpendapat bahwa tidak ada metode universal untuk pengambilan keputusan, dan struktur serta keputusan organisasi harus disesuaikan dengan faktor internal dan eksternal spesifik yang dihadapi. Artikel ini meninjau pengaruh teori ini terhadap kepemimpinan, struktur organisasi, dan praktik manajerial, dengan fokus pada fleksibilitas dan adaptasi terhadap lingkungan dinamis seperti ketidakpastian pasar, teknologi, dan perubahan regulasi. Penelitian ini menggunakan metode systematic literature review (SLR) untuk menganalisis artikel-artikel utama dan karya-karya seminal dari para ahli seperti Fiedler dan Donaldson, memberikan wawasan tentang penerapan praktis Teori Kontingensi di sektor-sektor seperti kesehatan, transformasi digital, dan manajemen proyek. Temuan-temuan utama menyoroti pentingnya kepemimpinan adaptif dan kebutuhan bagi organisasi untuk mengubah strategi mereka berdasarkan faktor kontekstual, terutama dalam menghadapi gangguan eksternal. Namun, artikel ini juga mengkritisi kekurangan teori ini dalam mengatasi faktor internal organisasi dan tantangannya dalam penerapan praktis. Hasil dari tinjauan ini menegaskan perlunya penelitian lebih lanjut tentang bagaimana organisasi dapat mengintegrasikan dinamika internal dan faktor eksternal untuk pengambilan keputusan yang lebih efektif. Tinjauan ini memberikan kontribusi terhadap pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana Teori Kontingensi dapat membimbing praktik manajerial di lingkungan yang tidak dapat diprediksi dan berubah dengan cepat.

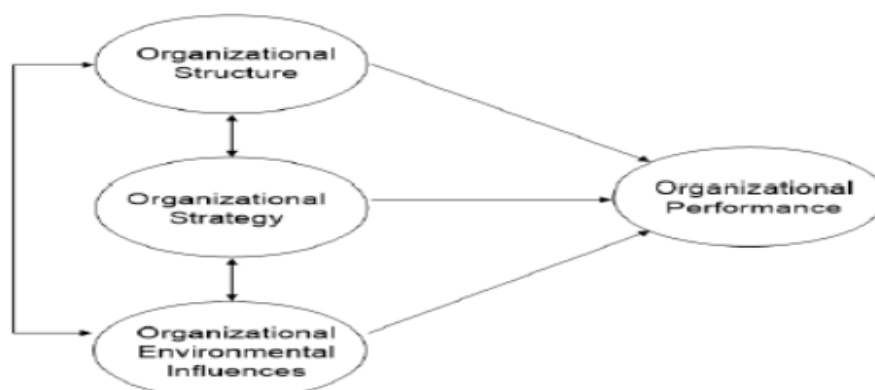
Kata kunci: Kontigensi, Teori Kontingensi, Organisasi.

PENDAHULUAN

Studi mengenai pengambilan keputusan manajerial dalam organisasi sangat penting, karena kualitas keputusan yang diambil secara langsung memengaruhi kinerja dan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang. Salah satu pendekatan yang berpengaruh dalam memahami pengambilan keputusan adalah Teori Kontingensi, yang berpendapat bahwa tidak ada satu metode atau pendekatan universal yang dapat menjamin kesuksesan di semua konteks organisasi. Sebaliknya, keputusan dan struktur organisasi harus disesuaikan dengan faktor-faktor unik yang ada dalam konteks internal maupun eksternal yang dihadapi oleh organisasi (Donaldson, 2001). Teori ini menekankan pentingnya fleksibilitas, sensitivitas terhadap konteks, dan keselarasan antara struktur organisasi dan faktor eksternal yang mempengaruhi.

Teori Kontingensi telah berkembang dan memberikan wawasan tentang berbagai dinamika organisasi, seperti kepemimpinan, struktur organisasi, dan praktik manajerial. Aplikasi awal dari teori ini, seperti Teori Kontingensi Kepemimpinan yang dikembangkan oleh Fiedler (1964), menekankan bahwa pemimpin harus menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka dengan situasi dan konteks di mana mereka beroperasi. Demikian pula, Teori Kontingensi Organisasi oleh Donaldson (2001) mengemukakan bahwa organisasi harus menyesuaikan strukturnya dengan tuntutan lingkungan eksternal yang dihadapi, yang menunjukkan bahwa pengambilan keputusan manajerial sangat bergantung pada kompleksitas konteks organisasi dan faktor eksternal yang ada.

Dalam konteks pengambilan keputusan manajerial, Teori Kontingensi telah menjadi kerangka kerja dasar yang banyak digunakan dalam penelitian untuk menganalisis proses pengambilan keputusan di berbagai konteks. Dengan memahami nuansa faktor-faktor lingkungan seperti ketidakpastian pasar, persaingan, teknologi, dan regulasi eksternal, manajer dapat mengambil keputusan yang lebih tepat yang selaras dengan kebutuhan dan tujuan organisasi mereka. Mengingat tantangan global yang semakin tidak dapat diprediksi, teori ini memberikan wawasan penting mengenai strategi yang harus diterapkan oleh organisasi untuk dapat beradaptasi dengan perubahan yang cepat.



Gambar 1. Kerangka Konsep Teori Kontingensi

Sumber: Blanton et.al; 1992.

Penerapan Teori Kontingensi juga sangat relevan dalam transformasi digital dan dampak dari faktor-faktor lingkungan eksternal seperti dinamika pasar dan ketidakpastian kebijakan. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor ini secara signifikan memoderasi efektivitas strategi digital dalam mendorong kinerja bisnis (Sun & Ong, 2025). Dalam konteks digitalisasi, organisasi perlu menyesuaikan praktik manajerial dan kepemimpinan mereka agar dapat mengatasi lanskap teknologi yang semakin kompleks.

Selain itu, Teori Kontingensi semakin banyak diterapkan untuk menganalisis kelincahan organisasi dan bagaimana perusahaan dapat meningkatkan daya adaptasi mereka dalam merespons gangguan eksternal, seperti krisis ekonomi atau perubahan teknologi (Gnizy, 2024). Teori ini menyoroti pentingnya fleksibilitas dalam pendekatan manajerial, yang menunjukkan bahwa organisasi dapat memanfaatkan pendekatan hibrida, menggabungkan metodologi tradisional dan metodologi yang lebih gesit untuk merespons perubahan yang dinamis (Khan & Qaiser, 2024).

Sejumlah besar literatur juga fokus pada bagaimana Teori Kontingensi terkait dengan praktik manajemen sumber daya manusia (SDM) dan dampaknya terhadap kinerja karyawan dalam organisasi perawatan kesehatan, seperti yang dijelaskan oleh Albalas (2025). Di sektor kesehatan, ketidakpastian lingkungan, seperti perubahan kebijakan dan krisis pendanaan, secara langsung memengaruhi proses pengambilan keputusan manajerial dan kemampuan mereka untuk memberikan layanan yang efektif. Teori Kontingensi menawarkan perspektif strategis untuk menilai bagaimana praktik HRM harus disesuaikan dengan tantangan unik yang dihadapi oleh organisasi perawatan kesehatan, termasuk integrasi teknologi baru dan penguatan dinamika tim.

Dalam konteks ini, kami bertujuan untuk mengeksplorasi peran Teori Kontingensi dalam membentuk pengambilan keputusan manajerial di berbagai lingkungan organisasi, dengan menggunakan perawatan kesehatan, transformasi digital, dan manajemen proyek sebagai contoh utama. Melalui perbandingan berbagai studi dari berbagai industri, seperti manajemen proyek (Eklund, 2025) dan kesehatan digital (Mukherjee et al., 2025), artikel ini bertujuan untuk memberikan gambaran komprehensif mengenai bagaimana teori ini diterapkan dalam pengambilan keputusan di berbagai konteks organisasi.

Dengan mengacu pada karya-karya seminal seperti Lex Donaldson (2001) "*The Contingency Theory of Organization*" dan Fred E. Fiedler (1964) "*Contingency Theory of Leadership*", serta artikel-artikel terbaru seperti Palomino-Tamayo (2024) tentang evaluasi merek konsumen selama resesi dan Elaine Yen Nee Oon (2024) mengenai frekuensi rapat dewan dan kinerja perusahaan, kami akan menganalisis bagaimana faktor-faktor kontingensi—mulai dari gaya kepemimpinan hingga ketidakpastian lingkungan—mempengaruhi hasil pengambilan keputusan. Secara keseluruhan, analisis ini akan memberikan kontribusi terhadap pemahaman yang lebih baik mengenai bagaimana Teori Kontingensi dapat diterapkan untuk meningkatkan praktik manajerial di berbagai konteks, khususnya di industri yang ditandai dengan ketidakpastian tinggi dan perubahan yang cepat.

TINJAUAN PUSTAKA

Teori Kontingensi memandang bahwa tidak ada satu cara terbaik dalam pengambilan keputusan manajerial; yang ada adalah kesesuaian antara karakteristik organisasi, proses keputusan, dan kondisi lingkungan sehingga efektivitas keputusan ditentukan oleh tingkat “fit” keputusan–konteks (Kieny et al., 2024). Dalam kerangka kebijakan berbasis bukti yang diulas secara kontingen, mode keputusan dipetakan berdasarkan kombinasi tingkat kepastian informasi dan tingkat kesepakatan antar-aktor, lalu diterjemahkan ke dalam konsekuensi praktis bagi komposisi tim, mekanisme generasi ide, teknik analisis masalah, hingga strategi pembentukan konsensus, sehingga manajer dapat menata urutan kerja keputusan sesuai zona problem yang dihadapi (Kieny et al., 2024). Orientasi ini menegaskan bahwa keputusan yang efektif bukan sekadar hasil penerapan prosedur generik, melainkan rancangan proses yang sensitif terhadap volatilitas, ambiguitas, dan pluralitas preferensi pemangku kepentingan yang menyertai isu substansial organisasi (Kieny et al., 2024).

Dalam kerja tim, bukti sintesis tiga dekade menunjukkan bahwa dampak kegiatan manajemen batas tim terhadap kinerja bersifat kontingen terhadap cara aktivitas lintas-batas dirancang, tujuan yang dituju, dan jenis aktivitas yang dipilih; sehingga keputusan mengenai peran penghubung, intensitas interaksi eksternal, serta alokasi perhatian tim seyogianya disetel dengan tuntutan lingkungan dan sifat tugas yang spesifik (Zaccaro et al., 2023). Hal ini memberi pedoman operasional bagi manajer untuk menentukan siapa yang terlibat, kapan interaksi eksternal dipertajam, serta bagaimana ritme koordinasi diatur agar proses dan hasil keputusan tim beresonansi dengan dinamika kompleksitas proyek maupun jaringan pemangku kepentingan (Zaccaro et al., 2023).

Pada tatanan tata kelola dan partisipasi keputusan, telaah multilevel menunjukkan bahwa kepemilikan karyawan, partisipasi finansial, serta pelibatan dalam pengambilan keputusan memiliki hubungan yang saling melengkapi maupun substitutif pada level individu, perusahaan, dan negara; implikasinya, rancangan hak keputusan, insentif, dan mekanisme partisipasi perlu disesuaikan dengan konteks kelembagaan dan karakteristik organisasi agar perilaku dan kinerja bergerak ke arah yang diharapkan (Kruse et al., 2024). Di ranah manajemen risiko perusahaan, tinjauan sistematis menunjukkan bahwa faktor kontekstual seperti regulasi dan tata kelola berinteraksi dengan faktor teknis (desain artefak ERM), sosial (modal sosial dan ruang interaksi), serta kognitif (penilaian risiko) dalam membentuk proses dan hasil keputusan, sehingga efektivitas keputusan risiko sangat bergantung pada penyesuaian desain ERM dan praktik penggunaannya terhadap situasi ketidakpastian yang dihadapi (Muñoz et al., 2023). Dengan demikian, judgement manajerial yang mengintegrasikan bukti kuantitatif dan kualitatif akan lebih selaras dengan prinsip kontingensi ketika artefak, peran, dan rutinitas risiko dirancang adaptif terhadap konteks (Muñoz et al., 2023).

Dalam domain kualitas operasional pada era Industri 4.0, literatur menunjukkan peran data besar dan sistem cerdas sebagai penopang keputusan perbaikan proses yang harus diselaraskan dengan kesiapan teknologi, struktur organisasi, dan tekanan lingkungan,

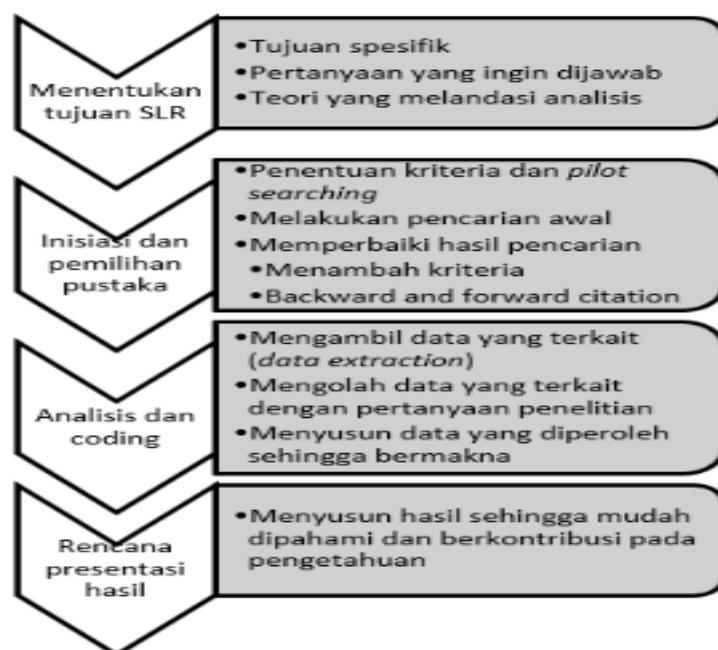
sehingga keputusan investasi serta desain proses kualitas di manufaktur dan jasa dituntun oleh dimensi teknologis–organisasional–lingkungan secara kontingen (kajian tren keputusan kualitas–Industri 4.0) (Garza-Reyes et al., 2020-an). Sejalan dengan itu, pengambilan keputusan multi-kriteria (MCDM) pada manajemen risiko banjir memperlihatkan maraknya model hibrida yang menggabungkan teknik multi-kriteria dengan statistik, teori ketidakpastian, GIS, dan pembelajaran mesin; variasi metode tersebut mencerminkan kebutuhan untuk menyesuaikan model keputusan dengan keragaman risiko lokal, ketersediaan data, dan tujuan kebijakan, sehingga bobot kriteria dan pemilihan teknik dianyam sesuai karakter wilayah serta horizon intervensi (Stojić et al., 2024). Pendekatan ini mempertegas bahwa desain alat dukung keputusan dan pipeline analitik adalah objek rekayasa kontingensi yang secara langsung mempengaruhi kualitas pilihan manajerial pada konteks berisiko tinggi (Stojić et al., 2024).

Konseptualisasi “*contingency*” yang merinci level-level ketidakpastian membantu menyusun tipologi keadaan informasi dan pengetahuan yang menjadi acuan untuk merancang proses keputusan, termasuk intensitas pencarian informasi, alokasi waktu, dan pemilihan mekanisme pemecahan masalah yang proporsional dengan kombinasi ketidakpastian, ambiguitas, dan tekanan temporal yang dihadapi organisasi (Marković & Simić, 2022). Dalam strategi dan kapabilitas dinamis, sintesis mutakhir menempatkan mekanisme sensing–seizing–transforming dan alat berbasis data/multi-kriteria sebagai perangkat keputusan yang dikondisikan oleh dinamika pasar dan konfigurasi sumber daya internal, sehingga jalur keputusan strategis dirancang agar “*fit*” dengan perubahan lingkungan sekaligus menyusun ulang kombinasi sumber daya dan kompetensi secara berkelanjutan (Kitsios & Kamariotou, 2023). Terakhir, telaah terstruktur tentang kecerdasan buatan dalam keputusan manajerial menunjukkan dominasi penggunaan pada peramalan, klasifikasi, dan penguatan manajemen pengetahuan, dengan klaster implementasi yang memandu adopsi sesuai kebutuhan keputusan dan kesiapan organisasi; ini menempatkan AI sebagai komponen pendukung keputusan yang keberhasilannya ditentukan oleh kesiapan data, proses, dan tujuan keputusan yang spesifik, bukan adopsi seragam antar organisasi (Benitez et al., 2023).

METODE

Metode penelitian yang digunakan dalam artikel ini adalah *Systematic Literature Review (SLR)*, yang bertujuan untuk menyusun dan menganalisis literatur yang relevan terkait penerapan Teori Kontingensi dalam pengambilan keputusan manajerial di berbagai konteks organisasi. *Systematic Literature Review* adalah pendekatan yang terstruktur dan metodologis untuk mengumpulkan, mengevaluasi, dan menyintesis penelitian yang ada, guna memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang fenomena yang diteliti (Booth et al., 2016).

Proses penelitian ini akan mengikuti tahapan-tahapan umum yang digunakan dalam *Systematic Literature Review*, yakni:



Gambar 2. Bagan alur proses penelitian

Sumber: Diah Priharsari; 2022

Proses melakukan *Systematic Literature Review* (SLR) dimulai dengan penentuan pertanyaan penelitian yang jelas dan terfokus. Pada tahap ini, peneliti harus merumuskan pertanyaan utama yang akan menjadi panduan sepanjang penelitian. Pertanyaan ini harus spesifik dan relevan dengan topik yang sedang dikaji, dalam hal ini mengenai penerapan Teori Kontingensi dalam pengambilan keputusan manajerial di berbagai konteks organisasi. Penentuan pertanyaan penelitian yang tepat sangat penting, karena pertanyaan tersebut akan memandu peneliti dalam mencari literatur yang relevan dan dalam menyusun analisis. Hal ini sesuai dengan prinsip yang dijelaskan oleh Booth, Papaioannou, dan Sutton (2016), yang menekankan pentingnya pertanyaan yang terfokus sebagai dasar dalam SLR.

Setelah pertanyaan penelitian ditetapkan, langkah berikutnya adalah menentukan kriteria seleksi literatur. Pada tahap ini, peneliti akan menetapkan batasan-batasan yang jelas mengenai jenis literatur yang akan dimasukkan dalam review. Kriteria ini meliputi jenis publikasi, rentang waktu penerbitan, bahasa, serta relevansi topik. Peneliti harus memastikan bahwa literatur yang dipilih berkualitas tinggi dan memberikan kontribusi nyata terhadap pertanyaan penelitian. Kriteria seleksi ini memastikan bahwa hanya literatur yang benar-benar relevan dan bermanfaat yang digunakan dalam proses review, sebagaimana diuraikan oleh Tranfield, Denyer, dan Smart (2003), yang menyatakan pentingnya kriteria seleksi yang ketat dalam menjaga kualitas penelitian.

Selanjutnya, peneliti akan mencari sumber data yang akan digunakan dalam review. Sumber data ini biasanya berupa artikel jurnal yang terindeks, buku, serta laporan penelitian yang terkait dengan Teori Kontingensi dan pengambilan keputusan manajerial. Peneliti akan mengakses berbagai database akademik dan perpustakaan digital seperti Google Scholar, JSTOR, ScienceDirect, dan Scopus untuk menemukan literatur yang relevan. Proses

pencarian ini harus dilakukan dengan cermat dan menyeluruh agar literatur yang ditemukan dapat mencakup berbagai perspektif dan temuan yang relevan dengan topik penelitian. Menurut Kitchenham dan Charters (2007), pencarian yang menyeluruh ini merupakan langkah krusial untuk memastikan bahwa literatur yang dikumpulkan mencakup semua sumber yang relevan.

Setelah literatur terkumpul, tahap berikutnya adalah pengumpulan dan penyaringan literatur. Di sini, peneliti akan menyaring artikel-artikel yang ditemukan berdasarkan judul dan abstrak untuk memastikan relevansinya dengan pertanyaan penelitian. Artikel-artikel yang lolos dari penyaringan awal kemudian akan dianalisis lebih lanjut untuk menilai kualitas metodologi yang digunakan dan kontribusinya terhadap pemahaman tentang Teori Kontingensi dalam pengambilan keputusan manajerial. Peneliti hanya akan melanjutkan untuk memasukkan literatur yang memenuhi standar kualitas dan relevansi yang telah ditentukan sebelumnya, sebagaimana disarankan oleh Higgins dan Green (2011) yang menggarisbawahi pentingnya evaluasi kualitas penelitian dalam SLR.

Tahap terakhir dalam proses SLR adalah pengumpulan data dan sintesis. Pada tahap ini, peneliti akan menganalisis data dari literatur yang terpilih, mengidentifikasi tema-tema utama yang muncul dari berbagai penelitian, dan menyintesis temuan-temuan yang ada. Sintesis ini bertujuan untuk menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai penerapan Teori Kontingensi dalam pengambilan keputusan manajerial. Peneliti akan membandingkan temuan dari berbagai literatur, mengidentifikasi kesamaan dan perbedaan, serta menarik kesimpulan yang dapat menjawab pertanyaan penelitian. Sintesis ini juga akan memberikan wawasan mengenai implikasi praktis dari penerapan teori ini di berbagai sektor organisasi, seperti perawatan kesehatan, transformasi digital, dan manajemen proyek, sebagaimana dijelaskan oleh Pope, Mays, dan Popay (2007) yang menekankan pentingnya sintesis data untuk mengembangkan wawasan yang lebih luas dalam SLR.

Dengan mengikuti tahapan-tahapan ini secara sistematis, SLR dapat memberikan gambaran yang jelas dan komprehensif mengenai topik yang sedang diteliti, serta mengidentifikasi kesenjangan penelitian yang dapat menjadi dasar untuk studi lebih lanjut. Proses ini, menurut Booth et al. (2016), tidak hanya membantu dalam mengorganisir literatur yang ada tetapi juga mengungkapkan temuan baru yang relevan untuk pengembangan teori dan praktik di bidang yang sedang diteliti.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam melakukan *Systematic Literature Review* (SLR) terkait penerapan Teori Kontingensi dalam pengambilan keputusan manajerial di berbagai konteks organisasi, terdapat beberapa temuan utama yang dapat dijabarkan. Teori Kontingensi memberikan perspektif yang kuat tentang bagaimana organisasi harus menyesuaikan struktur dan pengambilan keputusan mereka berdasarkan faktor eksternal yang dinamis, seperti ketidakpastian lingkungan, pasar, teknologi, dan kebijakan. Temuan-temuan ini sebagian besar mengonfirmasi bahwa pengambilan keputusan yang efektif dan strategis tidak dapat

bergantung pada satu pendekatan universal, melainkan harus fleksibel dan disesuaikan dengan kondisi kontingen yang ada.

Salah satu temuan utama dari literatur yang dianalisis adalah penerapan kepemimpinan kontingen dalam pengambilan keputusan manajerial. Fiedler (1964) dalam Teori Kontingensi Kepemimpinan menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang paling efektif bergantung pada konteks situasional. Hal ini konsisten dengan temuan dari penelitian oleh Albalas (2025), yang menunjukkan bahwa dalam konteks organisasi perawatan kesehatan, manajer yang dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal—seperti ketidakpastian kebijakan atau krisis pendanaan—akan lebih mampu membuat keputusan yang efektif. Kepemimpinan yang adaptif ini memungkinkan manajer untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka dengan kebutuhan organisasi dalam menghadapi tantangan spesifik, yang mengarah pada peningkatan kinerja dan kepuasan karyawan.

Selain itu, analisis literatur juga menemukan bahwa Teori Kontingensi memberikan landasan untuk memahami bagaimana digitalisasi mempengaruhi pengambilan keputusan. Penelitian oleh Sun & Ong (2025) menyarankan bahwa penerapan transformasi digital dalam organisasi sangat bergantung pada kondisi eksternal, seperti dinamika pasar dan ketidakpastian kebijakan. Hal ini sejalan dengan temuan mengenai digitalization paradox, di mana meskipun banyak organisasi yang berinvestasi dalam teknologi digital, hasil yang diperoleh sering kali tidak sesuai dengan harapan, terutama ketika keputusan strategis digital tidak disesuaikan dengan perubahan eksternal yang terjadi.

Keterkaitan antara kepemimpinan dan strategi digital dalam kerangka Teori Kontingensi juga diperlihatkan dalam artikel Palomino-Tamayo (2024) yang melakukan meta-analisis mengenai evaluasi merek konsumen selama resesi. Palomino-Tamayo mengindikasikan bahwa dalam situasi krisis, seperti resesi, keputusan manajerial dalam memilih strategi merek harus mempertimbangkan faktor eksternal yang berpengaruh, seperti daya beli konsumen dan ketidakpastian ekonomi. Hal ini menunjukkan bahwa keputusan manajerial dalam pengelolaan merek dan komunikasi konsumen tidak bisa mengabaikan perubahan eksternal yang dinamis, yang memerlukan pendekatan yang kontingen.

Dalam studi lain oleh Oon et al. (2024) yang membahas frekuensi rapat dewan dan kinerja perusahaan, ditemukan bahwa pengambilan keputusan dalam konteks corporate governance sangat dipengaruhi oleh faktor kontingensi. Frekuensi rapat dewan, yang berfungsi sebagai saluran utama untuk pengambilan keputusan strategis, ternyata memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, terutama ketika dewan menyesuaikan pendekatan mereka dengan kebutuhan organisasi dalam menghadapi tantangan eksternal yang kompleks. Hal ini memperlihatkan bagaimana keputusan manajerial dalam corporate governance harus fleksibel dan disesuaikan dengan kondisi yang ada, sesuai dengan prinsip-prinsip dasar Teori Kontingensi.

Penelitian oleh Eklund (2025) tentang penggunaan intermediaries dalam pengadaan strategis di sektor publik juga menunjukkan pentingnya penerapan Teori Kontingensi. Dalam konteks ini, intermediaries dapat memperkuat kinerja pengadaan jika mereka beroperasi dalam lingkungan yang mendukung, tetapi juga dapat memperburuk kinerja jika

mereka tidak disesuaikan dengan kebutuhan strategis organisasi. Dalam sektor publik, di mana pengambilan keputusan sering kali lebih terstruktur dan terpusat, penggunaan intermediaries yang tidak memperhitungkan konteks eksternal dapat mengarah pada pengambilan keputusan yang tidak fleksibel dan tidak sesuai dengan tujuan strategis organisasi.

Temuan-temuan ini mengarah pada kesimpulan bahwa Teori Kontingensi memberikan perspektif yang kuat untuk memahami bagaimana pengambilan keputusan manajerial di berbagai konteks organisasi harus bergantung pada situasi dan kondisi eksternal yang ada. Dengan kata lain, tidak ada satu pendekatan yang cocok untuk semua organisasi atau situasi. Keberhasilan pengambilan keputusan manajerial bergantung pada kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan faktor-faktor eksternal yang terus berubah, seperti perubahan teknologi, kebijakan pemerintah, dan kondisi pasar.

Selain itu, penerapan strategi hibrida yang menggabungkan elemen tradisional dan metodologi yang lebih gesit juga terbukti penting dalam menghadapi kompleksitas lingkungan yang dinamis. Artikel oleh Eklund (2025) dan Fiedler (1964) menekankan bahwa pendekatan hibrida yang dapat menggabungkan elemen-elemen yang lebih struktural dengan fleksibilitas metodologi dapat meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan dalam organisasi yang beroperasi dalam lingkungan yang penuh ketidakpastian.

Namun, meskipun ada banyak temuan yang mendukung penerapan Teori Kontingensi, beberapa kesenjangan penelitian juga ditemukan. Salah satunya adalah kurangnya pembahasan mendalam tentang bagaimana variabel internal organisasi, seperti budaya organisasi dan struktur kepemimpinan, mempengaruhi penerapan Teori Kontingensi dalam keputusan manajerial. Selain itu, ada juga kebutuhan untuk penelitian lebih lanjut yang secara eksplisit membahas bagaimana organisasi di sektor-sektor tertentu, seperti start-up digital atau organisasi pemerintah, dapat mengadaptasi pendekatan kontingensi mereka untuk menghadapi tantangan yang sangat spesifik dalam sektor mereka.

Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas tentang penerapan Teori Kontingensi dalam konteks yang berbeda, berikut ini adalah tabel perbandingan yang merangkum temuan-temuan utama dari berbagai sektor.

Tabel 1. Perbandingan penggunaan teori kontingensi di beberapa bidang

No	Konteks Organisasi	Faktor Utama Kontingensi	Penerapan Teori Kontingensi	Kegunaan Teori Kontingensi
1	Kesehatan	Ketidakpastian lingkungan, perubahan kebijakan, krisis pendanaan	Penyesuaian gaya kepemimpinan berdasarkan perubahan kondisi eksternal seperti kebijakan kesehatan atau pendanaan	Membantu pemimpin menyesuaikan gaya mereka untuk mengatasi perubahan kebijakan dan masalah pendanaan,

No	Konteks Organisasi	Faktor Utama Kontingensi	Penerapan Teori Kontingensi	Kegunaan Teori Kontingensi
				meningkatkan hasil kesehatan
2	Transformasi Digital	Dinamika pasar, ketidakpastian kebijakan	Menyesuaikan strategi transformasi digital berdasarkan dinamika pasar dan ketidakpastian kebijakan	Memandu pengambilan keputusan strategis dengan menyelaraskan strategi digital dengan kondisi pasar
3	Manajemen Proyek	Perantara pengadaan strategis, kondisi eksternal	Menyesuaikan strategi pengadaan dengan faktor eksternal dan beradaptasi dengan lingkungan	Meningkatkan pengambilan keputusan pengadaan dengan menyesuaikan strategi terhadap tantangan eksternal
4	Tata Kelola Perusahaan	Frekuensi rapat dewan, tekanan tata kelola perusahaan eksternal	Menyesuaikan frekuensi rapat dewan dan strategi tata kelola berdasarkan faktor eksternal yang memengaruhi organisasi	Meningkatkan tata kelola dengan menyesuaikan strategi dengan lingkungan eksternal, mengoptimalkan kinerja perusahaan
5	Sektor Publik	Lingkungan organisasi eksternal, adaptabilitas	Menyesuaikan strategi berdasarkan lingkungan eksternal, fokus pada fleksibilitas	Memastikan adaptabilitas dan responsivitas terhadap perubahan, yang menghasilkan pengambilan keputusan yang lebih baik dalam kondisi dinamis

Sumber: Data diolah penulis, 2025

Dengan demikian, hasil dari SLR ini menegaskan bahwa penerapan Teori Kontingensi dalam pengambilan keputusan manajerial membutuhkan adaptasi yang terus-menerus

terhadap perubahan eksternal dan internal yang ada. Keberhasilan dalam membuat keputusan yang efektif bergantung pada fleksibilitas organisasi dalam merespons perubahan tersebut.

KESIMPULAN

Meskipun teori ini memberikan wawasan penting tentang bagaimana pengambilan keputusan harus disesuaikan dengan konteks dan kondisi eksternal yang dinamis, ada beberapa aspek yang perlu dikritisi. Salah satu kritik utama terhadap Teori Kontingensi adalah kesulitan dalam mengidentifikasi faktor-faktor kontingensi yang relevan dalam setiap konteks organisasi. Teori ini mengharuskan manajer untuk menyesuaikan keputusan mereka dengan berbagai faktor eksternal, seperti dinamika pasar, kebijakan pemerintah, atau perkembangan teknologi. Namun, dalam praktiknya, tidak selalu jelas faktor eksternal mana yang paling mempengaruhi keputusan organisasi.

Misalnya, dalam studi oleh Sun & Ong (2025) mengenai transformasi digital, meskipun faktor eksternal seperti dinamika pasar dan ketidakpastian kebijakan memoderasi keberhasilan digitalisasi, tidak dijelaskan secara rinci bagaimana organisasi dapat secara sistematis mengidentifikasi dan menilai faktor-faktor tersebut. Hal ini menyulitkan penerapan teori secara praktis dan dapat mengarah pada ketidakpastian dalam pengambilan keputusan.

Selain itu, Teori Kontingensi sering kali kurang memperhitungkan faktor internal yang mempengaruhi pengambilan keputusan, seperti budaya organisasi atau struktur internal yang lebih kompleks. Dalam konteks sektor perawatan kesehatan, seperti yang ditemukan oleh Albalas (2025), meskipun kepemimpinan yang adaptif sangat penting dalam menghadapi tantangan eksternal, budaya internal organisasi, termasuk komunikasi dan koordinasi antar tim, juga mempengaruhi efektivitas kepemimpinan. Teori Kontingensi lebih banyak menekankan pada penyesuaian terhadap faktor eksternal dan kurang memberikan arahan yang jelas mengenai bagaimana faktor internal ini dapat diintegrasikan dalam pengambilan keputusan yang kontingen. Hal ini menjadi masalah, karena pengambilan keputusan yang sukses tidak hanya bergantung pada adaptasi terhadap faktor eksternal, tetapi juga pada keselarasan internal yang ada dalam organisasi.

Teori Kontingensi juga cenderung bersifat umum, yang membuatnya sulit diterapkan secara spesifik dalam sektor-sektor tertentu yang memiliki tantangan unik. Sebagai contoh, dalam sektor digital, seperti yang dibahas oleh Palomino-Tamayo (2024), penerapan Teori Kontingensi dalam strategi merek selama resesi harus mempertimbangkan ketidakpastian ekonomi dan perubahan daya beli konsumen. Namun, bagaimana faktor-faktor ini dapat diintegrasikan dengan baik dalam model pengambilan keputusan masih belum jelas. Teori ini mengabaikan tantangan yang dihadapi oleh start-up digital yang sering kali beroperasi dalam lingkungan yang sangat dinamis dan tidak pasti, sehingga penerapan model kontingensi yang terlalu umum bisa kurang efektif dalam konteks tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun teori ini berguna, ada kebutuhan untuk pendekatan yang lebih terperinci dan kontekstual agar bisa diterapkan dengan baik di berbagai sektor.

Kritik lain terhadap Teori Kontingensi adalah kesulitan dalam mengukur keberhasilan penerapan prinsip-prinsip teori ini dalam pengambilan keputusan. Dalam banyak studi yang dianalisis, seperti yang dilakukan oleh Eklund (2025) tentang penggunaan intermediaries dalam pengadaan strategis di sektor publik, meskipun ada upaya untuk menyesuaikan keputusan dengan konteks eksternal, hasilnya sering kali tidak dapat diukur secara jelas. Keberhasilan keputusan manajerial yang disesuaikan dengan faktor kontingensi tidak selalu langsung terlihat dalam kinerja organisasi, karena banyak faktor lain yang mempengaruhi hasil akhir. Ketidakjelasan dalam mengukur hasil ini membuat teori kontingensi sulit untuk diuji dan diterapkan dalam skala yang lebih luas.

Selain itu, ada kritik terkait dengan overdependensi pada fleksibilitas dalam Teori Kontingensi. Teori ini terlalu menekankan fleksibilitas dalam pengambilan keputusan tanpa memberikan pedoman yang jelas mengenai seberapa besar tingkat fleksibilitas yang diperlukan dalam berbagai konteks. Dalam beberapa penelitian, seperti yang dilakukan oleh Gnizy (2024) tentang kelincahan organisasi, meskipun kelincahan diakui sebagai penting, namun tidak dijelaskan secara rinci bagaimana organisasi dapat menyeimbangkan fleksibilitas dengan kebutuhan untuk menjaga stabilitas dan kontrol internal yang diperlukan. Ketika organisasi terlalu fleksibel dalam pengambilan keputusan, hal ini bisa berisiko menurunkan efisiensi dan mengarah pada keputusan yang tidak konsisten.

Terakhir, meskipun Teori Kontingensi memberikan banyak manfaat dalam menggambarkan pentingnya penyesuaian keputusan manajerial dengan kondisi eksternal, teori ini sering kali terlalu mengandalkan pada adaptasi situasional yang mungkin tidak selalu berlaku di semua jenis organisasi. Dalam hasil yang dibahas, seperti oleh Oon et al. (2024) mengenai frekuensi rapat dewan dan kinerja perusahaan, ditemukan bahwa penerapan frekuensi rapat dewan yang lebih sering dapat meningkatkan kinerja perusahaan, namun tidak dijelaskan apakah pendekatan ini bisa diterapkan secara universal di semua organisasi. Dalam banyak kasus, penyesuaian yang berlebihan terhadap kondisi eksternal bisa mengarah pada kesalahan dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi kinerja jangka panjang organisasi.

Secara keseluruhan, meskipun Teori Kontingensi memberikan wawasan yang berguna mengenai pentingnya penyesuaian keputusan manajerial dengan kondisi eksternal, terdapat beberapa kritik mengenai keterbatasannya dalam menyediakan pedoman yang lebih jelas mengenai bagaimana faktor-faktor tersebut dapat diukur, diidentifikasi, dan diterapkan secara konsisten di berbagai konteks organisasi. Pendekatan yang terlalu fleksibel dan bergantung pada kondisi eksternal juga dapat mengurangi efektivitas keputusan dalam beberapa situasi, terutama di sektor-sektor yang sangat dinamis dan penuh ketidakpastian.

DAFTAR PUSTAKA

Albalas, S. 2025. "The Impact of Human Resource Management on Employee Performance in Healthcare Organizations." *Journal of Health Organization and Management*. <https://doi.org/10.1108/JHOM-03-2024-0116>.

- Basu, P., & Jayadi, U. (2025). Integration of Blockchain Technology, Artificial Intelligence, and Machine Learning in Financial Accounting: Transformation Towards Efficiency and Transparency. *SINOMIKA Journal: Publikasi Ilmiah Bidang Ekonomi Dan Akuntansi*, 4(1), 1–10. <https://doi.org/10.54443/sinomika.v4i1.3472>
- Benitez, J., T. S. H. Teo, A. Ajamieh, and L. Frank. 2023. “The Role of Artificial Intelligence for Management Decision: A Structured Literature Review.” *Journal of Enterprise Information Management*, ahead-of-print.
- Blanton, M., and B. Tannenbaum. 1992. “Contingency Theory and Organizational Decision Making: The Role of Environment and Structure in Shaping Decisions.” *Journal of Management Studies* 29 (2): 155–80.
- Donaldson, L. 2001. *The Contingency Theory of Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Eklund, S. C. 2025. “Intermediaries in Strategic Procurement: Opportunities and Obstacles for Public Organizations.” *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management* 37 (6): 244–62. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-02-2025-0052>.
- Fiedler, F. E. 1964. “Contingency Theory of Leadership.” In *Leadership and Performance in Organizations*.
- Garza-Reyes, J. A., V. Kumar, and S. P. Nadeem. 2020. “Decision-Making Trends in Quality Management: A Literature Review about Industry 4.0.” *Production* 30: e20200044.
- Gnizy, I. 2025. “When Does Business Agility Matter to Firm Strategic Performance?” *Journal of Asia Business Studies* 9 (5): 509–20. <https://doi.org/10.1108/JABS-09-2024-0509>.
- Hawrysz, L., A. Zabłocka-Kluczka, K. Zak, and H. Karahodzie. 2025. “Perceived Environmental Uncertainty and Digital Maturity in Primary Healthcare Facilities in the UK: Implications for Job Satisfaction and Organizational Trust.” *Central European Management Journal* 9 (27): 277–90. <https://doi.org/10.1108/CEMJ-09-2024-0277>.
- Javed, U., M. A. Rashid, G. Hussain, and S. Shafique. 2025. “How Does Ambiguous Green Communication Dampen Self-Brand Connection? From the Perspective of Expectancy Violation Theory.” *Corporate Communications: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-02-2025-0041>.
- Kieny, M. P., C. Arsenault, J. Röttger, and O. J. Wouters. 2024. “From Chaos to Rationality: A Contingent Meta-Model for Evidence-Informed Health Policymaking in Diverse Contexts.” *Health Research Policy and Systems* 22: 50.
- Khan, U. A., and M. Qaiser. 2025. “Hybrid Project Management and Its Effects on Project Performance.” *International Journal of Organization Theory & Behavior* 9 (16): 166–78. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-09-2024-0166>.
- Kitsios, F., and M. Kamariotou. 2023. “Decision Making Mechanism in Resource-Based Theory: A Literature Review, Synthesis, and Future Research.” *Journal of Strategy and Management* 16 (4): 545–67.

- Kruse, D. L., J. R. Blasi, R. Park, and R. B. Freeman. 2024. "The Role of Employee Ownership, Financial Participation, and Decision-Making in Corporate Governance: A Multilevel Review and Research Agenda." *Journal of Management Studies* 61 (7): 1749–84.
- Marković, T., and V. Simić. 2022. "Uncertainty Decomposed: Understanding Levels of Contingency to Enable Effective Decision-Making." *Economic Horizons* 24 (3): 239–54.
- Mukherjee, S., S. Mukherjee, A. Ferraris, and B. Stehlikova. 2025. "Enhancing Health-Care Service Delivery through AI-Integrated Knowledge Management Systems." *Journal of Knowledge Management* 36 (3): 112–23. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2025-0119>.
- Muñoz, A., S. C. Rambaud, and F. J. Arcelus. 2023. "The Relationship between Enterprise Risk Management and Managerial Judgement in Decision-Making: A Systematic Literature Review." *Journal of Risk and Insurance*, early view.
- Nkurunziza, V. 2025. "Amending CSV: Contingency Theory for the Quest of Fit." *Social Responsibility Journal* 9 (8): 534–46. <https://doi.org/10.1108/SRJ-08-2024-0534>.
- Oon, E. Y. N., M. A. Hossain, and M. B. Yahaya. 2025. "Board Meeting Frequency and Firm Performance: Unpacking the Moderating Effects of Monitoring and Advisory Roles." *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society* 25 (4): 345–67. <https://doi.org/10.1108/CG-11-2024-0568>.
- Palomino-Tamayo, W., J. L. Wakabayashi, and G. Rojer. 2025. "Contingency Consumer Brand Evaluations during Recessions: A Meta-Analysis and Systematic Review." *Journal of Product & Brand Management* 34 (7): 1023–40. <https://doi.org/10.1108/JPBPM-07-2024-5317>.
- Stojić, D., A. Kršul, and E. Bekmen. 2024. "Multi-Criteria Decision-Making Methods in Flood Assessment and Management: Systematic Literature Review for the Period 2014–2024." *Water Research and Management* 14 (3): 15–34.
- Sun, L., T. S. Ong, B. H. Teh, and J. H. Low. 2025. "Effects of Market Dynamics and Policy Uncertainty on the Effectiveness of Digital Transformation: A Perspective on the Digitalization Paradox." *International Journal of Emerging Markets* 34 (7): 1023–40. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-12-2024-2076>.
- Vu, H. Y., M. H. T. Mai, T. N. Pham, and M. A. Afifa. 2025. "From Management Accountant Networking to Firm Performance: The Mediating Role of Innovative Management Accounting Tools and the Moderating Role of Innovation-Oriented Culture." *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. <https://doi.org/10.1108/APJBA-02-2025-0106>.
- Zaccaro, S. J., S. Dubrow, M. A. Marks, and J. E. Mathieu. 2023. "A Contingency Framework for the Performance Consequences of Team Boundary Management: A Meta-Analysis of 30 Years of Research." *PLOS ONE* 18 (11): e0293691.