

The Influence of the Application of Cognitive Models, Bounded Rationality, Creativity on Strategic Planning in Decision Making: A Systematic Literature Review

Retno Pratiwi¹, Rachmat Darmawan², Fahmi Setiyawan³, Budi Nurhamdani⁴, Daniel Christian⁵,
Budi Ariyanto⁶

retnopratiwi838@gmail.com¹, rachmatdarmawan93@gmail.com²,
fahmidarsono96@gmail.com³, budi.nurhamdani@gmail.com⁴, danielcgo12@gmail.com⁵,
budyariyanto99@gmail.com⁶

Logistik, Sekolah Tinggi Manajemen Pariwisata dan Logistik Lentera Mondial, Jakarta, Indonesia
082232853355 and retnopratiwi838@gmail.com

ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki pengaruh penerapan model kognitif, rasionalitas terbatas, dan kreativitas pada proses pengambilan keputusan dalam perencanaan strategis. Melalui tinjauan pustaka yang sistematis, penelitian ini berupaya untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang bagaimana faktor-faktor tersebut berinteraksi satu sama lain dan memengaruhi kemampuan individu atau organisasi untuk membuat keputusan strategis. Model kognitif mencakup bagaimana individu memproses informasi, rasionalitas terbatas mencerminkan keterbatasan logika dalam pengambilan keputusan, dan kreativitas mengeksplorasi aspek-aspek inovatif dari perencanaan strategis. Dengan menganalisis literatur terkait, penelitian ini berupaya untuk memberikan wawasan yang komprehensif tentang bagaimana kombinasi elemen-elemen tersebut dapat membentuk rencana strategis yang efektif. Implikasi dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori pengambilan keputusan strategis dan memberikan panduan praktis bagi organisasi dalam meningkatkan kualitas rencana strategis mereka.

Keywords: Cognitive Models, Bounded Rationality, Strategic Planning, Decision Making, Creativity

PENDAHULUAN

Seiring dengan terus berkembangnya dinamika bisnis, pengambilan keputusan strategis merupakan landasan utama bagi keberlanjutan dan keberhasilan suatu organisasi. (Susanti & Darmawan, 2023) Keputusan strategis tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain penerapan model kognitif, keterbatasan rasionalitas, dan kreativitas dalam proses pengambilan keputusan (Anisah Mahdiyani & Tanuwijaya, 2022). Pemahaman yang mendalam tentang interaksi yang kompleks antara faktor-faktor tersebut sangat penting untuk membentuk rencana strategis yang adaptif dan efektif.

Model kognitif yang mencakup pemahaman tentang struktur mental pengambilan keputusan telah terbukti berhasil dalam berbagai konteks organisasi. Penerapannya dapat melibatkan pemodelan skenario dan model dinamis kualitatif untuk meningkatkan pemahaman tentang masalah yang kompleks dan memfasilitasi pengambilan keputusan strategis yang lebih baik (Karayev & Sadikhova, 2020). Pergeseran dari pengambilan keputusan yang sepenuhnya rasional menjadi pengambilan keputusan rasional yang terbatas merupakan fenomena yang menarik, terutama dalam konteks dampak krisis seperti yang berasal dari pandemi COVID-19 (Soldierits, 2021). Secara umum, kondisi ini mendorong organisasi untuk menyesuaikan rencana strategisnya dengan mempertimbangkan faktor eksternal yang tidak dapat diprediksi dengan pasti.

Di sisi lain, kreativitas sebagai elemen kunci dalam pengambilan keputusan strategis dapat memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Kemampuan untuk berpikir out of the box

dan menghasilkan ide-ide inovatif dapat memandu perumusan rencana strategis yang responsif dan adaptif terhadap perubahan di pasar dan lingkungan bisnis. Meskipun literatur telah memberikan wawasan tentang pengaruh model kognitif, rasional terbatas, dan kreativitas pada pengambilan keputusan strategis, perbandingan dan sintesis temuan-temuan ini melalui pendekatan Tinjauan Literatur Sistematis (SLR) dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif dan mendalam. Oleh karena itu, penelitian ini akan melakukan tinjauan literatur sistematis untuk mengeksplorasi dan menganalisis pengaruh penerapan model kognitif, rasional terbatas, dan kreativitas pada rencana strategis dalam pengambilan keputusan strategis organisasi.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana interaksi antara model kognitif, keterbatasan rasionalitas, dan kreativitas mempengaruhi kualitas rencana strategis yang dihasilkan dalam konteks pengambilan keputusan strategis?” Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pemahaman akademis dan praktis tentang dinamika pengambilan keputusan strategis, memberikan pandangan yang lebih luas bagi para pengambil keputusan, peneliti, dan praktisi yang terlibat dalam merumuskan strategi organisasi (Shafiee Kristensen et al., 2021).

LITERATURE REVIEW

1. Decision Making

Berdasarkan proses mental yang melibatkan pemilihan opsi atau tindakan dari beberapa aspek alternatif yang tersedia, maka disebut pengambilan keputusan. Teori rasional Simon (1986) menjelaskan bahwa individu dalam kaitannya dengan pengambilan keputusan berpikir dan berperilaku secara rasional, serta mempertimbangkan alternatif secara komprehensif untuk menilai opsi yang paling optimal berdasarkan informasi yang tersedia. Namun, Lindblom (1959) memiliki perspektif yang sama bahwa pengambilan keputusan sering kali bersifat bertahap atau inkremental, di mana keputusan diambil secara perlahan dari waktu ke waktu dan disesuaikan berdasarkan pengalaman (Saghali & Allahverdi, 2023). Selain itu, teori rasionalitas terbatas Simon (1986) mengakui bahwa dalam situasi pengambilan keputusan yang kompleks, individu memiliki keterbatasan dalam kapasitas kognitif dan informasi, sehingga keputusan tidak selalu optimal. Galbraith (1973) menyoroti bahwa pengambilan keputusan sering kali melibatkan partisipasi individu di seluruh organisasi, bukan hanya beberapa individu, dan mempertimbangkan distribusi informasi dalam organisasi.

Dengan demikian, hal ini mencerminkan bahwa pengambilan keputusan merupakan proses dinamis yang dapat melibatkan aspek rasional, inkremental, dan distribusi informasi dalam suatu organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa keputusan tidak selalu mengikuti model rasional, tetapi juga dipengaruhi oleh keterbatasan kognitif, pengalaman, dan interaksi dalam konteks organisasi (Chugh & Kern, 2016).

2. Cognitive Model

(Simon, 1979) seorang ilmuwan kognitif dan peraih Nobel Ekonomi, menjelaskan model kognitif sebagai representasi mental dari suatu sistem atau masalah yang digunakan untuk memandu tindakan dan pengambilan keputusan. Menurut Simon, model kognitif mencakup struktur konsep dan hubungan antarkonsep. Model kognitif sebagai representasi mental dari informasi yang tersimpan dalam memori. (Narayanan et al., 2011) Model kognitif juga terlibat dalam pemrosesan informasi dan membimbing perilaku. (Anderson, 1983) memandang otak manusia sebagai sistem kognitif yang terstruktur. Menurutnya, struktur ini

mencakup modul kognitif yang berfungsi untuk mengelola informasi dalam memori dan proses kognitif lainnya. Proses kognitif terjadi dalam dua tahap utama, yaitu tahap pemrosesan deklaratif dan tahap pemrosesan prosedural (Raffaelli et al., 2017). Pemrosesan deklaratif melibatkan manipulasi informasi dalam memori deklaratif, sedangkan pemrosesan prosedural melibatkan penggunaan aturan atau prosedur dalam memori prosedural.

(Neisser, 1967) memandang kognisi sebagai suatu aktivitas pengaturan dan penyesuaian diri dengan lingkungan. Ia menekankan pentingnya pemahaman konteks dalam pengembangan model kognitif. Model kognitif Neisser menekankan peran pengalaman dan konteks dalam pembentukan pemahaman. Pengalaman individu beserta konteksnya memegang peranan kunci dalam membentuk model kognitifnya. Individu tidak hanya menerima informasi dari lingkungan, tetapi juga secara aktif mengumpulkan, mengorganisasikan, dan menginterpretasikan informasi tersebut. Serta sebagai bagian dari suatu sistem sosial yang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh lingkungannya. Sehingga model kognitif berperan sebagai representasi mental yang menuntun pengambilan keputusan dengan mengikutsertakan struktur konsep dan hubungan antar konsep. Serta menyoroti peran memori dalam model kognitif, yang mana proses kognitif tersebut melibatkan dua tahap utama, yaitu pemrosesan deklaratif dan prosedural. Kognisi merupakan suatu aktivitas pengaturan dan penyesuaian diri dengan lingkungan, dengan pengalaman dan konteks sosial memegang peranan sentral dalam pembentukan model kognitif. Secara keseluruhan, pandangan ini memberikan landasan yang komprehensif untuk memahami kompleksitas bagaimana manusia memproses informasi, membuat keputusan, dan berinteraksi dengan dunia di sekitar mereka (Attah-Boakye et al., 2023).

3. Bounded Rationality

Rasionalitas terbatas merupakan konsep yang dikembangkan oleh Herbert A. Simon pada tahun 1950-an. Konsep ini mencoba menjelaskan bahwa dalam pengambilan keputusan, dengan keterbatasan sumber daya seperti waktu, informasi, dan kemampuan kognitif, hal tersebut sering kali dibatasi oleh individu. Dengan kata lain, manusia tidak selalu mampu melakukan analisis yang sempurna atau mengoptimalkan keputusannya karena keterbatasan tersebut. (Simon, 1957) mengembangkan konsep rasionalitas terbatas lebih lanjut dalam konteks organisasi bisnis. Ia menyoroti bahwa organisasi sering kali harus beroperasi dengan informasi yang tidak lengkap dan sumber daya yang terbatas. Oleh karena itu, dalam keadaan yang terbatas ini, manusia cenderung membuat keputusan yang cukup rasional dan memadai, tetapi mungkin tidak selalu optimal. Rasionalitas terbatas menurut (Thaler, 1991) memahami bahwa manusia adalah "makhluk yang terbatas secara rasional" dan mempertimbangkan keterbatasan tersebut dalam merancang teori dan kebijakan ekonomi. Pendekatan ini memperluas pandangan konvensional tentang rasionalitas dalam ekonomi dan memperkenalkan dimensi psikologis dan perilaku yang lebih kaya. Rasionalitas terbatas mengacu pada kenyataan bahwa dalam keputusan ekonomi, individu tidak selalu bertindak sepenuhnya rasional atau optimal karena keterbatasan informasi, proses kognitif, dan faktor lain yang membatasi kapasitas pengambilan keputusan (Marín-Idárraga et al., 2022).

(Gigerenzer & Reinhard, 2002) memiliki pandangan positif terhadap rasionalitas terbatas, melihatnya sebagai solusi adaptif yang cerdas terhadap kompleksitas dunia nyata. Dengan menghadirkan model "kotak peralatan adaptif", mereka merangsang pemikiran tentang bagaimana manusia dapat beroperasi secara efektif dalam membuat keputusan meskipun ada kendala. Dalam menghadapi keterbatasan informasi, waktu, dan kapasitas kognitif, manusia mengandalkan heuristik dan aturan sederhana sebagai alat adaptif. Heuristik adalah aturan praktis yang digunakan untuk membuat keputusan dengan cepat dan efisien. Heuristik dan aturan sederhana dapat menghasilkan keputusan yang cukup baik dalam waktu singkat,

bahkan dalam kondisi informasi yang terbatas. Hal ini berbeda dengan pandangan tradisional yang melihat rasionalitas terbatas sebagai ketidakmampuan untuk mencapai solusi optimal. Dengan menyatukan konsep-konsep ini, kita memahami bahwa rasionalitas terbatas bukanlah hambatan, melainkan solusi adaptif yang cerdas dalam menghadapi kompleksitas dunia nyata, yang memungkinkan manusia untuk membuat keputusan yang memadai bahkan dalam keterbatasan.

4. Creativity

Pengertian kreativitas adalah produksi ide atau produk baru dan bermanfaat oleh individu atau kelompok yang dapat diukur dengan standar yang diterima secara luas oleh semua anggota masyarakat. Kemampuan berpikir kreatif (keterampilan kognitif) untuk menghubungkan dan menggabungkan ide-ide yang ada dengan cara-cara baru. Kemampuan ini memungkinkan individu untuk melihat hubungan dan konsep yang tidak terlihat oleh orang lain, sehingga membuka peluang untuk inovasi. (Amabile, 1996). Menurut (Robinson, 2009) kreativitas adalah proses membuat sesuatu yang baru dan bermakna. Robinson melihat kreativitas sebagai proses yang berkelanjutan dan bukan sebagai hasil akhir atau produk tertentu. Ia menekankan pentingnya menyediakan ruang untuk eksplorasi dan pengembangan ide. Kreativitas tidak hanya tentang seni atau musik, tetapi juga tentang kemampuan untuk berpikir secara unik dan menemukan solusi baru.

Kreativitas juga merupakan penggunaan pertimbangan yang tidak biasa yang melibatkan melihat sesuatu dengan cara yang tidak biasa atau tidak dikenal. (Langer, 2014) menekankan peran "mindfulness" dalam mengembangkan kreativitas. Menurutnya, kesadaran akan pengalaman terkini dan mengeksplorasi berbagai cara memandang sesuatu dapat merangsang kreativitas. Oleh karena itu, kreativitas melibatkan produksi ide-ide baru, proses berkelanjutan, pemikiran unik, dan penggunaan pertimbangan yang tidak biasa untuk melihat dunia dengan cara yang tidak pernah terpikirkan sebelumnya.

5. Strategic Plan

Rencana strategis merupakan dokumen formal yang merinci tujuan jangka panjang suatu organisasi dan langkah-langkah yang akan diambil untuk mencapainya. Rencana tersebut meliputi analisis eksternal dan internal, penetapan tujuan, identifikasi strategi, alokasi sumber daya, serta pengukuran dan evaluasi kinerja. (Halawa et al., 2024) Proses perencanaan strategis merupakan serangkaian langkah sistematis yang diawali dengan merumuskan visi dan misi organisasi, kemudian dilanjutkan dengan analisis lingkungan eksternal dan internal, penetapan tujuan, pemilihan strategi, implementasi, dan evaluasi. (David, 2015). Menurut (Thompson et. al., 2019) perumusan strategi merupakan proses berkelanjutan yang terdiri dari langkah-langkah yang saling terkait. Proses tersebut meliputi analisis lingkungan internal dan eksternal, penetapan tujuan, pemilihan strategi, implementasi, dan evaluasi kinerja. (Bryson, 2018) menyarankan agar organisasi melakukan analisis menyeluruh terhadap lingkungan eksternal dan internalnya. Hal ini meliputi pemahaman tren, peluang, tantangan, serta kekuatan dan kelemahan organisasi. Sebab, rencana strategi harus meliputi penetapan tujuan yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan terikat waktu. Rencana strategis yang efektif tidak berhenti pada tahap perumusan dan implementasi. Perlu adanya sistem pemantauan dan evaluasi yang berkelanjutan untuk mengukur kemajuan, mengidentifikasi pembelajaran, dan menyesuaikan strategi sesuai dengan keadaan baru (Darmawan et al., 2024).

Rencana strategis bukanlah dokumen statis, melainkan panduan dinamis yang melibatkan partisipasi, analisis mendalam, penetapan tujuan spesifik, implementasi, serta pemantauan

dan evaluasi berkelanjutan. Secara keseluruhan, pendekatan ini bertujuan untuk menyediakan kerangka kerja yang solid untuk mencapai keunggulan kompetitif dan menanggapi perubahan kondisi di sekitar organisasi.

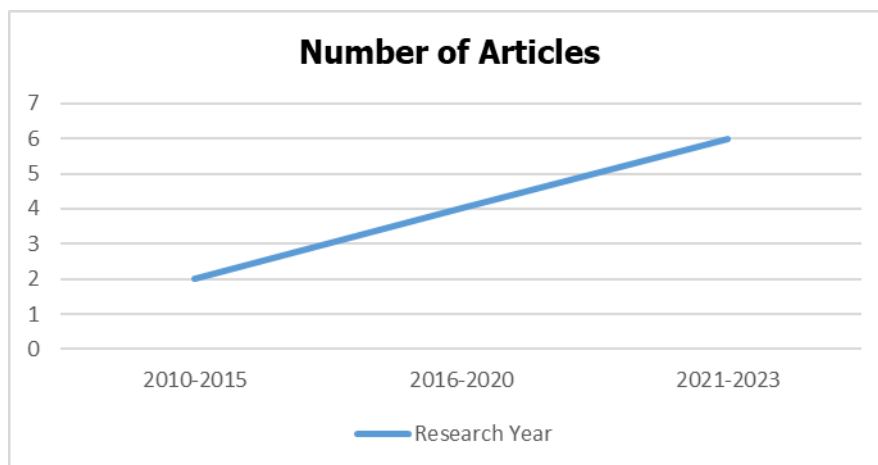
RESEARCH METHOD

Tinjauan Pustaka Sistematis (SLR) adalah metode penelitian sistematis dan metodologis untuk menyelidiki, mengevaluasi, dan mensintesis pustaka yang relevan dengan topik penelitian atau pertanyaan penelitian tertentu. Pendekatan ini digunakan untuk memperoleh gambaran umum yang komprehensif tentang pengetahuan yang ada di suatu bidang dan untuk mengidentifikasi temuan-temuan utama. Kitchenham (2004), seorang peneliti dan metodologis terkenal di bidang rekayasa perangkat lunak, telah memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pengembangan dan pemahaman Tinjauan Pustaka Sistematis (SLR). Kitchenham telah memainkan peran penting dalam mengembangkan pedoman dan metode untuk melakukan SLR dalam konteks ilmu komputer dan rekayasa perangkat lunak. Metode SLR menciptakan pendekatan yang transparan, sistematis, dan objektif untuk merinci pemahaman pustaka tentang topik penelitian. Ini memberikan landasan yang kuat untuk pengambilan keputusan, pengembangan kebijakan, dan pengembangan pengetahuan berbagai disiplin ilmu.

RESULTS AND DISCUSSION

A. RESULT

Artikel penelitian ini melakukan pencarian daring menggunakan Google Scholar. Menggunakan kata kunci yaitu model kognitif, rasionalitas terbatas, kreativitas, strategi, pengambilan keputusan, kinerja, desain organisasi, kapasitas penyerapan, dan inovasi. Maka terdapat 12 artikel yang digunakan. Dari 12 artikel tersebut, terdapat 2 artikel dari tahun 2010-2015, 4 artikel dari tahun 2016-2020, dan 6 artikel dari tahun 2021-2023 seperti yang terlihat pada grafik 1.1.



Gambar 1. Publication Trends 2010-2023

Kemudian penulis merinci dan menganalisis informasi yang terdapat dalam tabel terkait. Tabel ini berfungsi untuk memudahkan pemahaman terhadap data atau kategori artikel yang akan dibahas. Dengan membaca tabel ini, Anda dapat menemukan pola, tren, dan perbandingan yang penting untuk mendukung argumen atau temuan yang akan dijelaskan lebih lanjut dalam teks.

Tabel 1. Literature Review List

No.	Researcher and Title	Year	Research Methods	Main Variable	Analysis Model	Main Findings
1	Karayev, Robert &	2020	This study uses a	Factors, Causal Relations,	Models of linear	Cognitive models have been

	Natella Yu. The Advantages of Cognitive Approach for Enterprise Management in Modern Conditions		combination of qualitative and quantitative research methods, namely using various cognitive modeling techniques, such as SWOT analysis, PESTLE analysis, scenario analysis, fuzzy causal grid analysis, and hierarchical analysis. These methods suggest a mixed method approach, which combines qualitative and quantitative data analysis to gain a comprehensive understanding of the social and economic systems studied	Current Value or Variation Tendency, Cognitive Models, Engineering Efficiency Descriptors	dynamics by F. Roberts, Scenario analysis method, Fuzzy causal grid analysis, T. Saati hierarchy analysis method, Qualitative dynamics models based on rules and temporal logic	successfully applied in real-world projects, including assessing the strategic prospects of an offshore oil company, identifying the core competencies of a telecommunications company, analyzing management effectiveness in a poultry company, and evaluating the strategic potential of a regional development agency. The use of cognitive modeling techniques, such as scenario modeling and qualitative dynamic models, enhances understanding of complex problems and facilitates strategic decision-making
2	Thomas Solderits. The Impact of COVID-19 on Bounded Rationality, Understood in The Tradition of H.A. Simon	2022	The method used in this study uses qualitative descriptive	Information Availability, Decision Heuristics, Choice and Behavior, Leadership Styles	Analysis based on grounded theory	The results support the hypothesis that the shift from rational to bounded rational decision-making, as well as the increase in bounded rational decisions, was influenced by the COVID-19 crisis. The COVID-19 crisis has had a significant impact on the decision-making process, causing a shift from rational decision-

						making to decisions driven by the impact of the crisis and the resulting behavior
3	Armando, Diego et. al. Factors Affecting The Effect Of Exploitation And Exploration On Performance: A Meta-Analysis	2022	The method used in this study is quantitative. This research model is a conceptual model that describes the relationship between exploitation, exploration, and performance in organizations	Substantive moderators (resource slack, organizational structure, inter-organizational relationships, competitive intensity, environmental dynamism), extrinsic moderators (region, size, sector), methodological moderators (data sources and performance measurement)	Meta analysis (using the HOMA method (Hunter and Schmidt) to conduct meta-analysis), subgroup analysis and meta-regression analysis to explore the moderating effects of various variables	The effects of exploitation and exploration on performance depend on the presence of moderating factors included in our analysis. Furthermore, some of these factors are relevant to explaining the performance of exploitation versus exploration, while other moderators do not determine the difference in the effects of exploitation and exploration on performance. The results show a positive and significant relationship between exploitation and performance, indicating that organizations that focus on enhancing existing capabilities tend to achieve better performance outcomes
4	Kristensen, Shafiee et. al. Organization Design In Motion: Designing An Organization For Agility	2021	Mixed approach research design, which combines qualitative and quantitative methods	Organizational agility, innovation performance, and different elements of organizational design	Data collection through surveys, qualitative interviews, and observations to provide a rich picture of organizational agility and the role of	Applying agile approaches to product development can improve organizational agility in large companies that produce complex, high-tech solutions. Agile organizations prioritize decentralized

					various organizational design elements in achieving it	decision-making and distributed authority. Transparency and empowerment are critical factors in creating a radically transparent work culture, which can contribute to organizational agility
5	Farida et. al. Influence of Absorptive Capacity and Creativity on Worker Performance with Social Media as Moderation	2022	The research design used in this document is a survey-based design	Individual Absorptive Capacity (ACAP), Creativity, Job Performance, Social Media Use, Job Satisfaction	The analysis used in this document is Structural Equation Modeling (SEM)	There is a positive relationship between Individual Absorptive Capacity (ACAP) and job performance. Social media usage can contribute to individual ACAP and creativity. Job satisfaction is positively related to job performance. Overall, these findings suggest that individual ACAP, creativity, and job satisfaction are important factors contributing to job performance
6	Saghali, Abbas. The Intervening Role Of Organizational Dynamic Routines: Absorptive Capacity And Knowledge Management Perspective	2011	The method used in this research uses a qualitative conceptual and descriptive analysis method or approach	Knowledge Transfer, Strategic Planning, Cultural Environment, Information Technology Advances, Organizational Structure	A conceptual model describing the relationships between organizational dynamic routines, absorptive capacity, and knowledge management processes	The dynamic routines of the organization, including knowledge transfer systems, strategic planning, cultural environment, information technology advances, and organizational structure, play a role in linking the capacity to absorb new external knowledge with knowledge management processes
7	Chugh, Dolly	2016	The method	Bounded	This model	The ethical

	& Mary C. Kern. A Dynamic and Cyclical Model of Bounded Ethicality		used is qualitative (using field experiments to test)	Ethicality	combines key psychological concepts such as self-view, self-threat, self-enhancement, and self-protection to describe the cognitive processes involved in ethical decision making	decision-making model integrates major models and findings from current behavioral ethics research into a single, comprehensive model. Research shows that everyone is susceptible to ethical lapses, and organizations are better positioned to influence employee behavior with this understanding
8	Boakye, Rexford. et. al. The Effects Of Top Management Team Strategic Cognition On Corporate Financial Health And Value: An Interactive Multi-Dimensional Approach	2023	The research methodology used in this article involves a critical review of the use of PLS-SEM (Partial Least Squares Structural Equation Modeling) to test the model, including path coefficients, external loadings, and composite reliability	TMT education, TMT experience, TMT strategic cognition, TMT risk preference, TMT innovation, and TMT human resources	Assess the discriminant validity of the model using Average Variance Extracted (AVE) and test the convergent validity using outer loading and AVE. Conduct a discriminant validity test to determine the uniqueness of each latent construct	The reliability of the measurement model was examined, and all latent constructs showed a composite reliability above 0.7. The results showed that TMT human resources have a significant positive effect on Tobin's Q and Z-score. Efficiency, leverage, liquidity, and profitability also showed significant relationships with Tobin's Q and Z-score
9	Narayanan et. al. The Cognitive Perspective in Strategy: An Integrative Review	2010	Using a systematic approach to evaluate the literature's contribution to strategic cognition	Cognition, decision-making, routines, identity, strategic change, organizational learning, strategy implementation, and strategic sensemaking	The methodology used in this article involved a systematic process in selecting articles for inclusion. The authors read the tables of contents of selected journals and	Temuan penelitian ini didasarkan pada tinjauan komprehensif artikel dari jurnal terpilih, dan kesimpulannya menyoroti peran kognisi dalam membentuk praktik manajemen strategis. Temuan utama berkisar pada kriteria penyertaan artikel, proses

					examined the titles of articles, searching for specific keywords related to cognition and strategies	penyaringan, dan fokus khusus pada komponen kognitif dalam isu-isu manajemen strategis
10	Raffaelli, Ryan et. al. Frame Flexibility: The Role of Cognitive and Emotional Framing in Innovation Adoption by Incumbent Firms	2018	The analysis method used in this article is mainly qualitative. This study uses a qualitative approach to understand and interpret various aspects	Framing processes, social movements, technological change, industry affiliation, organizational identity, top management team diversity, innovation processes, organizational adaptation, cognitive dynamics of capability development, exploitation-exploration tensions, organizational ambidexterity, and strategic leadership	The model used in the article is a literature review	Failure to innovate has a significant impact on a company's ability to compete
11	Royo Carlos et. al., Intentional Bounded Rationality Methodology to Assess the Quality of Decision Making Approaches With Latent Alternative Performances	2022	The analysis method used in this article uses qualitative and quantitative. Such as field observations combined with surveys to evaluate the flexibility pattern of the TMT framework over time	Organizational Identity, Cognitive and Emotional Frames, Innovation, Flexibility of TMT (Top Management Team) Cognitive Frames, Innovation Strategy, Organizational Sustainability, Radical Change in Organizations	A study on the flexibility of a framework that can rely on various forms of data collection and analysis to understand the role of taste in innovation adoption decisions	When the rationality of decision makers is different, the expected performance improvement is reduced. When decision makers are highly expert, judgments are more consistent and expected benefits are greater. When decision makers are highly inexperienced, the probability of rejection may increase, although

						this does not necessarily mean a greater expected performance improvement
12	Dhami, Sanjit et al. Heuristics and Public Policy: Decision-making Under Bounded Rationality	2019	Using a variety of analytical methods, including theoretical and empirical approaches to decision making. Includes critique and evaluation of various heuristics and decision-making strategies	Risk, uncertainty, outcomes, probabilities, mental processes, neural processes, cholesterol test components (e.g., A, B, C, D, E), and ecological rationality	Using different research models, particularly in the context of decision making and heuristics, this study critiques the models proposed by Gigerenzer and Selten, as well as the KT&O program. It highlights the limitations of these models and raises the need for further research to understand how people make decisions in different situations	This article discusses the findings and results of the G&O program (Gigerenzer and colleagues) in contrast to the KT&O program (Kahneman and Tversky). It highlights that the G&O program aims to show that heuristics are good and perform better than optimization methods when ecological rationality is taken into account

Hasil artikel penelitian ini memberikan wawasan mendalam tentang aspek kognitif, strategis, dan organisasi yang saling terkait dalam konteks manajemen strategis. Pertama, penerapan model kognitif telah terbukti bermanfaat dalam proyek dunia nyata, seperti penilaian prospek strategis perusahaan minyak dan identifikasi kompetensi inti perusahaan telekomunikasi. Penggunaan teknik pemodelan kognitif, seperti pemodelan skenario, telah terbukti meningkatkan pemahaman tentang kompleksitas masalah dan memfasilitasi pengambilan keputusan strategis.

Kedua, dampak krisis seperti pandemi COVID-19 terbukti memengaruhi pengambilan keputusan dengan memicu pergeseran dari keputusan rasional ke keputusan yang didorong oleh dampak krisis dan perilaku yang diakibatkannya. Temuan ini mencerminkan kemampuan adaptasi organisasi dalam menghadapi situasi krisis dan menunjukkan adanya pergeseran paradigma pengambilan keputusan.

Ketiga, faktor-faktor yang memoderasi hubungan antara eksploitasi dan eksplorasi terhadap kinerja organisasi menjadi bahan analisis dalam meta-analisis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang berfokus pada peningkatan kapabilitas yang ada cenderung memperoleh hasil kinerja yang lebih baik.

Keempat, pendekatan tangkas untuk pengembangan produk telah terbukti meningkatkan ketangkasan organisasi melalui keputusan yang terdesentralisasi dan transparansi budaya kerja. Faktor-faktor seperti transparansi dan pemberdayaan memainkan peran penting dalam menciptakan budaya kerja yang mendukung ketangkasan organisasi.

Kelima, hubungan antara kapasitas penyerapan individu (ACAP), kreativitas, kepuasan kerja, dan kinerja kerja merupakan fokus penelitian lainnya. Temuan ini menegaskan bahwa ACAP individu, kreativitas, dan kepuasan kerja merupakan faktor penting yang berkontribusi terhadap kinerja kerja, dengan media sosial memainkan peran moderat.

Keenam, rutinitas dinamis organisasi termasuk sistem transfer pengetahuan, perencanaan strategis, dan struktur organisasi, berperan dalam menghubungkan kapasitas penyerapan pengetahuan eksternal baru dengan proses manajemen pengetahuan.

Ketujuh, model pengambilan keputusan etis mengintegrasikan temuan-temuan dari penelitian etika perilaku terkini ke dalam satu model yang komprehensif. Temuan-temuan ini menyoroti kerentanan setiap individu terhadap penyimpangan etika dan peran organisasi dalam memengaruhi perilaku karyawan.

Kedelapan, pengaruh kognisi strategis tim manajemen puncak terhadap kesehatan dan nilai keuangan perusahaan diukur melalui pendekatan multidimensi. Sumber daya manusia TMT terbukti memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap indikator kinerja keuangan.

Kesembilan, tinjauan pustaka yang komprehensif menunjukkan peran kognisi dalam membentuk praktik manajemen strategis. Berfokus pada komponen kognitif membantu mengidentifikasi dan memahami berbagai aspek masalah manajemen strategis.

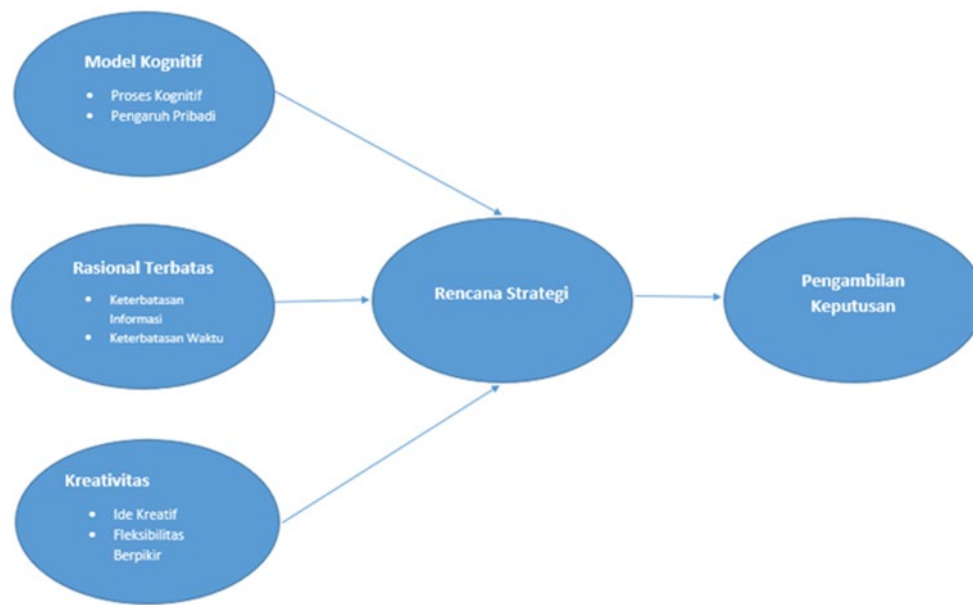
Kesepuluh, kegagalan berinovasi terbukti memiliki dampak signifikan terhadap kemampuan perusahaan untuk bersaing. Hal ini menunjukkan pentingnya inovasi sebagai faktor kunci dalam mempertahankan daya saing organisasi.

Kesebelas, ketika rasionalitas pengambil keputusan berbeda, peningkatan kinerja yang diharapkan cenderung menurun. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat keahlian dan konsistensi dalam penilaian pengambilan keputusan memegang peranan penting dalam hasil akhir. Rasionalitas pengambilan keputusan berkaitan dengan konsistensi penilaian. Semakin ahli pengambil keputusan, semakin konsisten penilaian mereka, yang dapat membantu dalam pengambilan keputusan yang lebih baik.

Terakhir, penelitian menunjukkan bahwa heuristik mengungguli metode optimasi dalam kebijakan publik ketika rasionalitas terbatas diperhitungkan. Hal ini menekankan pentingnya memahami konteks dan keadaan dunia nyata dalam membuat keputusan. Temuan ini dapat berkontribusi pada teori pengambilan keputusan dengan menunjukkan bahwa heuristik memiliki peran penting dalam meningkatkan kualitas keputusan dalam kondisi rasionalitas terbatas.

Discussion

Secara keseluruhan, temuan-temuan ini menekankan kompleksitas dan keterkaitan faktor-faktor kognitif, strategis, dan organisasi dalam konteks manajemen strategis. Integrasi temuan-temuan ini dapat memberikan pandangan yang lebih holistik dan mendalam, membantu praktisi bisnis dan peneliti untuk memahami dinamika kompleks pengelolaan organisasi di era modern. Oleh karena itu, penulis mengambil beberapa variabel dari beberapa temuan dengan membentuk suatu kerangka kerja dalam gambar berikut:



Gambar 2. Framework Model

Terdapat dua dimensi dalam model kognitif, yaitu adanya proses kognitif yang melibatkan pemahaman dan penafsiran informasi yang terkait dengan lingkungan bisnis, kondisi pasar, dan faktor strategis. Pemimpin organisasi dapat menggunakan kemampuan kognitifnya untuk mengenali peluang, mengidentifikasi tantangan, dan menganalisis tren yang relevan. Teknik pemodelan kognitif, seperti pemodelan skenario, digunakan untuk merancang gambaran alternatif tentang bagaimana keputusan strategis tertentu dapat memengaruhi perusahaan dalam berbagai kondisi. Hal ini membantu para pemimpin untuk mempersiapkan kemungkinan perubahan lingkungan atau risiko yang dapat memengaruhi rencana strategis. Kedua, terdapat pengaruh pribadi dalam pengambilan keputusan yang dipengaruhi oleh nilai dan keyakinan pribadinya. Model kognitif ini mencakup bagaimana nilai dan keyakinan dapat memengaruhi preferensi untuk strategi tertentu. Misalnya, seorang pemimpin kejuruan mungkin lebih cenderung memprioritaskan inovasi produk daripada efisiensi operasional. Dan melibatkan analisis bagaimana faktor emosional ini dapat memengaruhi evaluasi risiko, preferensi untuk opsi strategis, dan tingkat keberanian dalam membuat keputusan. Dalam analisis ini, penting untuk memahami interaksi kompleks antara proses kognitif dan pengaruh pribadi dalam membentuk rencana strategis. Pemimpin organisasi harus mampu mengenali dan memahami peran kognisi dan faktor personal dalam pengambilan keputusan agar dapat merancang rencana strategis yang efektif dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Dampak rasionalitas terbatas dalam konteks pengambilan keputusan perencanaan strategis melibatkan pemahaman mendalam tentang keterbatasan informasi dan kendala waktu. Rasionalitas terbatas mencerminkan kenyataan bahwa para pemimpin dan pembuat keputusan strategis tidak selalu memiliki akses penuh ke informasi yang lengkap. Keterbatasan ini dapat mencakup ketidakpastian tentang tren pasar, perilaku pesaing, atau perubahan kondisi eksternal

yang dapat memengaruhi perencanaan strategis. Dalam kondisi informasi terbatas, ada kecenderungan untuk memilih informasi yang konsisten dengan pandangan atau keyakinan yang ada. Hal ini dapat mengakibatkan bias dalam perencanaan strategis karena para pemimpin mungkin tidak mempertimbangkan dengan cermat data yang tidak konsisten dengan pandangan mereka. Kemudian, proses perencanaan strategis sering kali dilakukan dalam konteks yang dibatasi waktu. Para pemimpin harus membuat keputusan strategis di bawah tekanan waktu, yang dapat menghambat kemampuan mereka untuk mempertimbangkan opsi dan dampaknya secara menyeluruh. Jadi untuk mengatasi dampak rasionalitas terbatas, organisasi dapat mengambil langkah-langkah seperti meningkatkan sistem informasi, menerapkan proses pengambilan keputusan yang lebih terstruktur, dan melibatkan beragam tim dalam perencanaan strategis. Pemahaman yang baik tentang keterbatasan ini membantu para pemimpin membuat keputusan strategis yang lebih baik bahkan dalam kondisi informasi dan waktu yang terbatas.

Kreativitas mencakup kemampuan untuk menghasilkan ide-ide baru dan inovatif. Dalam perencanaan strategis, ide-ide kreatif dapat merujuk pada ide-ide yang melampaui pendekatan konvensional. Pemimpin yang kreatif mungkin dapat mengenali peluang-peluang baru, menciptakan solusi-solusi unik, atau merancang strategi-strategi inovatif. Ide-ide kreatif yang dihasilkan harus diintegrasikan ke dalam rencana strategis. Kemudian dalam fleksibilitas berpikir mencakup kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan kondisi atau kebutuhan yang mungkin timbul. Fleksibilitas berpikir memungkinkan organisasi untuk menanggapi dinamika pasar, persaingan, atau perubahan kebijakan yang dapat memengaruhi rencana-rencana strategis. Ini dapat berarti mengubah prioritas, menyesuaikan sumber daya, atau mengubah taktik sesuai dengan keadaan baru. Pengaruh kreativitas pada perencanaan strategis membuka peluang untuk menghasilkan rencana-rencana yang lebih dinamis, responsif, dan inovatif dalam pengambilan keputusan. Pemimpin yang mampu memadukan ide-ide kreatif dengan kebijaksanaan strategis dapat memimpin organisasi-organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan jangka panjang.

Dari integrasi model kognitif, rasionalitas terbatas, dan kreativitas memberikan pemahaman yang lebih lengkap dalam mengembangkan rencana strategis. Pemimpin dapat menggabungkan pemikiran sistematis dengan ide-ide kreatif, sambil mengenali keterbatasan informasi dan waktu yang dapat memengaruhi proses tersebut. Kombinasi ketiga faktor ini membantu menciptakan keputusan strategis yang lebih holistik. Pemimpin dapat mengenali pola kognitif, mengurangi keterbatasan rasionalitas, dan mendorong ide-ide kreatif untuk merumuskan rencana strategis. Dengan mempertimbangkan ketiga elemen ini secara bersamaan, organisasi dapat mengoptimalkan proses perencanaan dan pengambilan keputusan strategis untuk mencapai tujuan jangka panjang.

Conclusions

Kesimpulan dari hasil pembahasan ini menggambarkan pentingnya pemahaman dan pengintegrasian pengaruh penerapan model kognitif serta rasionalitas terbatas dan kreativitas dalam konteks perencanaan strategis dan pengambilan keputusan. Penelitian menunjukkan bahwa penerapan model kognitif memberikan pengaruh positif terhadap proses pengambilan keputusan. Individu atau organisasi yang menerapkan pendekatan kognitif cenderung menggunakan pengetahuan dan pemahaman secara mendalam dalam merencanakan strategi. Penggunaan model rasional terbatas juga memberikan dampak terhadap pengambilan keputusan. Adanya keterbatasan pada informasi dan sumber daya membuat individu atau organisasi cenderung memilih alternatif keputusan yang meminimalkan kerugian dan memaksimalkan keuntungan dalam konteks keterbatasan tersebut. Kemudian kreativitas terbukti memberikan pengaruh yang signifikan terhadap proses pengambilan keputusan. Kemampuan berpikir kreatif membuka peluang untuk mengeksplorasi alternatif keputusan baru yang mungkin belum terpikirkan sebelumnya. Hal ini dapat menghasilkan strategi yang inovatif dan dapat memberikan keunggulan kompetitif.

Penelitian ini memiliki implikasi praktis bagi organisasi dalam mengembangkan kebijakan pengambilan keputusan. Integrasi aspek kognitif, rasional terbatas, dan kreativitas dalam proses pengambilan keputusan dapat meningkatkan kemampuan adaptasi dan responsivitas organisasi terhadap perubahan lingkungan. Dengan demikian, hasil penelitian ini mendukung pentingnya menggabungkan berbagai model pengambilan keputusan untuk mencapai rencana strategis yang lebih efektif dan responsif terhadap dinamika lingkungan bisnis.

FUNDING

Penelitian ini tidak menerima pendanaan eksternal, dimana biaya penelitian seluruhnya dibiayai oleh peneliti.

CONFLICTS OF INTEREST

Penulis menyatakan tidak ada konflik kepentingan

AVAILABILITY OF DATA AND MATERIALS

Ketersediaan data tidak berlaku untuk artikel ini karena tidak ada data baru yang dibuat atau dianalisis dalam penelitian ini.

Acknowledgements

Penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada akademisi, industri dan semua orang yang relevan dalam penelitian ini.

References

- Anisah Mahdiyani, S., & Tanuwijaya, J. (2022). *Influence of Absorptive Capacity and Creativity on Worker Performance with Social Media as Moderation*. <https://doi.org/10.33258/birci.v5i2.4635>
- Attah-Boakye, R., Costanzo, L. A., Guney, Y., & Rodgers, W. (2023). The effects of top management team strategic cognition on corporate financial health and value: an interactive multi-dimensional approach. *European Journal of Finance*, 29(13), 1461–1492. <https://doi.org/10.1080/1351847X.2021.1977360>
- Chugh, D., & Kern, M. C. (2016). A dynamic and cyclical model of bounded ethicality. In *Research in Organizational Behavior* (Vol. 36, pp. 85–100). JAI Press. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.07.002>
- Darmawan, R., Pratiwi, R., Christian, D., Setiawan, F., & Ariyanto, B. (2024). *Identifikasi Variabel Swot Pada Pemilihan Supplier Melalui Analytical Hierarchy Process*.
- Halawa, F. A., Darmawan, R., & Ariyanto, B. (2024). *Analisa Faktor Pemasok, Perencanaan dan Eksekusi Proyek Terhadap Waktu Penyelesaian Proyek dengan Metode PERT Sekolah Tinggi Manajemen Pariwisata dan Logistik Lentera Mondial*.
- Karayev, R. A., & Sadikhova, N. Y. (2020). The advantages of cognitive approach for enterprise management in modern conditions. *Business Informatics*, 14(2), 36–47. <https://doi.org/10.17323/2587-814X.2020.2.36.47>
- Marín-Idárraga, D. A., Hurtado González, J. M., & Cabello Medina, C. (2022). Factors affecting the effect of exploitation and exploration on performance: A meta-analysis. *BRQ Business Research Quarterly*, 25(4), 312–336. <https://doi.org/10.1177/2340944420972707>
- Narayanan, V. K., Zane, L. J., & Kemmerer, B. (2011). The cognitive perspective in strategy: An integrative review. In *Journal of Management* (Vol. 37, Issue 1, pp. 305–351). SAGE Publications Inc. <https://doi.org/10.1177/0149206310383986>
- Raffaelli, R., Tushman, M., & Glynn, M. A. (2017). *Frame Flexibility: The Role of Cognitive and Emotional Framing in Innovation Adoption by Incumbent Firms*.
- Saghali, A., & Allahverdi, S. (2023). *The intervening role of organizational dynamic routines: Absorptive capacity and knowledge management perspective*.
- Shafiee Kristensen, S., Shafiee, M., & Shafiee, S. (2021). Organization design in motion: Designing an organization for agility. *Proceedings of the Design Society*, 1, 2349–2357.

<https://doi.org/10.1017/pds.2021.496>

Solderits, T. (2021). *The impact of COVID-19 on bounded rationality, understood in the tradition of H.A. Simon*. www.arjhss.com

Susanti, M., & Darmawan, R. (2023). Models of supply chain management in the efforts to develop the banyumasan batik industry. In *Operations Excellence: Journal of Applied Industrial Engineering* (Vol. 2023, Issue 2).