

BUKU AJAR



**TEORI PENGAMBILAN
KEPUTUSAN**

Feby Aulia Safrin S.AB., MA.

TEORI PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Feby Aulia Safrin S.AB., MA.



BUKU AJAR TEORI PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Ditulis oleh:

Feby Aulia Safrin S.AB., MA.

Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang keras memperbanyak, menerjemahkan atau mengutip baik sebagian ataupun keseluruhan isi buku tanpa izin tertulis dari penerbit.



ISBN: 978-634-7184-34-4

XIV + 241 hlm; 18,2 x 25,7 cm.

Cetakan I, April 2025

Desain Cover dan Tata Letak:

Melvin Mirsal

Diterbitkan, dicetak, dan didistribusikan oleh

PT Media Penerbit Indonesia

Royal Suite No. 6C, Jalan Sedap Malam IX, Sempakata

Kecamatan Medan Selayang, Kota Medan 20131

Telp: 081362150605

Email: ptmediapenerbitindonesia@gmail.com

Web: <https://mediapenerbitindonesia.com>

Anggota IKAPI No.088/SUT/2024

KATA PENGANTAR

Pengambilan keputusan merupakan suatu proses yang kompleks dan melibatkan berbagai faktor, mulai dari analisis situasi, pertimbangan alternatif, hingga evaluasi dampak dari setiap keputusan yang diambil. Dalam dunia yang penuh dengan ketidakpastian, kemampuan untuk mengambil keputusan yang rasional dan efektif menjadi sangat penting, baik dalam kehidupan pribadi, dunia bisnis, maupun pemerintahan.

Buku ajar ini bertujuan untuk memberikan pemahaman mendalam mengenai teori pengambilan keputusan serta bagaimana teori-teori tersebut dapat diterapkan dalam berbagai konteks. Buku ajar ini membahas berbagai pendekatan pengambilan keputusan, mulai dari model klasik yang berbasis rasionalitas hingga pendekatan yang lebih modern seperti teori perilaku dan pengambilan keputusan dalam kondisi risiko dan ketidakpastian. Selain itu, buku ajar ini juga membahas berbagai teknik dan alat bantu yang dapat digunakan untuk mendukung proses pengambilan keputusan, seperti analisis SWOT, metode multi-kriteria, dan penggunaan data dalam pengambilan keputusan berbasis bukti.

Semoga buku ajar ini dapat menjadi referensi yang bermanfaat bagi mahasiswa, akademisi, praktisi, dan yang ingin mendalami bidang pengambilan keputusan.

Salam Hangat,

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
ANALISIS INSTRUKSIONAL.....	vii
BAB I PENGENALAN TEORI PENGAMBILAN	
KEPUTUSAN.....	1
A. Definisi Pengambilan Keputusan	1
B. Pentingnya Pengambilan Keputusan dalam Organisasi dan Kehidupan.....	3
C. Proses Pengambilan Keputusan.....	4
D. Tipe-Tipe Keputusan dalam Konteks Bisnis	7
E. Tujuan dan Kriteria Keputusan yang Efektif.....	8
F. Soal Latihan Bab I.....	10
BAB II PENDEKATAN-PENDEKATAN DALAM	
PENGAMBILAN KEPUTUSAN	11
A. Pengambilan Keputusan Rasional	11
B. Pengambilan Keputusan Intuitif	14
C. Pengambilan Keputusan Berdasarkan Pengalaman.....	17
D. Pendekatan Analitis vs. Pendekatan Heuristik	20
E. Kelebihan dan Kekurangan Masing-Masing Pendekatan..	23
F. Soal Latihan Bab II.....	35
BAB III TEORI PENGAMBILAN KEPUTUSAN	
TRADISIONAL	37
A. Teori Keputusan Klasik.....	37
B. Teori Probabilitas dan Statistik dalam Pengambilan Keputusan	41
C. Model Keputusan Normatif.....	45
D. Teori Pengambilan Keputusan yang Berbasis Manfaat Maksimal	48
E. Keterbatasan Teori Tradisional dalam Konteks Modern...	54

F.	Soal Latihan Bab III.....	59
BAB IV	PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM KETIDAKPASTIAN.....	61
A.	Ketidakpastian dalam Proses Pengambilan Keputusan	61
B.	Mengukur Ketidakpastian dan Risiko	64
C.	Teori Pengambilan Keputusan dalam Ketidakpastian.....	67
D.	Pengambilan Keputusan dengan Informasi Terbatas	70
E.	Teknik Mengelola Ketidakpastian dalam Keputusan Bisnis	73
F.	Soal Latihan Bab IV	75
BAB V	PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM RISIKO....	77
A.	Konsep dan Definisi Risiko dalam Pengambilan Keputusan	77
B.	Menilai dan Mengelola Risiko dalam Pengambilan Keputusan	80
C.	Model Pengambilan Keputusan dalam Situasi Risiko.....	85
D.	Strategi Pengelolaan Risiko.....	88
E.	Pengambilan Keputusan dengan Menggunakan Analisis Sensitivitas.....	90
F.	Soal Latihan Bab V	92
BAB VI	TEORI PENGAMBILAN KEPUTUSAN DESKRIPTIF.....	93
A.	Pengertian Teori Deskriptif dalam Pengambilan Keputusan	93
B.	Model Model Deskriptif dalam Pengambilan Keputusan .	95
C.	Bias Kognitif dan Pengaruhnya dalam Keputusan	98
D.	Pengambilan Keputusan yang Dipengaruhi Oleh Faktor Psikologis.....	101
E.	Menangani Bias dalam Pengambilan Keputusan	104
F.	Soal Latihan Bab VI	106
BAB VII	PENGAMBILAN KEPUTUSAN KELOMPOK	109
A.	Karakteristik Pengambilan Keputusan Kelompok.....	109
B.	Dinamika Kelompok dalam Pengambilan Keputusan.....	111

C.	Metode dan Teknik Pengambilan Keputusan Kelompok	113
D.	Manfaat dan Tantangan Pengambilan Keputusan Kelompok	115
E.	Mengelola Konflik dalam Keputusan Kelompok	117
F.	Soal Latihan Bab VII.....	120

BAB VIII	PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM MANAJEMEN.....	121
A.	Pengambilan Keputusan dalam Konteks Organisasi	121
B.	Model Pengambilan Keputusan Manajerial.....	123
C.	Pengambilan Keputusan Strategis dalam Manajemen.....	125
D.	Proses Pengambilan Keputusan dalam Organisasi Besar	128
E.	Keputusan Operasional dan Taktis dalam Manajemen ...	131
F.	Soal Latihan Bab VIII.....	134

BAB IX	KEPUTUSAN ETIS DAN MORAL DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN	135
A.	Etika dalam Pengambilan Keputusan	135
B.	Pengaruh Nilai dan Moral dalam Proses Keputusan	137
C.	Model Keputusan Etis.....	139
D.	Dilema Etis dalam Pengambilan Keputusan Bisnis	140
E.	Mengintegrasikan Etika dalam Pengambilan Keputusan	142
F.	Soal Latihan Bab IX	143

BAB X	PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM SITUASI KOMPLEKS	145
A.	Pengambilan Keputusan dalam Situasi yang Kompleks .	145
B.	Teknik untuk Mengatasi Kompleksitas dalam Keputusan	147
C.	Model Pengambilan Keputusan untuk Masalah Kompleks.....	151
D.	Pengaruh Lingkungan dan Faktor Eksternal dalam Pengambilan Keputusan	153
E.	Kasus Studi Pengambilan Keputusan dalam Situasi Kompleks.....	159
F.	Soal Latihan Bab X.....	162

BAB XI	TEKNOLOGI DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN	163
	
A.	Peran Teknologi dalam Proses Pengambilan Keputusan.	163
B.	Sistem Pendukung Keputusan (DSS)	165
C.	Penggunaan Big Data dalam Pengambilan Keputusan....	166
D.	Pengambilan Keputusan Berbasis Kecerdasan Buatan....	168
E.	Keuntungan dan Tantangan Penggunaan Teknologi dalam Pengambilan Keputusan	170
F.	Soal Latihan Bab XI	173
BAB XII	PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM NEGOSIASI	175
	
A.	Pengambilan Keputusan dalam Konteks Negosiasi	175
B.	Teknik Pengambilan Keputusan untuk Mencapai <i>Win-Win Solution</i>	177
C.	Pengaruh Emosi dalam Pengambilan Keputusan Negosiasi	179
D.	Strategi Negosiasi yang Berhasil	182
E.	Mengelola Risiko dan Ketidakpastian dalam Negosiasi .	186
F.	Soal Latihan Bab XII.....	187
BAB XIII	PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM KRISIS ..	189
A.	Pengertian dan Karakteristik Krisis	189
B.	Pengambilan Keputusan dalam Situasi Krisis	191
C.	Model Keputusan dalam Pengelolaan Krisis	193
D.	Teknik Mengambil Keputusan Cepat dalam Krisis.....	195
E.	Evaluasi Keputusan Pasca-Krisis	197
F.	Soal Latihan Bab XIII.....	198
BAB XIV	MASA DEPAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN.....	199
A.	Tren Terkini dalam Pengambilan Keputusan	199
B.	Perkembangan Pengambilan Keputusan Berbasis Teknologi	203
C.	Pengambilan Keputusan dalam Masyarakat 5.0	206
D.	Pengambilan Keputusan di Era Globalisasi dan Digitalisasi	208

E.	Menghadapi Tantangan Masa Depan dalam Pengambilan Keputusan	212
F.	Soal Latihan Bab XIV	216
BAB XV KESIMPULAN		217
DAFTAR PUSTAKA		219
GLOSARIUM		231
INDEKS		235
BIOGRAFI PENULIS.....		239
SINOPSIS		241

ANALISIS INSTRUKSIONAL

No	Kemampuan Akhir yang Diharapkan	Indikator
1	Mampu memahami terkait dengan definisi pengambilan keputusan, memahami pentingnya pengambilan keputusan dalam organisasi dan kehidupan, memahami proses pengambilan keputusan, memahami tipe-tipe keputusan dalam konteks bisnis, serta memahami tujuan dan kriteria keputusan yang efektif. Sehingga pembaca dapat menjadi pengambil keputusan yang lebih kompeten, baik dalam lingkup pribadi, profesional, maupun dalam skala organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> • Definisi Pengambilan Keputusan • Pentingnya Pengambilan Keputusan dalam Organisasi dan Kehidupan • Proses Pengambilan Keputusan • Tipe-Tipe Keputusan dalam Konteks Bisnis • Tujuan dan Kriteria Keputusan yang Efektif
2	Mampu memahami terkait dengan pengambilan keputusan rasional, memahami pengambilan keputusan intuitif, memahami pengambilan keputusan berdasarkan pengalaman, memahami pendekatan analitis vs. pendekatan heuristik, serta memahami kelebihan dan kekurangan masing-masing pendekatan. Sehingga pembaca dapat mengembangkan keterampilan dalam memilih strategi pengambilan keputusan yang paling efektif berdasarkan situasi, data yang tersedia, serta tujuan yang ingin dicapai.	<ul style="list-style-type: none"> • Pengambilan Keputusan Rasional • Pengambilan Keputusan Intuitif • Pengambilan Keputusan Berdasarkan Pengalaman • Pendekatan Analitis vs. Pendekatan Heuristik • Kelebihan dan Kekurangan Masing-Masing Pendekatan
3	Mampu memahami terkait dengan teori keputusan klasik, memahami teori probabilitas dan	<ul style="list-style-type: none"> • Teori Keputusan Klasik

	<p>statistik dalam pengambilan keputusan, memahami model keputusan normatif, memahami teori pengambilan keputusan yang berbasis manfaat maksimal, serta memahami keterbatasan teori tradisional dalam konteks modern. Sehingga pembaca dapat mengidentifikasi keterbatasan teori tradisional dalam menghadapi tantangan dan kompleksitas pengambilan keputusan di era modern, serta mengeksplorasi pendekatan yang lebih adaptif dan relevan dengan dinamika lingkungan bisnis dan organisasi saat ini.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Teori Probabilitas dan Statistik dalam Pengambilan Keputusan • Model Keputusan Normatif • Teori Pengambilan Keputusan yang Berbasis Manfaat Maksimal • Keterbatasan Teori Tradisional dalam Konteks Modern
4	<p>Mampu memahami terkait dengan ketidakpastian dalam proses pengambilan keputusan, memahami mengukur ketidakpastian dan risiko, memahami teori pengambilan keputusan dalam ketidakpastian memahami pengambilan keputusan dengan informasi terbatas, serta memahami teknik mengelola ketidakpastian dalam keputusan bisnis. Sehingga pembaca dapat meningkatkan keterampilan analitis dan strategis pembaca dalam menghadapi tantangan ketidakpastian dalam berbagai bidang, terutama dalam dunia bisnis dan manajemen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ketidakpastian dalam Proses Pengambilan Keputusan • Mengukur Ketidakpastian dan Risiko • Teori Pengambilan Keputusan dalam Ketidakpastian • Pengambilan Keputusan dengan Informasi Terbatas • Teknik Mengelola Ketidakpastian dalam Keputusan Bisnis
5	<p>Mampu memahami terkait dengan konsep dan definisi risiko dalam pengambilan keputusan, memahami menilai dan mengelola risiko dalam pengambilan keputusan, memahami model pengambilan</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Konsep dan Definisi Risiko dalam Pengambilan Keputusan • Menilai dan Mengelola Risiko dalam Pengambilan Keputusan

	<p>keputusan dalam situasi risiko, memahami strategi pengelolaan risiko, serta memahami pengambilan keputusan dengan menggunakan analisis sensitivitas. Sehingga pembaca dapat lebih siap dalam menghadapi tantangan pengambilan keputusan yang melibatkan risiko dan ketidakpastian, serta dapat menerapkan pendekatan yang lebih sistematis dan strategis dalam berbagai konteks profesional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Model Pengambilan Keputusan dalam Situasi Risiko • Strategi Pengelolaan Risiko • Pengambilan Keputusan dengan Menggunakan Analisis Sensitivitas
6	<p>Mampu memahami terkait dengan pengertian teori deskriptif dalam pengambilan keputusan, memahami model model deskriptif dalam pengambilan keputusan, memahami bias kognitif dan pengaruhnya dalam keputusan, memahami pengambilan keputusan yang dipengaruhi oleh faktor psikologis, serta memahami menangani bias dalam pengambilan keputusan. Sehingga pembaca dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dengan memahami bagaimana faktor psikologis dan bias kognitif berperan serta menerapkan teknik yang lebih rasional dan efektif dalam proses pengambilan keputusan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pengertian Teori Deskriptif dalam Pengambilan Keputusan • Model Model Deskriptif dalam Pengambilan Keputusan • Bias Kognitif dan Pengaruhnya dalam Keputusan • Pengambilan Keputusan yang Dipengaruhi Oleh Faktor Psikologis • Menangani Bias dalam Pengambilan Keputusan
7	<p>Mampu memahami terkait dengan karakteristik pengambilan keputusan kelompok, memahami dinamika kelompok dalam pengambilan keputusan, memahami metode</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Karakteristik Pengambilan Keputusan Kelompok • Dinamika Kelompok dalam Pengambilan Keputusan

	<p>dan teknik pengambilan keputusan kelompok, memahami manfaat dan tantangan pengambilan keputusan kelompok, serta memahami mengelola konflik dalam keputusan kelompok. Sehingga pembaca dapat lebih siap dalam berpartisipasi dan memimpin proses pengambilan keputusan kelompok secara efektif, mengoptimalkan manfaat kerja tim, serta mengatasi tantangan yang muncul dalam dinamika kelompok.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Metode dan Teknik Pengambilan Keputusan Kelompok • Manfaat dan Tantangan Pengambilan Keputusan Kelompok • Mengelola Konflik dalam Keputusan Kelompok
8	<p>Mampu memahami terkait dengan pengambilan keputusan dalam konteks organisasi, memahami model pengambilan keputusan manajerial, memahami pengambilan keputusan strategis dalam manajemen, memahami proses pengambilan keputusan dalam organisasi besar, serta memahami keputusan operasional dan taktis dalam manajemen. Sehingga pembaca dapat lebih siap dalam memahami dan menghadapi kompleksitas pengambilan keputusan dalam lingkungan organisasi, baik pada level strategis, taktis, maupun operasional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pengambilan Keputusan dalam Konteks Organisasi • Model Pengambilan Keputusan Manajerial • Pengambilan Keputusan Strategis dalam Manajemen • Proses Pengambilan Keputusan dalam Organisasi Besar • Keputusan Operasional dan Taktis dalam Manajemen
9	<p>Mampu memahami terkait dengan etika dalam pengambilan keputusan, memahami pengaruh nilai dan moral dalam proses keputusan, memahami model keputusan etis, memahami dilema etis dalam pengambilan keputusan bisnis, serta memahami mengintegrasikan</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Etika dalam Pengambilan Keputusan • Pengaruh Nilai dan Moral dalam Proses Keputusan • Model Keputusan Etis • Dilema Etis dalam Pengambilan Keputusan Bisnis

	etika dalam pengambilan keputusan. Sehingga pembaca dapat membuat keputusan yang lebih bertanggung jawab, berintegritas, dan sesuai dengan standar etika yang berlaku dalam lingkungan profesional dan bisnis.	<ul style="list-style-type: none"> • Mengintegrasikan Etika dalam Pengambilan Keputusan
10	Mampu memahami terkait dengan pengambilan keputusan dalam situasi yang kompleks, memahami teknik untuk mengatasi kompleksitas dalam keputusan, memahami model pengambilan keputusan untuk masalah kompleks, memahami pengaruh lingkungan dan faktor eksternal dalam pengambilan keputusan, serta memahami kasus studi pengambilan keputusan dalam situasi kompleks. Sehingga pembaca dapat lebih siap menghadapi tantangan dalam pengambilan keputusan yang melibatkan banyak variabel, ketidakpastian tinggi, serta dampak luas, baik dalam konteks bisnis, manajemen, maupun kebijakan publik.	<ul style="list-style-type: none"> • Pengambilan Keputusan dalam Situasi yang Kompleks • Teknik untuk Mengatasi Kompleksitas dalam Keputusan • Model Pengambilan Keputusan untuk Masalah Kompleks • Pengaruh Lingkungan dan Faktor Eksternal dalam Pengambilan Keputusan • Kasus Studi Pengambilan Keputusan dalam Situasi Kompleks
11	Mampu memahami terkait dengan peran teknologi dalam proses pengambilan keputusan, memahami sistem pendukung keputusan (DSS), memahami penggunaan big data dalam pengambilan keputusan, memahami pengambilan keputusan berbasis kecerdasan buatan, serta memahami keuntungan dan tantangan penggunaan teknologi dalam pengambilan keputusan.	<ul style="list-style-type: none"> • Peran Teknologi dalam Proses Pengambilan Keputusan • Sistem Pendukung Keputusan (DSS) • Penggunaan Big Data dalam Pengambilan Keputusan • Pengambilan Keputusan Berbasis Kecerdasan Buatan • Keuntungan dan Tantangan Penggunaan

	Sehingga pembaca dapat lebih memahami dan memanfaatkan teknologi dalam mendukung proses pengambilan keputusan yang lebih efektif, berbasis data, dan adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis dan organisasi.	Teknologi dalam Pengambilan Keputusan
12	Mampu memahami terkait dengan pengambilan keputusan dalam konteks negosiasi, memahami teknik pengambilan keputusan untuk mencapai <i>win-win solution</i> , memahami pengaruh emosi dalam pengambilan keputusan negosiasi, memahami strategi negosiasi yang berhasil, serta memahami mengelola risiko dan ketidakpastian dalam negosiasi. Sehingga pembaca dapat lebih siap menghadapi negosiasi yang kompleks, membuat keputusan yang lebih strategis, serta mencapai hasil yang optimal dalam berbagai situasi negosiasi, baik dalam dunia bisnis, diplomasi, maupun kehidupan sehari-hari.	<ul style="list-style-type: none"> • Pengambilan Keputusan dalam Konteks Negosiasi • Teknik Pengambilan Keputusan untuk Mencapai <i>Win-Win Solution</i> • Pengaruh Emosi dalam Pengambilan Keputusan Negosiasi • Strategi Negosiasi yang Berhasil • Mengelola Risiko dan Ketidakpastian dalam Negosiasi
13	Mampu memahami terkait dengan pengertian dan karakteristik krisis, memahami pengambilan keputusan dalam situasi krisis, memahami model keputusan dalam pengelolaan krisis, memahami teknik mengambil keputusan cepat dalam krisis, serta memahami evaluasi keputusan pasca-krisis. Sehingga pembaca dapat akan lebih siap dalam menghadapi dan mengelola krisis dengan pengambilan keputusan yang	<ul style="list-style-type: none"> • Pengertian dan Karakteristik Krisis • Pengambilan Keputusan dalam Situasi Krisis • Model Keputusan dalam Pengelolaan Krisis • Teknik Mengambil Keputusan Cepat dalam Krisis • Evaluasi Keputusan Pasca-Krisis

	cepat, tepat, dan berbasis strategi yang matang.	
14	Mampu memahami terkait dengan tren terkini dalam pengambilan keputusan, memahami perkembangan pengambilan keputusan berbasis teknologi, memahami pengambilan keputusan dalam masyarakat 5.0, memahami pengambilan keputusan di era globalisasi dan digitalisasi, serta memahami menghadapi tantangan masa depan dalam pengambilan keputusan. Sehingga pembaca dapat lebih siap untuk mengambil keputusan yang strategis, berbasis teknologi, dan relevan dengan perkembangan global di era digital.	<ul style="list-style-type: none"> • Tren Terkini dalam Pengambilan Keputusan • Perkembangan Pengambilan Keputusan Berbasis Teknologi • Pengambilan Keputusan dalam Masyarakat 5.0 • Pengambilan Keputusan di Era Globalisasi dan Digitalisasi • Menghadapi Tantangan Masa Depan dalam Pengambilan Keputusan

BAB I

Pengenalan Teori Pengambilan Keputusan

Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mampu memahami terkait dengan definisi pengambilan keputusan, memahami pentingnya pengambilan keputusan dalam organisasi dan kehidupan, memahami proses pengambilan keputusan, memahami tipe-tipe keputusan dalam konteks bisnis, serta memahami tujuan dan kriteria keputusan yang efektif. Sehingga pembaca dapat menjadi pengambil keputusan yang lebih kompeten, baik dalam lingkup pribadi, profesional, maupun dalam skala organisasi.

Materi Pembelajaran

- Definisi Pengambilan Keputusan
- Pentingnya Pengambilan Keputusan dalam Organisasi dan Kehidupan
- Proses Pengambilan Keputusan
- Tipe-Tipe Keputusan dalam Konteks Bisnis
- Tujuan dan Kriteria Keputusan yang Efektif
- Soal Latihan Bab I

A. Definisi Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan adalah aspek fundamental dalam kehidupan manusia, baik dalam konteks individu, organisasi, maupun masyarakat secara luas. Keputusan yang diambil memiliki konsekuensi yang signifikan terhadap hasil yang diharapkan, sehingga prosesnya memerlukan analisis yang cermat, baik secara rasional maupun intuitif (Bazerman & Moore, 2017). Dalam dunia akademik dan praktis, pengambilan keputusan telah menjadi kajian multidisiplin yang mencakup ekonomi, psikologi, manajemen, serta ilmu komputer. Berbagai teori dan model telah dikembangkan untuk menjelaskan

bagaimana individu dan kelompok mengambil keputusan, baik dalam kondisi kepastian, ketidakpastian, maupun risiko.

1. Perspektif Manajemen dan Organisasi

Pada konteks manajemen, Robbins *et al.* (2014) mendefinisikan pengambilan keputusan sebagai “proses memilih di antara berbagai alternatif tindakan yang dapat diterapkan untuk menyelesaikan suatu masalah atau memanfaatkan peluang.” Menurutnya, keputusan manajerial diklasifikasikan menjadi keputusan terprogram (*programmed decisions*) dan tidak terprogram (*non-programmed decisions*), tergantung pada tingkat rutinitas dan kompleksitasnya.

2. Perspektif Psikologi Kognitif

Dari sudut pandang psikologi kognitif, pengambilan keputusan melibatkan pemrosesan informasi, persepsi risiko, dan evaluasi alternatif. Kahneman dan Tversky (2013) mengembangkan *Prospect Theory*, yang menjelaskan bagaimana individu lebih cenderung menghindari kerugian dibandingkan mengejar keuntungan dengan nilai yang sama. Studinya menunjukkan bahwa bias kognitif, seperti *anchoring* dan *availability heuristic*, sering kali mempengaruhi pengambilan keputusan manusia. Sementara itu, dalam banyak kasus, manusia menggunakan heuristik (*heuristic decision making*), yaitu aturan praktis yang sederhana dan efisien, untuk membuat keputusan di bawah ketidakpastian. Pendekatan ini lebih realistis dibandingkan dengan model rasional klasik yang mengasumsikan bahwa manusia selalu melakukan analisis komprehensif sebelum membuat keputusan.

3. Perspektif Ekonomi dan Keuangan

Pada ekonomi, pengambilan keputusan sering kali dianalisis menggunakan *Expected Utility Theory* (Von Neumann & Morgenstern, 1944), yang mengasumsikan bahwa individu akan memilih opsi yang memberikan manfaat terbesar berdasarkan ekspektasi rasional. Namun, teori ini dikritik karena tidak selalu mencerminkan perilaku manusia dalam situasi nyata. Sebagai respons terhadap keterbatasan model rasional klasik, bidang ekonomi perilaku berkembang untuk menjelaskan faktor psikologis dan emosional dalam pengambilan keputusan ekonomi.

B. Pentingnya Pengambilan Keputusan dalam Organisasi dan Kehidupan

Pengambilan keputusan merupakan aktivitas yang tidak terhindarkan dalam berbagai aspek kehidupan, baik dalam konteks individu maupun organisasi. Dalam kehidupan sehari-hari, setiap individu terus-menerus dihadapkan pada berbagai pilihan, mulai dari keputusan sederhana seperti apa yang akan dikonsumsi hingga keputusan yang lebih kompleks seperti memilih jalur karier. Sementara itu, dalam organisasi, pengambilan keputusan menjadi inti dari perencanaan, strategi, dan operasional yang menentukan keberhasilan suatu entitas bisnis atau institusi (Bazerman & Moore, 2017). Keputusan yang baik didasarkan pada pemahaman yang mendalam mengenai konteks, analisis data, dan evaluasi risiko yang matang. Oleh karena itu, pentingnya pengambilan keputusan dalam kehidupan dan organisasi tidak hanya terletak pada hasilnya, tetapi juga pada bagaimana proses tersebut dijalankan.

1. Peran Pengambilan Keputusan dalam Manajemen Organisasi

Pada organisasi, pengambilan keputusan adalah elemen kunci yang menentukan efektivitas manajemen. Keputusan organisasi dapat dikategorikan menjadi:

- a. Keputusan Strategis: Berkaitan dengan arah jangka panjang organisasi, seperti ekspansi bisnis, investasi, atau inovasi produk.
- b. Keputusan Taktis: Keputusan tingkat menengah yang mendukung strategi, seperti alokasi anggaran atau perekrutan tenaga kerja.
- c. Keputusan Operasional: Keputusan harian yang memastikan kelancaran proses bisnis, seperti pengelolaan persediaan dan jadwal kerja karyawan.
- d. Keputusan yang diambil oleh manajer dan pemimpin organisasi memiliki implikasi yang luas terhadap pertumbuhan perusahaan, kepuasan karyawan, dan daya saing di pasar global.

2. Pengambilan Keputusan dalam Kepemimpinan

Pemimpin yang efektif adalah yang mampu membuat keputusan yang tepat berdasarkan analisis situasi yang mendalam. Kepemimpinan yang baik melibatkan kombinasi antara intuisi, data, dan empati dalam

pengambilan keputusan. Berbagai pendekatan yang digunakan dalam pengambilan keputusan kepemimpinan antara lain:

- a. Pendekatan Rasional: Pemimpin menggunakan analisis berbasis data dan logika untuk membuat keputusan yang optimal.
- b. Pendekatan Intuitif: Berdasarkan pengalaman dan pemahaman mendalam terhadap situasi.
- c. Pendekatan Kolaboratif: Melibatkan berbagai pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan untuk mencapai konsensus yang lebih baik.

3. Pengaruh Teknologi dalam Pengambilan Keputusan Organisasi

Di era digital, teknologi berperan yang semakin dominan dalam pengambilan keputusan organisasi. Kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*, AI) dan analitik data (*Big Data*) memungkinkan perusahaan untuk mengolah data dalam jumlah besar secara efisien dan menghasilkan wawasan yang lebih akurat dalam pengambilan keputusan (Brynjolfsson & McAfee, 2017). Dengan algoritma pembelajaran mesin, perusahaan dapat mengidentifikasi pola tersembunyi dalam data, memprediksi tren pasar, dan mengoptimalkan strategi bisnis. Teknologi juga memungkinkan otomatisasi proses keputusan di berbagai bidang, seperti keuangan, pemasaran, dan operasional, yang mengurangi waktu dan biaya yang diperlukan dalam pengambilan keputusan. Meskipun teknologi memberikan manfaat signifikan dalam meningkatkan efisiensi dan kecepatan pengambilan keputusan, faktor manusia tetap menjadi elemen kunci dalam interpretasi data dan keputusan strategis.

C. Proses Pengambilan Keputusan

Proses pengambilan keputusan dapat didefinisikan sebagai serangkaian langkah yang digunakan untuk memilih solusi terbaik dari beberapa alternatif yang ada. Menurut Bazerman dan Moore (2017), pengambilan keputusan bukan sekadar memilih antara dua atau lebih pilihan, tetapi juga melibatkan pengumpulan informasi, analisis, dan evaluasi konsekuensi. Berbagai model pengambilan keputusan memiliki pendekatan yang berbeda, tetapi secara umum terdapat beberapa tahapan utama yang dapat digunakan untuk memahami bagaimana keputusan dibuat.

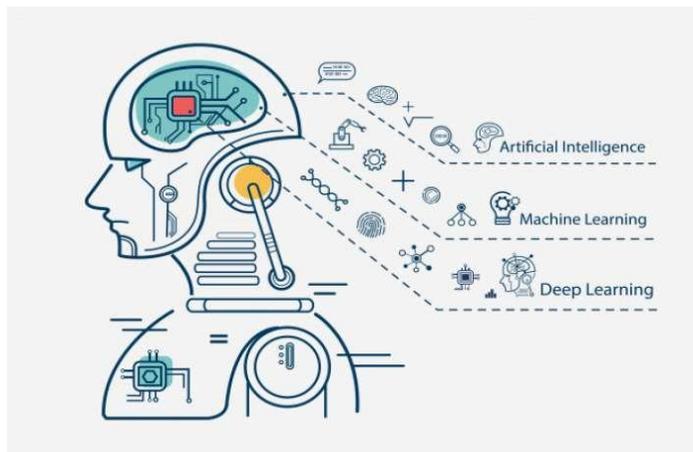
1. Identifikasi Masalah atau Kesempatan

Langkah pertama dalam pengambilan keputusan adalah mengidentifikasi masalah atau peluang yang ada dalam organisasi dengan cepat dan tepat. Proses ini melibatkan pengumpulan data, analisis tren, serta masukan dari pemangku kepentingan untuk memahami akar masalah atau potensi keuntungan. Tantangan utama adalah membedakan antara gejala dan penyebab utama agar solusi yang diambil benar-benar efektif. Selain itu, organisasi yang mampu mengenali peluang dari tren pasar atau inovasi teknologi lebih cepat akan memiliki keunggulan kompetitif yang signifikan.

2. Pengumpulan Informasi dan Analisis Data

Keputusan yang baik dalam organisasi harus didasarkan pada informasi yang akurat dan analisis yang mendalam untuk menghindari risiko yang merugikan. Pengumpulan data dari sumber internal dan eksternal, seperti tren pasar dan umpan balik pelanggan, memungkinkan organisasi memahami situasi dengan lebih baik. Berbagai metode analisis, seperti SWOT dan PEST, membantu mengevaluasi faktor-faktor yang memengaruhi keputusan strategis. Selain itu, teknologi seperti AI dan analitik prediktif semakin berperan dalam memberikan wawasan yang lebih akurat, memungkinkan organisasi mengambil keputusan yang lebih tepat dan berbasis data.

Gambar 1. Kecerdasan Buatan



Sumber: *Panda*

Dengan pendekatan berbasis data, organisasi dapat meminimalkan risiko dan meningkatkan efektivitas keputusan. Namun, penting untuk diingat bahwa data saja tidak cukup. Interpretasi yang

tepat serta pemahaman terhadap konteks bisnis tetap diperlukan agar keputusan yang diambil benar-benar sesuai dengan kebutuhan organisasi.

3. Identifikasi dan Evaluasi Alternatif

Langkah berikutnya adalah mengidentifikasi dan mengevaluasi berbagai alternatif keputusan yang tersedia. Alternatif ini mencakup pilihan strategi atau kebijakan yang dapat diterapkan untuk mengatasi masalah atau memanfaatkan peluang. Evaluasi dilakukan dengan membandingkan kelebihan dan kekurangan setiap opsi menggunakan metode seperti *decision matrix* dan analisis biaya-manfaat. Selain pertimbangan kuantitatif, faktor kualitatif seperti dampak sosial dan etika juga harus diperhitungkan. Dengan mempertimbangkan berbagai aspek ini, organisasi dapat memilih keputusan yang paling optimal dan sesuai dengan tujuan strategisnya.

4. Pemilihan Alternatif Terbaik

Keputusan terbaik dipilih berdasarkan kesesuaian dengan tujuan organisasi, efisiensi, dan dampak jangka panjang. Pendekatan berbasis data seperti *cost-benefit analysis* (CBA) dan *multi-criteria decision making* (MCDM) membantu dalam membandingkan keuntungan, biaya, serta faktor lain seperti kualitas dan keberlanjutan. Keputusan yang diambil harus fleksibel agar dapat disesuaikan dengan perubahan kondisi eksternal maupun internal organisasi, memungkinkan adaptasi terhadap dinamika pasar dan lingkungan bisnis.

5. Implementasi Keputusan

Implementasi yang efektif menjadi kunci keberhasilannya, memerlukan perencanaan matang, komunikasi jelas, dan koordinasi yang baik. Tantangan utama dalam tahap ini adalah mengelola resistensi terhadap perubahan, yang dapat diatasi dengan strategi komunikasi yang tepat dan budaya adaptif. Pemanfaatan teknologi seperti alat manajemen proyek dan sistem pemantauan berbasis data membantu memastikan eksekusi berjalan sesuai rencana. Evaluasi berkala juga penting untuk menyesuaikan strategi dan memperbaiki kendala yang muncul selama proses implementasi.

D. Tipe-Tipe Keputusan dalam Konteks Bisnis

Di dunia bisnis, pengambilan keputusan merupakan aspek fundamental yang menentukan arah strategis organisasi. Keputusan bisnis tidak hanya mencakup aspek keuangan, tetapi juga strategi pemasaran, manajemen sumber daya manusia, serta operasional perusahaan.

1. Keputusan Berdasarkan Tingkat Strukturisasi

Keputusan dalam bisnis dapat dikategorikan menjadi tiga jenis utama berdasarkan struktur informasi yang tersedia dan tingkat kompleksitas analisis yang diperlukan (Simon, 2013).

a. Keputusan Terstruktur (*Structured Decisions*)

Keputusan terstruktur adalah keputusan yang dapat diproses dengan metode yang sistematis karena memiliki pola yang jelas. Keputusan ini biasanya berulang dan dapat diselesaikan dengan prosedur standar atau algoritma tertentu.

b. Keputusan Semi-Terstruktur (*Semi-Structured Decisions*)

Keputusan ini melibatkan kombinasi antara analisis sistematis dan pertimbangan subjektif. Biasanya, ada bagian dari keputusan yang dapat diotomatisasi atau didukung oleh data, tetapi tetap memerlukan intuisi atau pengalaman dari pengambil keputusan.

c. Keputusan Tidak Terstruktur (*Unstructured Decisions*)

Keputusan tidak terstruktur adalah keputusan yang tidak memiliki prosedur standar dan memerlukan analisis mendalam, kreativitas, serta intuisi. Keputusan ini biasanya terjadi dalam situasi yang kompleks dan dinamis, seperti inovasi bisnis dan perencanaan strategis.

2. Keputusan Berdasarkan Tingkat Kepentingan dan Dampak

Keputusan bisnis juga dapat dikategorikan berdasarkan tingkat kepentingannya dalam organisasi.

a. Keputusan Strategis (*Strategic Decisions*)

Keputusan strategis adalah keputusan yang memiliki dampak jangka panjang dan berpengaruh besar terhadap arah bisnis. Keputusan ini biasanya dibuat oleh eksekutif tingkat atas dan berfokus pada pencapaian keunggulan kompetitif.

- b. Keputusan Taktis (*Tactical Decisions*)
Keputusan ini berada di tingkat menengah dan berkaitan dengan bagaimana strategi perusahaan diterapkan. Keputusan ini sering kali dibuat oleh manajer lini tengah.
- c. Keputusan Operasional (*Operational Decisions*)
Keputusan operasional adalah keputusan sehari-hari yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas dan prosedur bisnis. Keputusan ini biasanya dibuat oleh manajer lini pertama dan karyawan operasional.

3. Keputusan Berdasarkan Fokus dan Tujuan

Keputusan dalam bisnis juga dapat dikategorikan berdasarkan tujuan utamanya, yang mencakup aspek finansial, pemasaran, sumber daya manusia, dan operasional.

- a. Keputusan Finansial
Keputusan ini berkaitan dengan pengelolaan keuangan organisasi dan bertujuan untuk meningkatkan profitabilitas serta keberlanjutan bisnis.
- b. Keputusan Pemasaran
Keputusan pemasaran berfokus pada bagaimana perusahaan mempromosikan, mendistribusikan, dan menetapkan harga produk atau layanannya.
- c. Keputusan Sumber Daya Manusia
Keputusan ini berkaitan dengan pengelolaan tenaga kerja, termasuk perekrutan, pelatihan, dan kompensasi.
- d. Keputusan Operasional dan Teknologi
Keputusan operasional mencakup aspek produksi, rantai pasokan, dan implementasi teknologi dalam bisnis.

E. Tujuan dan Kriteria Keputusan yang Efektif

Pengambilan keputusan merupakan elemen kunci dalam setiap organisasi dan kehidupan individu. Keputusan yang diambil dapat berdampak pada efisiensi operasional, daya saing perusahaan, dan kepuasan pemangku kepentingan (Bazerman & Moore, 2017).

1. Tujuan Pengambilan Keputusan

Tujuan dari pengambilan keputusan bervariasi tergantung pada konteksnya, baik dalam organisasi maupun kehidupan individu. Secara umum, tujuan utama dari pengambilan keputusan meliputi:

a. Mencapai Efektivitas Organisasi

Organisasi memerlukan pengambilan keputusan yang tepat untuk memastikan bahwa sumber daya digunakan secara efisien dan strategi bisnis dapat diimplementasikan dengan baik. Keputusan yang efektif membantu organisasi mencapai tujuan jangka panjang dan meningkatkan daya saingnya di pasar. Sebagai contoh, perusahaan yang mengadopsi strategi transformasi digital akan mempertimbangkan pengambilan keputusan berbasis data guna meningkatkan produktivitas dan efisiensi operasional.

b. Meminimalkan Risiko dan Ketidakpastian

Menurut Kahneman (2013), pengambilan keputusan sering kali melibatkan situasi yang penuh ketidakpastian. Oleh karena itu, tujuan utama dalam pengambilan keputusan adalah untuk mengidentifikasi dan mengelola risiko yang mungkin terjadi. Dalam dunia bisnis, risiko dapat berupa volatilitas pasar, perubahan regulasi, atau ancaman dari kompetitor.

c. Meningkatkan Inovasi dan Keunggulan Kompetitif

Keputusan yang efektif tidak hanya mempertimbangkan kelangsungan bisnis saat ini, tetapi juga memikirkan masa depan. Keputusan yang mendorong inovasi memungkinkan organisasi untuk tetap unggul dalam persaingan. Sebagai contoh, perusahaan seperti Tesla mengambil keputusan strategis untuk berinvestasi dalam teknologi kendaraan listrik, yang kini menjadi tren utama dalam industri otomotif (Brynjolfsson & McAfee, 2017).

2. Kriteria Keputusan yang Efektif

Agar sebuah keputusan dapat dianggap efektif, ia harus memenuhi beberapa kriteria utama. Berikut adalah kriteria utama yang sering digunakan dalam mengevaluasi efektivitas keputusan:

a. Rasionalitas dalam Pengambilan Keputusan

Menurut Simon (2013), pengambilan keputusan yang efektif harus didasarkan pada rasionalitas, di mana keputusan dibuat berdasarkan analisis logis dan informasi yang relevan.

b. Konsistensi dengan Tujuan Organisasi

Keputusan yang efektif harus selaras dengan visi, misi, dan strategi organisasi. Robbins *et al.* (2014) menekankan bahwa keselarasan antara keputusan dan tujuan organisasi dapat membantu meningkatkan kohesi tim dan efektivitas implementasi strategi. Misalnya, perusahaan yang berkomitmen terhadap keberlanjutan lingkungan harus memastikan bahwa keputusan bisnis, seperti pemilihan bahan baku dan proses produksi, sesuai dengan prinsip-prinsip ramah lingkungan.

c. Fleksibilitas dan Adaptabilitas

Lingkungan bisnis yang dinamis menuntut fleksibilitas dalam pengambilan keputusan. Keputusan yang efektif harus dapat disesuaikan dengan perubahan kondisi pasar dan perkembangan teknologi. Sebagai contoh, perusahaan ritel yang mengalami perubahan dalam tren belanja online harus mampu beradaptasi dengan mengadopsi model bisnis e-commerce.

F. Soal Latihan Bab I

Soal latihan dalam Bab I bertujuan untuk memperdalam pemahaman mengenai konsep dasar pengambilan keputusan serta aplikasi teorinya dalam konteks nyata.

1. Jelaskan secara mendalam definisi pengambilan keputusan menurut beberapa ahli dalam bidang manajemen dan psikologi organisasi.
2. Bagaimana peran pengambilan keputusan dalam organisasi modern?
3. Jelaskan tahap-tahap dalam proses pengambilan keputusan berdasarkan model pengambilan keputusan rasional.
4. Identifikasi dan jelaskan berbagai tipe keputusan yang sering diambil dalam konteks bisnis.
5. Bagaimana Anda menilai efektivitas suatu keputusan? Jelaskan kriteria yang digunakan dalam menilai apakah sebuah keputusan dianggap efektif dalam dunia bisnis.

BAB II

PENDEKATAN-PENDEKATAN DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mampu memahami terkait dengan pengambilan keputusan rasional, memahami pengambilan keputusan intuitif, memahami pengambilan keputusan berdasarkan pengalaman, memahami pendekatan analitis vs. pendekatan heuristik, serta memahami kelebihan dan kekurangan masing-masing pendekatan. Sehingga pembaca dapat mengembangkan keterampilan dalam memilih strategi pengambilan keputusan yang paling efektif berdasarkan situasi, data yang tersedia, serta tujuan yang ingin dicapai.

Materi Pembelajaran

- Pengambilan Keputusan Rasional
- Pengambilan Keputusan Intuitif
- Pengambilan Keputusan Berdasarkan Pengalaman
- Pendekatan Analitis vs. Pendekatan Heuristik
- Kelebihan dan Kekurangan Masing-Masing Pendekatan
- Soal Latihan Bab II

A. Pengambilan Keputusan Rasional

Pengambilan keputusan rasional didefinisikan sebagai proses sistematis dalam memilih solusi terbaik dari sejumlah alternatif berdasarkan analisis logis dan informasi yang tersedia. Menurut Bazerman dan Moore (2017), pendekatan ini berfokus pada penggunaan data, fakta, dan model analitis untuk memastikan bahwa keputusan yang diambil adalah yang paling menguntungkan dalam kondisi tertentu.

1. Model Pengambilan Keputusan Rasional

a. Model Rasional Klasik

Model ini dikembangkan berdasarkan asumsi bahwa pengambil keputusan bertindak secara logis dan optimal dalam mencapai tujuan tertentu. Menurut Robbins dan Judge (2018), proses dalam model ini melibatkan beberapa tahapan berikut:

- 1) Identifikasi Masalah: Pengambil keputusan harus menyadari adanya kesenjangan antara kondisi saat ini dan kondisi yang diharapkan.
- 2) Pengumpulan Informasi: Mengumpulkan data dan informasi yang relevan untuk memahami masalah secara menyeluruh.
- 3) Identifikasi Alternatif: Menentukan berbagai pilihan solusi yang dapat digunakan untuk mengatasi masalah.
- 4) Evaluasi Alternatif: Menganalisis kelebihan dan kekurangan dari setiap alternatif menggunakan kriteria objektif.
- 5) Pemilihan Alternatif Terbaik: Memilih alternatif yang menghasilkan manfaat tertinggi dengan risiko terendah.
- 6) Implementasi Keputusan: Menerapkan keputusan dalam tindakan nyata dan memantau hasilnya.
- 7) Evaluasi Hasil: Menilai apakah keputusan yang diambil telah mencapai tujuan yang diharapkan, serta melakukan perbaikan jika diperlukan.

b. Model *Bounded rationality*

Model *bounded rationality* yang dikembangkan oleh Herbert Simon merupakan kritik terhadap model pengambilan keputusan rasional klasik yang mengasumsikan bahwa individu memiliki akses tak terbatas terhadap informasi dan kemampuan kognitif untuk menganalisis semua alternatif. Simon berpendapat bahwa dalam kenyataannya, pengambil keputusan sering kali menghadapi keterbatasan waktu, kapasitas pemrosesan informasi, serta kompleksitas lingkungan yang membuatnya sulit mencapai keputusan yang benar-benar optimal.

Pendekatan *bounded rationality* ini menjelaskan mengapa keputusan dalam organisasi sering kali bersifat pragmatis dan dipengaruhi oleh intuisi serta pengalaman. Bazerman dan Moore (2017) menambahkan bahwa individu tidak selalu melakukan analisis menyeluruh, tetapi menggunakan heuristik atau aturan praktis dalam menyederhanakan pengambilan keputusan.

Konsep ini sangat relevan dalam situasi di mana informasi tidak lengkap atau terdapat tekanan waktu yang tinggi, seperti dalam pengambilan keputusan bisnis dan kebijakan publik.

2. Penerapan Pengambilan Keputusan Rasional dalam Konteks Bisnis

a. Pengambilan Keputusan dalam Manajemen Strategis

Pendekatan rasional dalam manajemen strategis digunakan untuk merancang keputusan jangka panjang berdasarkan analisis sistematis terhadap data dan faktor eksternal. Perusahaan besar seperti Amazon menerapkan metode ini dengan memanfaatkan *big data* untuk memahami tren pasar, perilaku pelanggan, dan peluang ekspansi yang menguntungkan (Brynjolfsson & McAfee, 2017). Dengan mengumpulkan dan menganalisis data dalam skala besar, manajer dapat membuat keputusan yang lebih terukur, seperti memilih lokasi ekspansi baru, menetapkan harga produk, atau mengembangkan inovasi layanan berbasis permintaan pelanggan.

b. Pengambilan Keputusan dalam Investasi

Di dunia investasi, pengambilan keputusan rasional digunakan untuk mengevaluasi peluang berdasarkan analisis data keuangan, tren pasar, dan proyeksi keuntungan. Investor menerapkan metode seperti analisis fundamental dan teknikal untuk menilai risiko dan potensi pengembalian suatu aset sebelum mengambil keputusan investasi (Bazerman & Moore, 2017). Analisis fundamental mencakup evaluasi laporan keuangan, rasio keuangan, serta kondisi ekonomi makro, sementara analisis teknikal berfokus pada pola harga dan volume perdagangan.

c. Pengambilan Keputusan dalam Pengelolaan Risiko

Di industri keuangan dan asuransi, pengambilan keputusan rasional sangat penting untuk mengelola risiko secara efektif. Perusahaan menggunakan berbagai metode kuantitatif, seperti analisis probabilitas dan pemodelan risiko, untuk menilai potensi skenario yang dapat memengaruhi stabilitas keuangan (Davenport & Ronanki, 2018). Teknik seperti *Value at Risk* (VaR) dan *Monte Carlo simulation* membantu dalam memperkirakan kemungkinan kerugian berdasarkan faktor-faktor pasar yang berubah.

B. Pengambilan Keputusan Intuitif

Pengambilan keputusan intuitif adalah proses pengambilan keputusan yang didasarkan pada pemahaman instingtif dan pengalaman sebelumnya, tanpa melalui proses analisis rasional yang mendetail. Intuisi dalam pengambilan keputusan merupakan hasil dari pengalaman bertahun-tahun yang tertanam dalam memori bawah sadar seseorang. Ketika individu dihadapkan pada situasi tertentu, secara otomatis mengenali pola yang mirip dengan pengalaman sebelumnya dan dapat membuat keputusan yang cepat dan efektif. Klein (2017) dalam teorinya tentang *Recognition-Primed Decision* (RPD) menjelaskan bahwa intuisi bekerja melalui mekanisme di mana individu mengenali pola atau situasi berdasarkan pengalaman sebelumnya dan secara cepat menghubungkannya dengan tindakan yang tepat.

1. Model dan Teori Pengambilan Keputusan Intuitif

a. *Recognition-Primed Decision* (RPD) Model

Model RPD yang dikembangkan oleh Gary Klein (2017) menunjukkan bahwa pengambilan keputusan intuitif terjadi dalam tiga tahap:

1) *Recognition* (Pengenalan)

Model *Recognition-Primed Decision* (RPD) menekankan bahwa pengambilan keputusan intuitif terjadi melalui proses pengenalan pola berdasarkan pengalaman sebelumnya. Ketika individu menghadapi suatu situasi, secara cepat mengidentifikasi kemiripan dengan situasi yang pernah dialami sebelumnya, memungkinkan solusi muncul secara spontan tanpa perlu analisis mendalam. Proses ini sering terjadi dalam lingkungan yang dinamis, seperti di bidang militer, medis, atau bisnis, di mana pengambil keputusan harus bertindak cepat dengan informasi terbatas.

2) *Diagnosis Cepat*

Pada tahap diagnosis cepat pada model *Recognition-Primed Decision* (RPD), individu secara mental mengevaluasi solusi yang muncul berdasarkan pengalaman sebelumnya. Proses ini tidak melibatkan perbandingan mendalam antar alternatif, tetapi lebih kepada penilaian intuitif apakah solusi yang dikenali cukup memadai untuk diterapkan dalam situasi

tertentu. Jika solusi dianggap layak, individu akan segera bertindak tanpa perlu menganalisis opsi lain.

3) Implementasi

Pada tahap implementasi model *Recognition-Primed Decision* (RPD), individu langsung menerapkan keputusan tanpa melakukan perbandingan mendalam antar alternatif. Proses ini didasarkan pada keyakinan bahwa solusi yang dikenali dari pengalaman sebelumnya sudah cukup efektif untuk mengatasi situasi yang dihadapi. Karena keputusan dibuat dalam kondisi yang sering kali mendesak, seperti dalam militer, layanan darurat, atau dunia medis, eksekusi yang cepat menjadi kunci utama keberhasilannya. Jika setelah diterapkan solusi tersebut tidak berjalan sesuai harapan, individu akan segera menyesuaikan tindakan berdasarkan umpan balik yang diperoleh.

b. *Dual-Process Theory*

Menurut Kahneman (2013), dalam *Thinking, Fast and Slow*, manusia memiliki dua sistem berpikir dalam mengambil keputusan:

- 1) Sistem 1 (Intuitif & Cepat): Berbasis intuisi, spontan, dan bekerja tanpa usaha sadar.
- 2) Sistem 2 (Analitis & Lambat): Berbasis logika dan membutuhkan analisis mendalam.

Pengambilan keputusan intuitif terjadi di Sistem 1, yang bekerja secara otomatis berdasarkan pengalaman dan pola yang telah dipelajari sebelumnya.

c. *Theory of Naturalistic Decision Making* (NDM)

Naturalistic Decision Making (NDM) adalah teori yang berfokus pada bagaimana individu membuat keputusan dalam situasi dunia nyata yang kompleks, penuh tekanan, dan memiliki keterbatasan informasi. Dalam kondisi seperti ini, pengambilan keputusan sering kali bergantung pada intuisi dan pengalaman, bukan pada analisis rasional yang sistematis. NDM banyak digunakan dalam bidang militer, medis, dan darurat, di mana individu harus bertindak cepat dengan informasi yang tidak selalu lengkap. Pendekatan ini menunjukkan bahwa keputusan yang baik tidak selalu berasal dari analisis mendalam, tetapi dari

kemampuan mengenali pola dan mengambil tindakan berdasarkan pengalaman sebelumnya.

2. Penerapan Pengambilan Keputusan Intuitif dalam Bisnis

a. Kepemimpinan dan Manajemen

Di dunia bisnis, pemimpin dan manajer senior sering mengandalkan intuisi dalam pengambilan keputusan strategis, terutama ketika menghadapi ketidakpastian atau keterbatasan data. Menurut Mintzberg *et al.* (2020), intuisi memungkinkan pemimpin untuk mengenali pola dalam situasi kompleks berdasarkan pengalaman sebelumnya, tanpa harus melalui proses analisis yang panjang. Hal ini sangat berguna dalam pengambilan keputusan cepat, seperti merespons perubahan pasar atau menangani krisis organisasi. Misalnya, seorang CEO dapat memutuskan untuk mengakuisisi perusahaan lain berdasarkan insting bisnisnya setelah mempertimbangkan tren industri dan pengalaman masa lalu, meskipun data yang tersedia tidak sepenuhnya lengkap.

b. Sumber Daya Manusia (HR)

Pada bidang Sumber Daya Manusia (HR), intuisi berperan penting dalam pengambilan keputusan, terutama dalam proses rekrutmen dan seleksi. Hodgkinson dan Sadler-Smith (2018) menekankan bahwa meskipun perusahaan menggunakan metode objektif seperti tes psikometri dan wawancara terstruktur, keputusan akhir sering kali bergantung pada intuisi perekrut. Intuisi membantu dalam menilai aspek non-verbal, seperti bahasa tubuh, ekspresi wajah, dan cara kandidat merespons pertanyaan. Selain itu, perekrut yang berpengalaman dapat dengan cepat mengidentifikasi apakah seorang kandidat memiliki potensi untuk berkembang di lingkungan perusahaan berdasarkan pola yang telah diamati sebelumnya.

c. Pemasaran dan Inovasi Produk

Pada dunia bisnis, intuisi sering menjadi faktor utama dalam pengambilan keputusan pemasaran dan inovasi produk. Banyak pemimpin bisnis sukses, seperti Steve Jobs, menggunakan intuisi untuk mengidentifikasi tren pasar dan menciptakan produk revolusioner. Jobs tidak hanya mengandalkan riset pasar, tetapi juga intuisi dan visinya tentang teknologi masa depan dalam

mengembangkan produk seperti iPhone dan iPad. Intuisi membantu dalam mengenali kebutuhan pelanggan yang belum terartikulasi, memungkinkan perusahaan menciptakan solusi inovatif sebelum permintaan eksplisit muncul.

d. Pengambilan Keputusan dalam Keadaan Darurat

Pada situasi darurat, pengambilan keputusan harus dilakukan dengan cepat, sering kali tanpa waktu untuk menganalisis semua informasi yang tersedia. Dokter dan paramedis mengandalkan intuisi yang terbentuk dari pengalaman bertahun-tahun dalam menangani kasus serupa. Klein (2017) dalam teorinya tentang *Recognition-Primed Decision (RPD)* menjelaskan bahwa profesional di bidang medis menggunakan pola pengenalan untuk mengidentifikasi kondisi pasien berdasarkan gejala yang terlihat. Dengan demikian, dapat segera mengambil tindakan yang tepat tanpa harus melalui proses analisis yang panjang.

C. Pengambilan Keputusan Berdasarkan Pengalaman

Pengambilan keputusan berdasarkan pengalaman adalah proses di mana individu atau kelompok menggunakan informasi yang diperoleh dari kejadian masa lalu untuk membuat keputusan di masa kini (Hodgkinson & Sadler-Smith, 2018). Pendekatan ini memungkinkan seseorang mengidentifikasi pola, memahami konsekuensi tindakan, dan memilih solusi yang paling efektif berdasarkan hasil dari situasi sebelumnya. Menurut Klein (2017), keputusan berbasis pengalaman terjadi ketika individu mengenali kesamaan antara situasi saat ini dan kejadian sebelumnya, lalu memilih tindakan yang menghasilkan hasil terbaik berdasarkan pengalaman sebelumnya. Pengambilan keputusan berdasarkan pengalaman dapat bersifat eksplisit (dengan analisis kesalahan atau keberhasilan masa lalu) atau implisit (melalui kebiasaan dan intuisi yang berkembang seiring waktu).

1. Teori dan Model Pengambilan Keputusan Berdasarkan Pengalaman

a. *Recognition-Primed Decision (RPD)* Model

Model *Recognition-Primed Decision (RPD)* yang dikembangkan oleh Klein (2017) menjelaskan bagaimana individu

mengandalkan pengalaman sebelumnya dalam pengambilan keputusan. Model ini terdiri dari tiga tahapan utama:

- 1) Pengenalan Situasi: Individu mengenali situasi berdasarkan pengalaman masa lalu. Jika situasi serupa telah dihadapi sebelumnya, keputusan dapat dibuat dengan cepat.
- 2) Evaluasi Opsi: Individu mengevaluasi solusi berdasarkan pengalaman sebelumnya tanpa perlu membandingkan banyak alternatif.
- 3) Implementasi Keputusan: Jika opsi pertama tidak berhasil, individu akan menyesuaikan keputusan berdasarkan pengalaman dan mencoba pendekatan lain.
- 4) Model ini banyak digunakan dalam situasi dengan tekanan tinggi, seperti pengambilan keputusan oleh dokter dalam keadaan darurat atau oleh tentara di medan perang.

b. *Experiential Learning Theory* (ELT)

Kolb (2014) mengembangkan *Experiential Learning Theory* (ELT) yang menjelaskan bahwa pembelajaran dari pengalaman adalah dasar dari proses pengambilan keputusan. Teori ini menekankan empat tahap utama dalam siklus pembelajaran berbasis pengalaman:

- 1) *Concrete Experience* (Pengalaman Konkret): Individu mengalami situasi nyata yang memberikan wawasan baru.
- 2) *Reflective Observation* (Observasi Reflektif): Individu merenungkan pengalaman tersebut dan mengidentifikasi pola.
- 3) *Abstract Conceptualization* (Konseptualisasi Abstrak): Individu membentuk teori atau strategi berdasarkan pengalaman masa lalu.
- 4) *Active Experimentation* (Eksperimen Aktif): Individu menerapkan pembelajaran tersebut dalam situasi baru.

2. Penerapan Pengambilan Keputusan Berdasarkan Pengalaman dalam Bisnis

a. Kepemimpinan dan Manajemen

Di dunia bisnis, pengalaman berperan penting dalam pengambilan keputusan strategis, terutama bagi para pemimpin dan manajer senior. CEO dan eksekutif sering mengandalkan wawasan yang diperoleh dari pengalaman masa lalu untuk

mengidentifikasi peluang pasar dan menghindari kesalahan yang pernah terjadi sebelumnya. Pengalaman memungkinkan para pemimpin untuk mengenali pola dalam lingkungan bisnis yang kompleks dan mengambil keputusan yang lebih efektif tanpa harus bergantung sepenuhnya pada analisis data formal. Misalnya, seorang CEO yang pernah menghadapi krisis keuangan akan lebih waspada dalam mengelola risiko di masa depan, menggunakan strategi yang telah terbukti berhasil.

b. Pengelolaan Krisis

Menurut Klein (2017), pemimpin yang telah menghadapi berbagai krisis di masa lalu memiliki kemampuan yang lebih baik dalam mengenali pola, memahami dinamika situasi, dan merespons dengan cepat. Misalnya, dalam krisis keuangan, seorang eksekutif yang pernah menangani resesi sebelumnya akan lebih siap dalam mengambil langkah-langkah strategis, seperti restrukturisasi anggaran atau diversifikasi investasi, untuk meminimalkan dampak negatif. Keputusan berbasis pengalaman ini sering kali lebih akurat dibandingkan dengan keputusan yang hanya mengandalkan teori atau data terbatas.

c. Pengambilan Keputusan dalam Medis

Di dunia medis, pengalaman berperan penting dalam pengambilan keputusan, terutama dalam kondisi darurat di mana waktu sangat terbatas. Dokter sering kali mengandalkan pengalaman klinis untuk mengenali pola gejala, membuat diagnosis cepat, dan menentukan perawatan yang paling tepat. Misalnya, seorang dokter yang telah menangani banyak kasus serangan jantung dapat dengan cepat mengidentifikasi tanda-tanda kritis dan segera mengambil tindakan yang menyelamatkan nyawa, seperti memberikan obat trombolitik atau melakukan intervensi koroner darurat. Dalam situasi seperti ini, pengalaman lebih berharga dibandingkan dengan analisis data yang memerlukan waktu lama.

d. Manajemen Risiko dalam Keuangan

Investor yang berpengalaman mampu mengenali pola dan tren pasar berdasarkan kejadian sebelumnya, memungkinkan untuk mengambil langkah strategis dalam menghadapi fluktuasi ekonomi. Menurut Bazerman dan Moore (2017), pengalaman membantu investor dalam memahami siklus ekonomi,

memprediksi pergerakan harga aset, dan menghindari keputusan yang berisiko tinggi. Misalnya, seorang investor yang telah mengalami krisis keuangan sebelumnya mungkin lebih berhati-hati dalam menempatkan dana pada aset yang rentan terhadap volatilitas pasar, sehingga dapat meminimalkan kerugian dalam kondisi pasar yang tidak stabil.

D. Pendekatan Analitis vs. Pendekatan Heuristik

Pengambilan keputusan adalah proses kompleks yang melibatkan berbagai metode dan strategi untuk menentukan pilihan terbaik. Dalam teori pengambilan keputusan, dua pendekatan utama sering dibandingkan, yaitu pendekatan analitis dan pendekatan heuristik. Pendekatan analitis dalam pengambilan keputusan berfokus pada evaluasi sistematis terhadap berbagai alternatif dengan menggunakan teknik berbasis data dan metode ilmiah. Pendekatan ini sering digunakan dalam manajemen strategis, analisis investasi, dan perencanaan organisasi.

1. Perbedaan Pendekatan Analitis dan Heuristik

Aspek	Pendekatan Analitis	Pendekatan Heuristik
Dasar Pengambilan Keputusan	Data, bukti, dan analisis sistematis	Intuisi, pengalaman, dan aturan praktis
Kecepatan	Lambat karena membutuhkan evaluasi yang komprehensif	Cepat karena menggunakan pola yang telah dikenali sebelumnya
Akurasi	Tinggi jika data tersedia secara lengkap dan valid	Bisa kurang akurat karena bergantung pada persepsi dan pengalaman subjektif
Kompleksitas	Menggunakan model matematis, statistik, dan simulasi	Berdasarkan insting dan pola sederhana

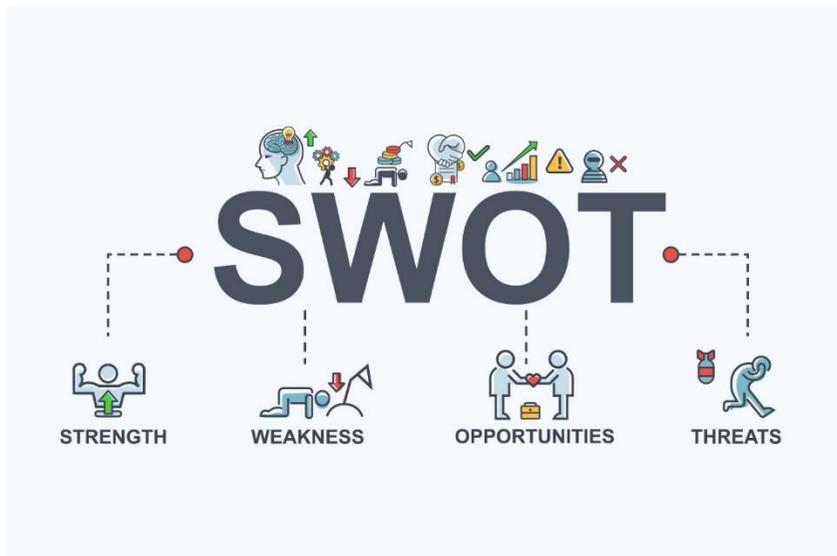
Resiko Bias Kognitif	Lebih rendah karena berbasis data objektif	Lebih tinggi karena tergantung pada ingatan dan preferensi individu
Ketepatan dalam Situasi Baru	Lebih baik dalam situasi yang tidak pernah dihadapi sebelumnya	Kurang efektif jika tidak ada pengalaman relevan

2. Penerapan Pendekatan Analitis dalam Bisnis dan Organisasi

a. Pengambilan Keputusan dalam Manajemen Strategis

Pendekatan analitis dalam manajemen strategis digunakan untuk merancang perencanaan yang berbasis data guna meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan. Perusahaan menggunakan metode seperti analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) dan PESTEL (*Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal*) untuk menilai faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi strategi bisnis.

Gambar 2. Analisis SWOT



Sumber: *Binar*

Analisis risiko juga menjadi bagian penting dalam perencanaan strategis, di mana teknik seperti Monte Carlo Simulation dan regresi statistik membantu organisasi memprediksi dampak berbagai skenario sebelum mengambil keputusan (Brynjolfsson

& McAfee, 2017). Dengan pendekatan ini, perusahaan dapat menghindari keputusan yang impulsif dan lebih siap menghadapi ketidakpastian pasar.

b. Pengambilan Keputusan dalam Keuangan dan Investasi

Pendekatan analitis dalam keuangan dan investasi memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih akurat dengan memanfaatkan model statistik dan algoritma prediktif. Investor dan manajer portofolio menggunakan teknik seperti *Modern Portfolio Theory* (MPT) yang dikembangkan oleh Markowitz untuk mengoptimalkan alokasi aset berdasarkan risiko dan imbal hasil. Selain itu, metode *Value at Risk* (VaR) membantu dalam mengukur potensi kerugian investasi dalam kondisi pasar yang berbeda (Bazerman & Moore, 2017). Dengan analisis regresi dan algoritma *machine learning*, investor dapat mengidentifikasi tren pasar serta memperkirakan pergerakan harga saham dan obligasi.

c. Pengambilan Keputusan dalam Sumber Daya Manusia

Pendekatan analitis dalam pengambilan keputusan di bidang Sumber Daya Manusia (SDM) semakin berkembang dengan pemanfaatan data kinerja karyawan untuk meningkatkan efektivitas manajemen tenaga kerja. Melalui *people analytics*, perusahaan dapat mengidentifikasi pola produktivitas, mengevaluasi efektivitas pelatihan, serta mengoptimalkan proses rekrutmen dan retensi karyawan. Dengan analisis berbasis data, manajer SDM dapat menilai kompetensi karyawan menggunakan metrik objektif, seperti *Key Performance Indicators* (KPI), tingkat kepuasan kerja, dan umpan balik dari rekan kerja. Hal ini membantu organisasi dalam membuat keputusan strategis terkait promosi, kompensasi, serta pengembangan keterampilan karyawan.

3. Penerapan Pendekatan Heuristik dalam Bisnis dan Organisasi

a. Pengambilan Keputusan dalam Manajemen Strategis

Pendekatan heuristik dalam manajemen strategis memungkinkan pemimpin bisnis mengambil keputusan cepat dalam menghadapi perubahan pasar yang tidak terduga. Dalam kondisi ketidakpastian, pemimpin sering kali mengandalkan *rule of thumb* atau pengalaman sebelumnya untuk menyaring informasi

yang kompleks dan membuat keputusan yang efektif. Misalnya, perusahaan teknologi sering kali menggunakan *recognition heuristic* di mana memilih strategi berdasarkan pengalaman dengan tren pasar sebelumnya untuk merespons inovasi kompetitor dengan cepat.

b. Pengambilan Keputusan dalam Keuangan dan Investasi

Pendekatan heuristik dalam pengambilan keputusan keuangan dan investasi sering digunakan oleh trader saham, terutama dalam kondisi pasar yang volatil. Dalam situasi di mana pergerakan harga saham berubah secara cepat, trader tidak selalu memiliki waktu untuk melakukan analisis fundamental atau teknikal yang mendalam. Sebagai gantinya, mengandalkan *representativeness heuristic* memilih saham berdasarkan pola historis yang tampak mirip dengan kondisi saat ini atau *availability heuristic*, di mana keputusan diambil berdasarkan informasi terbaru yang mudah diingat (Kahneman, 2013).

c. Pengambilan Keputusan dalam Sumber Daya Manusia

Pendekatan heuristik dalam pengambilan keputusan di bidang sumber daya manusia (SDM) sering digunakan dalam proses wawancara kerja, terutama ketika pewawancara harus membuat keputusan cepat berdasarkan kesan pertama. Salah satu heuristik yang umum digunakan adalah *representativeness heuristic*, di mana pewawancara menilai kandidat berdasarkan kesamaan dengan individu sukses yang ditemui sebelumnya. Selain itu, *availability heuristic* dapat memengaruhi keputusan ketika pewawancara lebih mengingat kandidat dengan jawaban yang menarik atau pengalaman yang mudah diingat.

E. Kelebihan dan Kekurangan Masing-Masing Pendekatan

Pengambilan keputusan adalah proses fundamental dalam organisasi dan kehidupan individu. Berbagai pendekatan digunakan untuk mencapai keputusan yang optimal, termasuk pendekatan rasional, intuitif, berbasis pengalaman, analitis, dan heuristik. Setiap pendekatan memiliki keunggulan dan kelemahan yang perlu dipertimbangkan dalam penerapannya (Bazerman & Moore, 2017).

1. Pendekatan Rasional

a. Keunggulan

1) Berbasis Data dan Fakta

Keputusan yang dibuat melalui analisis rasional melibatkan pengumpulan informasi yang akurat, evaluasi alternatif yang sistematis, serta pertimbangan logis terhadap dampak jangka pendek dan panjang. Dengan menggunakan metode seperti analisis SWOT atau *cost-benefit analysis*, organisasi dapat menghindari keputusan impulsif dan memastikan bahwa setiap langkah yang diambil memiliki dasar yang kuat.

2) Mengurangi Risiko Kesalahan

Menurut Bazerman dan Moore (2017), pendekatan ini memungkinkan pengambil keputusan untuk mengevaluasi berbagai alternatif dengan mempertimbangkan data yang valid serta memprediksi konsekuensi dari setiap pilihan. Dengan proses yang terstruktur, organisasi dapat menghindari bias kognitif dan keputusan impulsif yang berpotensi merugikan.

3) Meningkatkan Efisiensi Organisasi

Pendekatan rasional dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan efisiensi organisasi dengan memastikan bahwa sumber daya dialokasikan secara optimal berdasarkan analisis yang terukur. Menurut Mintzberg *et al.* (2020), metode rasional memungkinkan manajer untuk mengevaluasi berbagai alternatif dengan mempertimbangkan biaya, manfaat, dan risiko sehingga keputusan yang diambil lebih efektif dan tepat sasaran. Selain itu, pendekatan ini membantu organisasi dalam menghindari pemborosan dan meningkatkan produktivitas melalui proses perencanaan yang sistematis.

4) Dapat Direplikasi dan Diterapkan dalam Berbagai Situasi

Pendekatan rasional memiliki keunggulan dalam fleksibilitas dan aplikabilitasnya di berbagai konteks, termasuk bisnis, pemerintahan, dan kehidupan pribadi. Model ini menyediakan kerangka berpikir yang sistematis dan berbasis data, sehingga dapat direplikasi dalam berbagai situasi untuk menghasilkan keputusan yang optimal. Dalam dunia bisnis, pendekatan ini digunakan dalam perencanaan strategis dan

pengelolaan sumber daya, sementara di pemerintahan, model ini membantu dalam pembuatan kebijakan publik yang berbasis bukti. Bahkan dalam kehidupan pribadi, individu dapat menerapkan metode rasional untuk pengambilan keputusan finansial atau karier.

b. Kelemahan

1) Membutuhkan Waktu dan Sumber Daya yang Besar

Mengumpulkan informasi yang valid, mengevaluasi berbagai alternatif, serta melakukan analisis data secara menyeluruh sering kali memakan waktu yang lama dan memerlukan tenaga ahli yang kompeten. Dalam situasi bisnis yang dinamis, keterlambatan dalam mengambil keputusan dapat menyebabkan hilangnya peluang atau keunggulan kompetitif. Selain itu, biaya yang dikeluarkan untuk riset dan analisis juga bisa menjadi beban bagi organisasi dengan sumber daya terbatas.

2) Asumsi Rasionalitas yang Berlebihan

Pendekatan rasional memiliki kelemahan utama dalam asumsi bahwa individu selalu bertindak rasional dalam pengambilan keputusan. Padahal, dalam praktiknya, faktor seperti emosi, intuisi, dan bias kognitif sering kali memengaruhi cara seseorang mengevaluasi informasi dan memilih alternatif. Kahneman (2013) menjelaskan bahwa manusia cenderung menggunakan heuristik atau jalan pintas mental yang dapat menyebabkan penyimpangan dari keputusan yang sepenuhnya rasional. Misalnya, dalam situasi stres atau tekanan waktu, individu mungkin mengandalkan intuisi daripada analisis data yang mendalam.

3) Terbatasnya Ketersediaan Informasi

Pada banyak situasi, pengambil keputusan harus bekerja dengan data yang tidak lengkap, tidak akurat, atau sudah kedaluwarsa. Bazerman dan Moore (2017) menekankan bahwa informasi yang sempurna jarang tersedia, terutama dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Misalnya, dalam investasi, keputusan sering dibuat berdasarkan proyeksi dan asumsi karena tidak ada kepastian tentang tren ekonomi di masa depan. Keterbatasan ini dapat menyebabkan

pengambilan keputusan yang kurang optimal meskipun telah menggunakan metode analitis yang sistematis.

4) Kurang Fleksibel dalam Situasi yang Berubah Cepat

Pendekatan rasional cenderung kurang fleksibel dalam menghadapi situasi yang berubah dengan cepat. Dalam lingkungan bisnis yang dinamis, pengambilan keputusan sering kali harus dilakukan dalam waktu singkat tanpa kesempatan untuk mengumpulkan dan menganalisis semua data secara mendalam. Dalam kondisi yang penuh ketidakpastian, pendekatan yang terlalu analitis dapat menghambat respons cepat dan adaptasi terhadap perubahan. Misalnya, dalam industri teknologi, perusahaan harus segera menanggapi tren pasar yang berkembang, di mana pendekatan berbasis intuisi dan pengalaman sering lebih efektif dibandingkan proses rasional yang memakan waktu.

2. Pendekatan Intuitif

a. Keunggulan

1) Kecepatan dalam Pengambilan Keputusan

Pendekatan intuitif memungkinkan pengambilan keputusan yang cepat, terutama dalam situasi yang mendesak dan penuh tekanan. Dalam dunia medis, dokter sering kali harus membuat keputusan dalam hitungan detik berdasarkan pengalaman sebelumnya tanpa analisis data yang mendalam. Begitu pula dalam dunia militer, komandan di medan perang menggunakan intuisi untuk merespons ancaman dengan segera tanpa harus melalui proses evaluasi yang panjang. Klein (2017) menekankan bahwa dalam kondisi di mana waktu sangat terbatas, intuisi yang terasah melalui pengalaman dapat menjadi alat yang sangat efektif dalam menentukan langkah yang tepat dengan cepat dan akurat.

2) Efektif dalam Kondisi Tidak Pasti

Pendekatan intuitif sangat efektif dalam menghadapi kondisi yang penuh ketidakpastian, terutama ketika data yang tersedia tidak lengkap atau lingkungan berubah dengan cepat. Dalam bisnis, misalnya, eksekutif sering kali harus mengambil keputusan strategis tanpa memiliki semua informasi yang diperlukan. Berdasarkan pengalaman dan

pemahaman mendalam tentang industri, dapat mengenali pola serta mengambil langkah yang tepat. Intuisi yang dikembangkan melalui pengalaman bertahun-tahun memungkinkan individu untuk menilai situasi dengan cepat dan memilih keputusan yang paling sesuai, bahkan dalam situasi yang tidak terduga.

3) Mengurangi Beban Kognitif

Pendekatan intuitif membantu mengurangi beban kognitif dengan memungkinkan pengambilan keputusan tanpa harus menganalisis setiap alternatif secara rinci. Berbeda dengan pendekatan analitis yang memerlukan pengumpulan dan evaluasi data yang kompleks, intuisi memungkinkan individu untuk mengenali pola dan membuat keputusan berdasarkan pengalaman serta pemahaman mendalam. Dalam situasi yang menuntut respons cepat, seperti dalam kepemimpinan atau manajemen krisis, intuisi dapat menjadi alat yang efektif untuk menghindari kelelahan kognitif dan mempercepat proses pengambilan keputusan.

4) Cocok untuk Profesional Berpengalaman

Pendekatan intuitif sangat cocok untuk profesional berpengalaman karena memungkinkan membuat keputusan yang cepat dan tepat berdasarkan pemahaman mendalam terhadap bidangnya. Individu yang telah lama bekerja dalam suatu industri sering kali mengembangkan intuisi yang tajam, memungkinkan mengenali pola, mengantisipasi masalah, dan memilih solusi tanpa harus melalui analisis mendetail. Misalnya, seorang dokter senior dapat dengan cepat mendiagnosis penyakit berdasarkan gejala pasien tanpa harus menjalani serangkaian tes laboratorium yang panjang.

b. Kelemahan

1) Rentan terhadap Bias Kognitif

Pendekatan intuitif dalam pengambilan keputusan rentan terhadap bias kognitif, yang dapat mengarah pada kesalahan dalam menilai situasi. Salah satu bias yang sering terjadi adalah *confirmation bias*, di mana individu cenderung hanya mencari dan mempercayai informasi yang mendukung keyakinan awal, mengabaikan data yang bertentangan. Selain itu, *availability bias* membuat seseorang lebih mengandalkan

informasi yang mudah diingat atau baru saja dialami, meskipun tidak selalu mewakili gambaran yang akurat. Kahneman (2013) menjelaskan bahwa bias ini dapat menyebabkan keputusan yang kurang objektif dan kurang optimal, terutama dalam lingkungan bisnis yang kompleks dan dinamis.

2) Kurangnya Justifikasi Rasional

Keputusan yang diambil secara intuitif sering kali sulit untuk dijelaskan secara rasional, terutama dalam konteks bisnis dan organisasi yang menuntut transparansi dan akuntabilitas. Pendekatan ini bergantung pada pengalaman dan perasaan individu, sehingga alasan di balik keputusan tersebut mungkin tidak dapat diuraikan dengan data atau logika yang jelas. Hal ini dapat menjadi tantangan dalam lingkungan profesional, di mana pemangku kepentingan membutuhkan justifikasi yang kuat sebelum menyetujui suatu keputusan.

3) Kurang Akurat bagi Pemula

Pendekatan intuitif dalam pengambilan keputusan lebih efektif bagi individu yang telah memiliki pengalaman luas di suatu bidang. Pemula, yang belum memiliki cukup wawasan dan pola yang terbentuk dari pengalaman sebelumnya, cenderung membuat keputusan yang kurang akurat jika hanya mengandalkan intuisi. Intuisi yang andal berasal dari proses belajar dan keterpaparan terhadap berbagai situasi serupa, yang memungkinkan seseorang mengenali pola dan membuat keputusan yang lebih tepat. Tanpa dasar pengalaman yang memadai, intuisi bisa mengarah pada asumsi yang keliru dan meningkatkan risiko kesalahan dalam pengambilan keputusan.

4) Tidak Cocok untuk Keputusan Kompleks

Pendekatan intuitif kurang cocok untuk keputusan yang kompleks, seperti perencanaan strategis perusahaan yang membutuhkan analisis mendalam dan pertimbangan berbagai faktor. Robbins dan Judge (2018) menjelaskan bahwa keputusan strategis sering kali melibatkan data besar, proyeksi keuangan, serta evaluasi berbagai skenario yang tidak bisa diandalkan hanya pada intuisi. Keputusan seperti ekspansi bisnis, investasi jangka panjang, atau restrukturisasi

organisasi memerlukan pendekatan rasional berbasis data untuk menghindari kesalahan akibat asumsi subjektif.

3. Pendekatan Berbasis Pengalaman

a. Keunggulan

1) Efektif dalam Situasi Berulang

Pendekatan berbasis pengalaman sangat efektif dalam situasi yang berulang karena memungkinkan individu untuk membuat keputusan lebih cepat dan akurat berdasarkan pola yang telah dikenali sebelumnya. Klein (2017) menjelaskan bahwa dalam lingkungan kerja yang dinamis, profesional sering kali mengandalkan pengalaman masa lalu untuk mengidentifikasi solusi yang telah terbukti berhasil. Misalnya, seorang manajer produksi yang terbiasa menangani gangguan mesin dapat dengan cepat menentukan langkah perbaikan tanpa perlu analisis mendalam. Keputusan yang dibuat dengan cara ini menghemat waktu dan sumber daya, sekaligus meningkatkan efisiensi operasional dalam berbagai bidang, termasuk bisnis, medis, dan militer.

2) Mengurangi Ketidakpastian

Pendekatan berbasis pengalaman membantu individu dalam mengurangi ketidakpastian dengan memberikan wawasan tentang kemungkinan hasil dari suatu keputusan. Pengalaman memungkinkan seseorang untuk mengenali pola dan konsekuensi dari tindakan tertentu, sehingga dapat membuat keputusan yang lebih tepat. Misalnya, seorang investor berpengalaman dapat mengantisipasi pergerakan pasar berdasarkan tren sebelumnya, mengurangi risiko keputusan yang salah. Dalam dunia bisnis, manajer yang telah menghadapi berbagai tantangan dapat lebih percaya diri dalam menentukan strategi yang efektif.

3) Meningkatkan Efisiensi

Pendekatan berbasis pengalaman meningkatkan efisiensi dalam pengambilan keputusan karena individu tidak perlu mengevaluasi banyak alternatif. Pengalaman memungkinkan seseorang untuk mengenali pola yang telah terbukti berhasil, sehingga keputusan dapat dibuat lebih cepat tanpa analisis yang mendalam. Misalnya, seorang dokter berpengalaman

dapat dengan cepat mendiagnosis penyakit berdasarkan gejala yang sering ia temui, tanpa harus melakukan pemeriksaan tambahan yang memakan waktu. Dalam dunia bisnis, manajer yang telah menghadapi situasi serupa dapat segera memilih strategi yang paling efektif.

4) **Fleksibilitas dalam Penyesuaian Strategi**

Pendekatan berbasis pengalaman meningkatkan fleksibilitas dalam penyesuaian strategi, karena individu dapat dengan cepat belajar dari hasil keputusan sebelumnya dan mengadaptasi pendekatan bila strategi yang diterapkan tidak berhasil. Menurut Kolb (2014), pengalaman memungkinkan pengambil keputusan untuk merefleksikan hasil tindakan, mengidentifikasi kelemahan, dan melakukan penyesuaian secara dinamis. Proses pembelajaran yang berkelanjutan ini mendorong inovasi dan perbaikan strategi, sehingga mengurangi risiko kegagalan di masa depan. Fleksibilitas dalam penyesuaian strategi sangat penting dalam lingkungan bisnis yang terus berubah, di mana kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat dapat meningkatkan keunggulan kompetitif dan keberlanjutan organisasi.

b. **Kelemahan**

1) **Rentan terhadap Bias Kognitif**

Pendekatan berbasis pengalaman rentan terhadap bias kognitif, terutama *confirmation bias* dan *anchoring bias*. *Confirmation bias* terjadi ketika individu lebih cenderung mencari dan menafsirkan informasi yang mendukung pengalaman sebelumnya, sementara *anchoring bias* membuatnya terlalu bergantung pada informasi awal dalam mengambil keputusan (Kahneman, 2013). Akibatnya, keputusan yang diambil mungkin tidak mempertimbangkan perubahan situasi yang relevan atau data baru yang lebih akurat. Dalam dunia bisnis, ketergantungan berlebihan pada pengalaman masa lalu dapat menghambat inovasi dan menyebabkan kegagalan dalam merespons dinamika pasar yang terus berubah.

2) **Tidak Selalu Cocok untuk Situasi Baru**

Pendekatan berbasis pengalaman tidak selalu cocok untuk situasi baru karena lingkungan bisnis dan organisasi terus

berkembang. Keputusan yang berhasil di masa lalu belum tentu efektif dalam kondisi yang berbeda, terutama jika ada perubahan teknologi, regulasi, atau perilaku pasar (Bazerman & Moore, 2017). Ketergantungan berlebihan pada pengalaman dapat menghambat adaptasi dan inovasi, karena individu cenderung menggunakan solusi lama tanpa mempertimbangkan faktor baru. Dalam dunia bisnis, perusahaan yang gagal menyesuaikan strategi dengan perubahan tren industri sering kali kehilangan daya saing dan peluang pertumbuhan.

3) Kurangnya Dokumentasi Formal

Pada banyak organisasi, keputusan yang didasarkan pada pengalaman individu sering kali tidak dicatat secara sistematis, sehingga sulit bagi karyawan lain untuk memahami atau mereplikasi proses tersebut. Akibatnya, ketika seorang pemimpin atau pegawai berpengalaman meninggalkan perusahaan, pengetahuan tidak selalu tersalurkan dengan baik kepada generasi berikutnya. Hal ini dapat menghambat pembelajaran organisasi dan menciptakan kesenjangan dalam pengambilan keputusan, terutama dalam situasi yang kompleks atau krisis.

4) Bisa Menghambat Inovasi

Jika individu atau organisasi terlalu bergantung pada keberhasilan masa lalu, mungkin enggan membahas metode baru yang lebih efektif atau efisien (Mintzberg *et al.*, 2020). Hal ini dapat menyebabkan stagnasi dalam pengembangan strategi, terutama di industri yang dinamis dan kompetitif. Keengganan untuk mencoba pendekatan inovatif juga dapat membuat organisasi tertinggal dari pesaing yang lebih adaptif terhadap perubahan.

4. Pendekatan Analitis

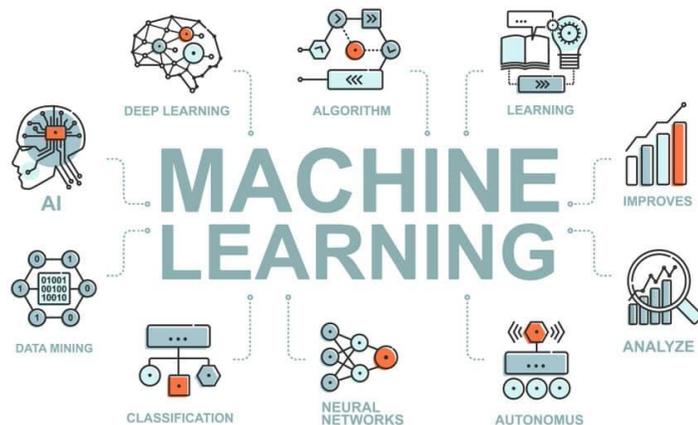
a. Kelebihan

1) Akurasi Tinggi

Pendekatan analitis memiliki keunggulan dalam menghasilkan keputusan dengan tingkat akurasi yang tinggi karena didasarkan pada data dan metode ilmiah (Bazerman & Moore, 2017). Dengan menggunakan teknik seperti analisis

statistik, pemodelan prediktif, dan *machine learning*, pengambil keputusan dapat mengevaluasi berbagai alternatif secara objektif.

Gambar 3. *Machine Learning*



Sumber: *Codepolitan*

Hal ini mengurangi risiko kesalahan yang disebabkan oleh intuisi atau bias kognitif. Selain itu, pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi tren, mengukur dampak keputusan, dan mengoptimalkan strategi berdasarkan bukti empiris.

2) Dapat Digunakan untuk Situasi yang Kompleks

Pendekatan analitis sangat cocok untuk situasi yang kompleks karena memungkinkan evaluasi berbagai faktor secara sistematis dan objektif (Kahneman, 2013). Dalam perencanaan bisnis atau investasi, pengambil keputusan harus mempertimbangkan banyak variabel, seperti tren pasar, risiko keuangan, dan proyeksi pertumbuhan. Dengan menggunakan metode analitis, seperti analisis SWOT, model statistik, atau algoritma prediktif, keputusan dapat dibuat berdasarkan data yang valid dan terukur. Hal ini mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan kemungkinan keberhasilan strategi yang diterapkan.

3) Mengurangi Kesalahan dan Bias

Pendekatan analitis membantu mengurangi kesalahan dan bias dalam pengambilan keputusan dengan menerapkan

analisis sistematis yang berbasis data (Morvan & Jenkins, 2017). Dengan menggunakan metode ini, keputusan tidak dibuat secara impulsif atau dipengaruhi oleh emosi, melainkan berdasarkan informasi yang objektif dan terukur. Misalnya, dalam dunia investasi, analisis data historis dan model statistik dapat menghindarkan investor dari bias konfirmasi atau efek keterjangkauan. Selain itu, dalam pengelolaan bisnis, pendekatan ini membantu manajer menghindari kesalahan persepsi yang dapat merugikan perusahaan.

b. Kekurangan

1) Memerlukan Waktu dan Biaya yang Besar

Pendekatan analitis sering kali membutuhkan waktu dan biaya yang besar karena melibatkan pengumpulan, pengolahan, dan analisis data yang mendalam (Gigerenzer & Gaissmaier, 2011). Proses ini tidak hanya memerlukan keahlian teknis dalam penggunaan perangkat lunak statistik atau kecerdasan buatan, tetapi juga melibatkan biaya tinggi untuk sumber daya manusia yang kompeten di bidang analisis data. Misalnya, dalam bisnis, analisis prediktif untuk strategi pemasaran memerlukan data besar (big data) dan algoritma canggih, yang memakan waktu dan investasi besar.

2) Kurang Fleksibel dalam Situasi Mendesak

Pendekatan analitis cenderung kurang fleksibel dalam situasi mendesak karena memerlukan waktu untuk mengumpulkan dan menganalisis data sebelum mencapai keputusan yang optimal. Dalam kondisi yang membutuhkan respons cepat, seperti dalam keadaan darurat medis atau perubahan pasar yang tiba-tiba, keputusan berbasis intuisi sering kali lebih efektif dibandingkan pendekatan analitis. Misalnya, seorang trader saham di tengah volatilitas pasar mungkin tidak memiliki waktu untuk melakukan analisis mendalam sebelum mengambil tindakan.

5. Pendekatan Heuristik

a. Kelebihan

1) Sangat Cepat dan Efisien

Pendekatan heuristik sangat cepat dan efisien karena memungkinkan individu mengambil keputusan secara instan berdasarkan pola atau pengalaman sebelumnya tanpa analisis mendalam (Gigerenzer & Gaissmaier, 2011). Hal ini sangat berguna dalam situasi yang membutuhkan respons cepat, seperti dalam negosiasi bisnis, di mana seorang eksekutif harus segera menilai tawaran lawan dan merespons dengan strategi yang tepat. Selain itu, dalam kondisi darurat, seperti seorang dokter yang menangani pasien kritis, pendekatan heuristik membantu membuat keputusan cepat berdasarkan gejala yang tampak.

2) Mengurangi Beban Kognitif

Pendekatan heuristik membantu mengurangi beban kognitif karena memungkinkan individu membuat keputusan tanpa harus menganalisis semua informasi yang tersedia. Dengan menggunakan aturan praktis atau shortcut mental yang telah terbukti efektif, pengambil keputusan dapat menghemat waktu dan energi dalam proses pengambilan keputusan. Misalnya, dalam dunia bisnis, manajer sering menggunakan aturan seperti "jika suatu strategi berhasil sebelumnya, kemungkinan besar akan berhasil lagi" untuk menentukan langkah berikutnya. Meskipun pendekatan ini tidak selalu menghasilkan keputusan optimal, kecepatannya dan efisiensinya membuatnya sangat berguna dalam situasi yang dinamis dan penuh tekanan.

3) Bersifat Adaptif dan Fleksibel

Pendekatan heuristik bersifat adaptif dan fleksibel karena memungkinkan pengambil keputusan menyesuaikan strategi berdasarkan perubahan kondisi yang terjadi. Dalam situasi yang dinamis, seperti pasar keuangan atau persaingan bisnis, keputusan sering kali harus dibuat dengan cepat tanpa analisis mendalam. Dengan menggunakan heuristik, individu dapat mengandalkan pengalaman dan pola yang telah terbukti efektif untuk menyesuaikan strategi. Sebagai contoh, seorang manajer pemasaran dapat mengubah kampanye iklan

berdasarkan tren konsumen yang berkembang tanpa harus melakukan riset panjang. Fleksibilitas ini membuat heuristik menjadi alat yang sangat berguna dalam lingkungan yang cepat berubah.

b. Kekurangan

1) Rentan terhadap Bias

Pendekatan heuristik rentan terhadap bias karena bergantung pada pola yang telah dikenali sebelumnya, sehingga dapat menyebabkan keputusan yang kurang akurat dalam situasi yang tidak familiar. Misalnya, availability bias dapat membuat seseorang lebih mengandalkan informasi yang mudah diingat daripada yang paling relevan, sementara representativeness bias bisa menyebabkan stereotip dalam menilai suatu keadaan. Dalam bisnis, keputusan berbasis heuristik dapat menyebabkan perusahaan melewatkan peluang inovasi karena terlalu mengandalkan pengalaman masa lalu.

2) Kurang Cocok untuk Keputusan Strategis

Pendekatan heuristik kurang cocok untuk keputusan strategis karena keputusan besar yang memengaruhi organisasi dalam jangka panjang memerlukan analisis yang lebih mendalam dan berbasis data (Bazerman & Moore, 2017). Heuristik, yang mengandalkan aturan praktis dan pengalaman masa lalu, dapat menyebabkan penyederhanaan berlebihan dalam pengambilan keputusan, sehingga berisiko mengabaikan faktor-faktor penting. Dalam perencanaan bisnis, misalnya, keputusan mengenai ekspansi pasar atau investasi besar harus mempertimbangkan berbagai aspek, seperti analisis keuangan, tren industri, dan risiko jangka panjang.

F. Soal Latihan Bab II

Soal latihan disediakan untuk membantu pembaca menguji pemahaman terhadap berbagai pendekatan dalam pengambilan keputusan yang telah dibahas pada Bab II. Latihan soal ini bertujuan untuk memperdalam pemahaman tentang perbedaan dan penerapan pendekatan rasional, intuitif, berbasis pengalaman, serta perbandingan antara pendekatan analitis dan heuristik.

1. Jelaskan langkah-langkah dalam pendekatan pengambilan keputusan rasional.
2. Bagaimana pengalaman dapat mempengaruhi pengambilan keputusan seseorang?
3. Dalam konteks bisnis dan organisasi, kapan pendekatan analitis lebih baik digunakan dibandingkan pendekatan berbasis pengalaman?
4. Jelaskan konsep *availability heuristic* dan *representativeness heuristic* dalam pengambilan keputusan.
5. Analisis kelebihan dan kekurangan pendekatan rasional dalam pengambilan keputusan.

BAB III

TEORI PENGAMBILAN KEPUTUSAN TRADISIONAL

Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mampu memahami terkait dengan teori keputusan klasik, memahami teori probabilitas dan statistik dalam pengambilan keputusan, memahami model keputusan normatif, memahami teori pengambilan keputusan yang berbasis manfaat maksimal, serta memahami keterbatasan teori tradisional dalam konteks modern. Sehingga pembaca dapat mengidentifikasi keterbatasan teori tradisional dalam menghadapi tantangan dan kompleksitas pengambilan keputusan di era modern, serta mengeksplorasi pendekatan yang lebih adaptif dan relevan dengan dinamika lingkungan bisnis dan organisasi saat ini.

Materi Pembelajaran

- Teori Keputusan Klasik
- Teori Probabilitas dan Statistik dalam Pengambilan Keputusan
- Model Keputusan Normatif
- Teori Pengambilan Keputusan yang Berbasis Manfaat Maksimal
- Keterbatasan Teori Tradisional dalam Konteks Modern
- Soal Latihan Bab III

A. Teori Keputusan Klasik

Teori keputusan klasik adalah hasil pemikiran logis yang berfokus pada rasionalitas, analisis mendalam, dan optimasi dalam proses pengambilan keputusan.

1. Model Pengambilan Keputusan Klasik

Terdapat beberapa model yang menjadi dasar dalam teori keputusan klasik, antara lain model rasional, model optimasi, dan model probabilistik.

a. Model Rasional (*Rational Decision Model*)

Model ini adalah model yang paling dikenal dalam teori keputusan klasik. Dalam model ini, pengambil keputusan diharapkan untuk mengikuti langkah-langkah sistematis berikut:

- 1) Identifikasi Masalah: Langkah pertama dalam model rasional adalah untuk mengenali masalah yang ada. Ini melibatkan pemahaman penuh tentang situasi dan kebutuhan untuk mengambil keputusan.
- 2) Penentuan Tujuan: Setelah masalah diidentifikasi, pengambil keputusan harus menetapkan tujuan yang jelas dan dapat diukur yang ingin dicapai melalui keputusan tersebut.
- 3) Identifikasi Alternatif: Pengambil keputusan kemudian mengidentifikasi berbagai alternatif yang dapat dipilih untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- 4) Evaluasi Alternatif: Semua alternatif dievaluasi berdasarkan kriteria yang relevan dan sejauh mana dapat membantu mencapai tujuan yang telah ditentukan.
- 5) Pemilihan Alternatif Terbaik: Setelah evaluasi, pengambil keputusan memilih alternatif yang memberikan hasil terbaik atau optimal.
- 6) Implementasi dan Tindak Lanjut: Keputusan yang diambil kemudian diimplementasikan, dan hasilnya dipantau untuk memastikan bahwa keputusan tersebut berhasil mencapai tujuan.

Model ini mengasumsikan bahwa pengambil keputusan memiliki kemampuan untuk mengevaluasi berbagai alternatif secara rasional dan memilih alternatif terbaik berdasarkan tujuan yang ingin dicapai.

b. Model Optimasi (*Optimization Model*)

Pada teori keputusan klasik, model optimasi berfokus pada pemilihan alternatif yang memberikan hasil terbaik berdasarkan kriteria yang ditentukan. Model ini sering kali digunakan dalam konteks ekonomi dan bisnis, di mana keputusan dibuat berdasarkan analisis matematis untuk memaksimalkan hasil atau meminimalkan biaya. Model optimasi menganggap bahwa pengambil keputusan memiliki akses ke informasi yang lengkap dan dapat menggunakan metode analitis, seperti program linear

atau pemrograman dinamis, untuk memilih alternatif terbaik yang memenuhi tujuan yang ditetapkan.

c. Model Probabilistik (*Probabilistic Decision Model*)

Model probabilistik mengakui bahwa pengambil keputusan sering kali beroperasi dalam ketidakpastian dan harus mempertimbangkan kemungkinan hasil yang berbeda. Model ini memperkenalkan konsep probabilitas dalam pengambilan keputusan, yang membantu pengambil keputusan untuk menghitung kemungkinan hasil berdasarkan data yang tersedia. Pengambil keputusan kemudian memilih alternatif yang memiliki probabilitas tertinggi untuk mencapai tujuan yang diinginkan, dengan mempertimbangkan berbagai kemungkinan hasil dan risiko yang terkait. Model ini sering digunakan dalam keputusan investasi atau asuransi di mana probabilitas hasil yang berbeda harus dievaluasi.

2. Asumsi Dasar Teori Keputusan Klasik

Teori keputusan klasik mengandalkan beberapa asumsi dasar yang mendasari cara pengambilan keputusan dilakukan. Beberapa asumsi tersebut antara lain:

a. Rasionalitas Penuh

Teori keputusan klasik didasarkan pada asumsi rasionalitas penuh, yang menyatakan bahwa individu selalu bertindak secara rasional dalam memilih alternatif terbaik berdasarkan tujuan. Dalam konteks ini, pengambil keputusan dianggap mampu mengidentifikasi semua opsi yang tersedia, mengevaluasi keuntungan dan kerugian secara objektif, serta memilih alternatif yang memberikan hasil optimal. Proses ini mengandalkan analisis logis dan sistematis, di mana setiap keputusan didasarkan pada perhitungan yang matang, baik dalam aspek ekonomi, efisiensi, maupun manfaat jangka panjang (Kahneman, 2013).

b. Informasi Lengkap

Dengan informasi yang sempurna, individu dapat mengevaluasi setiap opsi secara objektif dan membandingkannya berdasarkan faktor keuntungan, risiko, serta konsekuensi jangka panjang. Dalam kondisi ideal ini, keputusan yang diambil akan selalu optimal karena tidak ada ketidakpastian atau kesalahan dalam menilai berbagai pilihan. Asumsi ini menjadi dasar dalam

berbagai model ekonomi dan manajemen yang mengutamakan rasionalitas serta efisiensi dalam pengambilan keputusan, terutama dalam perencanaan strategis, investasi, dan kebijakan publik.

c. Kemampuan Menghitung dan Mengukur

Pada teori keputusan klasik, diasumsikan bahwa pengambil keputusan memiliki kemampuan untuk menghitung dan mengukur setiap alternatif secara tepat, dapat menilai berbagai faktor seperti biaya, manfaat, risiko, serta dampak jangka panjang dari setiap pilihan yang tersedia. Dengan pendekatan ini, proses pengambilan keputusan menjadi lebih objektif karena semua variabel dapat dianalisis secara kuantitatif. Dalam konteks bisnis dan ekonomi, misalnya, perusahaan diharapkan mampu mengevaluasi investasi berdasarkan proyeksi keuntungan dan risiko yang terukur, sehingga keputusan yang diambil bersifat optimal dan rasional (Bazerman & Moore, 2017).

d. Keputusan Tidak Terpengaruh Oleh Bias

Pada teori keputusan klasik, diasumsikan bahwa pengambil keputusan bertindak secara rasional dan tidak dipengaruhi oleh bias atau emosi, diharapkan mempertimbangkan semua faktor yang relevan secara objektif dan membuat keputusan berdasarkan analisis logis serta data yang tersedia. Dengan kata lain, proses pengambilan keputusan dalam teori ini bersifat mekanistik, di mana individu atau organisasi memilih alternatif terbaik berdasarkan perhitungan manfaat dan risiko tanpa adanya distorsi subjektif. Asumsi ini sering digunakan dalam ekonomi neoklasik, di mana keputusan konsumen dan produsen dianggap selalu rasional dalam mengejar keuntungan maksimal.

3. Penerapan Teori Keputusan Klasik dalam Bisnis

Teori keputusan klasik banyak diterapkan dalam berbagai konteks bisnis, seperti perencanaan strategis, pengelolaan sumber daya, dan pengambilan keputusan investasi. Dalam semua kasus ini, perusahaan berusaha untuk mengevaluasi berbagai alternatif dan memilih alternatif yang memberikan hasil terbaik berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan. Contoh penerapan teori keputusan klasik dalam bisnis adalah dalam perencanaan investasi di pasar saham. Perusahaan dapat menggunakan analisis rasional untuk mengevaluasi saham-saham

yang ada berdasarkan data historis, prediksi pasar, dan potensi keuntungan di masa depan. Dengan menggunakan model optimasi, perusahaan dapat memilih portofolio investasi yang memberikan hasil terbaik dengan risiko yang terkontrol.

B. Teori Probabilitas dan Statistik dalam Pengambilan Keputusan

Pada pengambilan keputusan, ketidakpastian merupakan faktor yang sering muncul. Pengambil keputusan jarang memiliki informasi yang lengkap dan akurat untuk membuat keputusan dengan kepastian penuh. Oleh karena itu, teori probabilitas dan statistik menjadi alat penting dalam membantu individu maupun organisasi dalam mengurangi risiko dan meningkatkan ketepatan keputusan yang dibuat (Montgomery & Runger, 2020). Probabilitas digunakan untuk mengukur ketidakpastian, sedangkan statistik digunakan untuk mengolah dan menganalisis data yang mendukung proses pengambilan keputusan. Kombinasi kedua pendekatan ini memungkinkan pengambil keputusan untuk memprediksi hasil potensial dari berbagai alternatif serta memperhitungkan berbagai risiko yang mungkin terjadi (Anderson *et al.*, 2020).

1. Jenis-Jenis Probabilitas

Pada pengambilan keputusan, probabilitas dapat dikategorikan menjadi beberapa jenis:

a. Probabilitas Subjektif

Probabilitas subjektif adalah jenis probabilitas yang didasarkan pada penilaian pribadi, intuisi, atau pengalaman individu dalam menilai kemungkinan terjadinya suatu peristiwa. Berbeda dengan probabilitas objektif yang bergantung pada data statistik atau hukum probabilitas formal, probabilitas subjektif muncul ketika informasi yang tersedia terbatas atau sulit untuk diukur secara kuantitatif. Misalnya, seorang investor yang telah lama berkecimpung di pasar saham mungkin memperkirakan peluang naiknya harga saham tertentu berdasarkan tren sebelumnya dan pengalaman pribadinya, meskipun tanpa data numerik yang kuat. Dalam pengambilan keputusan bisnis, pendekatan ini sering digunakan oleh manajer yang harus membuat keputusan cepat di bawah ketidakpastian (Kahneman, 2013).

b. Probabilitas Empiris

Probabilitas empiris adalah jenis probabilitas yang dihitung berdasarkan data historis atau hasil observasi berulang terhadap suatu kejadian. Pendekatan ini menggunakan data nyata untuk menentukan kemungkinan suatu peristiwa terjadi, sehingga lebih objektif dibandingkan probabilitas subjektif. Misalnya, dalam industri asuransi, perusahaan menggunakan data kecelakaan lalu lintas sebelumnya untuk menghitung probabilitas pengemudi mengalami kecelakaan dalam jangka waktu tertentu. Dengan mengandalkan pola dari kejadian masa lalu, probabilitas empiris memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih terukur dan berbasis bukti (Anderson *et al.*, 2020).

c. Probabilitas Klasik

Probabilitas klasik adalah pendekatan probabilitas yang didasarkan pada asumsi bahwa semua hasil dalam suatu eksperimen memiliki peluang yang sama untuk terjadi. Pendekatan ini sering digunakan dalam situasi yang melibatkan permainan peluang, seperti pelemparan koin atau dadu. Misalnya, dalam pelemparan sebuah koin yang adil, terdapat dua kemungkinan hasil, yaitu sisi kepala atau ekor, masing-masing dengan probabilitas $1/2$ atau 50%. Demikian pula, dalam pelemparan sebuah dadu enam sisi yang seimbang, setiap angka dari 1 hingga 6 memiliki probabilitas yang sama, yaitu $1/6$ atau sekitar 16,67%.

2. Hukum Probabilitas dalam Pengambilan Keputusan

Terdapat beberapa hukum dalam probabilitas yang sering digunakan dalam pengambilan keputusan:

a. Hukum Penjumlahan

Jika A dan B adalah dua kejadian yang tidak saling eksklusif, maka probabilitas terjadinya salah satu kejadian dihitung dengan rumus:

$$P(A \cup B) = P(A) + P(B) - P(A \cap B)$$

Hukum ini digunakan dalam pengambilan keputusan untuk menghitung kemungkinan gabungan dari beberapa pilihan.

b. Hukum Perkalian

Jika dua kejadian A dan B bersifat independen, maka probabilitas keduanya terjadi bersamaan adalah:

$$P(A \cap B) = P(A) \times P(B)$$

Hukum ini sering digunakan dalam analisis risiko dan pengambilan keputusan dalam bisnis dan keuangan.

c. Teorema Bayes

Teorema ini digunakan untuk memperbarui probabilitas berdasarkan informasi baru. Formula dasarnya adalah:

$$P(A|B) = \frac{P(B|A)P(A)}{P(B)}$$

Teorema Bayes sangat berguna dalam pengambilan keputusan berbasis data dan kecerdasan buatan (Murphy, 2019).

3. Konsep Statistik dalam Pengambilan Keputusan

Statistik merupakan ilmu yang digunakan untuk mengumpulkan, menganalisis, menginterpretasikan, dan menyajikan data dalam proses pengambilan keputusan. Dalam konteks ini, statistik dapat digunakan untuk menentukan pola dan tren dalam data, serta memprediksi kemungkinan hasil dari keputusan tertentu.

a. Statistik Deskriptif dalam Pengambilan Keputusan

Statistik deskriptif digunakan untuk menganalisis data yang telah dikumpulkan sebelum keputusan dibuat. Beberapa alat statistik yang digunakan antara lain:

- 1) Rata-rata (*Mean*): Digunakan untuk menentukan nilai tengah dari serangkaian data.
- 2) Median: Nilai tengah dari kumpulan data yang telah diurutkan.
- 3) Modus: Nilai yang paling sering muncul dalam data.
- 4) Simpangan Baku (*Standard Deviation*): Mengukur seberapa jauh nilai-nilai dalam dataset tersebar dari rata-rata.

Statistik deskriptif sering digunakan dalam pengambilan keputusan bisnis, seperti peramalan penjualan atau analisis tren pasar.

- b. **Statistik Inferensial dalam Pengambilan Keputusan**
- Statistik inferensial digunakan untuk membuat kesimpulan berdasarkan data sampel dan memperkirakan kondisi populasi yang lebih besar. Teknik ini sering digunakan dalam riset bisnis dan pengambilan keputusan strategis. Beberapa metode yang umum digunakan:
- 1) **Regresi Linear:** Digunakan untuk memprediksi hubungan antara variabel independen dan dependen dalam suatu keputusan bisnis.
 - 2) **Uji Hipotesis:** Digunakan untuk menguji asumsi atau klaim yang dibuat berdasarkan data.
 - 3) **Analisis Varians (ANOVA):** Digunakan untuk membandingkan beberapa kelompok data guna menentukan apakah terdapat perbedaan yang signifikan.

4. Model Pengambilan Keputusan Berbasis Probabilitas dan Statistik

- a. **Model Keputusan Probabilistik**
- Model ini digunakan dalam situasi di mana hasil keputusan tidak pasti, tetapi probabilitas dari setiap hasil dapat diperkirakan. Contohnya adalah:
- 1) *Decision Tree*: Model berbasis diagram yang digunakan untuk memvisualisasikan berbagai jalur keputusan dan probabilitas dari setiap kemungkinan hasil.
 - 2) *Expected Value Model*: Menghitung nilai ekspektasi dari berbagai alternatif keputusan berdasarkan probabilitasnya.
 - 3) *Markov Decision Process*: Digunakan dalam kecerdasan buatan dan machine learning untuk memodelkan keputusan dalam lingkungan yang dinamis.
- b. **Model Statistik dalam Keputusan Bisnis**
- 1) **Analisis Risiko:** Menggunakan data historis untuk memperkirakan kemungkinan risiko dalam bisnis dan investasi.
 - 2) **Data Mining dan *Big Data Analytics*:** Memanfaatkan algoritma statistik untuk menggali pola dari data besar guna mendukung pengambilan keputusan.

- 3) *Monte Carlo Simulation*: Digunakan dalam perencanaan strategis dan pengelolaan risiko untuk memperkirakan dampak dari keputusan yang berbeda.

C. Model Keputusan Normatif

Pengambilan keputusan adalah proses memilih suatu alternatif dari berbagai pilihan yang tersedia guna mencapai hasil yang diinginkan. Salah satu pendekatan utama dalam teori pengambilan keputusan adalah model keputusan normatif, yang menekankan rasionalitas dan penggunaan prinsip-prinsip logis dalam menentukan keputusan terbaik. Model keputusan normatif dirancang untuk membantu individu dan organisasi membuat keputusan optimal berdasarkan informasi yang tersedia, menggunakan prinsip-prinsip matematika, logika, dan ekonomi. Model ini mengasumsikan bahwa pengambil keputusan memiliki tujuan yang jelas, dapat mengevaluasi alternatif dengan objektif, dan selalu berusaha memaksimalkan keuntungan atau manfaat dari keputusannya (Anderson *et al.*, 2020).

1. Karakteristik Model Keputusan Normatif

a. Rasionalitas Penuh

Model keputusan normatif dengan asumsi rasionalitas penuh menganggap bahwa pengambil keputusan selalu bertindak secara logis dan sistematis dalam memilih alternatif terbaik. Memiliki akses terhadap semua informasi yang relevan dan mampu mengevaluasi setiap pilihan berdasarkan analisis objektif, tanpa dipengaruhi oleh emosi atau bias kognitif. Pendekatan ini sering digunakan dalam teori ekonomi dan pengambilan keputusan berbasis data, di mana individu dianggap mampu mempertimbangkan keuntungan dan kerugian dari setiap opsi secara menyeluruh. Namun, dalam praktiknya, keterbatasan informasi dan faktor psikologis sering kali membuat keputusan menjadi lebih kompleks dibandingkan dengan asumsi teori ini (Kahneman, 2013).

b. Optimalisasi Keputusan

Model keputusan normatif berfokus pada optimalisasi keputusan, yaitu memilih alternatif yang memberikan hasil terbaik berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan. Pendekatan ini

mengasumsikan bahwa pengambil keputusan memiliki kemampuan untuk mengevaluasi semua opsi secara objektif dan sistematis, dengan tujuan memaksimalkan manfaat atau meminimalkan risiko. Dalam konteks bisnis dan ekonomi, model ini sering digunakan untuk perencanaan strategis, investasi, dan manajemen sumber daya.

c. Penggunaan Data dan Logika

Model keputusan normatif menekankan penggunaan data empiris, statistik, dan model matematika dalam proses pengambilan keputusan. Pendekatan ini memastikan bahwa keputusan yang diambil didasarkan pada bukti objektif dan analisis yang dapat diuji, bukan sekadar intuisi atau pengalaman subjektif. Dengan memanfaatkan metode kuantitatif seperti analisis regresi, simulasi, dan teori probabilitas, model ini membantu mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan akurasi prediksi. Pendekatan ini sering digunakan dalam bidang ekonomi, keuangan, dan manajemen strategis, di mana keputusan yang rasional dan berbasis data sangat penting untuk mencapai hasil yang optimal dan dapat dipertanggungjawabkan.

d. Konsistensi dalam Keputusan

Model keputusan normatif menekankan konsistensi dalam proses pengambilan keputusan dengan menerapkan prosedur yang sistematis dan berulang dalam menilai setiap alternatif. Pengambil keputusan menggunakan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya untuk mengevaluasi pilihan secara objektif, memastikan bahwa keputusan diambil berdasarkan metode yang sama tanpa dipengaruhi oleh faktor subjektif atau situasional. Dengan pendekatan ini, model normatif membantu menghindari ketidakkonsistenan yang dapat muncul akibat perubahan emosi, tekanan eksternal, atau bias kognitif.

2. Asumsi dalam Model Keputusan Normatif

Model keputusan normatif didasarkan pada beberapa asumsi utama, yaitu:

- a. Pengambil keputusan memiliki informasi lengkap mengenai semua alternatif yang tersedia dan konsekuensinya.
- b. Preferensi pengambil keputusan bersifat stabil dan tidak berubah selama proses pengambilan keputusan berlangsung.

- c. Keputusan dibuat berdasarkan perhitungan rasional guna memaksimalkan keuntungan atau manfaat.

Pada kenyataannya, banyak situasi yang tidak memenuhi asumsi-asumsi ini, sehingga model normatif sering kali dikombinasikan dengan pendekatan lain, seperti model deskriptif atau heuristik (Simon, 2013).

3. Teori Keputusan Klasik

Teori keputusan klasik berfokus pada pengambilan keputusan yang optimal melalui analisis kuantitatif dan logis. Beberapa metode yang digunakan dalam pendekatan ini meliputi:

- a. *Expected Utility Theory* (EUT)

Didasarkan pada konsep bahwa individu memilih alternatif yang memiliki nilai ekspektasi tertinggi berdasarkan probabilitas dan hasil yang diharapkan.

Rumus dasar EUT:

$$EU = \sum P(x_i)U(x_i)$$

di mana $P(x_i)$ adalah probabilitas kejadian x_i dan $U(x_i)$ adalah utilitas yang diperoleh.

Digunakan dalam pengambilan keputusan investasi, manajemen risiko, dan strategi bisnis.

- b. *Multi-Attribute Utility Theory* (MAUT)

Digunakan dalam pengambilan keputusan multi-kriteria yang melibatkan banyak faktor, misalnya dalam pemilihan pemasok atau evaluasi proyek. Alternatif dievaluasi berdasarkan bobot dan skor yang diberikan untuk setiap atribut.

- c. *Bayesian Decision Theory*

Menggunakan Teorema Bayes untuk memperbarui probabilitas berdasarkan informasi baru yang tersedia. Sering digunakan dalam analisis risiko dan kecerdasan buatan.

4. Model Pengambilan Keputusan Kuantitatif

- a. *Linear Programming* (LP)

Digunakan untuk mengoptimalkan keputusan dalam keterbatasan sumber daya, seperti produksi dan distribusi.

Model matematis:

$$\text{Max atau Min } Z = C_1X_1 + C_2X_2 + \dots + C_nX_n$$

dengan kendala:

$$A_1X_1 + A_2X_2 + \dots + A_nX_n \leq B$$

b. *Decision Tree Analysis*

Decision Tree Analysis adalah metode pengambilan keputusan kuantitatif yang menggunakan diagram pohon untuk mengevaluasi berbagai alternatif serta konsekuensi yang mungkin terjadi. Metode ini membantu pengambil keputusan dalam memvisualisasikan pilihan, probabilitas, serta nilai hasil dari setiap keputusan secara sistematis. Dengan menggambarkan alternatif dalam bentuk cabang-cabang pohon, setiap keputusan dapat dievaluasi berdasarkan perkiraan keuntungan, risiko, serta faktor ketidakpastian yang terkait.

c. *Monte Carlo Simulation*

Monte Carlo Simulation adalah metode probabilistik yang digunakan untuk memperkirakan hasil dalam situasi yang kompleks dan penuh ketidakpastian. Teknik ini bekerja dengan menjalankan ribuan atau bahkan jutaan simulasi menggunakan variabel acak untuk menguji berbagai kemungkinan skenario. Metode ini sangat efektif dalam menangani masalah yang memiliki banyak variabel tidak pasti, seperti fluktuasi pasar, perubahan harga bahan baku, atau ketidakpastian dalam jadwal proyek. Dengan menghasilkan distribusi probabilitas dari berbagai hasil yang mungkin terjadi, *Monte Carlo Simulation* memungkinkan pengambil keputusan untuk memahami risiko dan mengidentifikasi skenario yang paling mungkin terjadi.

D. Teori Pengambilan Keputusan yang Berbasis Manfaat Maksimal

Pada pengambilan keputusan, individu dan organisasi sering menghadapi berbagai alternatif yang memiliki konsekuensi berbeda. Salah satu pendekatan utama yang digunakan dalam teori pengambilan keputusan adalah teori manfaat maksimal (*maximization of utility theory*), yang bertujuan untuk memilih alternatif yang memberikan manfaat atau keuntungan tertinggi. Teori ini berakar dalam teori ekonomi dan matematika keputusan, di mana keputusan diambil berdasarkan perhitungan rasional guna memaksimalkan utilitas atau manfaat yang diperoleh. Pendekatan ini sering diterapkan dalam

berbagai bidang seperti bisnis, keuangan, kebijakan publik, dan manajemen strategis (Bazerman & Moore, 2017).

Teori manfaat maksimal mengasumsikan bahwa pengambil keputusan bertindak rasional dengan tujuan utama untuk mendapatkan manfaat tertinggi dari berbagai alternatif yang tersedia. Manfaat maksimal (*maximum utility*) adalah konsep di mana individu atau organisasi memilih opsi yang menghasilkan nilai utilitas tertinggi berdasarkan preferensi dan tujuan. Dalam konteks bisnis, manfaat dapat diukur dalam bentuk keuntungan finansial, efisiensi operasional, atau kepuasan pelanggan. Dalam ekonomi, manfaat biasanya dikaitkan dengan konsep kepuasan konsumen terhadap suatu barang atau jasa.

1. Asumsi dalam Teori Manfaat Maksimal

a. Rasionalitas Penuh

Asumsi rasionalitas penuh dalam teori manfaat maksimal menyatakan bahwa pengambil keputusan memiliki informasi yang lengkap tentang semua alternatif dan konsekuensinya. Dengan kata lain, individu dianggap mampu mengevaluasi setiap opsi secara objektif dan memilih alternatif yang memberikan manfaat terbesar. Dalam kondisi ini, pengambilan keputusan dilakukan secara logis dan sistematis tanpa dipengaruhi oleh bias atau emosi. Asumsi ini sering digunakan dalam model ekonomi klasik dan teori keputusan normatif. Namun, dalam praktiknya, keterbatasan informasi dan faktor psikologis sering kali menghambat tercapainya rasionalitas penuh dalam pengambilan keputusan.

b. Preferensi yang Konsisten

Asumsi preferensi yang konsisten dalam teori manfaat maksimal menyatakan bahwa individu memiliki preferensi yang tetap dan tidak berubah selama proses pengambilan keputusan. Anderson *et al.* (2020) menjelaskan bahwa individu selalu membuat pilihan yang sesuai dengan urutan preferensi, sehingga keputusan yang diambil tetap logis dan dapat diprediksi. Dengan preferensi yang konsisten, individu dapat mengevaluasi alternatif yang tersedia dan memilih opsi yang memberikan manfaat terbesar. Namun, dalam kenyataannya, preferensi sering kali dipengaruhi oleh konteks, emosi, dan informasi baru, yang dapat menyebabkan perubahan dalam keputusan yang diambil.

c. *Maximization Principle*

Prinsip maksimalisasi (*Maximization Principle*) dalam teori manfaat maksimal menyatakan bahwa individu akan membandingkan nilai manfaat dari setiap alternatif yang tersedia dan memilih opsi dengan manfaat tertinggi (Alexander *et al.*, 2012). Pendekatan ini mengasumsikan bahwa pengambil keputusan bertindak rasional dan memiliki informasi yang cukup untuk menilai setiap alternatif secara objektif. Dengan demikian, keputusan yang diambil bertujuan untuk memperoleh hasil optimal, baik dalam konteks ekonomi, bisnis, maupun kehidupan sehari-hari. Namun, dalam praktiknya, keterbatasan informasi, bias kognitif, dan faktor emosional sering kali menghambat pengambilan keputusan yang benar-benar maksimal.

d. Tidak Ada Bias atau Faktor Emosional

Teori manfaat maksimal mengasumsikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara rasional dan logis, tanpa dipengaruhi oleh bias kognitif atau faktor emosional (Kahneman, 2013). Dalam pendekatan ini, individu mempertimbangkan semua informasi yang relevan dan melakukan analisis objektif terhadap setiap alternatif sebelum memilih keputusan yang memberikan manfaat tertinggi. Tidak ada ruang bagi intuisi, prasangka, atau perasaan subjektif dalam proses pengambilan keputusan. Namun, dalam kenyataannya, manusia sering kali dipengaruhi oleh faktor psikologis seperti overconfidence bias atau loss aversion, yang dapat menghambat rasionalitas penuh dalam menentukan pilihan optimal.

2. Prinsip-prinsip dalam Teori Manfaat Maksimal

a. *Expected Utility Theory* (EUT)

Teori *Expected Utility* (Utilitas yang Diharapkan) dikembangkan oleh Von Neumann & Morgenstern (1944) dan menjadi dasar dalam pengambilan keputusan berbasis manfaat maksimal. Individu memilih alternatif yang memiliki ekspektasi manfaat tertinggi, dihitung sebagai produk dari probabilitas suatu kejadian dan nilai utilitasnya.

Rumus dasar:

$$EU = \sum P(x_i)U(x_i)$$

di mana:

- 1) $P(x_i)$ = probabilitas terjadinya alternatif x_i
- 2) $U(x_i)$ = utilitas dari alternatif x_i

Aplikasi:

- 1) Pada keuangan, investor memilih portofolio dengan *Expected Return* tertinggi berdasarkan risiko yang dihitung.
- 2) Pada bisnis, manajer memilih strategi pemasaran dengan potensi keuntungan tertinggi dibandingkan risiko kegagalannya.

b. *Cost-Benefit Analysis* (CBA)

Metode *Cost-Benefit Analysis* (CBA) digunakan untuk membandingkan biaya dan manfaat dari suatu keputusan guna menentukan apakah manfaatnya lebih besar dibandingkan biaya yang dikeluarkan.

Rumus CBA:

$$NPV = \sum \frac{B_t - C_t}{(1 + r)^t}$$

di mana:

- 1) B_t = manfaat pada tahun ke-t
- 2) C_t = biaya pada tahun ke-t
- 3) r = tingkat diskonto (*discount rate*)
- 4) t = periode waktu

Aplikasi:

- 1) Digunakan dalam evaluasi proyek infrastruktur, seperti pembangunan jalan tol atau pembangkit listrik.
- 2) Digunakan dalam manajemen risiko, misalnya dalam asuransi dan kebijakan publik.

c. *Pareto Efficiency* dan Optimalisasi

Konsep *Pareto Efficiency* digunakan dalam ekonomi dan bisnis untuk menunjukkan kondisi di mana suatu keputusan tidak dapat meningkatkan manfaat bagi satu pihak tanpa mengurangi manfaat pihak lain. Keputusan yang optimal adalah yang mencapai keseimbangan antara keuntungan dan kerugian bagi semua pihak terkait.

Aplikasi:

- 1) Pada negosiasi bisnis, misalnya dalam pembagian keuntungan dalam merger perusahaan.
- 2) Pada kebijakan ekonomi, misalnya dalam distribusi sumber daya yang efisien.

3. Penerapan Teori Manfaat Maksimal dalam Berbagai Bidang

a. Pengambilan Keputusan dalam Bisnis

1) Manajemen Strategis

Pada manajemen strategis, teori manfaat maksimal digunakan untuk memastikan bahwa keputusan yang diambil memberikan keuntungan terbesar bagi perusahaan. Misalnya, dalam ekspansi pasar, perusahaan mengevaluasi berbagai alternatif, seperti memasuki pasar baru, mengembangkan produk, atau melakukan akuisisi, dengan mempertimbangkan faktor seperti biaya, potensi pendapatan, dan risiko. Melalui analisis rasional, perusahaan memilih strategi yang memberikan manfaat finansial dan kompetitif tertinggi.

2) Pengelolaan Rantai Pasok

Pada pengelolaan rantai pasok, teori manfaat maksimal digunakan untuk memilih vendor yang menawarkan kombinasi terbaik antara harga, kualitas, dan keandalan. Perusahaan mengevaluasi berbagai alternatif pemasok dengan mempertimbangkan faktor seperti biaya produksi, waktu pengiriman, serta kepatuhan terhadap standar kualitas dan keberlanjutan. Dengan menggunakan metode analitis dan berbasis data, pengambil keputusan dapat memastikan bahwa pilihan yang diambil memberikan manfaat terbesar bagi efisiensi operasional dan profitabilitas.

b. Keuangan dan Investasi

1) Portofolio Investasi

Pada pengelolaan portofolio investasi, teori manfaat maksimal diterapkan untuk memilih kombinasi aset yang memberikan rasio optimal antara risiko dan imbal hasil. Berdasarkan teori utilitas yang diharapkan, investor mengevaluasi berbagai instrumen keuangan, seperti saham, obligasi, dan reksa dana, untuk memaksimalkan keuntungan dengan risiko yang dapat diterima. Pendekatan ini menggunakan model kuantitatif seperti teori portofolio

modern untuk mendiversifikasi investasi dan mengurangi volatilitas pasar. Dengan analisis yang sistematis, investor dapat mengambil keputusan rasional yang selaras dengan tujuan keuangan jangka panjang, sehingga meningkatkan efisiensi dalam manajemen aset.

2) Analisis Risiko Kredit

Pada analisis risiko kredit, teori manfaat maksimal digunakan oleh bank untuk menilai kelayakan pemberian pinjaman dengan membandingkan potensi keuntungan dan risiko gagal bayar. Bank mengevaluasi berbagai faktor, seperti riwayat kredit, pendapatan, dan rasio utang peminjam, untuk menentukan kemungkinan pengembalian pinjaman. Pendekatan ini melibatkan model kuantitatif dan algoritma prediktif guna mengoptimalkan keputusan kredit, sehingga bank dapat meminimalkan risiko sambil tetap memperoleh keuntungan. Dengan menerapkan teori ini, lembaga keuangan dapat memastikan bahwa sumber daya dialokasikan secara efisien kepada peminjam yang memiliki probabilitas tinggi untuk memenuhi kewajiban finansial.

c. Kebijakan Publik dan Ekonomi

1) Evaluasi Proyek Publik

Pada kebijakan publik, teori manfaat maksimal diterapkan melalui analisis biaya-manfaat (*Cost-Benefit Analysis/CBA*) untuk mengevaluasi proyek infrastruktur. Pemerintah menilai apakah manfaat ekonomi, sosial, dan lingkungan dari proyek seperti jalan tol, jembatan, atau sistem transportasi publik lebih besar dibandingkan dengan biaya pembangunannya. CBA melibatkan perhitungan nilai moneter dari dampak proyek, termasuk peningkatan efisiensi transportasi, pertumbuhan ekonomi, dan kesejahteraan masyarakat. Dengan pendekatan ini, keputusan investasi dapat diambil secara rasional dan berbasis data, memastikan bahwa sumber daya publik digunakan secara optimal untuk memberikan manfaat terbesar bagi masyarakat.

2) Subsidi dan Regulasi

Pada kebijakan publik, teori manfaat maksimal diterapkan dalam pemberian subsidi dan regulasi untuk

menyeimbangkan manfaat ekonomi dengan kesejahteraan sosial. Pemerintah mempertimbangkan dampak ekonomi dari subsidi, seperti subsidi bahan bakar atau pangan, dengan tujuan meningkatkan daya beli masyarakat dan mendukung sektor tertentu. Di sisi lain, regulasi seperti pajak karbon atau upah minimum diterapkan untuk mengoptimalkan manfaat jangka panjang bagi ekonomi dan lingkungan.

E. Keterbatasan Teori Tradisional dalam Konteks Modern

Teori pengambilan keputusan tradisional, yang mencakup teori keputusan klasik, teori probabilitas dan statistik, serta model normatif, telah lama menjadi dasar dalam berbagai disiplin ilmu seperti ekonomi, manajemen, dan kebijakan publik (Bazerman & Moore, 2017). Namun, dengan semakin kompleksnya lingkungan bisnis dan sosial saat ini, teori-teori ini menghadapi berbagai keterbatasan dalam penerapannya. Di era modern yang ditandai dengan globalisasi, digitalisasi, volatilitas pasar, serta ketidakpastian tinggi, teori keputusan tradisional sering dianggap kurang fleksibel dalam menangani perubahan yang cepat dan situasi yang ambigu (Gigerenzer & Gaissmaier, 2011). Oleh karena itu, perlu dilakukan evaluasi terhadap kelemahan teori ini serta bagaimana pendekatan yang lebih adaptif dapat diterapkan dalam pengambilan keputusan kontemporer.

1. Asumsi Rasionalitas yang Tidak Realistis

Salah satu asumsi utama dalam teori keputusan tradisional adalah bahwa pengambil keputusan bersikap rasional secara sempurna (*perfect rationality*) dan selalu memilih alternatif yang memaksimalkan manfaat. Namun, penelitian dalam bidang psikologi dan ekonomi perilaku menunjukkan bahwa manusia sering kali tidak bertindak rasional secara mutlak. Kahneman dan Tversky (2013) dalam Prospect Theory mengungkapkan bahwa pengambilan keputusan manusia dipengaruhi oleh bias kognitif dan heuristik, yang menyebabkan penyimpangan dari rasionalitas sempurna.

a. Bias dan Heuristik dalam Pengambilan Keputusan

1) Bias Konfirmasi

Bias konfirmasi terjadi ketika individu lebih cenderung mencari, menginterpretasikan, dan mengingat informasi yang

mendukung keyakinan, sementara mengabaikan atau meremehkan informasi yang bertentangan. Dalam pengambilan keputusan, bias ini dapat menyebabkan individu atau organisasi membuat keputusan yang kurang objektif karena hanya mempertimbangkan data yang sejalan dengan asumsi awal. Misalnya, dalam investasi, seorang investor mungkin hanya mencari berita yang memperkuat pandangan positifnya terhadap saham tertentu, tanpa mempertimbangkan analisis yang menunjukkan potensi risiko. Akibatnya, keputusan yang diambil bisa kurang optimal dan berisiko tinggi karena tidak mempertimbangkan seluruh perspektif yang tersedia.

2) *Overconfidence Bias*

Overconfidence bias terjadi ketika pengambil keputusan memiliki keyakinan berlebihan terhadap akurasi prediksi atau pengetahuannya, yang dapat menyebabkan kesalahan dalam analisis risiko. Bias ini sering muncul dalam dunia bisnis dan investasi, di mana individu atau manajer merasa yakin bahwa keputusan akan berhasil tanpa mempertimbangkan ketidakpastian atau informasi yang berlawanan. Misalnya, seorang eksekutif mungkin terlalu percaya diri dalam keberhasilan ekspansi pasar baru tanpa melakukan riset mendalam, sehingga mengabaikan potensi tantangan. Akibatnya, keputusan yang dibuat bisa kurang realistis dan berisiko tinggi, yang dapat mengarah pada kerugian finansial atau kegagalan strategi.

3) *Anchoring Effect*

Anchoring effect terjadi ketika individu terlalu bergantung pada informasi awal (*anchor*) saat membuat keputusan, meskipun informasi tersebut mungkin tidak relevan. Efek ini sering ditemukan dalam negosiasi harga, di mana penawaran awal dapat memengaruhi persepsi nilai suatu produk atau layanan. Misalnya, jika seorang pembeli melihat harga awal suatu barang sebesar \$1.000, maka meskipun harga akhirnya diturunkan menjadi \$800, angka tersebut masih dianggap mahal dibandingkan jika harga awalnya lebih rendah. Dalam dunia bisnis dan keuangan, *anchoring* dapat menyebabkan keputusan yang kurang optimal karena individu cenderung

menyesuaikan perkiraan atau pilihan berdasarkan angka awal yang dilihat, bukan berdasarkan analisis objektif.

b. Dampak dalam Konteks Bisnis dan Ekonomi

Di dunia bisnis dan ekonomi, asumsi rasionalitas penuh sering kali tidak mencerminkan realitas pengambilan keputusan. Dalam investasi, banyak investor mengambil keputusan berdasarkan intuisi atau mengikuti tren pasar tanpa melakukan analisis mendalam, yang dapat menyebabkan overvaluation atau bubble ekonomi. Dalam manajemen strategi, pemimpin organisasi sering terjebak dalam path dependency, yaitu kecenderungan untuk tetap berpegang pada kebijakan sebelumnya meskipun kondisi pasar telah berubah. Hal ini dapat menghambat inovasi dan adaptasi terhadap dinamika bisnis yang berkembang. Akibatnya, perusahaan yang tidak fleksibel dalam menyesuaikan strategi dapat kehilangan daya saing dan peluang pertumbuhan di pasar yang terus berubah.

2. Keterbatasan dalam Mengatasi Ketidakpastian dan Kompleksitas

Di era digital saat ini, organisasi menghadapi ketidakpastian yang tinggi akibat volatilitas pasar, perubahan teknologi yang cepat, serta ketidakstabilan geopolitik. Teori pengambilan keputusan tradisional sering kali gagal menangani situasi dengan ketidakpastian tinggi karena mengasumsikan bahwa semua informasi yang relevan dapat diperoleh sebelum mengambil keputusan.

a. Keterbatasan Model Probabilistik dalam Situasi Tidak Pasti

Model probabilistik klasik mengandalkan asumsi bahwa distribusi probabilitas dari suatu kejadian dapat diketahui dan diestimasi berdasarkan data historis. Namun, dalam situasi yang benar-benar baru atau unik, seperti krisis ekonomi mendadak atau inovasi teknologi disruptif, data historis yang relevan mungkin tidak tersedia. Ketidakpastian ini membuat model probabilistik kurang efektif dalam memberikan prediksi yang akurat. Dalam pengambilan keputusan, ketergantungan pada model ini dapat menyebabkan estimasi yang tidak tepat dan meningkatkan risiko kesalahan dalam strategi bisnis maupun kebijakan publik.

b. Alternatif Pendekatan dalam Mengelola Ketidakpastian

1) Teori Chaos dan Kompleksitas

Teori chaos dan kompleksitas menekankan bahwa dalam lingkungan yang dinamis dan tidak terprediksi, keputusan harus dibuat secara adaptif dan fleksibel. Tidak seperti pendekatan linear yang mengasumsikan hubungan sebab-akibat yang jelas, teori ini mengakui bahwa sistem kompleks, seperti pasar global atau organisasi besar, memiliki interaksi yang tidak terduga dan sering kali menghasilkan efek non-linear. Oleh karena itu, organisasi harus mengembangkan strategi yang responsif terhadap perubahan dengan memanfaatkan pola yang muncul daripada mencoba mengendalikan semua variabel. Pendekatan ini membantu dalam menghadapi ketidakpastian dengan lebih baik, terutama dalam situasi yang berkembang secara cepat dan tidak dapat diprediksi.

2) *Real Options Theory*

Real Options Theory menawarkan pendekatan fleksibel dalam pengambilan keputusan investasi dengan memungkinkan keputusan dilakukan secara bertahap untuk mengatasi ketidakpastian di masa depan. Alih-alih berkomitmen penuh sejak awal, teori ini memungkinkan organisasi untuk menunda, memperluas, atau menghentikan investasi berdasarkan informasi terbaru yang tersedia. Misalnya, dalam industri teknologi, perusahaan dapat memilih untuk mengembangkan prototipe sebelum melakukan produksi massal guna mengurangi risiko kegagalan pasar. Pendekatan ini memberikan keuntungan strategis karena memungkinkan perusahaan menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis, sehingga mengoptimalkan nilai investasi dalam kondisi yang tidak pasti.

3. Tidak Mampu Beradaptasi dengan Perubahan Teknologi dan Data Besar

Dengan berkembangnya *Artificial Intelligence (AI)*, *Machine Learning*, dan Big Data, teori keputusan tradisional menjadi kurang

relevan karena tidak mampu mengolah informasi dalam skala besar secara real-time.

a. Pengaruh Teknologi terhadap Pengambilan Keputusan

1) *Automated Decision-Making*

Automated Decision-Making (ADM) menggunakan algoritma kecerdasan buatan (AI) untuk mempercepat dan meningkatkan akurasi pengambilan keputusan dalam berbagai sektor, seperti perbankan dan e-commerce. Dalam perbankan, AI digunakan untuk menilai kelayakan kredit berdasarkan analisis data nasabah secara real-time, mengurangi bias manusia, dan mempercepat proses persetujuan pinjaman. Sementara itu, dalam e-commerce, algoritma otomatis menganalisis preferensi pelanggan untuk memberikan rekomendasi produk yang lebih personal. Dengan pemrosesan data dalam jumlah besar, ADM memungkinkan bisnis merespons pasar dengan lebih cepat dan efisien, meskipun tetap menghadapi tantangan seperti transparansi algoritma dan risiko bias sistemik.

2) *Data-Driven Decision-Making* (DDD)

Data-Driven Decision-Making (DDD) memungkinkan organisasi mengambil keputusan berbasis data besar (*big data*) untuk meningkatkan akurasi prediksi dan efektivitas strategi bisnis. Dengan teknologi analitik canggih, perusahaan dapat mengidentifikasi tren pasar, perilaku konsumen, dan peluang bisnis dengan lebih cepat dibandingkan metode analisis tradisional (Mayer-Schönberger & Cukier, 2013). Misalnya, perusahaan ritel menggunakan data pembelian pelanggan untuk mengoptimalkan stok dan strategi pemasaran, sementara sektor keuangan menganalisis pola transaksi guna mendeteksi potensi risiko atau fraud. Pendekatan ini membantu organisasi lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis, meskipun tetap menghadapi tantangan seperti pengelolaan privasi data dan risiko interpretasi yang bias.

b. Alternatif: Pendekatan Berbasis Teknologi

1) *Prescriptive Analytics*

Prescriptive analytics menggabungkan kecerdasan buatan (AI) dan analisis prediktif untuk memberikan rekomendasi keputusan optimal berdasarkan data real-time. Pendekatan ini tidak hanya menganalisis tren masa lalu dan memprediksi hasil masa depan, tetapi juga menyarankan tindakan terbaik yang dapat diambil. Dalam bisnis, *prescriptive analytics* digunakan untuk mengoptimalkan rantai pasok, menyesuaikan strategi pemasaran, dan meningkatkan efisiensi operasional. Misalnya, perusahaan logistik menggunakan sistem berbasis AI untuk menentukan rute pengiriman terbaik guna mengurangi biaya dan waktu pengiriman.

2) *Neural Networks* dan *Deep Learning*

Neural networks dan *deep learning* telah menjadi alat penting dalam deteksi penipuan finansial dan analisis risiko kredit. Dengan kemampuan memproses data dalam jumlah besar dan mengenali pola kompleks, teknologi ini memungkinkan lembaga keuangan untuk mengidentifikasi transaksi mencurigakan secara lebih akurat. Dalam deteksi penipuan, algoritma *deep learning* menganalisis perilaku pengguna dan membandingkannya dengan pola transaksi sebelumnya untuk mendeteksi anomali. Sementara itu, dalam analisis risiko kredit, *neural networks* digunakan untuk menilai kelayakan kredit berdasarkan berbagai faktor, seperti riwayat pembayaran dan tren ekonomi.

F. Soal Latihan Bab III

Soal latihan pada Bab III dirancang untuk membantu memperdalam pemahaman tentang teori pengambilan keputusan tradisional dan aplikasinya dalam konteks praktis. Latihan ini bertujuan untuk mengasah kemampuan analitis dalam menghadapi berbagai skenario pengambilan keputusan yang mungkin dihadapi oleh individu atau organisasi.

1. Jelaskan Prinsip Dasar Teori Keputusan Klasik
2. Apa Perbedaan Antara Teori Probabilitas dan Statistik dalam Pengambilan Keputusan?
3. Bandingkan Model Keputusan Normatif dengan Model Deskriptif
4. Bagaimana Teori Pengambilan Keputusan Berbasis Manfaat Maksimal Bekerja?
5. Identifikasi Keterbatasan Teori Keputusan Tradisional dalam Menghadapi Ketidakpastian

BAB IV

PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM KETIDAKPASTIAN

Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mampu memahami terkait dengan ketidakpastian dalam proses pengambilan keputusan, memahami mengukur ketidakpastian dan risiko, memahami teori pengambilan keputusan dalam ketidakpastian, memahami pengambilan keputusan dengan informasi terbatas, serta memahami teknik mengelola ketidakpastian dalam keputusan bisnis. Sehingga pembaca dapat meningkatkan keterampilan analitis dan strategis pembaca dalam menghadapi tantangan ketidakpastian dalam berbagai bidang, terutama dalam dunia bisnis dan manajemen.

Materi Pembelajaran

- Ketidakpastian dalam Proses Pengambilan Keputusan
- Mengukur Ketidakpastian dan Risiko
- Teori Pengambilan Keputusan dalam Ketidakpastian
- Pengambilan Keputusan dengan Informasi Terbatas
- Teknik Mengelola Ketidakpastian dalam Keputusan Bisnis
- Soal Latihan Bab IV

A. Ketidakpastian dalam Proses Pengambilan Keputusan

Di dunia bisnis, ekonomi, politik, dan kehidupan sehari-hari, pengambilan keputusan sering kali dilakukan dalam kondisi ketidakpastian. Ketidakpastian dalam pengambilan keputusan muncul ketika individu atau organisasi tidak memiliki informasi yang cukup untuk memprediksi hasil dari suatu tindakan dengan pasti (Knight, 2015). Dalam kondisi ketidakpastian, pengambil keputusan harus berhadapan dengan informasi yang tidak lengkap, perubahan lingkungan yang cepat, dan faktor-faktor eksternal yang sulit dikendalikan. Oleh karena itu, pengambilan keputusan dalam ketidakpastian membutuhkan

pendekatan yang fleksibel dan adaptif untuk meminimalkan risiko dan mengoptimalkan hasil (Bazerman & Moore, 2017).

Ketidakpastian didefinisikan sebagai ketiadaan informasi yang cukup atau ketidakmampuan untuk secara akurat memprediksi hasil dari suatu keputusan. Ketidakpastian berbeda dari risiko, di mana risiko masih dapat diukur dengan probabilitas, sedangkan ketidakpastian sering kali tidak dapat dikuantifikasi (Taleb, 2015). Menurut Kahneman (2013), keputusan yang diambil dalam kondisi ketidakpastian sering kali dipengaruhi oleh bias kognitif, heuristik, dan keterbatasan informasi, yang dapat menyebabkan kesalahan dalam menilai konsekuensi suatu tindakan.

1. Perbedaan Antara Risiko dan Ketidakpastian

Pada pengambilan keputusan, penting untuk membedakan antara risiko dan ketidakpastian:

Aspek	Risiko	Ketidakpastian
Definisi	Situasi di mana hasil dapat diprediksi dengan probabilitas tertentu	Situasi di mana hasil tidak dapat diprediksi secara pasti
Kemungkinan Terukur	Ya, menggunakan teori probabilitas	Tidak, sulit diukur secara kuantitatif
Contoh	Asuransi, investasi saham	Pandemi, perubahan regulasi global
Strategi Pengelolaan	Diversifikasi, hedging	Fleksibilitas, adaptasi, skenario planning

2. Penyebab Ketidakpastian dalam Pengambilan Keputusan

Terdapat berbagai faktor yang menyebabkan ketidakpastian dalam proses pengambilan keputusan. Beberapa faktor utama meliputi:

a. Informasi yang Tidak Lengkap

Ketidakpastian sering terjadi karena keterbatasan akses terhadap informasi yang relevan dan akurat. Hal ini bisa disebabkan oleh:

- 1) Kurangnya data historis atau data yang tidak memadai.
- 2) Kesulitan dalam memperoleh informasi yang valid dan terpercaya.
- 3) Informasi yang berubah secara dinamis, seperti tren pasar dan kebijakan pemerintah.

b. Perubahan Lingkungan yang Cepat

Ketidakpastian dalam pengambilan keputusan semakin meningkat akibat perubahan lingkungan yang cepat, seperti:

- 1) Globalisasi: Perubahan dalam kebijakan perdagangan internasional, konflik geopolitik, dan perubahan ekonomi global.
- 2) Teknologi: Inovasi disruptif yang mengubah cara bisnis beroperasi, seperti AI dan blockchain.
- 3) Krisis dan Pandemi: Peristiwa tak terduga seperti pandemi COVID-19 yang mempengaruhi perekonomian dan bisnis di seluruh dunia.

c. Kompleksitas dalam Pengambilan Keputusan

Semakin kompleks suatu keputusan, semakin tinggi tingkat ketidakpastian yang dihadapi. Kompleksitas ini bisa berasal dari:

- 1) Banyaknya variabel yang harus dipertimbangkan dalam keputusan strategis.
- 2) Interaksi antar faktor yang tidak dapat diprediksi, seperti dampak perubahan harga bahan baku terhadap rantai pasok global.

d. Bias Kognitif dan Keterbatasan Kognitif

Individu sering kali membuat keputusan dalam kondisi ketidakpastian menggunakan heuristik, yang dapat menyebabkan bias dalam menilai risiko dan probabilitas. Beberapa bias yang sering muncul:

- 1) *Overconfidence bias*: Pengambil keputusan terlalu percaya diri dalam prediksi.
- 2) *Availability heuristic*: Mengambil keputusan berdasarkan informasi yang paling mudah diingat, bukan yang paling relevan.

3. Jenis-Jenis Ketidakpastian dalam Pengambilan Keputusan

Ketidakpastian dalam pengambilan keputusan dapat dikategorikan menjadi beberapa jenis utama:

a. Ketidakpastian Struktural

Ketidakpastian struktural terjadi ketika pengambil keputusan tidak memiliki pemahaman yang cukup tentang bagaimana suatu sistem bekerja atau bagaimana variabel dalam sistem saling berinteraksi. Hal ini sering muncul dalam situasi di mana

lingkungan bisnis atau ekonomi masih belum terdefinisi dengan baik, sehingga sulit untuk memprediksi hasil keputusan secara akurat. Misalnya, perusahaan rintisan (*startup*) yang ingin memasuki pasar baru mungkin mengalami kesulitan dalam memahami preferensi pelanggan, regulasi yang berlaku, atau dinamika persaingan. Kurangnya informasi ini membuatnya menghadapi tantangan besar dalam menyusun strategi bisnis yang efektif.

b. Ketidakpastian Lingkungan

Ketidakpastian lingkungan muncul akibat faktor eksternal yang berada di luar kendali pengambil keputusan. Faktor-faktor ini mencakup perubahan kebijakan pemerintah, kondisi ekonomi global, bencana alam, hingga perkembangan teknologi yang disruptif. Ketidakpastian ini membuat organisasi dan individu sulit memprediksi dampak dari suatu keputusan secara akurat, karena variabel eksternal dapat berubah secara tiba-tiba tanpa peringatan. Misalnya, perusahaan yang bergantung pada impor bahan baku mungkin menghadapi ketidakpastian jika pemerintah menerapkan kebijakan tarif baru atau pembatasan perdagangan yang mempengaruhi biaya produksi dan harga jual.

c. Ketidakpastian Akibat Ketergantungan pada Pihak Lain

Ketidakpastian akibat ketergantungan pada pihak lain muncul ketika keputusan yang diambil bergantung pada tindakan, kebijakan, atau keputusan pihak eksternal. Dalam dunia bisnis, misalnya, perusahaan yang ingin melakukan investasi besar harus mempertimbangkan regulasi pemerintah yang dapat berubah sewaktu-waktu. Jika sebuah perusahaan teknologi berencana mengembangkan produk baru, tetapi regulasi mengenai perlindungan data diperketat, maka proyek tersebut bisa menghadapi tantangan besar. Ketergantungan ini menciptakan risiko tambahan, karena keputusan yang optimal saat ini bisa menjadi tidak relevan jika ada perubahan kebijakan atau strategi pihak lain.

B. Mengukur Ketidakpastian dan Risiko

Pada proses pengambilan keputusan, pemahaman mengenai ketidakpastian dan risiko sangat penting untuk menentukan strategi yang

efektif. Risiko dapat diukur dengan metode statistik dan probabilitas, sedangkan ketidakpastian sering kali lebih sulit untuk dikalkulasi karena informasi yang tidak lengkap atau tidak dapat diprediksi (Knight, 2015). Menurut Hubbard (2020), risiko adalah probabilitas terjadinya suatu kejadian yang dapat memberikan dampak negatif terhadap suatu keputusan atau hasil yang diharapkan. Risiko dapat diukur dengan pendekatan kuantitatif seperti distribusi probabilitas dan analisis statistik.

1. Pendekatan untuk Mengukur Risiko

a. Model Probabilistik

Pendekatan probabilistik adalah metode utama dalam mengukur risiko. Model ini melibatkan penggunaan teori probabilitas untuk memperkirakan kemungkinan berbagai hasil yang mungkin terjadi (Hillier & Lieberman, 2015).

1) Distribusi Probabilitas

Distribusi probabilitas digunakan untuk memodelkan kemungkinan berbagai skenario.

Contoh: Distribusi normal sering digunakan untuk menggambarkan fluktuasi harga saham atau suku bunga.

2) *Expected Value* (Nilai Harapan)

Nilai harapan digunakan untuk menentukan rata-rata hasil dari suatu keputusan berdasarkan probabilitasnya.

Rumus:

$$EV = \sum (P_i \times X_i)$$

di mana P_i adalah probabilitas dari kejadian i , dan X_i adalah nilai hasil yang diharapkan.

3) Analisis Bayes

Analisis Bayes adalah pendekatan yang digunakan untuk mengukur risiko dengan memperbarui estimasi berdasarkan informasi baru yang masuk. Metode ini berakar pada teorema Bayes, yang memungkinkan pengambil keputusan untuk menggabungkan data awal (*prior*) dengan bukti baru (*likelihood*) untuk menghasilkan estimasi yang lebih akurat. Dalam konteks pengelolaan risiko, analisis Bayes sering digunakan untuk mengubah proyeksi risiko seiring dengan berkembangnya data atau informasi yang lebih relevan,

sehingga memungkinkan keputusan yang lebih responsif dan terkini. Teknik ini sangat berguna dalam situasi ketidakpastian dan memungkinkan keputusan yang lebih dinamis dan berbasis bukti (Berger, 2014).

b. Simulasi Monte Carlo

Simulasi Monte Carlo adalah teknik statistik yang digunakan untuk memperkirakan hasil keputusan berdasarkan distribusi probabilitas berbagai variabel input.

- 1) Teknik ini melakukan ribuan simulasi untuk memprediksi berbagai kemungkinan hasil.
- 2) Digunakan dalam manajemen risiko keuangan, perencanaan proyek, dan evaluasi investasi.

Contoh penerapan:

- 1) Pada investasi saham, Monte Carlo digunakan untuk memprediksi return investasi dengan mempertimbangkan volatilitas pasar.
- 2) Pada perencanaan proyek, digunakan untuk menilai kemungkinan keterlambatan proyek berdasarkan variabilitas dalam sumber daya dan waktu pengerjaan.

c. *Value at Risk* (VaR)

Value at Risk (VaR) adalah metode yang digunakan dalam dunia keuangan untuk mengukur risiko investasi dalam jangka waktu tertentu dengan tingkat kepercayaan tertentu.

Rumus dasar VaR:

$$VaR = \mu - (z \times \sigma)$$

di mana:

- μ adalah return rata-rata,
- z adalah skor Z berdasarkan tingkat kepercayaan,
- σ adalah standar deviasi dari return.

Contoh penggunaan:

- Sebuah perusahaan ingin mengetahui kemungkinan kerugian maksimum dalam 30 hari ke depan dengan tingkat kepercayaan 95%.

2. Pendekatan untuk Mengukur Ketidakpastian

a. Analisis Sensitivitas

Analisis sensitivitas digunakan untuk mengukur bagaimana perubahan variabel tertentu mempengaruhi hasil keputusan. Pendekatan ini membantu memahami variabel mana yang paling berpengaruh terhadap keputusan.

b. *Decision Trees*

Decision trees adalah metode grafis yang digunakan untuk memodelkan berbagai pilihan dan hasil dalam kondisi ketidakpastian. Setiap cabang dari pohon keputusan menunjukkan kemungkinan hasil dari suatu keputusan berdasarkan informasi yang tersedia.

c. Heuristik dan Intuisi dalam Mengelola Ketidakpastian

Pada situasi di mana pengukuran kuantitatif tidak memungkinkan, pengambil keputusan sering menggunakan heuristik atau aturan praktis. Menurut Gigerenzer (2015), heuristik dapat membantu dalam:

- 1) Pengambilan keputusan cepat dalam kondisi informasi terbatas.
- 2) Mengurangi kompleksitas dengan menyaring informasi yang kurang relevan.
- 3) Heuristik juga dapat menyebabkan bias kognitif, seperti anchoring bias dan confirmation bias, yang dapat mempengaruhi objektivitas pengambilan keputusan.

C. Teori Pengambilan Keputusan dalam Ketidakpastian

Ketidakpastian merupakan salah satu tantangan utama dalam pengambilan keputusan. Dalam banyak situasi, pengambil keputusan tidak memiliki informasi lengkap tentang konsekuensi dari pilihan yang tersedia, yang membuat hasil keputusan sulit diprediksi (Hubbard, 2020). Oleh karena itu, berbagai teori telah dikembangkan untuk membantu individu dan organisasi dalam menghadapi ketidakpastian. Beberapa teori utama yang membahas pengambilan keputusan dalam kondisi ketidakpastian meliputi Teori Probabilitas, Teori Keputusan Bayesian, Teori Prospek, Teori Opsi Nyata (*Real Options Theory*), serta pendekatan berbasis heuristik dan kecerdasan buatan (AI).

1. Teori Probabilitas dalam Pengambilan Keputusan

Teori probabilitas adalah dasar dari banyak pendekatan dalam pengambilan keputusan dalam kondisi ketidakpastian. Probabilitas digunakan untuk mengukur kemungkinan suatu kejadian berdasarkan data historis dan model statistik. Teori probabilitas menyatakan bahwa keputusan yang optimal dapat dibuat dengan menghitung probabilitas berbagai kemungkinan hasil dan mengevaluasi dampaknya (Pindyck, 2018).

- a. Distribusi Probabilitas: Digunakan untuk menggambarkan bagaimana kemungkinan suatu kejadian dapat terjadi. Contohnya, distribusi normal sering digunakan dalam analisis risiko keuangan.
- b. Ekspektasi Matematis (*Expected Value*, EV): Dihitung menggunakan rumus:

$$EV = \sum (P_i \times X_i)$$

di mana P_i adalah probabilitas dari kejadian i , dan X_i adalah nilai hasil yang diharapkan.

- c. Pengambilan keputusan berbasis probabilitas: Banyak digunakan dalam bidang keuangan dan ekonomi untuk menilai risiko investasi.

2. Teori Keputusan Bayesian

Teori Keputusan Bayesian memperkenalkan konsep probabilitas bersyarat, di mana keputusan diperbarui berdasarkan informasi baru yang diperoleh seiring waktu (Berger, 2014). Prinsip utama teori ini adalah Teorema Bayes, yang dinyatakan sebagai:

$$P(A|B) = \frac{P(B|A) \times P(A)}{P(B)}$$

di mana:

- $P(A|B)$ adalah probabilitas kejadian A setelah mengetahui B (probabilitas posterior).
- $P(B|A)$ adalah probabilitas B terjadi jika A benar.
- $P(A)$ adalah probabilitas awal (probabilitas prior).
- $P(B)$ adalah probabilitas total dari kejadian B.

3. Teori Prospek (*Prospect Theory*)

Teori Prospek, yang dikembangkan oleh Kahneman dan Tversky (2013), menjelaskan bagaimana manusia membuat keputusan dalam kondisi ketidakpastian dengan menekankan bias kognitif dan persepsi risiko yang tidak rasional. Prinsip utama teori prospek:

- a. *Loss Aversion*: Orang cenderung lebih takut mengalami kerugian daripada memperoleh keuntungan dalam jumlah yang sama.
- b. *Framing Effect*: Cara informasi disajikan memengaruhi keputusan yang diambil.
- c. *Non-linear Probability Weighting*: Individu sering kali mempersepsikan probabilitas secara tidak akurat, misalnya, melebih-lebihkan kemungkinan kejadian yang sangat kecil.

4. Teori Opsi Nyata (*Real Options Theory*)

Teori Opsi Nyata menyatakan bahwa dalam kondisi ketidakpastian, pengambil keputusan harus mempertimbangkan fleksibilitas dalam pengambilan keputusan. Prinsip utama:

- a. Opsi Menunda (*Defer Option*): Keputusan dapat ditunda hingga informasi lebih jelas.
- b. Opsi Memperluas (*Expand Option*): Jika prospek terlihat baik, investasi dapat diperluas.
- c. Opsi Keluar (*Abandon Option*): Jika proyek tidak menguntungkan, proyek dapat dihentikan.

5. Heuristik dan Kecerdasan Buatan dalam Pengambilan Keputusan

Pada kondisi ketidakpastian tinggi, pendekatan heuristik dan AI digunakan untuk mengatasi keterbatasan perhitungan manusia.

- a. Heuristik dalam Keputusan Cepat
Heuristik adalah aturan praktis yang digunakan untuk mengambil keputusan cepat dengan informasi terbatas.
 - 1) *Representativeness Heuristic*: Menentukan probabilitas berdasarkan kemiripan dengan contoh sebelumnya.
 - 2) *Availability Heuristic*: Mengambil keputusan berdasarkan informasi yang mudah diingat.
- b. Kecerdasan Buatan (AI) dalam Pengambilan Keputusan
AI dan machine learning kini digunakan untuk mengelola ketidakpastian melalui algoritma berbasis data besar.

Contoh Aplikasi:

- 1) Sistem Keuangan: AI digunakan untuk mendeteksi pola risiko dalam transaksi perbankan.
- 2) Kesehatan: AI membantu dalam diagnosis penyakit dengan probabilitas berdasarkan rekam medis pasien.

D. Pengambilan Keputusan dengan Informasi Terbatas

Pengambilan keputusan dalam kondisi informasi terbatas adalah salah satu tantangan utama yang dihadapi individu dan organisasi. Dalam banyak situasi, pengambil keputusan tidak memiliki akses ke semua data yang relevan, baik karena keterbatasan waktu, biaya, atau kesulitan dalam memperoleh informasi yang akurat (Simon, 2013). Keputusan dengan informasi terbatas sering kali dihadapi dalam situasi bisnis, kebijakan publik, investasi, dan manajemen risiko. Oleh karena itu, berbagai teori dan pendekatan telah dikembangkan untuk membantu pengambilan keputusan dalam kondisi ini, termasuk *bounded rationality*, heuristik, *decision-making under ambiguity*, serta peran teknologi dan kecerdasan buatan (AI) dalam mengatasi keterbatasan informasi.

1. Konsep Informasi Terbatas dalam Pengambilan Keputusan

Informasi terbatas dalam pengambilan keputusan mengacu pada situasi di mana pengambil keputusan:

- a. Tidak memiliki semua informasi yang dibutuhkan untuk membuat keputusan optimal.
- b. Tidak memiliki akses ke data yang akurat atau valid.
- c. Menghadapi keterbatasan waktu atau biaya dalam mengumpulkan informasi.
- d. Menghadapi ketidakpastian dalam bagaimana informasi yang ada akan berpengaruh pada hasil keputusan.

Manusia sering kali mengandalkan strategi alternatif seperti intuisi dan heuristik untuk mengambil keputusan dalam kondisi informasi terbatas.

2. Teori Rasionalitas Terbatas (*Bounded rationality*)

Konsep *bounded rationality* menyatakan bahwa pengambil keputusan tidak dapat selalu mencapai keputusan yang sepenuhnya rasional karena keterbatasan kognitif dan informasi yang tersedia.

- a. *Satisficing* (Satisfy + Suffice)
Konsep "*satisficing*" yang diungkapkan oleh Herbert Simon dalam teori rasionalitas terbatas menggambarkan perilaku pengambilan keputusan di mana individu tidak mencari solusi optimal, tetapi cukup puas dengan solusi yang memadai. Dalam kondisi ketidakpastian dan keterbatasan informasi, orang cenderung memilih alternatif yang memenuhi kriteria minimum daripada mencari alternatif yang paling sempurna. Ini terjadi karena keterbatasan waktu, sumber daya, atau kemampuan untuk memproses semua informasi yang tersedia.
- b. *Cognitive Load*
Cognitive load merujuk pada kapasitas terbatas otak manusia dalam memproses informasi pada suatu waktu. Ketika seseorang dihadapkan pada terlalu banyak informasi atau tugas yang kompleks, kapasitas mentalnya dapat terbebani, mengarah pada pengambilan keputusan yang kurang optimal atau bahkan kesalahan. Dalam konteks pengambilan keputusan, hal ini berarti bahwa individu tidak dapat menganalisis semua opsi secara mendalam sekaligus, karena otaknya hanya dapat menangani sejumlah informasi dalam satu waktu.
- c. Informasi Tidak Simetris
Informasi tidak simetris terjadi ketika salah satu pihak memiliki lebih banyak atau lebih baik informasi dibandingkan dengan pihak lainnya. Dalam situasi ini, keputusan yang diambil dapat menjadi suboptimal karena pihak yang kurang informasi tidak dapat membuat keputusan yang sepenuhnya rasional atau optimal. Misalnya, dalam transaksi bisnis, penjual mungkin memiliki lebih banyak informasi tentang kualitas produk yang dijual dibandingkan dengan pembeli. Hal ini menciptakan ketidakseimbangan yang dapat mempengaruhi keputusan pembeli, yang mungkin merasa terpaksa menerima harga yang lebih tinggi atau kualitas yang lebih rendah dari yang diharapkan.

3. Heuristik dalam Pengambilan Keputusan dengan Informasi Terbatas

Heuristik adalah aturan praktis yang digunakan untuk mengambil keputusan cepat dalam kondisi informasi yang tidak lengkap atau tidak pasti (Gigerenzer, 2015).

a. *Availability Heuristic*

Availability heuristic adalah bias kognitif di mana individu membuat keputusan berdasarkan informasi yang paling mudah diingat atau yang baru saja terpapar, meskipun informasi tersebut mungkin tidak sepenuhnya representatif. Misalnya, ketika seseorang mendengar berita tentang kebangkrutan perusahaan besar, mungkin merasa takut berinvestasi di pasar saham secara umum, meskipun kenyataannya kebangkrutan tersebut tidak mencerminkan kondisi pasar secara keseluruhan. Keputusan ini dipengaruhi oleh informasi yang tersedia secara langsung, meskipun tidak ada hubungan langsung antara peristiwa tersebut dan keputusan yang diambil.

b. *Representativeness Heuristic*

Representativeness heuristic adalah suatu bentuk bias kognitif di mana individu membuat keputusan berdasarkan seberapa mirip suatu situasi dengan pengalaman atau pola yang telah dialami sebelumnya. Dalam konteks ini, seseorang mungkin lebih cenderung mempercayai bahwa hasil tertentu akan terjadi karena menganggap situasi saat ini serupa dengan situasi sebelumnya yang sudah diketahui. Misalnya, seorang manajer mungkin memilih kandidat dari universitas ternama untuk posisi pekerjaan, hanya karena percaya bahwa kandidat dari universitas tersebut lebih cenderung sukses, meskipun tidak ada bukti yang cukup untuk mendukung generalisasi tersebut.

c. *Anchoring Heuristic*

Anchoring heuristic adalah suatu bias kognitif di mana pengambilan keputusan dipengaruhi oleh informasi awal atau angka pertama yang diberikan, yang berfungsi sebagai acuan (*anchor*) dalam proses evaluasi selanjutnya. Ketika seseorang menerima informasi awal, informasi tersebut menjadi titik referensi yang kuat, meskipun informasi baru yang diterima mungkin lebih relevan atau akurat. Sebagai contoh, dalam negosiasi harga, jika penjual pertama kali menawarkan harga tinggi, meskipun tidak realistis, pembeli cenderung membuat penilaian harga berdasarkan angka tersebut, bahkan jika ada alternatif yang lebih wajar.

4. Pengambilan Keputusan dalam Ambiguitas (*Decision-Making under Ambiguity*)

Pada kondisi informasi terbatas, pengambil keputusan sering kali menghadapi ambiguitas, di mana probabilitas hasil keputusan tidak dapat dihitung dengan jelas (Ellsberg, 2015). Manusia cenderung menghindari situasi di mana tidak dapat menentukan probabilitas suatu hasil, meskipun ada alternatif yang lebih menguntungkan secara rasional. Contoh dalam dunia nyata:

- a. Keputusan Bisnis: Perusahaan yang menghadapi ketidakpastian regulasi cenderung menghindari ekspansi ke pasar baru, meskipun peluangnya besar.
- b. Kebijakan Publik: Pemerintah sering kali mengambil keputusan konservatif dalam menghadapi risiko yang tidak terukur, seperti kebijakan pandemi COVID-19.

E. Teknik Mengelola Ketidakpastian dalam Keputusan Bisnis

Keputusan bisnis sering kali dihadapkan pada kondisi ketidakpastian yang tinggi. Ketidakpastian dapat disebabkan oleh berbagai faktor, termasuk perubahan kondisi pasar, fluktuasi ekonomi, perkembangan teknologi, serta dinamika sosial dan politik (Knight, 2015). Oleh karena itu, para pengambil keputusan perlu menerapkan berbagai teknik untuk mengelola dan meminimalkan dampak ketidakpastian terhadap strategi bisnis. Pendekatan yang digunakan dalam mengelola ketidakpastian mencakup teknik berbasis data seperti analisis skenario dan simulasi Monte Carlo, strategi manajemen risiko seperti diversifikasi dan hedging, serta pendekatan adaptif seperti *agile decision-making* dan penggunaan kecerdasan buatan (AI). Memahami berbagai sumber ketidakpastian ini membantu perusahaan merancang strategi pengambilan keputusan yang lebih adaptif dan tangguh.

1. Analisis Skenario

Analisis skenario adalah metode yang digunakan untuk membahas berbagai kemungkinan hasil masa depan dan bagaimana organisasi dapat meresponsnya (Schoemaker & Gunther, 2016). Teknik ini melibatkan pembuatan beberapa skenario alternatif berdasarkan faktor-faktor ketidakpastian utama yang dapat mempengaruhi bisnis. Langkah-langkah analisis skenario:

- a. Identifikasi faktor utama yang berkontribusi terhadap ketidakpastian (misalnya perubahan regulasi, persaingan pasar, perubahan teknologi).
- b. Buat beberapa skenario masa depan yang berbeda (optimis, moderat, dan pesimis).
- c. Evaluasi dampak setiap skenario terhadap strategi bisnis.
- d. Siapkan rencana kontingensi untuk mengatasi skenario yang paling mungkin terjadi.

2. Simulasi Monte Carlo

Simulasi Monte Carlo adalah teknik statistik yang digunakan untuk memperkirakan kemungkinan hasil dalam kondisi ketidakpastian. Teknik ini mengandalkan model probabilistik untuk memproyeksikan berbagai kemungkinan hasil dan mengukur risiko dalam pengambilan keputusan bisnis. Langkah-langkah simulasi monte carlo:

- a. Tentukan variabel ketidakpastian (misalnya, fluktuasi harga bahan baku).
- b. Tetapkan distribusi probabilitas untuk variabel tersebut.
- c. Lakukan simulasi ribuan kali untuk melihat kemungkinan hasil.
- d. Analisis distribusi hasil untuk menginformasikan keputusan bisnis.

3. Manajemen Risiko: Diversifikasi dan Hedging

a. Diversifikasi

Diversifikasi adalah strategi yang digunakan untuk mengurangi risiko dengan menyebarkan investasi atau sumber daya ke berbagai sektor, aset, atau lokasi geografis yang berbeda. Dengan cara ini, perusahaan atau individu menghindari ketergantungan pada satu sumber atau pasar tertentu yang dapat terpengaruh oleh fluktuasi atau peristiwa yang tidak terduga. Diversifikasi memungkinkan suatu entitas untuk meminimalkan dampak negatif dari kegagalan atau kerugian yang terjadi di satu area dengan memperbesar peluang keuntungan dari sektor lainnya yang lebih stabil.

b. Hedging

Hedging adalah strategi yang digunakan untuk melindungi diri dari potensi kerugian akibat fluktuasi harga atau nilai tukar yang tidak dapat diprediksi. Ini sering dilakukan melalui instrumen

keuangan seperti kontrak berjangka (*futures*) dan opsi (*options*), yang memungkinkan perusahaan untuk mengunci harga atau nilai tukar di masa depan, sehingga mengurangi risiko ketidakpastian. Dengan menggunakan hedging, perusahaan dapat memastikan bahwa biaya produksi atau pengeluaran lainnya tetap stabil meskipun kondisi pasar berubah, sehingga memberikan prediktabilitas dalam perencanaan keuangan (Hull, 2022).

4. Agile Decision-Making dan Iterasi Berkelanjutan

Pendekatan *agile decision-making* memungkinkan organisasi untuk membuat keputusan yang cepat dan fleksibel dalam menghadapi ketidakpastian. Karakteristik *agile decision-making*:

- a. Pendekatan eksperimental: Perusahaan mencoba strategi baru dalam skala kecil sebelum menerapkannya secara luas.
- b. Pembelajaran berulang: Keputusan terus dievaluasi dan disesuaikan berdasarkan hasil terbaru.
- c. Fleksibilitas tinggi: Organisasi dapat merespons perubahan kondisi pasar lebih cepat.

5. Penggunaan Kecerdasan Buatan (AI) dan Analitik Data

AI dan big data analytics membantu perusahaan mengelola ketidakpastian dengan menganalisis pola data yang kompleks dan memberikan wawasan berbasis data untuk pengambilan keputusan (Brynjolfsson & McAfee, 2016). Penerapan AI dalam pengambilan keputusan:

- a. Prediksi tren pasar menggunakan analisis data historis.
- b. Deteksi risiko lebih awal dengan algoritma *machine learning*.
- c. Otomatisasi keputusan untuk mengurangi bias manusia.

F. Soal Latihan Bab IV

Soal latihan pada Bab IV bertujuan untuk menguji pemahaman pembaca mengenai konsep-konsep pengambilan keputusan dalam ketidakpastian. Latihan ini mencakup berbagai situasi bisnis yang melibatkan ketidakpastian dan risiko, serta penerapan teknik-teknik yang telah dibahas sebelumnya, seperti pengukuran ketidakpastian,

pengambilan keputusan dengan informasi terbatas, dan pengelolaan risiko.

1. Jelaskan berbagai sumber ketidakpastian yang mempengaruhi proses pengambilan keputusan bisnis.
2. Bagaimana perusahaan dapat mengukur risiko dalam pengambilan keputusan? Jelaskan metode-metode yang digunakan.
3. Dalam banyak situasi, pengambil keputusan tidak memiliki informasi yang lengkap. Bagaimana strategi terbaik untuk mengambil keputusan dengan informasi terbatas?
4. Apa perbedaan antara diversifikasi dan hedging dalam manajemen risiko?
5. Bagaimana konsep agile decision-making dapat membantu organisasi dalam menghadapi perubahan cepat?

BAB V

PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM RISIKO

Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mampu memahami terkait dengan konsep dan definisi risiko dalam pengambilan keputusan, memahami menilai dan mengelola risiko dalam pengambilan keputusan, memahami model pengambilan keputusan dalam situasi risiko, memahami strategi pengelolaan risiko, serta memahami pengambilan keputusan dengan menggunakan analisis sensitivitas. Sehingga pembaca dapat lebih siap dalam menghadapi tantangan pengambilan keputusan yang melibatkan risiko dan ketidakpastian, serta dapat menerapkan pendekatan yang lebih sistematis dan strategis dalam berbagai konteks profesional.

Materi Pembelajaran

- Konsep dan Definisi Risiko dalam Pengambilan Keputusan
- Menilai dan Mengelola Risiko dalam Pengambilan Keputusan
- Model Pengambilan Keputusan dalam Situasi Risiko
- Strategi Pengelolaan Risiko
- Pengambilan Keputusan dengan Menggunakan Analisis Sensitivitas
- Soal Latihan Bab V

A. Konsep dan Definisi Risiko dalam Pengambilan Keputusan

Risiko dalam pengambilan keputusan didefinisikan sebagai kemungkinan terjadinya penyimpangan antara hasil aktual dengan hasil yang diharapkan akibat ketidakpastian dalam proses keputusan (Knight, 2015). Risiko dapat bersifat kuantitatif, seperti dalam analisis keuangan, maupun kualitatif, seperti dalam strategi bisnis atau kebijakan publik. Risiko adalah kombinasi dari kemungkinan kejadian dan dampaknya terhadap tujuan tertentu. Oleh karena itu, risiko selalu dikaitkan dengan probabilitas dan konsekuensi. Dalam konteks bisnis, risiko dapat

melibatkan aspek keuangan, operasional, hukum, teknologi, dan lainnya (Aven, 2016). Risiko dalam pengambilan keputusan dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa kategori, tergantung pada konteksnya:

1. Risiko Keuangan

Risiko keuangan mencakup berbagai ketidakpastian yang dapat memengaruhi nilai investasi atau aset finansial. Hal ini melibatkan fluktuasi harga pasar, suku bunga, nilai tukar, serta masalah likuiditas yang dapat mempengaruhi kemampuan untuk menjual atau membeli aset pada harga yang diinginkan. Ketidakpastian ini memengaruhi keputusan investasi karena setiap perubahan dalam kondisi ekonomi atau pasar dapat menyebabkan pergerakan yang signifikan dalam nilai aset. Investor harus mempertimbangkan faktor-faktor ini ketika merancang portofolio agar dapat memitigasi potensi kerugian.

2. Risiko Operasional

Risiko operasional berhubungan dengan gangguan atau kerugian yang timbul akibat kegagalan dalam sistem, proses, atau faktor manusia dalam menjalankan operasi suatu organisasi. Hal ini bisa mencakup masalah seperti kegagalan teknologi, kesalahan prosedur, atau kurangnya keterampilan karyawan yang berpengaruh pada kinerja operasional. Risiko ini juga mencakup ancaman dari luar, seperti bencana alam atau serangan siber, yang dapat mengganggu kelancaran operasional. Organisasi harus siap menghadapi dan memitigasi risiko tersebut dengan perencanaan yang matang, sistem yang handal, serta pelatihan dan prosedur yang jelas bagi para karyawan (Aven, 2016).

3. Risiko Strategis

Risiko strategis muncul sebagai akibat dari keputusan besar yang diambil oleh perusahaan, terutama terkait dengan perencanaan jangka panjang dan perubahan besar dalam operasi atau arah bisnis. Keputusan strategis seperti ekspansi ke pasar baru, pengembangan produk baru, atau perubahan model bisnis, dapat membawa potensi keuntungan besar, namun juga memiliki risiko tinggi. Keputusan ini sering kali dipengaruhi oleh ketidakpastian pasar, perubahan dalam teknologi, serta dinamika pesaing dan pelanggan. Jika keputusan tersebut tidak tepat, dampaknya

dapat berakibat buruk bagi perusahaan, seperti hilangnya pangsa pasar atau penurunan kinerja keuangan.

4. Risiko Teknologi

Risiko teknologi merujuk pada tantangan yang dihadapi oleh perusahaan terkait dengan adopsi teknologi baru, perubahan yang cepat dalam inovasi, dan ancaman yang timbul dari kemajuan teknologi itu sendiri. Seiring dengan meningkatnya ketergantungan pada sistem digital dan teknologi informasi, perusahaan semakin rentan terhadap potensi kegagalan sistem, serangan siber, dan kesalahan dalam implementasi teknologi baru. Risiko ini mencakup masalah seperti kesalahan perangkat lunak, masalah integrasi teknologi, serta perlindungan data yang tidak memadai. Pengelolaan risiko teknologi menjadi kunci dalam menjaga keberlanjutan operasi perusahaan di era digital (Brynjolfsson & McAfee, 2016).

5. Risiko Hukum dan Regulasi

Risiko hukum dan regulasi muncul ketika perubahan kebijakan pemerintah, hukum perdagangan, atau regulasi bisnis dapat mempengaruhi kelangsungan operasi perusahaan. Perusahaan yang bergantung pada regulasi tertentu, seperti industri farmasi atau energi, harus selalu memantau perubahan kebijakan yang dapat mempengaruhi biaya operasional, kelayakan proyek, dan bahkan kelangsungan usaha. Perubahan regulasi, seperti standar lingkungan atau persyaratan keselamatan, dapat menambah beban biaya dan menuntut perusahaan untuk menyesuaikan proses agar tetap mematuhi aturan yang baru. Risiko ini dapat berdampak langsung pada profitabilitas dan reputasi perusahaan di pasar (Hull, 2022).

6. Risiko Reputasi

Risiko reputasi adalah ancaman yang dapat merusak citra atau kredibilitas suatu perusahaan di mata publik dan para pemangku kepentingan. Ketika perusahaan gagal memenuhi ekspektasi pelanggan, terlibat dalam skandal, atau mengalami kesalahan komunikasi, dampaknya bisa sangat merugikan dan dapat mempengaruhi kepercayaan konsumen, investor, dan mitra bisnis. Krisis reputasi sering kali dipicu oleh peristiwa atau tindakan yang mencoreng citra perusahaan, seperti kegagalan dalam memenuhi standar kualitas atau

etika yang diharapkan. Hal ini dapat menyebabkan penurunan permintaan produk, hilangnya pelanggan setia, dan bahkan penurunan saham perusahaan.

B. Menilai dan Mengelola Risiko dalam Pengambilan Keputusan

Penilaian risiko merupakan proses sistematis untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mengevaluasi faktor risiko dalam suatu keputusan. Tujuan dari penilaian risiko adalah untuk memberikan informasi yang diperlukan agar pengambil keputusan dapat mengembangkan strategi yang tepat (Aven, 2016).

1. Tahapan Penilaian Risiko

Menurut ISO 31000 (2018), penilaian risiko terdiri dari tiga tahap utama:

a. Identifikasi Risiko

Identifikasi risiko melibatkan pengumpulan informasi yang relevan mengenai faktor internal dan eksternal yang dapat menyebabkan ketidakpastian dalam pengambilan keputusan. Beberapa metode yang digunakan dalam identifikasi risiko meliputi:

- 1) Brainstorming dan wawancara dengan para ahli dan pemangku kepentingan.
- 2) Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) untuk memahami faktor risiko internal dan eksternal.
- 3) Pemetaan risiko (*Risk Mapping*) untuk menggambarkan hubungan antara berbagai faktor risiko.

b. Analisis Risiko

Analisis risiko bertujuan untuk menentukan seberapa besar kemungkinan suatu risiko terjadi dan seberapa besar dampaknya jika risiko tersebut terjadi. Beberapa teknik yang digunakan dalam analisis risiko antara lain:

1) Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif adalah pendekatan yang menggunakan data statistik dan metode matematis untuk mengukur risiko secara objektif. Dengan mengaplikasikan model probabilitas, organisasi dapat menghitung kemungkinan terjadinya suatu

peristiwa risiko dan dampaknya pada tujuan bisnis. Salah satu teknik yang sering digunakan dalam analisis ini adalah simulasi Monte Carlo, yang memungkinkan perhitungan risiko dengan mensimulasikan berbagai kemungkinan hasil berdasarkan distribusi probabilitas yang telah ditentukan.

2) Analisis Kualitatif

Analisis kualitatif adalah pendekatan yang digunakan untuk menilai risiko berdasarkan persepsi, pengalaman, dan penilaian subjektif dari para pemangku kepentingan. Dalam metode ini, risiko dievaluasi dengan menggunakan skala kategori seperti rendah, sedang, atau tinggi, yang menggambarkan tingkat potensi dampak dan kemungkinan terjadinya risiko. Meskipun lebih bersifat subjektif, pendekatan ini berguna ketika data kuantitatif sulit diperoleh atau tidak tersedia. Analisis kualitatif memungkinkan pengambil keputusan untuk segera mengidentifikasi risiko utama yang perlu diperhatikan, serta merencanakan langkah mitigasi secara lebih cepat dan praktis (Aven, 2016).

3) Model *Expected Utility Theory* (EUT)

Model *Expected Utility Theory* (EUT) digunakan untuk menghitung manfaat yang diharapkan dari berbagai opsi keputusan dengan mempertimbangkan probabilitas terjadinya hasil dan dampak yang ditimbulkannya. Dalam pendekatan ini, setiap pilihan diberi bobot berdasarkan seberapa besar manfaat yang dapat diperoleh serta kemungkinan hasil yang dapat terjadi. Teori ini membantu pengambil keputusan dalam memilih opsi yang memberikan utilitas maksimal, meskipun terkadang tidak mengarah pada hasil yang optimal. EUT sangat berguna dalam situasi di mana keputusan melibatkan ketidakpastian dan variabilitas hasil, seperti dalam investasi atau perencanaan strategis (Kahneman & Tversky, 2013).

4) Analisis Sensitivitas

Analisis sensitivitas digunakan untuk menilai bagaimana perubahan dalam variabel tertentu dapat mempengaruhi hasil dari sebuah keputusan. Pendekatan ini penting untuk memahami sejauh mana keputusan yang diambil rentan terhadap ketidakpastian atau perubahan dalam faktor-faktor

yang terlibat. Misalnya, dalam perencanaan investasi, perubahan kecil dalam tingkat suku bunga atau estimasi pendapatan masa depan dapat berdampak besar pada keputusan akhir (Courtney, 2018).

c. Evaluasi Risiko

Langkah selanjutnya adalah mengevaluasi apakah tingkat risiko yang ada dapat diterima atau perlu ditangani. Evaluasi risiko biasanya dilakukan dengan:

1) Matriks Risiko

Matriks risiko adalah alat yang digunakan untuk mengklasifikasikan dan memprioritaskan risiko berdasarkan dua kriteria utama: probabilitas terjadinya dan dampaknya. Matriks ini biasanya berbentuk grid, dengan satu sumbu menunjukkan tingkat probabilitas (rendah hingga tinggi), dan sumbu lainnya menunjukkan tingkat dampak (rendah hingga tinggi). Dengan menggunakan matriks ini, organisasi dapat dengan mudah mengidentifikasi risiko yang perlu mendapat perhatian lebih dan merencanakan tindakan mitigasi yang sesuai. Risiko dengan probabilitas dan dampak tinggi akan diprioritaskan, sementara risiko dengan dampak rendah dan probabilitas rendah dapat dikelola dengan cara yang lebih sederhana (Hubbard, 2020).

2) *Cost-Benefit Analysis* (CBA)

Matriks risiko adalah alat yang digunakan untuk mengklasifikasikan dan memprioritaskan risiko berdasarkan dua kriteria utama: probabilitas terjadinya dan dampaknya. Matriks ini biasanya berbentuk grid, dengan satu sumbu menunjukkan tingkat probabilitas (rendah hingga tinggi), dan sumbu lainnya menunjukkan tingkat dampak (rendah hingga tinggi). Dengan menggunakan matriks ini, organisasi dapat dengan mudah mengidentifikasi risiko yang perlu mendapat perhatian lebih dan merencanakan tindakan mitigasi yang sesuai. Risiko dengan probabilitas dan dampak tinggi akan diprioritaskan, sementara risiko dengan dampak rendah dan probabilitas rendah dapat dikelola dengan cara yang lebih sederhana (Hubbard, 2022).

2. Teknik Mengelola Risiko dalam Pengambilan Keputusan

Langkah berikutnya adalah memilih strategi manajemen risiko yang sesuai. Menurut ISO 31000 (2018), terdapat empat strategi utama dalam manajemen risiko:

a. Menghindari Risiko (*Risk Avoidance*)

Menghindari risiko (*risk avoidance*) adalah strategi yang digunakan untuk menghindari situasi atau keputusan yang mengandung potensi kerugian tinggi. Organisasi yang memilih pendekatan ini cenderung mengidentifikasi aktivitas atau pasar yang dapat membawa dampak negatif besar dan berisiko besar, kemudian mengambil langkah untuk tidak terlibat dalamnya. Sebagai contoh, perusahaan mungkin menghindari berinvestasi di negara dengan ketidakstabilan politik atau di sektor yang menghadapi ketidakpastian ekonomi tinggi. Langkah ini sering diambil untuk melindungi aset dan memastikan kelangsungan operasional jangka panjang (Brynjolfsson & McAfee, 2016).

b. Mengurangi Risiko (*Risk Reduction/Mitigation*)

Pengurangan risiko dapat dilakukan melalui berbagai cara, seperti:

1) Diversifikasi

Diversifikasi adalah strategi pengelolaan risiko yang bertujuan untuk menyebarkan potensi risiko dengan cara berinvestasi dalam berbagai aset atau sektor yang berbeda. Dengan menyebarkan investasi, perusahaan atau individu dapat mengurangi dampak negatif dari fluktuasi pasar atau kerugian yang terjadi pada satu sektor atau jenis investasi. Misalnya, seorang investor yang memiliki saham di berbagai industri atau negara dapat melindungi portofolionya dari risiko yang muncul di satu pasar tertentu. Diversifikasi memungkinkan pengurangan volatilitas keseluruhan, sehingga risiko sistemik atau kerugian besar dapat diminimalkan.

2) Peningkatan Proses dan Teknologi

Peningkatan proses dan teknologi adalah strategi yang digunakan untuk mengurangi risiko operasional, khususnya yang berkaitan dengan kesalahan manusia. Dengan mengimplementasikan sistem otomatisasi, perusahaan dapat meminimalkan potensi kesalahan yang disebabkan oleh

faktor manusia, seperti kesalahan perhitungan atau kekeliruan dalam proses produksi. Teknologi canggih seperti perangkat lunak manajemen risiko, sistem pemantauan real-time, dan robotik dapat meningkatkan efisiensi dan akurasi operasional (Hull, 2022).

3) Pelatihan dan Edukasi

Pelatihan dan edukasi merupakan strategi penting dalam mengurangi risiko dengan meningkatkan kesadaran terhadap potensi bahaya di tempat kerja. Dengan memberikan pelatihan yang tepat kepada karyawan, dapat memahami dan mengidentifikasi risiko yang mungkin muncul dalam operasional sehari-hari. Karyawan yang teredukasi dengan baik lebih mampu mengambil keputusan yang tepat untuk memitigasi risiko, baik dalam hal keamanan, kepatuhan regulasi, atau kesalahan operasional. Edukasi yang berkelanjutan juga dapat mendorong budaya proaktif dalam mengelola risiko, sehingga perusahaan dapat mengurangi kemungkinan terjadinya insiden yang merugikan (Hubbard, 2020).

c. Menerima Risiko (*Risk Acceptance*)

Menerima risiko (*risk acceptance*) adalah pendekatan di mana organisasi memutuskan untuk menghadapi risiko tanpa melakukan tindakan mitigasi yang signifikan, karena biaya untuk mengurangi risiko lebih besar dibandingkan dengan potensi kerugian yang dapat terjadi. Dalam hal ini, organisasi mungkin menilai bahwa risiko tersebut dapat ditoleransi, dan dampak negatif yang mungkin timbul tidak akan menggoyahkan kelangsungan operasional. Misalnya, sebuah perusahaan yang beroperasi di pasar yang sudah sangat stabil mungkin memilih untuk menerima fluktuasi kecil dalam harga bahan baku karena biaya untuk melindungi dari fluktuasi tersebut lebih tinggi daripada potensi kerugian yang dihadapi.

d. Memindahkan Risiko (*Risk Transfer*)

Risiko dapat dipindahkan ke pihak lain, misalnya melalui:

1) Asuransi

Asuransi adalah salah satu metode pemindahan risiko di mana perusahaan atau individu mengalihkan risiko finansial yang mungkin timbul akibat kejadian tak terduga kepada

perusahaan asuransi. Dengan membeli polis asuransi, pihak yang terlibat dapat mengurangi beban finansial yang ditimbulkan oleh peristiwa seperti kecelakaan, kebakaran, atau kerusakan properti. Sebagai imbalan atas premi yang dibayarkan, perusahaan asuransi bersedia menanggung sebagian atau seluruh kerugian yang mungkin terjadi, sehingga memberikan rasa aman dan kepastian bagi pihak yang terasuransi (Aven, 2016).

2) *Outsourcing*

Outsourcing adalah strategi pemindahan risiko yang melibatkan pengalihan sebagian tugas atau proses bisnis kepada pihak ketiga yang lebih kompeten dalam mengelola risiko tertentu. Dengan mengontrakkan fungsi seperti logistik, TI, atau layanan pelanggan, perusahaan dapat memanfaatkan keahlian eksternal untuk mengurangi potensi risiko yang terkait dengan aktivitas tersebut. Misalnya, perusahaan dapat mengalihkan pengelolaan teknologi informasi kepada penyedia layanan TI yang memiliki infrastruktur dan keahlian untuk menangani ancaman siber dengan lebih baik.

C. Model Pengambilan Keputusan dalam Situasi Risiko

Pengambilan keputusan dalam situasi risiko merupakan proses kompleks yang melibatkan analisis probabilitas dan evaluasi konsekuensi dari berbagai pilihan yang tersedia. Risiko dalam pengambilan keputusan dapat berasal dari ketidakpastian ekonomi, teknologi, sosial, politik, dan lingkungan (Aven, 2016). Oleh karena itu, berbagai model telah dikembangkan untuk membantu pengambil keputusan dalam mengidentifikasi, mengukur, dan mengelola risiko secara efektif.

1. Model *Expected Utility Theory* (EUT)

Expected Utility Theory (EUT) merupakan model klasik dalam pengambilan keputusan di bawah ketidakpastian yang dikembangkan oleh von Neumann dan Morgenstern. Model ini menyatakan bahwa individu rasional akan memilih opsi yang memaksimalkan utilitas yang diharapkan berdasarkan probabilitas dari setiap hasil (Kahneman &

Tversky, 2013). Secara matematis, utilitas yang diharapkan (EU) dihitung sebagai:

$$EU = \sum p_i U(x_i)$$

di mana:

- p_i adalah probabilitas dari hasil x_i , dan
- $U(x_i)$ adalah utilitas dari hasil tersebut.

EUT banyak digunakan dalam berbagai sektor, termasuk keuangan, asuransi, dan manajemen risiko. Misalnya, dalam investasi, seorang investor akan mengevaluasi berbagai peluang investasi berdasarkan return yang diharapkan dan tingkat risiko yang dapat diterima.

2. Model *Prospect Theory*

Model ini menyatakan bahwa individu tidak selalu bertindak rasional dalam menghadapi risiko. Dalam teori ini, individu lebih cenderung menghindari kerugian daripada mencari keuntungan yang setara (*loss aversion*). Teori ini menggambarkan dua efek utama:

- a. *Effect Framing*: Cara suatu keputusan disajikan (positif atau negatif) dapat mempengaruhi pilihan individu.
- b. *Probability Weighting*: Individu cenderung melebih-lebihkan probabilitas kejadian yang jarang terjadi dan meremehkan probabilitas kejadian yang lebih umum.

Prospect Theory digunakan dalam berbagai konteks, termasuk keuangan dan kebijakan publik. Misalnya, dalam pemasaran, perusahaan dapat mempengaruhi keputusan konsumen dengan cara menyajikan diskon sebagai "penghematan" daripada "pengurangan harga".

3. Model *Bayesian Decision Theory*

Bayesian Decision Theory (BDT) adalah model yang menggunakan prinsip probabilitas Bayesian untuk memperbarui keyakinan terhadap suatu risiko berdasarkan informasi baru.

Rumus utama dalam teori ini adalah:

$$P(H|D) = \frac{P(D|H)P(H)}{P(D)}$$

di mana:

- $P(H|D)$ adalah probabilitas hipotesis H diberikan data D.
- $P(D|H)$ adalah probabilitas mengamati data D jika hipotesis H benar.
- $P(H)$ adalah probabilitas awal (prior probability) dari hipotesis H.
- $P(D)$ adalah probabilitas total dari data D.

BDT digunakan dalam kecerdasan buatan, analisis data, dan investasi. Misalnya, dalam asuransi kesehatan, perusahaan dapat memperbarui estimasi risiko penyakit berdasarkan riwayat medis pelanggan.

4. Model *Markowitz Portfolio Theory*

Markowitz Portfolio Theory (MPT) adalah konsep yang pertama kali diperkenalkan oleh Harry Markowitz pada tahun 1952 dan menjadi landasan bagi teori portofolio modern. Teori ini mengasumsikan bahwa investor rasional akan berusaha untuk memaksimalkan keuntungan yang diperoleh dari portofolio investasi, sambil meminimalkan risiko yang ada. Risiko dalam MPT diukur menggunakan varians atau deviasi standar dari return aset, sementara return diukur sebagai rata-rata tertimbang dari return aset yang ada dalam portofolio. Dalam konteks ini, varians menggambarkan ketidakpastian hasil yang dapat diperoleh dari suatu investasi, dan pengurangan risiko dicapai dengan diversifikasi portofolio.

5. Model *Real Options Analysis* (ROA)

Model *Real Options Analysis* (ROA) adalah pendekatan pengambilan keputusan yang memberikan fleksibilitas kepada perusahaan untuk menyesuaikan strategi investasi seiring dengan perubahan kondisi pasar dan lingkungan bisnis. Berbeda dengan metode tradisional seperti *Net Present Value* (NPV), yang hanya menghitung nilai sekarang dari aliran kas masa depan, ROA mengakui bahwa keputusan investasi sering kali dihadapkan pada ketidakpastian. Dengan menggunakan prinsip-prinsip opsi keuangan, ROA memungkinkan perusahaan untuk memiliki opsi untuk menunda, memperluas, atau membatalkan investasi tergantung pada kondisi yang berkembang. Hal ini sangat berguna dalam situasi yang penuh ketidakpastian, di mana

keputusan strategis memerlukan penyesuaian seiring dengan perubahan pasar.

D. Strategi Pengelolaan Risiko

Pengelolaan risiko adalah proses sistematis untuk mengidentifikasi, menilai, dan mengurangi dampak dari ketidakpastian dalam suatu pengambilan keputusan (Hopkin, 2018). Proses ini tidak hanya berfokus pada menghindari kerugian, tetapi juga mencari peluang untuk meningkatkan keuntungan dengan mempertimbangkan berbagai skenario risiko yang mungkin terjadi.

1. Pendekatan dalam Pengelolaan Risiko

a. Pendekatan Preventif

Pendekatan preventif dalam pengelolaan risiko berfokus pada upaya untuk mencegah terjadinya risiko sebelum dapat menimbulkan dampak negatif. Langkah-langkah pencegahan ini melibatkan identifikasi potensi masalah di awal dan menerapkan solusi untuk menghindari konsekuensi yang lebih besar. Dalam konteks bisnis, perusahaan sering kali melakukan audit secara rutin untuk memeriksa kekuatan dan kelemahan dalam sistem keuangan. Audit ini dapat mengungkapkan celah yang dapat dimanfaatkan untuk penipuan atau inefisiensi, memberikan kesempatan untuk segera mengambil tindakan korektif sebelum masalah berkembang lebih jauh (Hubbard, 2020).

b. Pendekatan Mitigasi

Pendekatan mitigasi dalam pengelolaan risiko bertujuan untuk mengurangi dampak yang ditimbulkan oleh risiko jika risiko tersebut benar-benar terjadi. Alih-alih mencegah terjadinya risiko, pendekatan ini fokus pada pengurangan kerugian yang mungkin timbul. Salah satu contoh penerapan mitigasi adalah penggunaan sistem keamanan siber yang canggih pada perusahaan teknologi untuk melindungi data pelanggan. Dengan semakin berkembangnya ancaman siber, perusahaan-perusahaan ini berinvestasi dalam perangkat lunak dan sistem pemantauan yang dapat mendeteksi dan mengurangi potensi serangan dari peretas, serta melindungi integritas dan kerahasiaan data (Brynjolfsson & McAfee, 2016).

c. Pendekatan Adaptif

Pendekatan adaptif dalam pengelolaan risiko fokus pada kesiapan untuk menghadapi perubahan atau risiko yang tidak terduga dengan fleksibilitas dan respons yang cepat. Dalam dunia bisnis yang terus berkembang, perusahaan sering kali dihadapkan pada perubahan pasar yang cepat, seperti perubahan preferensi konsumen, perkembangan teknologi baru, atau pergeseran regulasi. Dengan pendekatan ini, perusahaan tidak hanya berfokus pada pencegahan atau mitigasi risiko, tetapi juga mempersiapkan diri untuk beradaptasi dengan perubahan yang mungkin terjadi. Organisasi dengan pendekatan adaptif mengembangkan kemampuan untuk merespons dengan cepat, mengubah strategi, atau merombak proses operasional untuk tetap kompetitif.

2. Jenis-Jenis Strategi Pengelolaan Risiko

a. *Risk Avoidance* (Menghindari Risiko)

Strategi *Risk Avoidance* atau menghindari risiko melibatkan pengambilan keputusan untuk tidak terlibat dalam aktivitas atau investasi yang berpotensi membawa risiko tinggi. Pendekatan ini sering digunakan ketika risiko yang terlibat terlalu besar atau tidak dapat diterima oleh organisasi. Contoh umum dari strategi ini adalah ketika sebuah perusahaan memutuskan untuk tidak memasuki pasar yang dianggap tidak stabil secara politik atau ekonomi. Pasar seperti itu dapat membawa ketidakpastian hukum, peraturan yang berubah-ubah, atau risiko reputasi yang dapat merugikan perusahaan dalam jangka panjang (Aven, 2016).

b. *Risk Reduction* (Mengurangi Risiko)

Strategi *Risk Reduction* atau mengurangi risiko diterapkan untuk mengurangi dampak dari risiko yang tidak dapat dihindari. Meskipun risiko tetap ada, langkah-langkah mitigasi diambil untuk meminimalkan potensi kerugian yang dapat terjadi. Salah satu contoh penerapan strategi ini adalah perusahaan manufaktur yang menerapkan prosedur keselamatan kerja yang ketat. Dengan melibatkan pelatihan karyawan, penggunaan alat pelindung diri, serta perawatan rutin terhadap mesin dan fasilitas, perusahaan berusaha mengurangi kemungkinan terjadinya

kecelakaan kerja yang dapat membahayakan karyawan (Hopkin, 2018).

c. *Risk Sharing* (Berbagi Risiko)

Strategi *Risk Sharing* atau berbagi risiko melibatkan pembagian beban risiko dengan pihak lain, seperti perusahaan asuransi atau mitra bisnis. Tujuannya adalah untuk mengurangi dampak finansial yang ditanggung oleh organisasi jika suatu risiko terjadi. Sebagai contoh, perusahaan penerbangan sering menggunakan asuransi untuk melindungi diri dari kerugian besar akibat kecelakaan pesawat atau gangguan operasional yang bisa mengganggu layanan (Hull, 2022).

d. *Risk Retention* (Menerima Risiko)

Strategi *Risk Retention*, atau menerima risiko, melibatkan keputusan untuk menanggung risiko yang tidak dapat dihindari atau tidak terlalu signifikan dampaknya. Dalam banyak kasus, organisasi memutuskan untuk menerima risiko ini karena biaya untuk mitigasi atau pemindahan risiko lebih tinggi daripada potensi kerugian yang mungkin timbul. Misalnya, perusahaan startup sering kali memilih untuk menerima risiko finansial yang tinggi, dengan harapan bahwa investasi akan membuahkan hasil yang lebih besar di masa depan. Risiko yang diterima dapat berupa ketidakpastian pasar, fluktuasi pendapatan, atau masalah operasional yang dapat dikelola dengan sumber daya yang ada.

E. Pengambilan Keputusan dengan Menggunakan Analisis Sensitivitas

Analisis sensitivitas adalah teknik yang digunakan untuk mengevaluasi bagaimana perubahan dalam variabel input dapat memengaruhi output dalam suatu model pengambilan keputusan. Teknik ini sering digunakan dalam keuangan, ekonomi, dan manajemen proyek untuk menilai ketidakpastian dalam perencanaan dan investasi.

1. Jenis-Jenis Analisis Sensitivitas

a. *One-Way Sensitivity Analysis* (Analisis Sensitivitas Satu Arah)

Pada metode ini, hanya satu variabel yang diubah pada satu waktu, sementara variabel lainnya tetap konstan. Pendekatan ini

membantu dalam memahami dampak spesifik dari satu faktor terhadap hasil akhir keputusan.

b. *Multi-Way Sensitivity Analysis* (Analisis Sensitivitas Multi-Arah)

Metode ini mengubah lebih dari satu variabel secara bersamaan untuk mengevaluasi interaksi antar variabel dalam model keputusan. Teknik ini lebih realistis karena mempertimbangkan hubungan kompleks antara faktor-faktor dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

c. *Scenario Analysis* (Analisis Skenario)

Analisis skenario merupakan pendekatan yang lebih komprehensif, di mana berbagai kombinasi asumsi diuji untuk menilai dampaknya terhadap keputusan. Skenario biasanya mencakup:

- 1) Skenario optimistis – kondisi terbaik yang dapat terjadi.
- 2) Skenario pesimistis – kondisi terburuk yang dapat terjadi.
- 3) Skenario realistis – kondisi yang paling mungkin terjadi berdasarkan data historis dan tren saat ini.

d. *Monte Carlo Simulation*

Pendekatan berbasis probabilitas ini menggunakan model simulasi dengan berbagai kemungkinan distribusi untuk memperkirakan hasil yang mungkin terjadi. Monte Carlo Simulation memungkinkan pengambil keputusan untuk melihat berbagai kemungkinan hasil dengan mempertimbangkan variabel yang berubah secara acak.

2. Langkah-Langkah dalam Analisis Sensitivitas

a. Identifikasi Variabel Utama

Langkah pertama dalam analisis sensitivitas adalah menentukan variabel utama yang dapat mempengaruhi hasil keputusan. Variabel ini biasanya diperoleh dari model bisnis, keuangan, atau ekonomi yang digunakan.

b. Menentukan Rentang Variasi untuk Setiap Variabel

Langkah berikutnya adalah menentukan sejauh mana suatu variabel dapat berubah. Ini bisa didasarkan pada data historis, tren pasar, atau estimasi pakar.

c. Melakukan Perhitungan dan Analisis

Perhitungan dan analisis dilakukan untuk memahami bagaimana perubahan dalam variabel tersebut mempengaruhi hasil keputusan. Variabel-variabel ini bisa berupa faktor yang relevan dengan model keputusan yang sedang dianalisis, seperti harga, biaya, atau tingkat permintaan. Dalam proses ini, perubahan satu variabel dilakukan secara sistematis untuk melihat dampaknya terhadap hasil akhir. Setelah menentukan rentang dan melakukan perhitungan, hasil perubahan variabel diuji terhadap model keputusan yang digunakan untuk membuat keputusan yang optimal. Penghitungan ini dapat dilakukan secara manual, namun seringkali perangkat lunak seperti Microsoft Excel, MATLAB, atau Python digunakan untuk mempermudah dan mempercepat proses ini.

F. Soal Latihan Bab V

Soal latihan dalam Bab V tentang pengambilan keputusan dalam risiko dirancang untuk membantu pembaca memahami konsep-konsep yang telah dibahas dalam bab ini secara lebih mendalam dan praktis. Latihan ini bertujuan untuk menguji kemampuan pembaca dalam menerapkan teori-teori dan model pengambilan keputusan yang relevan dengan situasi berisiko.

1. Jelaskan secara rinci konsep risiko dalam pengambilan keputusan!
2. Bandingkan perbedaan antara risiko dan ketidakpastian dalam pengambilan keputusan! Bagaimana pendekatan yang digunakan untuk mengelola masing-masing?
3. Jelaskan tiga metode utama yang digunakan untuk menilai risiko dalam pengambilan keputusan! Berikan contoh aplikatif dari masing-masing metode.
4. Jelaskan empat strategi utama dalam pengelolaan risiko!
5. Bagaimana analisis sensitivitas digunakan dalam pengambilan keputusan bisnis?

BAB VI

TEORI PENGAMBILAN KEPUTUSAN DESKRIPTIF

Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mampu memahami terkait dengan pengertian teori deskriptif dalam pengambilan keputusan, memahami model model deskriptif dalam pengambilan keputusan, memahami bias kognitif dan pengaruhnya dalam keputusan, memahami pengambilan keputusan yang dipengaruhi oleh faktor psikologis, serta memahami menangani bias dalam pengambilan keputusan. Sehingga pembaca dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dengan memahami bagaimana faktor psikologis dan bias kognitif berperan serta menerapkan teknik yang lebih rasional dan efektif dalam proses pengambilan keputusan.

Materi Pembelajaran

- Pengertian Teori Deskriptif dalam Pengambilan Keputusan
- Model Model Deskriptif dalam Pengambilan Keputusan
- Bias Kognitif dan Pengaruhnya dalam Keputusan
- Pengambilan Keputusan yang Dipengaruhi Oleh Faktor Psikologis
- Menangani Bias dalam Pengambilan Keputusan
- Soal Latihan Bab VI

A. Pengertian Teori Deskriptif dalam Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan adalah proses yang kompleks dan dipengaruhi oleh berbagai faktor psikologis, sosial, dan kognitif. Teori deskriptif dalam pengambilan keputusan berusaha menganalisis dan menjelaskan bagaimana individu benar-benar mengambil keputusan dalam kondisi nyata. Teori ini mempertimbangkan keterbatasan manusia, seperti keterbatasan kognitif, keterbatasan informasi, dan pengaruh lingkungan (Gigerenzer & Gaissmaier, 2011).

1. Kahneman & Tversky (2013)

Kahneman dan Tversky (2013) mengembangkan teori deskriptif yang berfokus pada bagaimana individu mengambil keputusan dalam situasi yang tidak pasti, dengan mempertimbangkan faktor-faktor psikologis yang memengaruhi proses berpikir. Salah satu konsep utama dalam teori ini adalah bias kognitif, yang merujuk pada kecenderungan manusia untuk membuat kesalahan sistematis dalam penilaian dan keputusan. Bias ini dapat memengaruhi cara individu menilai probabilitas suatu peristiwa, seperti overestimasi kemungkinan hasil yang lebih menguntungkan atau underestimasi kemungkinan hasil yang buruk. Bias kognitif ini seringkali muncul karena keterbatasan kapasitas kognitif manusia dalam memproses informasi secara rasional.

2. Simon (2013)

Simon (2013) mengembangkan konsep rasionalitas terbatas (*bounded rationality*), yang menjelaskan bahwa dalam pengambilan keputusan, manusia tidak selalu dapat mencapai keputusan yang optimal karena adanya keterbatasan dalam kemampuan untuk memproses informasi. Menurut Simon, individu sering kali menghadapi keterbatasan waktu, pengetahuan, dan kapasitas kognitif, yang membatasi kemampuan untuk mengevaluasi semua alternatif secara menyeluruh. Sebagai hasilnya, cenderung memilih solusi yang "memadai" atau cukup baik, alih-alih mencari solusi yang optimal, yang dikenal sebagai keputusan satisficing.

3. Gigerenzer (2015)

Gigerenzer (2015) mengembangkan model heuristik untuk menjelaskan bagaimana individu membuat keputusan dengan menggunakan aturan sederhana atau "heuristik" ketika menghadapi ketidakpastian. Heuristik adalah pendekatan pengambilan keputusan yang mempermudah proses kognitif dengan mengandalkan pengalaman atau pola yang telah terbukti, tanpa perlu menganalisis setiap informasi secara mendalam. Model ini sangat berguna dalam situasi yang kompleks atau terbatas oleh waktu, di mana individu harus membuat keputusan cepat dengan informasi yang terbatas.

B. Model Model Deskriptif dalam Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan adalah proses kompleks yang tidak selalu mengikuti pola rasional seperti yang diasumsikan dalam teori normatif. Teori deskriptif berusaha memahami bagaimana individu sebenarnya mengambil keputusan, dengan mempertimbangkan keterbatasan kognitif, heuristik, dan bias psikologis (Kahneman & Tversky, 2013). Dalam teori deskriptif, terdapat berbagai model yang menjelaskan cara manusia membuat keputusan dalam dunia nyata. Model-model ini menggambarkan bagaimana individu sering kali menggunakan aturan sederhana, intuisi, atau pendekatan berbasis pengalaman untuk memilih opsi terbaik dalam situasi yang kompleks dan penuh ketidakpastian (Simon, 2013). Berikut adalah beberapa model utama dalam teori pengambilan keputusan deskriptif:

1. *Bounded rationality* Model (Model Rasionalitas Terbatas)

Konsep *bounded rationality* diperkenalkan oleh Herbert Simon dan berargumen bahwa manusia memiliki keterbatasan dalam hal kapasitas kognitif, informasi, dan waktu dalam mengambil keputusan. Karakteristik utama model ini:

- a. *Satisficing*: Individu tidak mencari solusi terbaik (optimal), tetapi memilih solusi yang cukup baik.
- b. *Pencarian Terbatas*: Individu tidak mengevaluasi semua alternatif yang tersedia karena keterbatasan waktu dan sumber daya.
- c. *Pengaruh Lingkungan*: Keputusan sering kali dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti tekanan waktu dan ketersediaan informasi.

2. *Prospect Theory* (Teori Prospek)

Dikembangkan oleh Daniel Kahneman dan Amos Tversky, teori ini menjelaskan bahwa individu tidak selalu mengambil keputusan berdasarkan ekspektasi keuntungan semata, tetapi lebih dipengaruhi oleh persepsi terhadap risiko dan kerugian. Karakteristik utama teori ini:

- a. *Loss Aversion* (Keengganan terhadap Kerugian): Orang lebih takut kehilangan sesuatu dibandingkan dengan mendapatkan sesuatu dalam jumlah yang sama.

- b. *Framing Effect*: Cara informasi disajikan (positif atau negatif) dapat memengaruhi keputusan.
- c. *Overweighting Probabilities*: Orang sering kali melebih-lebihkan probabilitas kejadian yang jarang terjadi, seperti kecelakaan pesawat.

3. *Heuristics and Biases Model* (Model Heuristik dan Bias Kognitif)

Model ini menjelaskan bahwa manusia sering menggunakan heuristik (aturan sederhana) untuk membuat keputusan cepat dalam situasi ketidakpastian. Jenis-jenis heuristik yang umum:

a. *Availability Heuristic*

Availability heuristic adalah suatu kecenderungan di mana individu membuat keputusan atau penilaian berdasarkan informasi yang mudah diingat atau tersedia dalam ingatan. Bias ini terjadi karena peristiwa atau kejadian yang sering dilaporkan atau yang baru-baru ini terjadi lebih mudah diingat, meskipun mungkin tidak mencerminkan kejadian yang paling umum atau relevan. Sebagai contoh, seseorang mungkin lebih khawatir tentang serangan hiu dibandingkan kecelakaan mobil karena liputan media tentang serangan hiu lebih sering muncul dan lebih mencolok, meskipun secara statistik kecelakaan mobil jauh lebih sering terjadi (Morvan & Jenkins, 2017).

b. *Representativeness Heuristic*

Representativeness heuristic adalah kecenderungan untuk mengklasifikasikan objek atau individu berdasarkan kesamaan dengan suatu prototipe atau stereotip yang sudah ada dalam pikiran kita. Dalam hal ini, individu cenderung menganggap bahwa sesuatu yang terlihat serupa dengan kategori tertentu memiliki karakteristik yang sama dengan kategori tersebut, meskipun hal tersebut belum tentu benar. Misalnya, seseorang yang berpakaian rapi mungkin dianggap lebih profesional, meskipun penampilan fisik tidak selalu mencerminkan kemampuan atau keahlian seseorang dalam bidang tertentu (Gigerenzer, 2015).

c. *Anchoring Bias*

Anchoring bias adalah fenomena psikologis di mana individu cenderung bergantung pada informasi awal yang diberikan sebagai referensi untuk membuat keputusan, meskipun informasi

tersebut mungkin tidak relevan atau tidak lengkap. Misalnya, dalam negosiasi harga, harga awal yang diajukan oleh penjual akan menjadi "anchor" atau acuan bagi pihak pembeli, yang kemudian memengaruhi persepsi terhadap harga yang wajar meskipun tidak ada kaitan langsung antara angka tersebut dan nilai pasar sebenarnya. Proses ini menyebabkan seseorang untuk memberikan bobot yang lebih besar pada angka pertama yang diberikan daripada angka atau informasi lainnya yang datang setelahnya.

4. *Recognition Heuristic* (Heuristik Pengakuan)

Recognition heuristic adalah suatu pendekatan pengambilan keputusan yang menyatakan bahwa individu lebih cenderung memilih opsi yang lebih dikenal atau mudah dikenali, meskipun pilihan tersebut mungkin tidak selalu rasional atau optimal. Model ini menjelaskan berargumen bahwa dalam situasi ketidakpastian atau keterbatasan informasi, pengakuan terhadap sesuatu menjadi petunjuk utama bagi individu untuk membuat keputusan cepat. Misalnya, dalam memilih produk, seseorang lebih mungkin memilih merek yang sudah dikenal daripada merek yang tidak dikenal, meskipun keduanya mungkin memiliki kualitas atau harga yang serupa.

5. *Dual-Process Theory* (Teori Proses Ganda)

Pengambilan keputusan dilakukan melalui dua sistem kognitif:

a. Sistem 1 (Cepat & Intuitif)

Sistem 1 dalam Teori Proses Ganda menggambarkan cara kita membuat keputusan dengan cepat dan intuitif. Proses ini bersifat otomatis, tanpa membutuhkan pemikiran mendalam atau analisis yang rumit. Keputusan yang dihasilkan melalui sistem ini sering kali didasarkan pada pengalaman, pola yang dikenali, atau heuristik yang telah teruji. Misalnya, ketika seseorang melihat sebuah wajah yang familiar, mungkin langsung mengingat nama orang tersebut tanpa perlu berpikir keras. Sistem ini sangat efisien dalam situasi yang memerlukan respons cepat, seperti dalam kecelakaan atau ketika kita harus membuat keputusan sehari-hari.

b. Sistem 2 (Lambat & Analitis)

Sistem 2 dalam Teori Proses Ganda merujuk pada cara kita membuat keputusan secara lebih lambat dan analitis. Proses ini melibatkan pemikiran yang lebih mendalam, pertimbangan rasional, dan penggunaan logika untuk memecahkan masalah atau membuat keputusan yang kompleks. Keputusan yang diambil oleh Sistem 2 sering kali memerlukan konsentrasi dan upaya kognitif yang lebih besar, seperti saat kita memecahkan masalah matematika atau merencanakan strategi jangka panjang. Sistem ini memungkinkan kita untuk mempertimbangkan berbagai faktor, mengevaluasi alternatif, dan mengurangi kesalahan yang mungkin terjadi karena bias.

C. Bias Kognitif dan Pengaruhnya dalam Keputusan

Bias kognitif adalah pola penyimpangan dari pemikiran rasional yang menyebabkan seseorang mengambil keputusan berdasarkan persepsi yang tidak akurat atau tidak objektif (Gigerenzer, 2015). Bias ini muncul karena keterbatasan otak dalam memproses informasi, keterbatasan waktu, serta faktor emosional dan sosial yang mempengaruhi keputusan. Terdapat berbagai jenis bias kognitif yang sering muncul dalam pengambilan keputusan. Berikut beberapa yang paling umum dan berpengaruh:

1. *Confirmation Bias* (Bias Konfirmasi)

Bias konfirmasi terjadi ketika individu mencari, menafsirkan, atau mengingat informasi yang memperkuat keyakinan yang sudah ada, sementara mengabaikan atau meremehkan bukti yang bertentangan. Fenomena ini dapat mempengaruhi pengambilan keputusan, karena seseorang mungkin tidak objektif dalam menilai informasi, hanya memilih yang sesuai dengan pandangan atau opini yang telah dianut. Dampak dalam pengambilan keputusan:

- a. Pengusaha cenderung hanya mencari data yang mendukung ide bisnisnya, tanpa mempertimbangkan risiko yang ada.
- b. Investor hanya membaca berita positif tentang saham yang dimiliki, tanpa mempertimbangkan kemungkinan penurunan nilai saham.

2. *Anchoring Bias* (Bias Jangkar)

Bias jangkar terjadi ketika seseorang terlalu bergantung pada informasi pertama yang diterima (jangkar) saat membuat keputusan, bahkan jika informasi tersebut tidak relevan atau hanya sedikit. Misalnya, dalam negosiasi harga, angka pertama yang disebutkan seringkali mempengaruhi kesepakatan akhir, meskipun tidak mencerminkan nilai yang adil. Efek jangkar ini dapat menyebabkan penilaian yang tidak objektif, karena individu cenderung menyesuaikan keputusan dengan angka awal yang diberikan, mengabaikan informasi tambahan yang mungkin lebih akurat. Dampak dalam pengambilan keputusan:

- a. Pada negosiasi gaji, calon karyawan yang pertama kali menyebutkan angka tertentu akan memengaruhi angka akhir yang disepakati.
- b. Pada pemasaran, harga diskon "dari Rp500.000 ke Rp300.000" lebih menarik dibandingkan harga langsung Rp300.000 karena angka awal berperan sebagai jangkar psikologis.

3. *Loss Aversion* (Keengganan terhadap Kerugian)

Loss aversion adalah fenomena psikologis yang menjelaskan bahwa manusia cenderung merasakan kerugian lebih kuat dibandingkan keuntungan dengan nilai yang setara. Dalam konteks pengambilan keputusan, orang akan lebih berusaha menghindari kerugian daripada mengejar keuntungan. Dampak dalam pengambilan keputusan:

- a. Investor lebih memilih mempertahankan saham yang merugi daripada menjualnya, karena takut merealisasikan kerugian.
- b. Konsumen lebih cenderung memilih produk dengan garansi uang kembali karena merasa lebih aman terhadap kemungkinan rugi.

4. *Availability Heuristic* (Bias Ketersediaan)

Availability heuristic adalah kecenderungan individu untuk menilai kemungkinan terjadinya suatu kejadian berdasarkan seberapa mudah informasi terkait dapat diingat atau seberapa baru pengalaman tersebut. Informasi yang lebih mudah diakses dalam ingatan, seperti kejadian yang baru saja dialami atau diberitakan, cenderung lebih memengaruhi keputusan dan penilaian seseorang. Dampak dalam pengambilan keputusan:

- a. Orang lebih takut naik pesawat daripada naik mobil karena kecelakaan pesawat lebih sering diberitakan, meskipun secara statistik lebih aman.
- b. Pengusaha mungkin terlalu khawatir terhadap kegagalan bisnis karena baru saja mendengar kisah bisnis yang bangkrut.

5. *Overconfidence Bias* (Bias Kepercayaan Diri Berlebih)

Overconfidence bias terjadi ketika seseorang terlalu percaya diri terhadap kemampuannya dalam membuat keputusan atau memperkirakan hasil, sering kali melebihi kenyataan. Individu yang terpengaruh bias ini cenderung melebih-lebihkan pengetahuan atau kemampuan, yang dapat menyebabkan pengambilan keputusan yang kurang hati-hati atau tidak realistis. Dampak dalam pengambilan keputusan:

- a. Pemimpin perusahaan mungkin terlalu yakin dengan keputusan ekspansi bisnis tanpa melakukan analisis risiko yang memadai.
- b. Investor sering kali mengabaikan saran ahli karena yakin pada keputusannya sendiri.

6. *Framing Effect* (Efek Bingkai Informasi)

Framing effect terjadi ketika cara informasi disajikan memengaruhi cara orang memahami dan membuat keputusan. Keputusan yang diambil bisa berbeda tergantung pada apakah informasi tersebut disajikan dalam bentuk positif atau negatif. Dampak dalam pengambilan keputusan:

- a. Pasien lebih cenderung memilih operasi dengan "90% tingkat keberhasilan" daripada operasi dengan "10% kemungkinan gagal", meskipun keduanya berarti sama.
- b. Konsumen lebih tertarik pada "diskon 20%" dibandingkan "harga naik 25% kemudian turun 20%", meskipun totalnya sama.

7. *Status Quo Bias* (Bias Status Quo)

Status quo bias adalah kecenderungan untuk lebih memilih mempertahankan keadaan yang ada meskipun ada opsi yang lebih baik atau lebih menguntungkan. Individu seringkali menghindari perubahan karena rasa nyaman dengan situasi yang sudah dikenal, meskipun

perubahan tersebut bisa membawa manfaat. Dampak dalam pengambilan keputusan:

- a. Karyawan enggan berpindah pekerjaan meskipun ada tawaran yang lebih baik karena takut keluar dari zona nyaman.
- b. Investor lebih memilih mempertahankan portofolio investasinya meskipun ada opsi investasi yang lebih menguntungkan.

D. Pengambilan Keputusan yang Dipengaruhi Oleh Faktor Psikologis

Pengambilan keputusan merupakan proses kompleks yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk faktor psikologis seperti emosi, kepercayaan diri, stres, pengalaman, dan kondisi kognitif individu. Dalam teori pengambilan keputusan deskriptif, pendekatan psikologis berperan penting dalam menjelaskan bagaimana individu membuat keputusan dalam situasi nyata, sering kali berbeda dari model rasional yang diusulkan oleh teori normatif (Gigerenzer, 2015). Faktor psikologis dapat memengaruhi keputusan dalam berbagai konteks, termasuk bisnis, investasi, kebijakan publik, serta keputusan sehari-hari. Pemahaman terhadap pengaruh faktor psikologis dalam pengambilan keputusan dapat membantu individu dan organisasi menghindari bias dan meningkatkan kualitas keputusan yang diambil. Faktor psikologis yang berperan dalam pengambilan keputusan dapat dikategorikan menjadi beberapa aspek utama, yaitu emosi, bias kognitif, tekanan sosial, pengalaman pribadi, dan intuisi.

1. Pengaruh Emosi dalam Pengambilan Keputusan

Emosi berperan penting dalam pengambilan keputusan, mempengaruhi cara individu mengevaluasi situasi dan mengambil langkah-langkah yang dianggap terbaik. Emosi seperti kecemasan atau kebahagiaan dapat mengubah persepsi seseorang terhadap risiko dan manfaat dari keputusan yang dihadapi. Dampak emosi terhadap pengambilan keputusan:

- a. Emosi positif (seperti kebahagiaan dan optimisme) dapat meningkatkan kepercayaan diri, tetapi juga dapat menyebabkan overconfidence bias, di mana seseorang melebih-lebihkan kemampuannya dalam membuat keputusan.

- b. Emosi negatif (seperti ketakutan dan kecemasan) dapat menyebabkan individu menghindari risiko dan lebih cenderung mengambil keputusan yang bersifat defensif.
- c. Marah sering kali dikaitkan dengan keputusan yang lebih impulsif dan kurang mempertimbangkan konsekuensi jangka panjang.

2. Bias Kognitif dan Distorsi Psikologis dalam Keputusan

Bias kognitif merujuk pada pola pikir yang tidak rasional dan sistematis, yang sering kali mempengaruhi pengambilan keputusan. Individu dapat terjebak dalam distorsi psikologis yang membuatnya menilai informasi secara tidak objektif, misalnya dengan memberikan bobot berlebihan pada data yang mendukung pandangannya atau mengabaikan fakta yang bertentangan. Bias ini dapat mengarah pada keputusan yang suboptimal, karena proses evaluasi dan penilaian tidak dilakukan secara menyeluruh atau rasional. Berikut beberapa jenis bias kognitif yang umum terjadi dalam pengambilan keputusan:

- a. *Confirmation Bias* (Bias Konfirmasi): Individu cenderung mencari informasi yang mendukung keyakinan dan mengabaikan informasi yang bertentangan.
- b. *Availability Heuristic*: Keputusan dipengaruhi oleh informasi yang mudah diingat atau baru saja terjadi, bukan berdasarkan probabilitas objektif.
- c. *Loss Aversion* (Keengganan terhadap Kerugian): Manusia lebih takut kehilangan sesuatu dibandingkan mendapatkan sesuatu dengan nilai yang sama, sehingga lebih cenderung mempertahankan status quo.
- d. *Anchoring Bias*: Individu terlalu terpengaruh oleh informasi awal yang diberikan dalam suatu situasi.

3. Pengaruh Stres dan Tekanan dalam Pengambilan Keputusan

Stres dan tekanan dapat secara signifikan mempengaruhi cara seseorang membuat keputusan. Dalam kondisi stres yang tinggi, individu cenderung bertindak impulsif dan mengabaikan pertimbangan jangka panjang. Tekanan ini sering kali menyebabkan pengambilan keputusan yang lebih cepat dan kurang hati-hati, karena individu berfokus pada penyelesaian masalah segera tanpa memperhitungkan konsekuensi yang mungkin muncul di masa depan. Dampak stres dalam keputusan:

- a. Keputusan yang terburu-buru: Individu yang mengalami tekanan waktu tinggi sering kali mengambil keputusan tanpa mengevaluasi semua opsi yang tersedia.
- b. Penurunan fleksibilitas kognitif: Orang yang berada dalam kondisi stres tinggi lebih sulit beradaptasi dengan informasi baru atau mengubah strategi jika diperlukan.

4. Pengaruh Pengalaman dan Intuisi dalam Pengambilan Keputusan

Pengalaman memiliki pengaruh besar dalam pengambilan keputusan, terutama ketika digunakan bersama intuisi. Klein (2017) menyatakan bahwa individu dengan pengalaman yang mendalam dalam suatu bidang sering kali mengandalkan intuisi untuk membuat keputusan cepat dan akurat. Pengalaman ini memungkinkan untuk mengenali pola-pola atau situasi serupa dari masa lalu, yang membantu membuat keputusan tanpa harus melalui analisis rasional yang panjang. Dampak pengalaman dalam keputusan:

- a. Pengalaman dapat meningkatkan kemampuan pengenalan pola dan memungkinkan seseorang mengambil keputusan yang lebih baik dalam situasi berulang.
- b. Ketergantungan berlebihan pada pengalaman masa lalu juga bisa menjadi jebakan jika kondisi saat ini berbeda dari sebelumnya.

5. Faktor Sosial dan Pengaruh Orang Lain dalam Keputusan

Keputusan seseorang sering kali dipengaruhi oleh faktor sosial dan pengaruh dari orang lain di sekitarnya. Norma sosial dan tekanan dari kelompok dapat memengaruhi bagaimana individu membuat keputusan, baik secara sadar maupun tidak sadar. Dalam banyak kasus, individu cenderung mengikuti apa yang dianggap benar atau diterima oleh kelompok sosialnya, untuk mendapatkan penerimaan atau menghindari penolakan. Dampak faktor sosial dalam pengambilan keputusan:

- a. Groupthink: Keputusan kelompok cenderung mengarah pada konformitas, di mana anggota kelompok lebih memilih untuk setuju dengan mayoritas daripada mengutarakan opini kritis.
- b. Social Proof: Individu lebih cenderung mengikuti keputusan orang lain, terutama dalam situasi yang tidak pasti.

E. Menangani Bias dalam Pengambilan Keputusan

Bias dalam pengambilan keputusan merupakan kecenderungan sistematis yang menyebabkan individu menyimpang dari rasionalitas dalam menilai informasi dan membuat keputusan (Kahneman, 2013). Bias ini berasal dari keterbatasan kognitif, emosi, dan faktor sosial yang dapat mengarah pada keputusan yang suboptimal. Dalam konteks teori pengambilan keputusan deskriptif, bias kognitif berperan penting dalam menjelaskan mengapa individu sering kali membuat keputusan yang bertentangan dengan prinsip rasionalitas (Gigerenzer, 2015). Oleh karena itu, menangani bias dalam pengambilan keputusan menjadi langkah krusial untuk meningkatkan kualitas keputusan baik dalam konteks bisnis, investasi, kebijakan publik, maupun kehidupan sehari-hari.

1. Meningkatkan Kesadaran akan Bias

Salah satu cara efektif untuk mengurangi bias adalah melalui pelatihan yang mengajarkan individu untuk mengenali berbagai jenis bias yang dapat mempengaruhi proses pengambilan keputusan. Bias seperti konfirmasi bias, anchoring bias, atau availability heuristic dapat dengan mudah mengarah pada keputusan yang kurang objektif. Dengan memahami sifat dan penyebab bias ini, individu dapat menjadi lebih sadar akan kecenderungan-kecenderungan yang mempengaruhi caranya berpikir dan membuat pilihan (Bazerman & Moore, 2017).

2. Menggunakan Pendekatan Berbasis Data

Menggunakan pendekatan berbasis data adalah strategi yang sangat efektif untuk mengurangi bias subjektif dalam pengambilan keputusan. Dengan mengandalkan data yang terukur dan metode analitis, keputusan yang diambil menjadi lebih objektif dan berlandaskan pada fakta, bukan pada persepsi atau asumsi pribadi. Dalam dunia bisnis, misalnya, penggunaan big data memungkinkan perusahaan untuk menganalisis pola-pola perilaku konsumen dan tren pasar secara lebih mendalam, sehingga keputusan yang diambil lebih relevan dengan kondisi nyata di lapangan (Klein, 2017).

3. Menerapkan Teknik "*Pre-Mortem Analysis*"

Teknik "*Pre-Mortem Analysis*" adalah metode yang digunakan untuk mengidentifikasi potensi kegagalan suatu keputusan sebelum keputusan tersebut diterapkan. Dalam teknik ini, individu atau tim diminta untuk membayangkan situasi di mana keputusannya telah gagal, lalu menganalisis alasan-alasan yang dapat menyebabkan kegagalan tersebut. Hal ini memungkinkan untuk lebih jeli dalam mengevaluasi keputusan dan mengantisipasi masalah yang mungkin muncul, sehingga dapat mengambil langkah-langkah pencegahan yang lebih efektif. Dengan cara ini, pengambilan keputusan menjadi lebih matang dan terhindar dari potensi risiko yang tidak terdeteksi sebelumnya.

4. Melibatkan Perspektif yang Beragam

Melibatkan perspektif yang beragam dalam pengambilan keputusan adalah cara efektif untuk mengurangi bias individu. Ketika berbagai pandangan dan pengalaman digabungkan, keputusan yang dihasilkan cenderung lebih komprehensif dan obyektif. Diskusi kelompok yang melibatkan anggota dengan latar belakang dan pandangan yang berbeda memungkinkan ide-ide yang lebih luas dan inovatif.

5. Menggunakan Teknik "Nudging"

Teknik "*nudging*" berfokus pada bagaimana mengarahkan perilaku individu dengan cara yang tidak memaksakan, tetapi tetap mengarah pada keputusan yang lebih baik. Thaler (2016) mengemukakan bahwa dengan merancang pilihan dalam suatu cara yang lebih mendukung pilihan positif, individu dapat membuat keputusan yang lebih rasional tanpa merasa dipaksa. Misalnya, menempatkan pilihan makanan sehat pada posisi yang lebih mencolok di dalam lemari es dapat mendorong orang untuk memilih makanan yang lebih bergizi, tanpa membatasi pilihan lainnya. Dengan cara ini, nudging menggunakan prinsip psikologi untuk memfasilitasi keputusan yang lebih bijaksana tanpa mengorbankan kebebasan individu.

6. Menerapkan Metode Pengambilan Keputusan Berbasis Probabilitas

Metode pengambilan keputusan berbasis probabilitas mengandalkan perhitungan matematis dan statistik untuk menilai kemungkinan hasil dari berbagai pilihan, dengan tujuan meminimalkan

bias yang disebabkan oleh faktor emosional dan kognitif. Gigerenzer (2015) menunjukkan bahwa pendekatan ini memungkinkan pengambil keputusan untuk lebih objektif dalam menilai risiko dan manfaat dari pilihan yang tersedia. Dengan memanfaatkan data probabilistik, individu dapat lebih fokus pada fakta dan angka, menghindari kecenderungan untuk terpengaruh oleh perasaan atau stereotip yang sering mempengaruhi keputusan. Dalam situasi yang kompleks atau penuh ketidakpastian, model probabilistik membantu membuat keputusan yang lebih rasional dan terukur.

7. Membatasi Pengaruh Emosi dalam Keputusan

Membatasi pengaruh emosi dalam pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan menunda keputusan hingga kondisi emosional lebih stabil. Menurut Lerner *et al.* (2015), emosi yang kuat, seperti marah atau cemas, dapat mempengaruhi cara seseorang menilai risiko dan manfaat dari suatu pilihan. Dalam keadaan emosional yang tidak stabil, seseorang lebih cenderung membuat keputusan impulsif tanpa mempertimbangkan konsekuensi jangka panjang.

F. Soal Latihan Bab VI

Soal latihan pada Bab VI berfungsi untuk menguji pemahaman dan penerapan konsep-konsep dalam teori pengambilan keputusan deskriptif. Melalui latihan soal, pembaca dapat lebih mendalami berbagai model deskriptif, serta memahami pengaruh bias kognitif dan faktor psikologis dalam pengambilan keputusan. Latihan soal juga memungkinkan individu untuk mempraktikkan cara menangani bias dalam pengambilan keputusan, serta memperbaiki keterampilan analitis.

1. Jelaskan pengertian teori pengambilan keputusan deskriptif dan bagaimana teori ini berbeda dengan teori pengambilan keputusan normatif!
2. Sebutkan dan jelaskan tiga model utama dalam teori pengambilan keputusan deskriptif! Bagaimana masing-masing model ini menjelaskan perilaku manusia dalam mengambil keputusan?
3. Apa yang dimaksud dengan bias kognitif dalam pengambilan keputusan? Berikan tiga contoh bias kognitif dan jelaskan dampaknya dalam pengambilan keputusan sehari-hari!

4. Bagaimana faktor psikologis seperti emosi dan pengalaman masa lalu memengaruhi proses pengambilan keputusan?
5. Sebutkan dan jelaskan tiga strategi yang dapat digunakan untuk mengurangi dampak bias dalam pengambilan keputusan!

BAB VII

PENGAMBILAN KEPUTUSAN KELOMPOK

Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mampu memahami terkait dengan karakteristik pengambilan keputusan kelompok, memahami dinamika kelompok dalam pengambilan keputusan, memahami metode dan teknik pengambilan keputusan kelompok, memahami manfaat dan tantangan pengambilan keputusan kelompok, serta memahami mengelola konflik dalam keputusan kelompok. Sehingga pembaca dapat lebih siap dalam berpartisipasi dan memimpin proses pengambilan keputusan kelompok secara efektif, mengoptimalkan manfaat kerja tim, serta mengatasi tantangan yang muncul dalam dinamika kelompok.

Materi Pembelajaran

- Karakteristik Pengambilan Keputusan Kelompok
- Dinamika Kelompok dalam Pengambilan Keputusan
- Metode dan Teknik Pengambilan Keputusan Kelompok
- Manfaat dan Tantangan Pengambilan Keputusan Kelompok
- Mengelola Konflik dalam Keputusan Kelompok
- Soal Latihan Bab VII

A. Karakteristik Pengambilan Keputusan Kelompok

Pengambilan keputusan kelompok adalah proses di mana sekelompok individu berpartisipasi dalam pembuatan keputusan untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Dalam konteks bisnis, organisasi, dan pemerintahan, keputusan kelompok sering kali dianggap lebih efektif karena memungkinkan berbagai perspektif, pengalaman, dan keahlian untuk dikombinasikan dalam proses pengambilan keputusan (Forsyth, 2014).

1. Berbasis Kolaborasi dan Konsensus

Salah satu karakteristik utama dari pengambilan keputusan kelompok adalah sifatnya yang kolaboratif. Keputusan yang diambil bukan merupakan hasil pemikiran satu individu saja, melainkan hasil diskusi dan pertimbangan bersama. Kelebihan:

- a. Menggabungkan berbagai perspektif dan pengalaman.
- b. Menghasilkan keputusan yang lebih kaya dan komprehensif.

Kekurangan:

- a. Proses bisa menjadi lebih lambat dibandingkan keputusan individu.
- b. Perbedaan pendapat dapat menyebabkan konflik.

Pada organisasi, pencapaian konsensus sering kali menjadi tujuan utama dalam pengambilan keputusan kelompok karena dapat meningkatkan komitmen anggota tim terhadap keputusan yang diambil (Robbins & Judge, 2018).

2. Mengandung Dinamika Kelompok yang Kompleks

Keputusan yang dibuat dalam kelompok sering dipengaruhi oleh dinamika sosial dan psikologis yang kompleks. Beberapa faktor utama yang memengaruhi dinamika kelompok dalam pengambilan keputusan adalah:

- a. Konformitas Sosial: Individu dalam kelompok cenderung menyesuaikan pendapatnya dengan mayoritas agar diterima oleh anggota lain.
- b. Dominasi Individu: Keputusan dapat dipengaruhi oleh individu yang lebih vokal atau memiliki posisi lebih tinggi dalam kelompok.
- c. Efek Groupthink: Kelompok mungkin menghindari pandangan yang berbeda untuk menjaga harmoni, meskipun pandangan tersebut bisa saja lebih rasional dan objektif.

Untuk mengurangi risiko groupthink, diperlukan strategi seperti mendorong perdebatan sehat, menganalisis berbagai alternatif, dan membentuk devil's advocate dalam diskusi kelompok.

3. Keputusan Lebih Akurat dengan Diversitas Anggota

Diversitas dalam kelompok sering dikaitkan dengan keputusan yang lebih inovatif dan berkualitas tinggi.

- a. Kelompok dengan anggota yang memiliki latar belakang berbeda dapat melihat suatu masalah dari berbagai perspektif, sehingga mengurangi bias dan blind spot dalam pengambilan keputusan.
- b. Kelompok yang terlalu heterogen bisa menghadapi tantangan dalam mencapai kesepakatan karena adanya perbedaan nilai dan pandangan yang signifikan.

Kelompok yang beragam cenderung menghasilkan keputusan yang lebih kreatif dan inovatif dibandingkan kelompok yang homogen, tetapi membutuhkan lebih banyak waktu untuk mencapai konsensus.

4. Mempunyai Mekanisme Pengambilan Keputusan yang Beragam

Pada konteks pengambilan keputusan kelompok, terdapat berbagai mekanisme yang dapat digunakan untuk menentukan pilihan terbaik:

- a. Kompromi: Setiap anggota mengorbankan sebagian kepentingannya untuk mencapai keputusan yang dapat diterima oleh semua pihak.
- b. Pemungutan Suara (*Voting*): Digunakan ketika terdapat banyak alternatif dan kelompok sulit mencapai konsensus.
- c. Otoritas Sentral: Keputusan akhir dibuat oleh pemimpin kelompok setelah mempertimbangkan pendapat anggota lainnya.

Mekanisme yang digunakan bergantung pada konteks dan tujuan pengambilan keputusan. Dalam lingkungan bisnis, metode Delphi Technique sering digunakan untuk mendapatkan konsensus dari para ahli dalam suatu bidang tertentu.

B. Dinamika Kelompok dalam Pengambilan Keputusan

Dinamika kelompok mengacu pada pola interaksi, hubungan sosial, dan perilaku anggota kelompok dalam konteks kerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Dalam pengambilan keputusan, dinamika kelompok dapat memengaruhi kualitas keputusan yang dihasilkan serta efektivitas implementasinya. Beberapa faktor utama yang memengaruhi dinamika kelompok dalam proses pengambilan keputusan antara lain:

1. Struktur Kelompok

Struktur kelompok meliputi jumlah anggota, hierarki, serta pembagian peran dalam kelompok. Kelompok kecil (3-7 orang)

cenderung lebih efektif dalam pengambilan keputusan karena komunikasi lebih lancar, sementara kelompok besar (lebih dari 10 orang) bisa menghadapi kesulitan dalam koordinasi dan konsensus.

- a. Kelompok kecil: Lebih mudah mencapai konsensus, tetapi mungkin memiliki keterbatasan perspektif.
- b. Kelompok besar: Lebih banyak perspektif yang terlibat, tetapi proses pengambilan keputusan bisa lebih lama dan rentan terhadap fragmentasi.

2. Pola Komunikasi

Komunikasi yang efektif merupakan elemen penting dalam dinamika kelompok. Kelompok yang memiliki keterbukaan komunikasi dan keterlibatan semua anggota cenderung menghasilkan keputusan yang lebih baik.

- a. Komunikasi terbuka: Meningkatkan kreativitas dan inovasi.
- b. Komunikasi tertutup atau hierarkis: Dapat membatasi partisipasi anggota dan menyebabkan ketimpangan dalam keputusan.

3. Keanekaragaman Anggota Kelompok

Keberagaman dalam hal latar belakang, pengalaman, dan sudut pandang dapat memperkaya proses pengambilan keputusan, tetapi juga dapat menimbulkan konflik jika tidak dikelola dengan baik.

- a. Keuntungan: Perspektif yang lebih luas dan solusi yang lebih inovatif.
- b. Tantangan: Potensi konflik karena perbedaan nilai dan sudut pandang.

4. Kohesi Kelompok

Kohesi atau tingkat kedekatan antaranggota kelompok berpengaruh terhadap efektivitas pengambilan keputusan.

- a. Kelompok dengan kohesi tinggi cenderung lebih cepat mencapai keputusan, tetapi bisa mengalami groupthink di mana anggota enggan mengemukakan pandangan berbeda.
- b. Kelompok dengan kohesi rendah lebih terbuka terhadap perbedaan pendapat, tetapi bisa menghadapi kesulitan dalam mencapai kesepakatan.

5. Kepemimpinan dalam Kelompok

Pemimpin dalam kelompok memiliki peran penting dalam mengarahkan diskusi dan memastikan partisipasi yang seimbang.

- a. Kepemimpinan demokratis mendorong keterlibatan anggota dan keputusan yang lebih inklusif.
- b. Kepemimpinan otoriter dapat mempercepat keputusan tetapi berisiko mengabaikan pendapat minoritas.

C. Metode dan Teknik Pengambilan Keputusan Kelompok

Pengambilan keputusan kelompok merupakan proses kompleks yang melibatkan berbagai individu dengan latar belakang, pengalaman, dan perspektif berbeda. Untuk mencapai keputusan yang optimal, kelompok sering kali menggunakan berbagai metode dan teknik guna memastikan bahwa proses pengambilan keputusan berjalan efektif dan menghasilkan solusi yang terbaik (Robbins & Judge, 2018). Metode dan teknik pengambilan keputusan kelompok dapat dikategorikan berdasarkan tingkat keterlibatan anggota, tingkat partisipasi, serta struktur formalitas dalam pengambilan keputusan. Pemilihan metode yang tepat bergantung pada sifat masalah yang dihadapi, jumlah anggota kelompok, serta tujuan yang ingin dicapai.

1. Metode Pengambilan Keputusan Kelompok

Metode pengambilan keputusan kelompok dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa kategori utama berdasarkan tingkat keterlibatan anggota dan pendekatan yang digunakan.

a. Konsensus

Metode konsensus dalam pengambilan keputusan kelompok mengedepankan diskusi terbuka dan partisipatif untuk mencapai solusi yang diterima oleh seluruh anggota kelompok. Dalam proses ini, setiap anggota diberikan kesempatan untuk mengemukakan pandangan dan keberatan, sehingga semua perspektif dapat dipertimbangkan secara adil. Tujuan dari konsensus bukan untuk mendapatkan persetujuan penuh dari semua pihak, melainkan untuk menemukan titik temu di mana semua anggota merasa keputusan yang diambil adalah pilihan terbaik yang dapat diterima bersama (Rodriguez, 2014).

b. Pemungutan Suara (*Voting*)

Metode ini digunakan untuk mengambil keputusan berdasarkan suara mayoritas atau suara terbanyak dalam suatu kelompok. Pemungutan suara bisa dilakukan secara terbuka atau rahasia.

Jenis-jenis pemungutan suara:

- 1) Mayoritas sederhana: Keputusan dibuat berdasarkan suara terbanyak (50% + 1).
- 2) Mayoritas mutlak: Keputusan harus didukung oleh lebih dari 2/3 anggota kelompok.
- 3) Voting berbobot: Setiap anggota memiliki bobot suara yang berbeda sesuai dengan tingkat kepentingannya dalam kelompok.

2. Teknik Pengambilan Keputusan Kelompok

Teknik pengambilan keputusan membantu kelompok dalam menyusun alternatif solusi dan memilih keputusan yang paling sesuai dengan tujuan organisasi atau kelompok tersebut. Beberapa teknik utama dalam pengambilan keputusan kelompok adalah sebagai berikut:

a. Brainstorming

Teknik brainstorming dikembangkan oleh Alex Osborn dan bertujuan untuk menghasilkan sebanyak mungkin ide tanpa adanya kritik atau evaluasi langsung. Teknik ini mendorong kreativitas dan inovasi dengan membiarkan anggota kelompok berpikir secara bebas dan terbuka.

b. Teknik Delphi

Teknik Delphi digunakan untuk pengambilan keputusan berdasarkan opini para ahli melalui serangkaian survei atau kuesioner yang dilakukan secara anonim. Teknik ini mengurangi pengaruh individu dominan dalam kelompok dan memungkinkan keputusan diambil berdasarkan analisis mendalam.

c. Metode *Nominal Group Technique* (NGT)

NGT adalah metode yang menggabungkan pendekatan individu dan kelompok dalam pengambilan keputusan. Teknik ini memungkinkan setiap anggota memberikan ide secara independen sebelum didiskusikan dalam kelompok (Robbins & Judge, 2018).

d. *Group Decision Support Systems (GDSS)*

GDSS adalah sistem berbasis teknologi yang dirancang untuk membantu kelompok dalam pengambilan keputusan dengan menyediakan alat komunikasi, analisis data, dan pemodelan keputusan.

D. Manfaat dan Tantangan Pengambilan Keputusan Kelompok

Pengambilan keputusan kelompok adalah proses di mana beberapa individu bekerja bersama untuk memilih solusi terbaik dari berbagai alternatif yang tersedia. Metode ini banyak digunakan dalam berbagai organisasi karena memungkinkan pemanfaatan berbagai perspektif dan pengalaman anggota kelompok. Namun, meskipun pengambilan keputusan kelompok memiliki berbagai manfaat, metode ini juga menghadapi tantangan yang dapat memengaruhi efektivitas dan efisiensi proses pengambilan keputusan (Robbins & Judge, 2018).

1. Manfaat Pengambilan Keputusan Kelompok

Pengambilan keputusan kelompok menawarkan berbagai manfaat yang dapat meningkatkan kualitas keputusan yang dibuat. Beberapa manfaat utama adalah sebagai berikut:

a. *Perspektif yang Beragam*

Salah satu keuntungan utama pengambilan keputusan kelompok adalah adanya berbagai perspektif dari anggota dengan latar belakang yang berbeda. Keanekaragaman pengalaman dan keahlian ini membantu dalam mengevaluasi masalah dari berbagai sudut pandang, yang dapat menghasilkan keputusan yang lebih komprehensif.

b. *Peningkatan Akurasi dan Kualitas Keputusan*

Pengambilan keputusan kelompok dapat meningkatkan akurasi dan kualitas keputusan karena melibatkan berbagai perspektif dan pemikiran yang lebih luas. Diskusi kelompok memungkinkan anggota untuk saling mengoreksi dan menilai kembali informasi yang ada, serta mempertimbangkan berbagai aspek yang mungkin terlewatkan oleh individu. Proses evaluasi yang lebih ketat ini mengurangi kemungkinan terjadinya kesalahan pengambilan keputusan, karena keputusan yang

diambil telah melalui pertimbangan yang lebih mendalam dan mencakup sudut pandang yang lebih beragam.

c. **Meningkatkan Akseptasi dan Komitmen terhadap Keputusan**

Pengambilan keputusan kelompok meningkatkan akseptasi dan komitmen anggota terhadap keputusan yang diambil, karena merasa terlibat dalam prosesnya. Ketika individu diberi kesempatan untuk memberikan masukan dan berpartisipasi dalam diskusi, cenderung merasa memiliki tanggung jawab terhadap keputusan tersebut. Hal ini menciptakan rasa kepemilikan dan meningkatkan motivasi untuk mendukung serta melaksanakan keputusan dengan lebih efektif. Sebagai hasilnya, kelompok lebih mungkin untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama dan mengatasi tantangan yang ada, karena setiap anggota merasa dihargai dan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan (Robbins & Judge, 2018).

2. Tantangan Pengambilan Keputusan Kelompok

Meskipun pengambilan keputusan kelompok memiliki banyak manfaat, ada berbagai tantangan yang dapat menghambat efektivitas proses ini. Beberapa tantangan utama adalah sebagai berikut:

a. **Waktu yang Lebih Lama Dibandingkan dengan Keputusan Individu**

Pengambilan keputusan kelompok sering kali memakan waktu lebih lama dibandingkan dengan keputusan individu, karena melibatkan proses diskusi yang lebih panjang dan keterlibatan banyak pihak. Setiap anggota kelompok perlu menyampaikan pendapat, mempertimbangkan sudut pandang lain, dan mencari titik temu sebelum mencapai kesepakatan. Meskipun diskusi ini meningkatkan kualitas keputusan, namun proses tersebut membutuhkan lebih banyak waktu untuk mencapai konsensus.

b. **Risiko Groupthink**

Groupthink adalah fenomena yang terjadi ketika anggota kelompok lebih mengutamakan kesepakatan dan keharmonisan di antara daripada mempertimbangkan berbagai sudut pandang secara kritis. Dalam situasi ini, individu cenderung menghindari konflik dan menyetujui keputusan tanpa mempertanyakan atau mengevaluasi alternatif yang ada. Hal ini dapat menyebabkan keputusan yang buruk atau tidak optimal karena kekurangan

pemikiran kritis dan analisis mendalam. Groupthink seringkali mengurangi efektivitas kelompok dalam membuat keputusan yang objektif dan berkualitas.

c. Dominasi Anggota Tertentu dalam Diskusi

Dominasi anggota tertentu dalam diskusi kelompok dapat menghambat proses pengambilan keputusan yang efektif. Anggota yang lebih vokal atau memiliki posisi dominan dalam organisasi sering kali mengambil alih arah diskusi, sehingga suara anggota lain menjadi terpinggirkan. Hal ini dapat mengurangi keberagaman perspektif dan mengarah pada keputusan yang kurang komprehensif. Ketika satu atau beberapa individu mendominasi percakapan, ini bisa menurunkan kualitas diskusi, serta mengurangi rasa keterlibatan dan kontribusi dari anggota kelompok lainnya.

d. Konflik Antaranggota Kelompok

Konflik antaranggota kelompok seringkali muncul ketika ada keberagaman pendapat, terutama jika anggota memiliki kepentingan atau tujuan yang berbeda. Perbedaan ini bisa memperburuk dinamika kelompok, terlebih lagi jika gaya komunikasi antaranggota bertentangan. Konflik semacam ini dapat memperlambat proses pengambilan keputusan dan merusak hubungan antaranggota. Ketegangan yang terjadi sering kali muncul ketika anggota merasa bahwa pandangan atau kepentingannya tidak dihargai, yang pada akhirnya bisa menurunkan efisiensi kelompok dalam mencapai kesepakatan (Mannix & Neale, 2005).

E. Mengelola Konflik dalam Keputusan Kelompok

Pengambilan keputusan kelompok sering kali melibatkan berbagai individu dengan latar belakang, pengalaman, dan perspektif yang berbeda. Perbedaan ini dapat memperkaya proses pengambilan keputusan tetapi juga berpotensi memicu konflik. Konflik dalam kelompok bisa bersifat konstruktif, di mana perbedaan pendapat memicu inovasi dan pemikiran kritis, atau destruktif, di mana konflik dapat menghambat produktivitas dan merusak hubungan antaranggota kelompok (De Dreu & Gelfand, 2008).

1. Jenis-Jenis Konflik dalam Keputusan Kelompok

Terdapat beberapa jenis konflik dalam kelompok, yaitu:

a. Konflik Tugas (*Task Conflict*)

Konflik tugas (*task conflict*) terjadi ketika anggota kelompok memiliki perbedaan pendapat mengenai tujuan, strategi, atau metode yang digunakan untuk menyelesaikan tugas tertentu. Konflik ini berfokus pada ide atau pendekatan yang berbeda dalam mencapai hasil yang diinginkan, bukan pada hubungan pribadi antaranggota. Meskipun dapat menimbulkan ketegangan, konflik jenis ini juga dapat memicu kreativitas dan pemikiran kritis, yang pada akhirnya berpotensi meningkatkan kualitas keputusan kelompok. Asalkan dikelola dengan baik, konflik tugas dapat menghasilkan solusi yang lebih efektif dan inovatif.

b. Konflik Hubungan (*Relationship Conflict*)

Konflik hubungan (*relationship conflict*) terjadi akibat ketegangan interpersonal antara anggota kelompok, yang biasanya disebabkan oleh perbedaan kepribadian, gaya komunikasi, atau perselisihan pribadi. Konflik jenis ini sering kali tidak terkait langsung dengan tugas atau tujuan kelompok, namun lebih kepada hubungan pribadi antaranggota. Konflik hubungan dapat merusak atmosfer kerja dan mengganggu produktivitas kelompok karena fokus berpindah dari penyelesaian tugas ke masalah pribadi. Jika tidak dikelola dengan baik, konflik hubungan dapat memperburuk komunikasi dan memperlemah kerjasama dalam kelompok.

c. Konflik Proses (*Process Conflict*)

Konflik proses (*process conflict*) muncul ketika anggota kelompok memiliki perbedaan pendapat tentang cara terbaik untuk menyelesaikan suatu tugas atau bagaimana membagi peran dan tanggung jawab dalam kelompok. Perbedaan ini dapat mencakup cara alur kerja seharusnya diatur, siapa yang bertanggung jawab atas apa, atau metode yang harus digunakan untuk mencapai tujuan. Konflik jenis ini sering kali berfokus pada struktur dan prosedur kerja daripada isi tugas itu sendiri. Meskipun dapat memperlambat kemajuan kelompok, jika dikelola dengan baik, konflik proses dapat memperbaiki efisiensi dan memperjelas peran setiap anggota.

2. Strategi Mengelola Konflik dalam Keputusan Kelompok

Terdapat lima strategi utama dalam mengelola konflik dalam kelompok, yaitu:

a. Kolaborasi (*Collaboration*)

Kolaborasi (*collaboration*) adalah strategi mengelola konflik yang berfokus pada pencapaian solusi yang menguntungkan bagi semua pihak yang terlibat. Pendekatan ini mendorong keterlibatan aktif dan komunikasi terbuka antara anggota kelompok untuk memahami perspektif masing-masing. Dalam kolaborasi, setiap individu diberikan kesempatan untuk mengungkapkan ide dan kepentingannya, yang kemudian dijadikan dasar untuk mencari solusi yang saling menguntungkan. Hal ini membantu menciptakan rasa saling menghargai dan meningkatkan hubungan interpersonal di dalam kelompok.

b. Kompromi (*Compromise*)

Kompromi (*compromise*) adalah strategi mengelola konflik yang bertujuan untuk mencapai solusi yang dapat diterima oleh semua pihak, meskipun tidak sepenuhnya memuaskan setiap individu. Pendekatan ini sering digunakan dalam situasi di mana terdapat kepentingan yang saling bertentangan, namun keputusan cepat dan praktis diperlukan. Dalam kompromi, masing-masing pihak mengorbankan sebagian dari tujuannya untuk mencapai kesepakatan bersama. Ini memungkinkan kelompok untuk menghindari kebuntuan dan memastikan bahwa keputusan tetap dapat diambil meskipun ada perbedaan yang signifikan.

c. Menghindari (*Avoidance*)

Strategi menghindari (*avoidance*) dalam mengelola konflik melibatkan pengabaian atau penundaan penyelesaian konflik sampai waktu yang lebih tepat. Pendekatan ini dapat digunakan ketika konflik dianggap sementara atau tidak terlalu signifikan sehingga tidak perlu segera dihadapi. Dalam beberapa situasi, menghindari konflik bisa menjadi pilihan yang bijak, terutama jika masalah yang ada tidak mengancam tujuan kelompok secara keseluruhan atau jika interaksi lebih lanjut dapat memperburuk keadaan. Namun, strategi ini hanya efektif dalam jangka pendek dan perlu diatasi pada waktu yang tepat.

d. Akomodasi (*Accommodation*)

Strategi akomodasi (*accommodation*) dalam mengelola konflik melibatkan salah satu pihak yang mengalah untuk menjaga hubungan atau keharmonisan dalam kelompok. Pendekatan ini sering digunakan dalam situasi di mana penting bagi individu untuk memelihara hubungan baik dengan orang lain, meskipun mungkin tidak setuju dengan keputusan yang diambil. Dalam beberapa kasus, ketika tujuan utama adalah menjaga kerjasama dan harmoni, mengalah dapat lebih menguntungkan daripada bersikeras pada pendapat pribadi. Akomodasi bisa menjadi solusi yang efektif jika masalah yang dihadapi dianggap tidak terlalu krusial.

F. Soal Latihan Bab VII

Soal latihan pada bab VII tentang pengambilan keputusan kelompok dirancang untuk menguji pemahaman dan kemampuan praktis dalam menerapkan konsep-konsep yang telah dibahas sebelumnya. Latihan ini melibatkan analisis situasi kelompok, pemilihan teknik pengambilan keputusan, dan pengelolaan dinamika serta konflik dalam kelompok.

1. Jelaskan karakteristik utama dari pengambilan keputusan kelompok. Bagaimana karakteristik ini membedakannya dari pengambilan keputusan individu?
2. Bagaimana dinamika kelompok dapat mempengaruhi efektivitas pengambilan keputusan?
3. Jelaskan tiga metode utama dalam pengambilan keputusan kelompok.
4. Diskusikan manfaat utama dari pengambilan keputusan kelompok dibandingkan dengan pengambilan keputusan individu. Apa tantangan yang biasanya dihadapi dalam proses ini?
5. Jelaskan jenis-jenis konflik yang dapat muncul dalam proses pengambilan keputusan kelompok. Bagaimana konflik ini dapat dikelola secara efektif untuk meningkatkan kualitas keputusan?

BAB VIII

PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM MANAJEMEN

Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mampu memahami terkait dengan pengambilan keputusan dalam konteks organisasi, memahami model pengambilan keputusan manajerial, memahami pengambilan keputusan strategis dalam manajemen, memahami proses pengambilan keputusan dalam organisasi besar, serta memahami keputusan operasional dan taktis dalam manajemen. Sehingga pembaca dapat lebih siap dalam memahami dan menghadapi kompleksitas pengambilan keputusan dalam lingkungan organisasi, baik pada level strategis, taktis, maupun operasional.

Materi Pembelajaran

- Pengambilan Keputusan dalam Konteks Organisasi
- Model Pengambilan Keputusan Manajerial
- Pengambilan Keputusan Strategis dalam Manajemen
- Proses Pengambilan Keputusan dalam Organisasi Besar
- Keputusan Operasional dan Taktis dalam Manajemen
- Soal Latihan Bab VIII

A. Pengambilan Keputusan dalam Konteks Organisasi

Pengambilan keputusan dalam organisasi mengacu pada proses memilih tindakan terbaik dari berbagai alternatif yang tersedia untuk mencapai tujuan tertentu. Keputusan dapat bersifat strategis, taktis, atau operasional, tergantung pada tingkat manajemen yang terlibat (Simon, 2013). Menurut Robbins dan Judge (2018), pengambilan keputusan dalam organisasi dapat diklasifikasikan ke dalam tiga jenis utama:

1. Keputusan Terprogram (*Programmed Decision*)

Keputusan terprogram (*programmed decision*) adalah jenis keputusan yang diambil berdasarkan prosedur atau aturan yang telah ditetapkan sebelumnya. Keputusan ini sering kali berulang dan rutin, sehingga tidak memerlukan banyak pertimbangan atau analisis. Keputusan terprogram dapat diterapkan dalam situasi yang sudah diprediksi atau yang memiliki pola yang konsisten, sehingga keputusan dapat diambil dengan cepat dan efisien. Organisasi yang memiliki prosedur yang jelas dan terdokumentasi akan sering kali membuat keputusan terprogram untuk menghemat waktu dan sumber daya.

2. Keputusan Tidak Terprogram (*Non-Programmed Decision*)

Keputusan tidak terprogram (*non-programmed decision*) adalah keputusan yang diambil dalam situasi yang tidak pasti dan belum pernah terjadi sebelumnya. Keputusan ini biasanya muncul dalam kondisi yang kompleks dan tidak dapat diselesaikan dengan prosedur atau aturan yang sudah ada. Dalam situasi seperti ini, pengambilan keputusan membutuhkan pertimbangan yang lebih mendalam, analisis yang cermat, dan pemikiran kreatif untuk mencari solusi terbaik. Keputusan tidak terprogram sering kali melibatkan risiko tinggi, karena hasil yang diharapkan sulit diprediksi.

3. Keputusan Strategis, Taktis, dan Operasional

a. Strategis

Keputusan strategis adalah keputusan jangka panjang yang memiliki dampak besar terhadap arah dan tujuan keseluruhan organisasi. Keputusan ini biasanya melibatkan pemikiran yang mendalam tentang visi dan misi perusahaan, serta mempertimbangkan faktor eksternal seperti pasar, pesaing, dan tren industri. Contohnya, keputusan untuk melakukan ekspansi ke pasar internasional adalah keputusan strategis yang dapat mengubah posisi perusahaan di pasar global. Keputusan seperti ini memerlukan perencanaan yang matang, alokasi sumber daya yang signifikan, dan riset pasar yang komprehensif untuk memastikan kesuksesan jangka panjang organisasi.

b. Taktis

Keputusan taktis adalah keputusan yang diambil pada tingkat manajerial menengah, berfokus pada pengelolaan dan alokasi

sumber daya untuk mencapai tujuan strategis organisasi. Keputusan ini sering kali melibatkan penentuan langkah-langkah spesifik yang diperlukan untuk mendukung kebijakan atau strategi jangka panjang yang sudah ditetapkan. Misalnya, pengalokasian anggaran departemen untuk tahun depan merupakan keputusan taktis yang memastikan bahwa setiap bagian organisasi memiliki dana yang cukup untuk melaksanakan aktivitas dan programnya. Keputusan taktis membantu menyusun operasional sehari-hari yang selaras dengan visi dan tujuan organisasi secara keseluruhan.

c. Operasional

Keputusan operasional adalah keputusan yang diambil untuk mengelola kegiatan sehari-hari dalam organisasi dan memastikan kelancaran proses kerja. Keputusan ini biasanya bersifat jangka pendek dan berkaitan langsung dengan aktivitas rutin yang mendukung tujuan taktis dan strategis. Contoh keputusan operasional adalah penjadwalan produksi, yang melibatkan penentuan waktu dan urutan pekerjaan untuk memastikan bahwa produksi berjalan sesuai dengan rencana dan efisien. Keputusan operasional berfokus pada penggunaan sumber daya secara optimal dan pengelolaan alur kerja yang efektif, sehingga membantu organisasi mencapai tujuan jangka pendek dan menjaga kelangsungan operasional harian.

B. Model Pengambilan Keputusan Manajerial

Model pengambilan keputusan manajerial adalah kerangka kerja konseptual yang membantu manajer dalam menganalisis masalah, mengevaluasi alternatif, dan memilih solusi terbaik (Simon, 2013). Model-model ini didasarkan pada asumsi tertentu mengenai bagaimana informasi diproses dan bagaimana manusia membuat pilihan dalam situasi yang kompleks.

1. Model Rasional (*Rational Decision-Making Model*)

Model ini didasarkan pada asumsi bahwa pengambil keputusan bertindak secara logis, sistematis, dan berdasarkan data yang tersedia (Bazerman & Moore, 2017). Model ini melibatkan enam tahap utama:

- a. Identifikasi Masalah: Menentukan permasalahan atau peluang yang perlu diselesaikan.
- b. Pengumpulan Informasi: Mengumpulkan data relevan untuk mengevaluasi alternatif.
- c. Analisis Alternatif: Menilai berbagai opsi yang tersedia.
- d. Pemilihan Alternatif Terbaik: Memilih opsi yang memberikan manfaat maksimal.
- e. Implementasi Keputusan: Melaksanakan keputusan yang dipilih.
- f. Evaluasi dan Umpan Balik: Menilai hasil keputusan dan melakukan perbaikan jika diperlukan.

2. Model Rasionalitas Terbatas (*Bounded rationality Model*)

Model Rasionalitas Terbatas, yang dikembangkan oleh Herbert Simon, menyatakan bahwa dalam pengambilan keputusan, manusia tidak selalu dapat mempertimbangkan seluruh informasi yang tersedia atau mengejar solusi yang sepenuhnya optimal. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan waktu, informasi, dan kapasitas kognitif yang dimiliki individu. Sebagai hasilnya, cenderung memilih solusi yang cukup baik atau "cukup memadai" (*satisficing*), daripada mencari solusi yang ideal. Pendekatan ini lebih realistis dalam situasi dunia nyata, di mana berbagai kendala sering kali membatasi kemampuan individu untuk membuat keputusan yang sepenuhnya rasional.

3. Model Intuitif (*Intuitive Decision-Making Model*)

Model Intuitif dalam pengambilan keputusan menekankan penggunaan naluri dan pengalaman individu dalam membuat keputusan. Dalam model ini, keputusan sering kali dibuat dengan cepat tanpa melalui proses analisis formal yang mendalam, melainkan berdasarkan pola-pola yang dikenali dari pengalaman sebelumnya. Proses pengambilan keputusan ini lebih bersifat spontan dan melibatkan perasaan atau intuisi, yang memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih efisien dalam situasi yang membutuhkan respons cepat. Model ini sesuai diterapkan dalam lingkungan yang dinamis di mana data atau informasi lengkap tidak selalu tersedia.

4. Model Politik (*Political Decision-Making Model*)

Model Politik dalam pengambilan keputusan menekankan bahwa keputusan dalam organisasi sering kali dipengaruhi oleh kekuatan

politik, yaitu kepentingan individu atau kelompok yang memiliki pengaruh besar dalam proses pengambilan keputusan. Dalam model ini, keputusan tidak selalu didasarkan pada objektivitas atau analisis rasional, melainkan pada hubungan kekuasaan, pengaruh, dan dinamika politik yang ada dalam organisasi. Setiap pihak yang terlibat dalam keputusan memiliki agenda tertentu yang dapat memengaruhi hasil akhir, sering kali menyebabkan keputusan yang tidak sepenuhnya menguntungkan semua pihak (Robbins & Judge, 2018).

5. Model Inkremental (*Incremental Decision-Making Model*)

Model Politik dalam pengambilan keputusan menekankan bahwa keputusan dalam organisasi sering kali dipengaruhi oleh kekuatan politik, yaitu kepentingan individu atau kelompok yang memiliki pengaruh besar dalam proses pengambilan keputusan. Dalam model ini, keputusan tidak selalu didasarkan pada objektivitas atau analisis rasional, melainkan pada hubungan kekuasaan, pengaruh, dan dinamika politik yang ada dalam organisasi. Setiap pihak yang terlibat dalam keputusan memiliki agenda tertentu yang dapat memengaruhi hasil akhir, sering kali menyebabkan keputusan yang tidak sepenuhnya menguntungkan semua pihak (Brunsson, 2007).

6. Model Garbage Can (*Garbage Can Model of Decision-Making*)

Model Garbage Can, yang dikembangkan oleh Cohen, March, dan Olsen (1972), menggambarkan pengambilan keputusan dalam organisasi sebagai proses yang tidak terstruktur dan sering kali dipengaruhi oleh interaksi acak antara berbagai elemen seperti masalah, solusi, partisipan, dan peluang. Keputusan sering kali muncul bukan karena adanya proses yang logis atau terencana, melainkan dari pertemuan acak faktor-faktor yang ada pada waktu tertentu. Model ini mengakui bahwa organisasi sering kali tidak memiliki gambaran yang jelas tentang masalah yang dihadapi atau solusi yang tepat, dan keputusan bisa terbentuk lebih karena kesempatan atau keberuntungan daripada analisis mendalam.

C. Pengambilan Keputusan Strategis dalam Manajemen

Pengambilan keputusan strategis adalah proses pemilihan alternatif yang memiliki dampak jangka panjang terhadap organisasi.

Keputusan ini sering kali melibatkan alokasi sumber daya yang signifikan dan memiliki implikasi luas terhadap kinerja perusahaan (Johnson *et al.*, 2008). Beberapa faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan strategis dalam manajemen meliputi:

1. Lingkungan Eksternal

a. Persaingan Pasar

Persaingan pasar berperan penting dalam pengambilan keputusan, karena strategi yang diterapkan oleh pesaing dapat memengaruhi arah keputusan yang diambil. Sebuah perusahaan harus mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan pesaing untuk mengembangkan strategi yang efektif dan mempertahankan posisi kompetitif. Misalnya, jika pesaing memperkenalkan produk baru atau melakukan inovasi, perusahaan harus merespons dengan strategi yang dapat mempertahankan atau meningkatkan pangsa pasar. Mengabaikan langkah pesaing dapat mengakibatkan kehilangan peluang atau penurunan posisi pasar.

b. Regulasi dan Kebijakan Pemerintah

Regulasi dan kebijakan pemerintah memiliki dampak signifikan pada pengambilan keputusan perusahaan, karena setiap keputusan yang diambil harus mematuhi aturan hukum yang berlaku dalam industri tersebut. Perusahaan perlu memastikan bahwa strategi bisnis, produksi, dan pemasaran sesuai dengan peraturan yang ditetapkan oleh pemerintah, seperti pajak, lingkungan, dan standar keselamatan. Pelanggaran terhadap regulasi ini dapat mengakibatkan sanksi hukum, denda, atau kerusakan reputasi yang berkelanjutan.

c. Teknologi dan Inovasi

Teknologi dan inovasi berperan penting dalam pengambilan keputusan perusahaan, karena adopsi teknologi baru dapat secara signifikan meningkatkan efisiensi operasional dan daya saing di pasar. Perusahaan yang mengintegrasikan teknologi terkini dalam proses produksi, manajemen, atau layanan pelanggan dapat mengurangi biaya, mempercepat waktu respons, dan meningkatkan kualitas produk atau layanan. Inovasi juga memungkinkan perusahaan untuk menciptakan produk baru atau

memperkenalkan model bisnis yang lebih adaptif dengan tren pasar.

2. Faktor Internal

a. Visi dan Misi Perusahaan

Visi dan misi perusahaan merupakan landasan dalam pengambilan keputusan strategis, karena keputusan yang diambil harus selalu selaras dengan tujuan jangka panjang organisasi. Visi memberikan gambaran besar tentang arah yang ingin dicapai, sementara misi menjelaskan tujuan konkret dan alasan keberadaan perusahaan. Keputusan yang sejalan dengan visi dan misi akan mendukung pencapaian tujuan tersebut, baik dalam pengembangan produk, ekspansi pasar, atau perbaikan operasional (Robinson & Judge, 2018).

b. Kapasitas Sumber Daya

Kapasitas sumber daya, yang mencakup keuangan, tenaga kerja, dan aset fisik, sangat mempengaruhi pengambilan keputusan dalam organisasi. Sumber daya keuangan yang cukup memungkinkan perusahaan untuk berinvestasi dalam proyek-proyek strategis, sementara tenaga kerja yang terampil dan berkualitas memastikan keberhasilan implementasi keputusan tersebut. Aset fisik, seperti fasilitas dan peralatan, juga menentukan seberapa efisien dan efektif keputusan operasional dapat dijalankan.

c. Budaya Organisasi

Budaya organisasi berperan penting dalam pengambilan keputusan karena nilai-nilai dan norma yang dianut oleh perusahaan mempengaruhi cara anggota organisasi berpikir dan bertindak. Dalam lingkungan yang mendukung inovasi, keputusan mungkin lebih berfokus pada eksperimen dan perubahan. Sebaliknya, dalam budaya yang lebih konservatif, keputusan cenderung lebih berhati-hati dan mengikuti prosedur yang telah terbukti. Budaya organisasi yang kuat dapat mempercepat proses pengambilan keputusan dengan mengurangi ketidakpastian dan memperjelas harapan, namun juga bisa membatasi fleksibilitas jika nilai-nilai tersebut terlalu kaku atau tidak sesuai dengan dinamika pasar yang berkembang.

3. Faktor Psikologis

a. Bias Kognitif

Bias kognitif, seperti *confirmation bias* dan *overconfidence*, dapat mempengaruhi pengambilan keputusan dengan cara yang tidak rasional. *Confirmation bias* terjadi ketika seseorang lebih cenderung mencari dan mempercayai informasi yang mendukung pandangannya, sementara mengabaikan bukti yang bertentangan. Di sisi lain, *overconfidence* muncul ketika individu terlalu yakin pada kemampuan atau pengetahuan, yang dapat menyebabkan penilaian yang berlebihan dan pengambilan keputusan yang terlalu berisiko (Kahneman, 2013).

b. Persepsi Risiko

Persepsi risiko berperan penting dalam pengambilan keputusan, terutama dalam konteks manajerial. Beberapa manajer cenderung menghindari risiko dengan memilih opsi yang lebih aman dan stabil, mengutamakan kestabilan jangka panjang meskipun dengan potensi keuntungan yang lebih rendah. Di sisi lain, ada manajer yang lebih cenderung mengambil risiko tinggi, percaya bahwa potensi keuntungan besar dapat mengimbangi risiko yang ada.

D. Proses Pengambilan Keputusan dalam Organisasi Besar

Pengambilan keputusan dalam organisasi besar adalah proses kompleks yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan, tingkatan manajemen, serta faktor internal dan eksternal yang saling berinteraksi. Berbeda dengan organisasi kecil, perusahaan besar memiliki hierarki yang lebih kompleks, sistem yang lebih terstruktur, serta sumber daya yang lebih banyak, yang dapat mempengaruhi bagaimana keputusan dibuat dan diimplementasikan (Mintzberg *et al.*, 2020).

Keputusan dalam organisasi besar sering kali memiliki dampak luas terhadap karyawan, pelanggan, investor, dan pemangku kepentingan lainnya. Oleh karena itu, proses pengambilan keputusan harus dilakukan secara sistematis dan berbasis data agar dapat menghasilkan keputusan yang efektif dan berkelanjutan (Robbins & Judge, 2018). Organisasi besar umumnya menerapkan pendekatan sistematis dalam pengambilan keputusan. Proses ini dapat dibagi menjadi beberapa tahapan berikut:

1. Identifikasi Masalah dan Peluang

Identifikasi masalah dan peluang merupakan langkah awal yang krusial dalam pengambilan keputusan strategi organisasi, yang mengharuskan manajer memahami tantangan serta potensi perbaikan atau pertumbuhan. Salah satu metode utama analisis adalah kinerja keuangan, di mana pemeriksaan laporan keuangan, seperti neraca dan laporan laba rugi, dapat mengungkapkan penurunan pendapatan atau peningkatan biaya operasional yang tidak efisien (Hill et al., 2015). Selain itu, feedback dari pelanggan dan karyawan memberikan wawasan langsung mengenai kualitas produk atau layanan serta permasalahan internal yang mempengaruhi produktivitas dan kepuasan kerja. Evaluasi tren pasar dan persaingan juga berperan penting, karena perubahan preferensi konsumen, perkembangan teknologi, dan strategi pesaing dapat membuka peluang inovasi atau penyesuaian agar organisasi tetap kompetitif di pasar.

2. Pengumpulan Data dan Analisis Informasi

Langkah berikutnya dalam pengambilan keputusan adalah pengumpulan data dan analisis informasi untuk memastikan keputusan didasarkan pada informasi yang akurat dan relevan. Data yang dikumpulkan mencakup aspek keuangan, operasional, serta umpan balik pelanggan, yang diperoleh dari berbagai sumber internal dan eksternal guna memberikan gambaran komprehensif tentang kondisi organisasi dan faktor-faktor yang mempengaruhinya (Grant, 2022). Teknologi modern seperti *Business Intelligence* (BI) dan *Artificial Intelligence* (AI) semakin berperan dalam mempercepat dan mempermudah analisis data, di mana BI memungkinkan pengumpulan data dari berbagai sistem dan sumber untuk menghasilkan laporan yang terstruktur dan tren secara real-time. Sementara itu, AI dapat memproses data volume besar, menemukan pola yang tidak terlihat oleh manusia, serta membuat prediksi dan rekomendasi berdasarkan tren historis. Dengan penerapan teknologi ini, organisasi dapat mengambil keputusan yang lebih cepat, akurat, dan meminimalkan kesalahan dibandingkan analisis manual.

3. Pengembangan Alternatif Solusi

Tahap berikutnya dalam pengambilan keputusan adalah pengembangan alternatif solusi, di mana tim manajemen merumuskan berbagai opsi yang dapat menjawab masalah atau peluang yang dihadapi

organisasi. Alternatif ini biasanya dihasilkan melalui diskusi lintas departemen dengan mempertimbangkan faktor internal dan eksternal, seperti dalam kasus penurunan penjualan, di mana opsi yang dipertimbangkan bisa berupa peningkatan pemasaran, diversifikasi produk, atau perubahan strategi harga. Setelah alternatif dikembangkan, dilakukan evaluasi mendalam yang mencakup analisis biaya, manfaat, serta risiko dari setiap opsi, dengan mempertimbangkan aspek keuangan, operasional, dan dampaknya terhadap pemangku kepentingan. Selain itu, solusi yang dipilih harus selaras dengan visi dan tujuan strategis organisasi agar memberikan manfaat jangka panjang, sehingga keputusan yang diambil tidak hanya efektif dalam jangka pendek, tetapi juga mendukung daya saing dan pertumbuhan organisasi secara berkelanjutan.

4. Pemilihan dan Implementasi Keputusan

Langkah selanjutnya adalah pemilihan solusi terbaik yang paling sesuai dengan tujuan jangka panjang organisasi, dengan mempertimbangkan efektivitas biaya, dampak operasional, dan kesesuaian dengan visi perusahaan. Keputusan yang diambil harus mampu mengatasi masalah secara efisien dan memberikan manfaat berkelanjutan. Setelah keputusan ditetapkan, implementasi menjadi tahap berikutnya yang memerlukan alokasi sumber daya finansial, tenaga kerja, dan teknologi, serta strategi yang mencakup penjadwalan, distribusi tugas, dan pengawasan pelaksanaan. Selama proses ini, organisasi harus siap menghadapi tantangan serta menyesuaikan strategi agar tetap berjalan lancar. Selain itu, implementasi sering kali melibatkan perubahan dalam proses bisnis, seperti pembaruan prosedur operasional, restrukturisasi organisasi, atau penerapan teknologi baru. Oleh karena itu, komunikasi yang jelas dan pemantauan berkala sangat penting untuk memastikan seluruh bagian organisasi terlibat dan keputusan dapat diterapkan secara efektif.

5. Evaluasi dan Perbaikan

Langkah selanjutnya adalah evaluasi untuk menilai efektivitasnya dalam mencapai tujuan yang ditetapkan, dengan mengumpulkan data kinerja dari aspek keuangan, operasional, dan kepuasan pelanggan. Organisasi perlu menetapkan metrik yang jelas untuk mengukur hasil serta melakukan pemantauan secara terus-menerus

guna memastikan dampak yang diinginkan tercapai. Evaluasi juga harus mempertimbangkan faktor eksternal, seperti perubahan kondisi pasar atau regulasi, serta faktor internal, seperti ketersediaan sumber daya. Jika terdapat ketidaksesuaian antara hasil yang diharapkan dan kenyataan, manajemen perlu menganalisis penyebabnya dan menentukan apakah keputusan yang diambil masih relevan atau memerlukan penyesuaian. Jika evaluasi menunjukkan bahwa keputusan tidak efektif, organisasi harus siap melakukan perbaikan, baik melalui penyesuaian strategi, perubahan prosedur, atau pengembangan solusi alternatif, agar tetap adaptif terhadap perubahan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

E. Keputusan Operasional dan Taktis dalam Manajemen

Pengambilan keputusan merupakan inti dari manajemen, dan dalam organisasi besar, keputusan dapat dikategorikan ke dalam tiga tingkatan utama: strategis, taktis, dan operasional (Robbins *et al.*, 2014). Keputusan operasional dan taktis merupakan dua tingkatan yang lebih spesifik dibandingkan keputusan strategis, karena berfokus pada implementasi strategi dalam kegiatan sehari-hari. Keputusan operasional mencakup keputusan rutin dan berulang yang dilakukan dalam suatu organisasi. Keputusan ini umumnya memiliki dampak jangka pendek dan berfokus pada efisiensi operasional serta konsistensi dalam pelaksanaan tugas (Hill *et al.*, 2015).

Keputusan taktis lebih berorientasi pada jangka menengah dan bertujuan untuk mengoptimalkan alokasi sumber daya dalam organisasi agar strategi dapat diimplementasikan dengan lebih efektif (Grant, 2022). Keputusan ini dibuat oleh manajer tingkat menengah dan sering kali melibatkan berbagai departemen. Baik keputusan operasional maupun taktis mengikuti proses sistematis agar lebih efektif. Proses ini melibatkan beberapa tahapan, yaitu:

1. Identifikasi Masalah atau Kebutuhan

Langkah pertama dalam pengambilan keputusan adalah identifikasi masalah atau kebutuhan yang dihadapi oleh organisasi. Masalah ini dapat bervariasi tergantung pada tingkat keputusan yang diambil. Pada tingkat operasional, misalnya, masalah yang dihadapi bisa berupa kekurangan stok bahan baku, keterlambatan pengiriman, atau masalah dalam penjadwalan tenaga kerja. Identifikasi masalah yang jelas

dan tepat sangat penting, karena menentukan arah dari seluruh proses pengambilan keputusan. Tanpa pemahaman yang baik tentang masalah, keputusan yang diambil mungkin tidak efektif dalam mengatasi isu yang ada (Hill *et al.*, 2015). Di sisi lain, pada tingkat taktis, masalah yang dihadapi cenderung lebih kompleks dan berkaitan dengan efisiensi operasional dan sumber daya. Ini bisa termasuk masalah dalam rantai pasok, produktivitas, atau pengelolaan anggaran yang tidak optimal. Masalah-masalah ini sering memerlukan analisis lebih mendalam dan solusi yang lebih terperinci.

2. Pengumpulan dan Analisis Data

Pengumpulan dan analisis data adalah tahap penting dalam pengambilan keputusan, karena data yang relevan memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang situasi yang dihadapi. Organisasi perlu mengumpulkan data dari berbagai sumber, seperti laporan kinerja, survei pelanggan, dan catatan operasional, untuk mendapatkan gambaran yang lengkap. Selain itu, dengan menggunakan sistem manajemen informasi (MIS), organisasi dapat mengelola data secara efisien, memungkinkan akses yang cepat dan akurat untuk pengambilan keputusan yang lebih baik (Grant, 2022). Analisis berbasis data juga berperan krusial dalam proses ini. Menggunakan alat analisis yang tepat, seperti *Business Intelligence* (BI) atau kecerdasan buatan (AI), memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi tren, pola, dan potensi masalah yang mungkin tidak terlihat secara langsung.

3. Pengembangan Alternatif Solusi

Pengembangan alternatif solusi merupakan tahap kunci dalam pengambilan keputusan yang efektif. Setelah mengumpulkan data yang relevan, tim manajemen mulai membahas berbagai opsi untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi. Setiap alternatif dievaluasi dengan mempertimbangkan beberapa faktor, seperti biaya yang terlibat, potensi manfaat yang bisa diperoleh, serta risiko yang mungkin timbul. Hal ini memungkinkan organisasi untuk mempertimbangkan solusi yang tidak hanya efektif tetapi juga sesuai dengan sumber daya yang tersedia dan tujuan jangka panjang (Bazerman & Moore, 2017). Proses ini juga melibatkan identifikasi kemungkinan dampak dari setiap alternatif terhadap berbagai aspek organisasi. Misalnya, sebuah alternatif yang lebih murah mungkin mengurangi pengeluaran, tetapi dapat

mengorbankan kualitas atau memengaruhi kepuasan pelanggan. Oleh karena itu, setiap alternatif perlu dipertimbangkan secara holistik, dan manajer perlu memastikan bahwa solusi yang dipilih akan memberikan hasil terbaik meskipun mungkin ada beberapa kompromi.

4. Evaluasi dan Pemilihan Alternatif Terbaik

Evaluasi dan pemilihan alternatif terbaik merupakan langkah krusial dalam pengambilan keputusan, di mana organisasi menentukan solusi paling optimal untuk diterapkan dengan menggunakan metode seperti analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) dan analisis *cost-benefit*. Analisis SWOT memungkinkan manajer mengevaluasi kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal yang dapat mempengaruhi keberhasilan suatu solusi, memberikan gambaran menyeluruh tentang dampaknya dalam jangka pendek dan panjang. Sementara itu, analisis *cost-benefit* membantu organisasi membandingkan biaya implementasi dengan manfaat yang diharapkan, sehingga keputusan yang diambil lebih rasional dan berbasis data. Selain itu, pendekatan data-driven decision-making semakin penting dalam dunia bisnis modern, di mana analisis data historis dan tren membantu memprediksi efektivitas alternatif berdasarkan bukti konkret dari implementasi sebelumnya. Dengan menggunakan berbagai metode evaluasi ini, organisasi dapat memastikan bahwa keputusan yang diambil tidak hanya mengandalkan intuisi, tetapi juga didasarkan pada analisis yang objektif dan mendalam.

5. Implementasi Keputusan

Implementasi keputusan adalah tahap di mana rencana yang telah disusun diubah menjadi tindakan nyata. Pada tahap ini, organisasi mengalokasikan sumber daya yang diperlukan, menyusun kebijakan, dan memastikan prosedur yang relevan diterapkan untuk mendukung keputusan yang telah dibuat. Misalnya, jika keputusan melibatkan perubahan dalam alur produksi, maka langkah-langkah untuk menyesuaikan jadwal kerja dan memodifikasi prosedur operasional perlu diterapkan agar perubahan dapat berjalan sesuai rencana. Dalam implementasi, komunikasi yang jelas dan koordinasi yang efektif antar departemen sangat penting untuk memastikan bahwa semua pihak terlibat dalam proses ini.

6. Evaluasi dan Pengendalian

Evaluasi dan pengendalian adalah tahap krusial dalam proses pengambilan keputusan untuk memastikan bahwa hasil yang dicapai sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Proses ini melibatkan pemantauan terus-menerus terhadap implementasi keputusan dan mengukur kinerja berdasarkan indikator yang relevan. Dengan menggunakan alat evaluasi yang tepat, seperti laporan kinerja dan umpan balik dari berbagai pihak terkait, organisasi dapat menentukan apakah keputusan yang diambil memberikan dampak positif atau tidak. Pemantauan ini penting agar dapat segera mengidentifikasi masalah atau hambatan yang mungkin muncul selama penerapan keputusan (Drucker, 2012).

F. Soal Latihan Bab VIII

Soal latihan Bab VIII dirancang untuk menguji pemahaman mengenai pengambilan keputusan dalam manajemen, termasuk aspek strategis, operasional, dan taktis. Latihan ini mencakup pertanyaan tentang model pengambilan keputusan manajerial, proses pengambilan keputusan dalam organisasi besar, serta bagaimana manajer menavigasi tantangan dalam pengambilan keputusan strategis.

1. Jelaskan klasifikasi pengambilan keputusan dalam konteks organisasi
2. Bandingkan model rasional dan model *bounded rationality* dalam pengambilan keputusan manajerial
3. Bagaimana faktor psikologis dan sosial mempengaruhi keputusan manajerial?
4. Apa perbedaan keputusan strategis, taktis, dan operasional?
5. Jelaskan tahapan pengambilan keputusan dalam organisasi besar

BAB IX

KEPUTUSAN ETIS DAN MORAL DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mampu memahami terkait dengan etika dalam pengambilan keputusan, memahami pengaruh nilai dan moral dalam proses keputusan, memahami model keputusan etis, memahami dilema etis dalam pengambilan keputusan bisnis, serta memahami mengintegrasikan etika dalam pengambilan keputusan. Sehingga pembaca dapat membuat keputusan yang lebih bertanggung jawab, berintegritas, dan sesuai dengan standar etika yang berlaku dalam lingkungan profesional dan bisnis.

Materi Pembelajaran

- Etika dalam Pengambilan Keputusan
- Pengaruh Nilai dan Moral dalam Proses Keputusan
- Model Keputusan Etis
- Dilema Etis dalam Pengambilan Keputusan Bisnis
- Mengintegrasikan Etika dalam Pengambilan Keputusan
- Soal Latihan Bab IX

A. Etika dalam Pengambilan Keputusan

Secara umum, etika dalam pengambilan keputusan mengacu pada standar moral yang menentukan apakah suatu tindakan dapat dianggap benar atau salah. Etika dalam pengambilan keputusan bisnis dan organisasi sering kali berkaitan dengan tanggung jawab sosial, keadilan, kejujuran, dan transparansi (Crane *et al.*, 2019).

1. Teori Etika dalam Pengambilan Keputusan

Pada praktiknya, berbagai teori etika dapat digunakan untuk membantu individu dan organisasi dalam membuat keputusan yang lebih bertanggung jawab. Beberapa teori utama yang relevan meliputi:

- a. Etika Deontologis (*Kantian Ethics*)
Teori ini menekankan bahwa tindakan dianggap etis jika sesuai dengan kewajiban moral atau aturan universal. Immanuel Kant berpendapat bahwa seseorang harus bertindak sesuai dengan prinsip yang dapat dijadikan aturan umum bagi semua orang (Kant & Maley, 2024). Dalam konteks bisnis, etika deontologis menekankan pentingnya kepatuhan terhadap kode etik dan regulasi tanpa memperhitungkan konsekuensi yang mungkin terjadi.
- b. Etika Utilitarian (*Utilitarianism*)
Jeremy Bentham dan John Stuart Mill mengembangkan teori utilitarian yang berfokus pada konsekuensi dari suatu keputusan. Keputusan dianggap etis jika menghasilkan manfaat terbesar bagi jumlah orang terbanyak (Mill, 2016). Dalam dunia bisnis, pendekatan ini sering digunakan untuk mengevaluasi kebijakan yang berdampak pada pemangku kepentingan dalam skala besar.
- c. Etika Virtue Ethics (*Aristotelian Ethics*)
Etika Virtue Ethics, yang dikembangkan oleh Aristoteles, berfokus pada pengembangan karakter dan kebajikan moral individu dalam pengambilan keputusan. Menurut teori ini, keputusan yang baik bukan hanya didasarkan pada aturan atau konsekuensi, tetapi juga pada sifat-sifat moral yang dimiliki oleh pengambil keputusan. Keberanian, keadilan, dan kebijaksanaan adalah beberapa contoh kebajikan yang diharapkan dapat membimbing seseorang untuk membuat keputusan yang benar. Dalam konteks organisasi, penerapan Etika Virtue Ethics menekankan pada pembentukan karakter yang baik di antara anggota, yang pada gilirannya akan menghasilkan keputusan yang lebih etis dan bertanggung jawab.
- d. Etika Kontrak Sosial (*Social Contract Theory*)
Etika Kontrak Sosial berfokus pada gagasan bahwa individu dan organisasi beroperasi dalam kerangka aturan sosial yang disepakati bersama untuk memastikan kebaikan bersama. Dalam konteks ini, keputusan yang diambil harus mempertimbangkan kesejahteraan seluruh anggota masyarakat dan tidak hanya kepentingan individu atau kelompok tertentu. Teori ini mengajukan bahwa keputusan etis tercapai ketika selaras dengan

norma dan prinsip yang dianggap sah dan adil oleh masyarakat luas.

2. Dilema Etika dalam Pengambilan Keputusan

Di dunia nyata, pengambil keputusan sering kali menghadapi dilema etika yang kompleks. Beberapa contoh dilema etika yang umum terjadi meliputi:

- a. Keputusan dalam Bisnis: Apakah sebuah perusahaan harus memprioritaskan keuntungan meskipun dapat merugikan lingkungan?
- b. Keputusan dalam Pemerintahan: Haruskah kebijakan publik dibuat berdasarkan kepentingan mayoritas meskipun dapat merugikan kelompok minoritas?
- c. Keputusan dalam Teknologi: Apakah pengembangan kecerdasan buatan harus diutamakan meskipun dapat menggantikan tenaga kerja manusia?

Untuk menghadapi dilema ini, penting bagi individu dan organisasi untuk mempertimbangkan dampak jangka panjang dari keputusan yang diambil dan memastikan bahwa bertindak sesuai dengan nilai-nilai etis yang telah ditetapkan.

B. Pengaruh Nilai dan Moral dalam Proses Keputusan

Nilai dan moral berperan penting dalam proses pengambilan keputusan, baik dalam kehidupan pribadi, bisnis, maupun pemerintahan. Dalam konteks organisasi dan bisnis, pengaruh nilai dan moral semakin krusial karena keputusan yang diambil tidak hanya berdampak pada individu yang mengambil keputusan, tetapi juga pada karyawan, pemegang saham, pelanggan, dan masyarakat luas. Sementara itu, moral berkaitan dengan norma sosial dan etika yang berlaku dalam suatu masyarakat. Prinsip moral membantu individu dan organisasi dalam menentukan apakah suatu tindakan dapat diterima secara etis atau tidak. Moralitas dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk budaya, agama, pendidikan, dan pengalaman hidup (Trevino & Nelson, 2021).

1. Membentuk Kerangka Kerja dalam Pengambilan Keputusan

Nilai dan moral membantu individu serta organisasi dalam menyusun kerangka kerja dalam pengambilan keputusan. Misalnya,

perusahaan yang memiliki nilai integritas tinggi akan cenderung menolak praktik bisnis yang tidak etis, seperti suap atau manipulasi laporan keuangan (Ferrell *et al.*, 2022). Ada empat komponen utama dalam proses pengambilan keputusan moral:

- a. Kesadaran Moral – Mengenali bahwa suatu situasi memiliki implikasi etis.
- b. Pertimbangan Moral – Menentukan tindakan mana yang paling sesuai dengan prinsip etika.
- c. Niat Moral – Memutuskan untuk bertindak sesuai dengan prinsip moral.
- d. Perilaku Moral – Melaksanakan keputusan dengan integritas.

2. Mempengaruhi Perilaku Organisasi

Nilai dan moral organisasi berperan penting dalam membentuk perilaku karyawan dan budaya perusahaan. Ketika perusahaan menetapkan standar etika yang tinggi, hal ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang transparan dan saling mendukung. Karyawan yang bekerja dalam perusahaan dengan nilai-nilai yang kuat cenderung merasa lebih terlibat dan termotivasi, karena merasa bagian dari tujuan yang lebih besar daripada sekadar keuntungan finansial. Studi menunjukkan bahwa perusahaan dengan budaya etika yang baik sering kali memiliki kinerja yang lebih baik secara keseluruhan, terutama dalam hal hubungan dengan pelanggan dan pemangku kepentingan.

3. Mengurangi Risiko dan Ketidakpastian

Di dunia bisnis dan pemerintahan, pengambilan keputusan yang tidak mempertimbangkan nilai dan moral dapat menimbulkan berbagai risiko yang serius. Salah satu contoh nyata adalah perusahaan yang terlibat dalam praktik korupsi atau pelanggaran hak pekerja. Selain menimbulkan kerugian finansial akibat denda atau sanksi hukum, tindakan tidak etis semacam ini dapat merusak citra perusahaan dan menyebabkan hilangnya kepercayaan dari pelanggan serta pemangku kepentingan lainnya. Misalnya, perusahaan yang terlibat dalam eksploitasi tenaga kerja dapat menghadapi boikot konsumen atau penurunan permintaan produk, yang akhirnya mempengaruhi profitabilitas jangka panjang (Velasquez *et al.*, 2015).

C. Model Keputusan Etis

Model keputusan etis adalah kerangka kerja sistematis yang membantu individu dan organisasi dalam menilai suatu situasi berdasarkan prinsip moral dan etika. Model ini memungkinkan pengambil keputusan untuk mengevaluasi berbagai pilihan dengan mempertimbangkan konsekuensi, hak, dan kewajiban moral (Velasquez *et al.*, 2015). Berbagai model keputusan etis dikembangkan untuk membantu individu dan organisasi dalam menangani dilema moral secara sistematis dan objektif.

1. Model Utilitarian

Model utilitarian, yang dikembangkan oleh Jeremy Bentham dan John Stuart Mill, berfokus pada prinsip bahwa keputusan yang benar adalah keputusan yang memberikan manfaat terbesar bagi jumlah orang yang paling banyak. Prinsip ini menekankan pengambilan keputusan yang menghasilkan kesejahteraan terbesar bagi masyarakat secara keseluruhan, dengan mempertimbangkan biaya dan manfaat dari setiap pilihan. Dalam konteks bisnis, model ini sering digunakan untuk menilai dampak dari keputusan dengan mempertimbangkan keuntungan yang diperoleh oleh banyak pihak dibandingkan dengan kerugian yang mungkin timbul (Ferrell *et al.*, 2022).

2. Model Hak dan Kewajiban

Model hak dan kewajiban berfokus pada prinsip moral yang menekankan bahwa keputusan yang benar harus didasarkan pada penghormatan terhadap hak asasi manusia dan kewajiban moral terhadap individu. Pendekatan ini berakar pada teori deontologi Immanuel Kant, yang menyatakan bahwa tindakan harus dinilai berdasarkan prinsip universal yang tidak boleh dilanggar, terlepas dari akibat atau hasil yang dihasilkan (Kant & Maley, 2024). Menurut teori ini, keputusan yang etis harus mematuhi kewajiban moral yang berlaku untuk semua orang, tanpa pengecualian. Prinsip-prinsip ini lebih menekankan pada "apa yang seharusnya dilakukan" daripada hasil atau dampak dari tindakan tersebut.

3. Model Keadilan (*Justice Model*)

Model Keadilan atau *Justice Model*, yang dikembangkan oleh John Rawls, berfokus pada prinsip keadilan sosial dan distribusi yang adil. Dalam teori ini, Rawls menekankan bahwa keputusan yang benar harus memperhatikan kesetaraan dan keadilan, dengan penekanan khusus pada kelompok yang paling rentan dalam masyarakat. Menurut Rawls, suatu kebijakan atau keputusan dianggap adil jika dapat meningkatkan kesejahteraan yang paling dirugikan dalam masyarakat, serta mengurangi ketimpangan sosial. Konsep "*veil of ignorance*" yang dikemukakan Rawls juga mengajarkan bahwa kebijakan harus dibuat tanpa mempertimbangkan posisi individu dalam masyarakat, sehingga keputusan yang diambil lebih adil dan tidak bias.

4. Model *Virtue Ethics*

Model *Virtue Ethics*, yang dikembangkan oleh Aristoteles, menekankan pentingnya karakter individu dalam pengambilan keputusan. Berbeda dengan pendekatan lain yang fokus pada aturan atau konsekuensi, model ini mengajarkan bahwa keputusan yang benar harus didasarkan pada kebajikan atau kualitas moral yang dimiliki oleh individu yang membuat keputusan tersebut, seperti kejujuran, keberanian, kebijaksanaan, dan kebaikan hati (MacIntyre, 2013). Aristoteles berpendapat bahwa tujuan akhir dari kehidupan manusia adalah mencapai eudaimonia, atau kehidupan yang baik, yang hanya dapat tercapai melalui pengembangan karakter yang baik dan pengambilan keputusan yang mencerminkan kebajikan.

D. Dilema Etis dalam Pengambilan Keputusan Bisnis

Dilema etis dalam bisnis terjadi ketika seseorang atau organisasi dihadapkan pada pilihan yang sulit, di mana tidak ada solusi yang sepenuhnya benar atau salah dari sudut pandang moral. Biasanya, dilema ini melibatkan konflik antara dua prinsip etika yang berbeda, seperti kejujuran versus loyalitas, keadilan versus keuntungan, atau tanggung jawab sosial versus kepentingan pemegang saham (Velasquez *et al.*, 2015).

1. Dilema Keuntungan vs. Etika

Dilema keuntungan versus etika adalah masalah yang sering dihadapi oleh banyak perusahaan. Dalam dunia bisnis yang kompetitif, tekanan untuk mencapai target finansial dan memaksimalkan keuntungan sering kali mendorong organisasi untuk mengambil jalan pintas, yang mungkin tidak selalu sesuai dengan standar etika. Ketika perusahaan dihadapkan pada situasi di mana keputusan yang menguntungkan juga melibatkan pelanggaran terhadap nilai-nilai moral atau hukum, harus menyeimbangkan antara mencapai tujuan finansial dan mempertahankan reputasi serta kepercayaan pelanggan. Konflik ini muncul dalam berbagai bentuk, mulai dari penghindaran pajak, eksploitasi tenaga kerja, hingga pencemaran lingkungan.

2. Dilema Keadilan dalam Pengelolaan Sumber Daya

Dilema keadilan dalam pengelolaan sumber daya sering kali muncul ketika perusahaan harus membuat keputusan yang berkaitan dengan distribusi sumber daya yang adil di antara berbagai pemangku kepentingan, seperti karyawan, pelanggan, dan pemegang saham. Dalam banyak kasus, perusahaan harus memutuskan bagaimana cara mendistribusikan keuntungan, insentif, atau sumber daya lainnya secara merata, tanpa memihak satu kelompok saja. Keputusan ini harus mempertimbangkan prinsip keadilan sosial, yang menuntut agar setiap individu diperlakukan dengan adil, tanpa diskriminasi. Namun, hal ini sering kali bertentangan dengan tekanan untuk memaksimalkan keuntungan bagi pemegang saham atau manajemen senior (Ferrell *et al.*, 2022).

3. Dilema Pemasaran yang Tidak Etis

Dilema pemasaran yang tidak etis sering terjadi ketika perusahaan menggunakan strategi pemasaran yang dapat memanipulasi atau menyesatkan konsumen, terutama dalam hal transparansi informasi. Banyak perusahaan, khususnya dalam industri makanan cepat saji, sering kali menghadapi dilema antara meningkatkan keuntungan dan bertanggung jawab atas dampak sosial dari produk yang dijual. Salah satu bentuk dari dilema ini adalah pemasaran produk yang tidak sehat, namun dikemas dengan cara yang menarik bagi anak-anak, meskipun produk tersebut mengandung nilai gizi yang rendah. Hal ini menimbulkan pertanyaan etis mengenai tanggung jawab moral

perusahaan terhadap kesehatan konsumennya, terutama yang masih muda dan rentan terhadap pengaruh iklan (Trevino & Nelson, 2021).

4. Dilema Penggunaan Data dan Privasi Konsumen

Dilema penggunaan data dan privasi konsumen menjadi salah satu isu etis terbesar di era digital saat ini. Dengan kemajuan teknologi, perusahaan memiliki akses yang sangat luas terhadap data pribadi pelanggan yang dapat digunakan untuk meningkatkan produk, layanan, dan pengalaman pengguna. Namun, di sisi lain, penggunaan data ini juga menimbulkan risiko besar terkait dengan privasi konsumen. Ketika data pribadi digunakan tanpa izin atau disalahgunakan, kepercayaan konsumen dapat hancur dan reputasi perusahaan terancam. Dalam dunia yang semakin tergantung pada teknologi digital, memastikan penggunaan data yang etis menjadi tantangan besar yang harus dihadapi oleh organisasi (Zuboff, 2019).

E. Mengintegrasikan Etika dalam Pengambilan Keputusan

Mengintegrasikan etika dalam pengambilan keputusan berarti memastikan bahwa prinsip-prinsip moral dan nilai-nilai organisasi digunakan sebagai panduan dalam membuat keputusan bisnis dan manajerial.

1. Mengembangkan Kode Etik Perusahaan

Dilema penggunaan data dan privasi konsumen menjadi salah satu isu etis terbesar di era digital saat ini. Dengan kemajuan teknologi, perusahaan memiliki akses yang sangat luas terhadap data pribadi pelanggan yang dapat digunakan untuk meningkatkan produk, layanan, dan pengalaman pengguna. Namun, di sisi lain, penggunaan data ini juga menimbulkan risiko besar terkait dengan privasi konsumen. Ketika data pribadi digunakan tanpa izin atau disalahgunakan, kepercayaan konsumen dapat hancur dan reputasi perusahaan terancam. Dalam dunia yang semakin tergantung pada teknologi digital, memastikan penggunaan data yang etis menjadi tantangan besar yang harus dihadapi oleh organisasi (Ferrell *et al.*, 2022).

2. Pelatihan dan Edukasi Etika

Pelatihan dan edukasi etika sangat penting dalam membantu karyawan mengidentifikasi dilema etis dan memberikan panduan tentang bagaimana membuat keputusan yang tepat. Program pelatihan yang terstruktur secara rutin dapat memberikan wawasan kepada karyawan tentang pentingnya perilaku yang etis dalam pekerjaan sehari-hari. Pelatihan ini tidak hanya fokus pada aturan perusahaan tetapi juga pada pengembangan karakter dan penanaman nilai moral yang kuat, sehingga karyawan dapat lebih percaya diri dalam mengambil keputusan yang sesuai dengan standar etika (Trevino & Nelson, 2021).

3. Penerapan Mekanisme Pelaporan Pelanggaran (*Whistleblowing System*)

Penerapan mekanisme pelaporan pelanggaran atau whistleblowing system sangat penting dalam mendorong transparansi dan akuntabilitas dalam organisasi. Sistem ini memberikan saluran yang aman bagi karyawan untuk melaporkan tindakan tidak etis atau ilegal yang ditemui di tempat kerja, tanpa khawatir menghadapi balasan negatif dari atasan atau rekan kerja. Dengan adanya whistleblowing system, organisasi dapat mengidentifikasi dan menangani masalah etika dengan lebih cepat dan efisien, sehingga mencegah kerugian lebih lanjut (Crane *et al.*, 2019).

4. Audit Etika dan Evaluasi Kinerja

Audit etika yang dilakukan secara berkala berperan penting dalam menjaga integritas dan kepatuhan organisasi terhadap prinsip-prinsip etika. Dengan melakukan evaluasi menyeluruh terhadap kebijakan, praktik, dan proses operasional, perusahaan dapat mengidentifikasi potensi pelanggaran atau ketidaksesuaian dengan standar moral yang telah ditetapkan. Audit ini juga membantu dalam memastikan bahwa keputusan yang diambil dalam organisasi sejalan dengan nilai-nilai etika yang telah ditetapkan, serta memberikan kesempatan untuk memperbaiki kekurangan yang ditemukan.

F. Soal Latihan Bab IX

Soal latihan Bab IX dirancang untuk menguji pemahaman tentang prinsip etika, model keputusan etis, serta cara menghadapi

dilema moral dalam dunia bisnis dan organisasi. Latihan ini juga membantu pembaca dalam mengevaluasi pengaruh nilai-nilai moral terhadap proses pengambilan keputusan.

1. Jelaskan definisi etika dalam pengambilan keputusan dan mengapa aspek etis menjadi bagian yang tidak terpisahkan dalam proses manajerial?
2. Sebutkan dan jelaskan tiga model utama dalam pengambilan keputusan etis. Berikan kelebihan dan kekurangan masing-masing model.
3. Bagaimana cara organisasi mengidentifikasi dan mengatasi dilema etis dalam pengambilan keputusan?
4. Bagaimana nilai-nilai moral individu dan budaya organisasi memengaruhi keputusan yang diambil oleh seorang manajer?
5. Jelaskan langkah-langkah yang dapat diambil oleh sebuah perusahaan untuk mengintegrasikan etika ke dalam proses pengambilan keputusan bisnis.

BAB X

PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM SITUASI KOMPLEKS

Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mampu memahami terkait dengan pengambilan keputusan dalam situasi yang kompleks, memahami teknik untuk mengatasi kompleksitas dalam keputusan, memahami model pengambilan keputusan untuk masalah kompleks, memahami pengaruh lingkungan dan faktor eksternal dalam pengambilan keputusan, serta memahami kasus studi pengambilan keputusan dalam situasi kompleks. Sehingga pembaca dapat lebih siap menghadapi tantangan dalam pengambilan keputusan yang melibatkan banyak variabel, ketidakpastian tinggi, serta dampak luas, baik dalam konteks bisnis, manajemen, maupun kebijakan publik.

Materi Pembelajaran

- Pengambilan Keputusan dalam Situasi yang Kompleks
- Teknik untuk Mengatasi Kompleksitas dalam Keputusan
- Model Pengambilan Keputusan untuk Masalah Kompleks
- Pengaruh Lingkungan dan Faktor Eksternal dalam Pengambilan Keputusan
- Kasus Studi Pengambilan Keputusan dalam Situasi Kompleks
- Soal Latihan Bab X

A. Pengambilan Keputusan dalam Situasi yang Kompleks

Di dunia bisnis dan organisasi, pengambilan keputusan sering kali terjadi dalam lingkungan yang penuh ketidakpastian dan kompleksitas. Kompleksitas ini bisa berasal dari faktor internal maupun eksternal seperti dinamika pasar, perkembangan teknologi, regulasi pemerintah, dan faktor sosial budaya (Snowden & Boone, 2007). Oleh karena itu, kemampuan untuk membuat keputusan yang efektif dalam situasi yang kompleks menjadi keterampilan penting bagi manajer dan

pemimpin organisasi. Karena sifatnya yang penuh ketidakpastian, pengambilan keputusan dalam situasi kompleks membutuhkan pendekatan yang berbeda dari keputusan dalam situasi sederhana atau terstruktur. Beberapa pendekatan yang sering digunakan antara lain:

1. *Cynefin Framework*

Dikembangkan oleh Snowden dan Boone, *Cynefin Framework* membagi pengambilan keputusan menjadi lima kategori utama:

- a. *Simple* (Sederhana) – Penyebab dan akibatnya jelas, menggunakan praktik terbaik yang sudah terbukti.
- b. *Complicated* (Rumit) – Membutuhkan analisis ahli untuk menemukan solusi.
- c. *Complex* (Kompleks) – Hubungan antara sebab dan akibat baru terlihat setelah keputusan diambil.
- d. *Chaotic* (Kacau) – Tidak ada pola yang jelas, memerlukan tindakan cepat untuk menciptakan ketertiban.
- e. *Disorder* (Tidak Terdefinisi) – Tidak ada pemahaman yang jelas mengenai kategori masalah yang dihadapi.

Pada lingkungan bisnis yang kompleks, pemimpin sebaiknya menggunakan pendekatan eksperimentasi dan pembelajaran cepat (*feedback loop*) untuk menemukan solusi yang paling tepat.

2. *Adaptive Decision-Making*

Pengambilan keputusan dalam situasi kompleks membutuhkan fleksibilitas dan kemampuan adaptasi. Hal ini mencakup:

- a. Mengidentifikasi faktor-faktor yang terus berubah.
- b. Menggunakan pendekatan trial and error.
- c. Melibatkan berbagai pemangku kepentingan dalam proses keputusan.

3. *Data-Driven Decision Making (DDDM)*

Data-Driven Decision Making (DDDM) adalah pendekatan yang mengutamakan penggunaan data untuk membuat keputusan yang lebih akurat dan terinformasi. Dengan teknologi big data dan kecerdasan buatan (AI), organisasi kini dapat memanfaatkan berbagai sumber data yang ada untuk mengidentifikasi pola dan tren yang sebelumnya mungkin tidak terlihat. Penggunaan data dalam pengambilan keputusan tidak hanya mengurangi ketidakpastian, tetapi juga meningkatkan efisiensi dan efektivitas keputusan yang diambil. Analisis berbasis data

memungkinkan perusahaan untuk memahami lebih baik faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dan hasil yang diinginkan, serta memprediksi hasil di masa depan (McAfee & Brynjolfsson, 2017).

B. Teknik untuk Mengatasi Kompleksitas dalam Keputusan

Di dunia bisnis dan manajemen, pengambilan keputusan yang efektif sering kali menghadapi tantangan kompleksitas. Kompleksitas ini bisa berasal dari ketidakpastian pasar, keterbatasan informasi, kepentingan banyak pemangku kepentingan, serta perubahan regulasi dan teknologi. Oleh karena itu, pemimpin dan manajer perlu menguasai berbagai teknik yang dapat membantu mengelola dan mengatasi kompleksitas dalam pengambilan keputusan. Menurut Kahneman (2013), manusia cenderung mengalami bias kognitif yang mempengaruhi pengambilan keputusan, terutama dalam situasi kompleks. Dengan menggunakan teknik yang tepat, bias ini dapat dikurangi sehingga keputusan menjadi lebih objektif dan rasional.

1. Pendekatan Berbasis Sistem dalam Pengambilan Keputusan

Pendekatan berbasis sistem membantu para pengambil keputusan untuk memahami keterkaitan antara berbagai elemen dalam suatu sistem. Teknik ini sangat berguna dalam menangani kompleksitas karena memungkinkan pemahaman yang lebih mendalam terhadap interaksi antar faktor yang mempengaruhi keputusan.

a. *System Thinking* (Berpikir Sistemik)

Berpikir sistemik adalah cara memahami dunia sebagai jaringan elemen yang saling berinteraksi. Beberapa prinsip berpikir sistemik dalam pengambilan keputusan meliputi:

- 1) Mengidentifikasi elemen-elemen utama dalam sistem.
- 2) Menganalisis hubungan antara elemen tersebut.
- 3) Mempertimbangkan dampak jangka panjang dari keputusan.

Pendekatan ini digunakan dalam berbagai bidang, termasuk kebijakan publik, bisnis, dan manajemen proyek. Contoh penerapannya dapat dilihat dalam strategi keberlanjutan perusahaan seperti Apple dan Tesla, yang mempertimbangkan rantai pasokan global dalam keputusan bisnis.

b. *Soft Systems Methodology* (SSM)

Soft Systems Methodology (SSM) adalah pendekatan yang digunakan untuk mengatasi masalah kompleks dan tidak terstruktur yang sering kali dihadapi oleh organisasi. Metode ini dikembangkan oleh Peter Checkland pada tahun 1980-an dan berfokus pada pemahaman sistem sosial yang melibatkan berbagai stakeholder dengan perspektif yang berbeda. SSM menekankan pentingnya menganalisis masalah dari berbagai sudut pandang sebelum mengambil keputusan, dengan tujuan untuk menemukan solusi yang lebih holistik. Proses ini dimulai dengan menggambarkan sistem yang terlibat dan merumuskan berbagai kemungkinan perspektif yang ada.

2. Penggunaan Analisis Berbasis Data

Analisis berbasis data (*Data-Driven Decision Making*, DDDM) adalah salah satu teknik utama dalam mengatasi kompleksitas pengambilan keputusan. Teknologi seperti big data dan kecerdasan buatan (AI) memungkinkan pengambil keputusan untuk membuat keputusan berdasarkan fakta dan pola yang teridentifikasi dalam data.

a. Big Data Analytics

Menurut McAfee dan Brynjolfsson (2017), penggunaan big data dalam pengambilan keputusan dapat membantu mengurangi ketidakpastian dengan cara:

- 1) Mengidentifikasi tren dan pola tersembunyi.
- 2) Memprediksi kemungkinan hasil dari suatu keputusan.
- 3) Mengoptimalkan alokasi sumber daya berdasarkan data yang diperoleh.

b. Monte Carlo Simulation

Monte Carlo Simulation adalah teknik analisis berbasis data yang digunakan untuk memperkirakan berbagai kemungkinan hasil dari suatu keputusan dengan mempertimbangkan ketidakpastian dan variabilitas yang ada. Teknik ini bekerja dengan mensimulasikan ribuan atau bahkan jutaan skenario yang mungkin terjadi berdasarkan distribusi probabilitas yang telah ditentukan sebelumnya. Hasil dari simulasi ini memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai berbagai kemungkinan hasil yang dapat terjadi, serta peluang atau risiko yang terlibat dalam setiap pilihan keputusan.

3. Teknik Heuristik untuk Menyederhanakan Keputusan

Heuristik adalah teknik yang digunakan untuk menyederhanakan pengambilan keputusan dalam situasi kompleks dengan memanfaatkan aturan praktis atau pengalaman sebelumnya. Meskipun heuristik dapat menyebabkan bias, penggunaannya yang tepat dapat mempercepat proses pengambilan keputusan (Gigerenzer & Gaissmaier, 2011).

a. *Rule of Thumb* (Aturan Praktis)

Rule of Thumb (aturan praktis) adalah teknik heuristik yang memungkinkan pengambil keputusan untuk mengandalkan pengalaman atau norma yang sudah terbukti efektif dalam menghadapi masalah yang kompleks. Teknik ini sering digunakan untuk menyederhanakan proses pengambilan keputusan tanpa harus menganalisis semua variabel atau informasi secara mendalam. Dengan menggunakan prinsip yang sudah dikenal, pengambil keputusan dapat lebih cepat menemukan solusi yang memadai meskipun tidak selalu optimal (Kahneman, 2013).

b. *Recognition-Primed Decision* (RPD)

Recognition-Primed Decision (RPD) adalah teknik heuristik yang mengandalkan intuisi yang dibangun melalui pengalaman sebelumnya. Dalam teknik ini, pengambil keputusan tidak harus menganalisis setiap pilihan secara mendalam, tetapi langsung mengidentifikasi pola yang telah dikenalnya dari pengalaman sebelumnya. Teknik ini sangat berguna dalam situasi yang memerlukan keputusan cepat, di mana informasi terbatas dan waktu terbatas. RPD memungkinkan pengambil keputusan untuk bertindak secara efektif berdasarkan pengenalan pola yang sudah ada dalam pikiran (Klein, 2017).

4. Pengambilan Keputusan Berbasis Skenario

Pengambilan keputusan berbasis skenario membantu organisasi dalam merancang berbagai kemungkinan masa depan dan merencanakan respons yang sesuai.

a. *Scenario Planning* (Perencanaan Skenario)

Perencanaan skenario memungkinkan organisasi untuk:

- 1) Mengidentifikasi kemungkinan tren dan faktor eksternal yang dapat mempengaruhi keputusan.

- 2) Mengembangkan berbagai skenario masa depan yang berbeda.
 - 3) Merancang strategi yang fleksibel untuk menghadapi ketidakpastian.
- b. *Sensitivity Analysis*
- Sensitivity analysis* adalah teknik yang digunakan untuk mengukur seberapa sensitif hasil keputusan terhadap perubahan variabel tertentu. Dengan menggunakan analisis ini, organisasi dapat memahami bagaimana variasi dalam parameter atau faktor eksternal, seperti harga bahan baku atau tingkat permintaan pasar, dapat mempengaruhi hasil akhir dari suatu keputusan. Teknik ini sangat penting untuk mengidentifikasi potensi risiko dan ketidakpastian yang mungkin timbul akibat fluktuasi kondisi yang tidak dapat diprediksi.

5. Pendekatan Berbasis Kolaborasi dalam Mengatasi Kompleksitas

Pada situasi kompleks, keputusan yang diambil secara kolektif cenderung lebih efektif dibandingkan keputusan individu. Oleh karena itu, teknik berbasis kolaborasi menjadi penting.

a. *Delphi Method*

Delphi Method adalah teknik pengambilan keputusan yang melibatkan sekelompok ahli yang memberikan pendapatnya melalui serangkaian survei anonim. Proses ini dilakukan secara berulang, di mana setiap putaran survei disertai dengan ringkasan dari hasil survei sebelumnya untuk membantu peserta mengkaji dan memperbaiki pandangan. Tujuan utamanya adalah untuk menghindari pengaruh bias kelompok, di mana suara mayoritas atau tekanan sosial dapat mengaburkan pemikiran kritis dan objektivitas. Dengan metode ini, setiap ahli memiliki kesempatan untuk memberikan kontribusi tanpa pengaruh langsung dari pendapat orang lain (Linstone & Turoff, 2002).

b. *Group Decision Support Systems (GDSS)*

Group Decision Support Systems (GDSS) adalah sistem berbasis teknologi yang dirancang untuk meningkatkan kualitas dan efisiensi pengambilan keputusan dalam kelompok. GDSS menyediakan berbagai alat yang mendukung proses kolaboratif, seperti fasilitas brainstorming, pemungutan suara elektronik, dan analisis data secara kolektif. Sistem ini memungkinkan anggota

kelompok untuk berkolaborasi secara lebih efektif, meskipun berada di lokasi yang berbeda, dengan mengintegrasikan pandangan dan informasi dari berbagai anggota secara real-time.

C. Model Pengambilan Keputusan untuk Masalah Kompleks

Pengambilan keputusan dalam situasi kompleks menuntut pendekatan yang lebih sistematis dan terstruktur. Kompleksitas dalam pengambilan keputusan sering kali muncul akibat banyaknya variabel yang saling berkaitan, ketidakpastian informasi, dan berbagai kepentingan yang harus dipertimbangkan (Snowden & Boone, 2007). Dalam konteks manajemen dan organisasi, model pengambilan keputusan untuk masalah kompleks telah berkembang, mulai dari pendekatan klasik seperti Rational Decision-Making Model, hingga pendekatan berbasis sistem seperti Cynefin Framework dan Garbage Can Model (March & Olsen, 2010).

1. Rational Decision-Making Model (Model Pengambilan Keputusan Rasional)

Model pengambilan keputusan rasional dikembangkan berdasarkan asumsi bahwa individu atau organisasi bertindak secara logis untuk mencapai tujuan tertentu dengan menggunakan semua informasi yang tersedia (Simon, 2013). Langkah-Langkah Model Rasional:

- a. Identifikasi Masalah – Menentukan masalah utama yang harus diselesaikan.
- b. Pengumpulan Informasi – Mengumpulkan data relevan untuk memahami konteks keputusan.
- c. Identifikasi Alternatif – Menentukan berbagai opsi yang mungkin diambil.
- d. Evaluasi Alternatif – Membandingkan setiap alternatif berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan.
- e. Pemilihan Alternatif Terbaik – Memilih opsi yang dianggap paling optimal.
- f. Implementasi Keputusan – Menerapkan keputusan yang telah dipilih.
- g. Evaluasi dan Umpan Balik – Menilai efektivitas keputusan setelah diterapkan.

2. *Bounded rationality Model* (Model Rasionalitas Terbatas)

Konsep *bounded rationality* menyatakan bahwa manusia memiliki keterbatasan dalam kapasitas berpikir, informasi yang dapat diakses, dan waktu dalam mengambil keputusan. Karakteristik Model Rasionalitas Terbatas:

- a. Pengambil keputusan tidak selalu mencari alternatif terbaik, tetapi cukup memadai ("*satisficing*" *decision-making*).
- b. Keputusan dibuat berdasarkan heuristik atau aturan praktis.
- c. Tidak semua kemungkinan dianalisis secara mendalam karena keterbatasan sumber daya.

3. *Cynefin Framework*

Cynefin Framework membantu para pengambil keputusan dalam memahami kompleksitas situasi yang dihadapi. Model ini membagi masalah ke dalam lima kategori:

- a. *Simple* (Sederhana) – Masalah yang memiliki solusi yang jelas dan dapat diprediksi.
- b. *Complicated* (Rumit) – Masalah yang membutuhkan analisis mendalam tetapi masih dapat diselesaikan dengan pendekatan berbasis keahlian.
- c. *Complex* (Kompleks) – Masalah yang tidak memiliki pola yang jelas dan memerlukan pendekatan eksperimental.
- d. *Chaotic* (Kacau) – Masalah yang memerlukan tindakan cepat tanpa analisis mendalam karena situasi yang tidak menentu.
- e. *Disorder* (Tidak Terdefinisi) – Situasi di mana sulit menentukan kategori masalahnya.

4. *Garbage Can Model* (Model Tempat Sampah)

Garbage Can Model menggambarkan pengambilan keputusan dalam organisasi sebagai proses yang tidak terstruktur, di mana masalah, solusi, aktor, dan peluang keputusan muncul secara acak. Karakteristik Model:

- a. Pengambilan keputusan tidak selalu mengikuti urutan yang logis.
- b. Keputusan sering kali diambil berdasarkan situasi yang sedang terjadi, bukan rencana jangka panjang.
- c. Faktor kebetulan berperan penting dalam menentukan hasil keputusan.

5. *Intuitive Decision-Making Model* (Model Pengambilan Keputusan Intuitif)

Model pengambilan keputusan intuitif berfokus pada penggunaan naluri dan pengalaman sebelumnya untuk membuat keputusan secara cepat tanpa melalui analisis data yang mendalam. Klein (2017) menjelaskan bahwa pengambilan keputusan intuitif sangat bergantung pada pola-pola yang telah terbentuk dalam pikiran seseorang berdasarkan pengalaman yang relevan. Hal ini memungkinkan pengambil keputusan untuk mengenali situasi dengan cepat dan merespons dengan cara yang efektif, meskipun tanpa informasi lengkap. Model ini sering digunakan dalam lingkungan yang membutuhkan keputusan segera, seperti dalam militer atau layanan darurat.

6. *Multi-Criteria Decision Analysis* (MCDA)

MCDA adalah teknik yang digunakan untuk mengatasi keputusan kompleks dengan mempertimbangkan berbagai faktor dan kriteria secara bersamaan (Belton & Stewart, 2012). Langkah-Langkah dalam MCDA:

- a. Identifikasi tujuan keputusan.
- b. Menentukan kriteria evaluasi.
- c. Membandingkan berbagai alternatif berdasarkan bobot kriteria.
- d. Memilih alternatif terbaik berdasarkan analisis multi-kriteria.

D. Pengaruh Lingkungan dan Faktor Eksternal dalam Pengambilan Keputusan

Di dunia bisnis dan manajemen, pengambilan keputusan tidak hanya bergantung pada faktor internal organisasi, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh lingkungan eksternal. Faktor eksternal mencakup kondisi ekonomi, regulasi pemerintah, teknologi, budaya, dan persaingan pasar, yang semuanya dapat memperumit proses pengambilan keputusan (Grant, 2022). Keputusan yang diambil dalam kondisi lingkungan yang terus berubah sering kali melibatkan ketidakpastian dan risiko tinggi. Oleh karena itu, pemahaman tentang bagaimana faktor eksternal memengaruhi keputusan manajerial menjadi sangat penting agar organisasi dapat merespons perubahan dengan tepat dan mempertahankan keunggulan kompetitifnya.

Faktor Ekonomi dalam Pengambilan Keputusan

Kondisi ekonomi global dan domestik berperan utama dalam menentukan arah strategi organisasi. Faktor-faktor seperti inflasi, suku bunga, nilai tukar mata uang, dan pertumbuhan ekonomi dapat mempengaruhi keputusan bisnis di berbagai aspek.

a. Inflasi dan Stabilitas Harga

Inflasi yang tinggi dapat meningkatkan biaya produksi dan operasional bagi organisasi, yang pada gilirannya memaksa untuk menyesuaikan harga produk atau layanan. Kenaikan harga barang dan bahan baku memperburuk beban biaya yang harus ditanggung oleh perusahaan, yang dapat memengaruhi strategi harga dan profitabilitas. Selain itu, daya beli konsumen juga akan terpengaruh, karena mungkin mengurangi pengeluaran untuk barang dan jasa non-esensial.

b. Suku Bunga dan Investasi

Perubahan suku bunga yang ditetapkan oleh bank sentral dapat memengaruhi keputusan investasi perusahaan. Ketika suku bunga tinggi, biaya pinjaman menjadi lebih mahal, sehingga perusahaan cenderung menunda atau mengurangi rencana ekspansi dan investasi. Sebaliknya, suku bunga yang rendah mendorong perusahaan untuk lebih aktif berinvestasi karena biaya pinjaman menjadi lebih terjangkau. Dalam kondisi suku bunga rendah, perusahaan memiliki insentif lebih besar untuk mengambil risiko dan melakukan investasi yang dapat mempercepat pertumbuhan dan pengembangan bisnis (Brigham & Ehrhardt, 2020).

c. Nilai Tukar Mata Uang

Perusahaan multinasional harus memperhatikan fluktuasi nilai tukar mata uang karena dapat mempengaruhi biaya ekspor dan impor. Perubahan nilai tukar dapat membuat harga produk lebih mahal atau lebih murah di pasar internasional, yang berpotensi mengurangi daya saing. Selain itu, volatilitas mata uang juga meningkatkan risiko finansial bagi perusahaan yang beroperasi di berbagai negara. Untuk mengatasi hal ini, banyak perusahaan menggunakan strategi lindung nilai (hedging) untuk mengurangi potensi kerugian yang disebabkan oleh fluktuasi nilai tukar, sehingga dapat mempertahankan stabilitas keuangan.

d. Siklus Ekonomi dan Permintaan Pasar

Keputusan bisnis sangat dipengaruhi oleh fase siklus ekonomi yang sedang berlangsung. Pada periode ekspansi, perusahaan cenderung memperluas operasional dan berinvestasi untuk memanfaatkan permintaan pasar yang tinggi. Namun, selama resesi, permintaan menurun, dan perusahaan biasanya mengambil langkah-langkah penghematan biaya, seperti menunda proyek investasi besar, mengurangi produksi, atau bahkan merumahkan sebagian tenaga kerja. Selain itu, perusahaan harus menyesuaikan strategi pemasaran dan harga untuk tetap bertahan di pasar yang lesu. Pemahaman terhadap siklus ekonomi membantu perusahaan dalam merencanakan keputusan yang lebih tepat dan responsif terhadap perubahan kondisi pasar.

1. Faktor Hukum dan Regulasi dalam Pengambilan Keputusan

Regulasi pemerintah memiliki dampak signifikan terhadap cara organisasi beroperasi dan mengambil keputusan. Kepatuhan terhadap hukum dan kebijakan yang berlaku sangat penting untuk menghindari sanksi dan menjaga reputasi bisnis.

a. Peraturan Pajak dan Insentif Fiskal

Perubahan dalam kebijakan pajak dapat memengaruhi keputusan bisnis, terutama dalam hal profitabilitas dan alokasi investasi. Misalnya, penenaan pajak yang lebih tinggi dapat mengurangi margin keuntungan perusahaan, sementara insentif pajak seperti pengurangan pajak atau kredit pajak dapat mendorong perusahaan untuk berinvestasi di sektor-sektor tertentu, seperti energi terbarukan atau teknologi hijau. Kebijakan pajak yang mendukung sektor-sektor ini memberikan insentif finansial yang menarik bagi perusahaan untuk memperluas operasi, yang pada gilirannya dapat menciptakan peluang pertumbuhan jangka panjang.

b. Undang-Undang Ketenagakerjaan

Regulasi ketenagakerjaan, seperti undang-undang upah minimum, tunjangan pekerja, dan keselamatan kerja, memiliki dampak signifikan terhadap keputusan operasional perusahaan. Perusahaan harus mematuhi aturan ini untuk menghindari sanksi hukum, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi biaya tenaga kerja dan strategi rekrutmen. Misalnya, kenaikan upah minimum

dapat meningkatkan biaya operasional perusahaan, sehingga mempengaruhi keputusan terkait penetapan harga produk dan pengelolaan anggaran.

c. **Regulasi Lingkungan**

Perusahaan yang beroperasi di sektor yang memiliki dampak lingkungan tinggi harus mematuhi regulasi lingkungan yang ketat, seperti batas emisi karbon dan pengelolaan limbah. Kepatuhan terhadap regulasi ini memerlukan investasi dalam teknologi ramah lingkungan untuk mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan. Misalnya, perusahaan yang bergerak di industri manufaktur atau energi terbarukan harus mengadopsi teknologi yang lebih efisien dan ramah lingkungan, meskipun sering kali melibatkan biaya awal yang lebih tinggi. Namun, investasi ini tidak hanya memastikan kepatuhan terhadap peraturan, tetapi juga dapat meningkatkan citra perusahaan dan menarik konsumen yang peduli terhadap keberlanjutan (Bansal & DesJardine, 2014).

2. Faktor Teknologi dan Inovasi dalam Pengambilan Keputusan

Perkembangan teknologi yang cepat mengharuskan organisasi untuk terus beradaptasi agar tetap kompetitif. Teknologi tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga menciptakan peluang bisnis baru.

a. **Digitalisasi dan Transformasi Bisnis**

Kemajuan teknologi, seperti kecerdasan buatan (AI), big data, dan *Internet of Things* (IoT), memungkinkan perusahaan untuk mengoptimalkan proses pengambilan keputusan dengan analisis data yang lebih akurat dan real-time. Teknologi ini membantu perusahaan dalam mengidentifikasi tren, pola konsumsi, dan kebutuhan pasar yang mungkin tidak terlihat melalui metode konvensional. Misalnya, AI dapat digunakan untuk menganalisis perilaku konsumen, sedangkan IoT memberikan data langsung dari produk atau mesin, meningkatkan efisiensi operasional (McAfee & Brynjolfsson, 2017).

b. **Keamanan Siber dan Risiko Teknologi**

Ketergantungan yang semakin besar pada teknologi digital juga membawa risiko keamanan siber yang signifikan bagi perusahaan. Serangan siber, seperti peretasan atau pencurian

data, dapat merusak reputasi perusahaan dan mengancam keamanan informasi pelanggan yang sangat berharga. Oleh karena itu, perusahaan harus mempertimbangkan langkah-langkah perlindungan data yang lebih ketat dalam pengambilan keputusan. Investasi dalam teknologi keamanan siber, serta kebijakan perlindungan data yang sesuai, menjadi faktor penting dalam menjaga integritas informasi dan meminimalkan risiko kebocoran atau penyalahgunaan data pelanggan.

c. Disrupsi Teknologi

Kemunculan teknologi baru sering kali mengubah lanskap industri secara drastis, memaksa perusahaan untuk beradaptasi dengan cepat. Contohnya, platform e-commerce telah mengubah model bisnis ritel tradisional dengan memungkinkan transaksi online yang lebih mudah dan efisien. Di sektor perbankan, fintech telah mendisrupsi cara layanan keuangan diberikan, dengan menawarkan solusi pembayaran digital, pinjaman peer-to-peer, dan manajemen keuangan berbasis aplikasi yang lebih cepat dan lebih murah dibandingkan sistem perbankan konvensional. Perusahaan perlu mempertimbangkan dampak disrupsi teknologi ini dalam strategi pengambilan keputusan untuk tetap relevan dan kompetitif di pasar yang terus berkembang (Christensen, 2016).

3. Faktor Sosial dan Budaya dalam Pengambilan Keputusan

Perubahan sosial dan tren budaya juga berpengaruh terhadap cara organisasi mengambil keputusan, terutama dalam hal strategi pemasaran, sumber daya manusia, dan pengembangan produk.

a. Perubahan Preferensi Konsumen

Perubahan preferensi konsumen berperan penting dalam pengambilan keputusan bisnis. Misalnya, semakin banyak konsumen yang memilih produk ramah lingkungan sebagai bagian dari upaya untuk mendukung keberlanjutan. Selain itu, kecenderungan belanja online yang semakin meningkat mempengaruhi perusahaan untuk mengadaptasi strategi pemasaran dan distribusi. Perusahaan yang mampu memahami tren ini dan menyesuaikan penawaran dengan kebutuhan konsumen dapat memperoleh keunggulan kompetitif (Kotler *et al.*, 2019).

b. Keanekaragaman dan Inklusi

Keanekaragaman dan inklusi telah menjadi faktor penting dalam pengambilan keputusan di bidang sumber daya manusia (SDM). Organisasi yang menerapkan kebijakan inklusif, seperti memastikan kesempatan yang setara untuk semua individu tanpa memandang latar belakang ras, jenis kelamin, atau orientasi seksual, cenderung menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan produktif. Keberagaman dalam tim juga dapat meningkatkan inovasi dan kreativitas, yang pada gilirannya berkontribusi pada kinerja organisasi yang lebih baik.

c. Dampak Media Sosial

Dampak media sosial semakin besar dalam pengambilan keputusan bisnis, terutama dalam membentuk opini publik dan mengelola reputasi merek. Ulasan pelanggan, komentar, dan kampanye viral dapat mempengaruhi citra perusahaan secara cepat. Ketika menghadapi krisis reputasi, perusahaan perlu merespons dengan cepat dan bijaksana di media sosial untuk menghindari kerusakan lebih lanjut. Sebaliknya, media sosial juga menjadi alat yang efektif untuk mempromosikan produk atau layanan, memperkuat hubungan dengan konsumen, dan meningkatkan kesadaran merek.

4. Faktor Persaingan dalam Pengambilan Keputusan

Persaingan dalam industri mendorong perusahaan untuk membuat keputusan strategis guna mempertahankan pangsa pasar dan meningkatkan keunggulan kompetitif.

a. Analisis Kompetitif

Analisis kompetitif, seperti yang dijelaskan dalam *Porter's Five Forces*, memungkinkan perusahaan untuk mengevaluasi kekuatan persaingan dalam industri. Dengan memahami lima faktor utama ancaman pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar-menawar pemasok, kekuatan tawar-menawar pembeli, dan intensitas persaingan antar perusahaan organisasi dapat mengidentifikasi peluang dan ancaman dalam pasar (Belton, 2017).

b. Strategi Diferensiasi dan Inovasi

Strategi diferensiasi dan inovasi memungkinkan perusahaan untuk menciptakan nilai unik yang membedakannya dari pesaing

di pasar. Dengan mengembangkan produk atau layanan yang inovatif, perusahaan dapat menarik segmen pelanggan tertentu yang mencari keunggulan atau fitur khusus. Inovasi ini tidak hanya mencakup teknologi baru, tetapi juga pengembangan model bisnis atau pengalaman pelanggan yang lebih baik.

c. **Kemitraan dan Aliansi Strategis**

Kemitraan dan aliansi strategis merupakan strategi yang penting bagi perusahaan untuk menghadapi persaingan global. Dengan membentuk aliansi, perusahaan dapat mengakses sumber daya yang lebih besar, seperti teknologi, pasar baru, dan keahlian spesifik yang sulit didapatkan secara mandiri. Kemitraan ini memungkinkan perusahaan untuk berbagi risiko dan mempercepat inovasi, serta memperkuat posisi pasar. Dalam beberapa kasus, merger antara perusahaan dengan kekuatan yang saling melengkapi juga menjadi pilihan untuk meningkatkan daya saing dan mencapai skala ekonomi yang lebih besar.

E. Kasus Studi Pengambilan Keputusan dalam Situasi Kompleks

Pengambilan keputusan dalam situasi kompleks sering kali melibatkan banyak variabel, ketidakpastian tinggi, serta konsekuensi jangka panjang yang signifikan. Situasi kompleks ini dapat ditemukan di berbagai sektor, seperti bisnis, pemerintahan, kesehatan, dan lingkungan. Pemimpin dan manajer sering kali dihadapkan pada dilema yang memerlukan pendekatan multidisiplin dan analisis mendalam sebelum keputusan dibuat.

1. Kasus Studi 1: Pengambilan Keputusan dalam Krisis COVID-19 oleh Pemerintah Selandia Baru

Pada awal tahun 2020, pandemi COVID-19 menyebar dengan cepat ke seluruh dunia. Pemerintah di berbagai negara dihadapkan pada tantangan besar dalam menangani krisis kesehatan, ekonomi, dan sosial secara bersamaan.

a. **Tantangan yang Dihadapi**

Pemerintah Selandia Baru, di bawah kepemimpinan Perdana Menteri Jacinda Ardern, menghadapi berbagai tantangan kompleks, antara lain:

- 1) Ketidakpastian mengenai penyebaran virus dan dampaknya terhadap kesehatan masyarakat.
 - 2) Tekanan untuk menyeimbangkan antara keselamatan warga dan keberlanjutan ekonomi.
 - 3) Kebutuhan untuk mengomunikasikan keputusan secara efektif kepada masyarakat.
- b. Keputusan yang Diambil
- Pemerintah Selandia Baru memilih strategi eliminasi dibandingkan mitigasi dengan kebijakan lockdown ketat pada Maret 2020. Langkah-langkah yang diterapkan meliputi:
- 1) Lockdown Nasional: Penutupan perbatasan, pembatasan aktivitas sosial, dan kewajiban tinggal di rumah.
 - 2) Dukungan Ekonomi: Subsidi upah bagi perusahaan yang terdampak untuk menghindari pemutusan hubungan kerja (PHK).
 - 3) Komunikasi Transparan: Penyampaian informasi yang jelas dan konsisten kepada masyarakat melalui konferensi pers harian.
- c. Hasil dan Dampak
- 1) Selandia Baru berhasil mengendalikan penyebaran virus lebih cepat dibanding banyak negara lain.
 - 2) Kepercayaan publik terhadap pemerintah meningkat karena komunikasi yang terbuka dan transparan.
 - 3) Meskipun ekonomi terdampak, kebijakan cepat yang diambil membantu pemulihan lebih awal dibanding negara lain (Baker *et al.*, 2020).

2. Kasus Studi 2: Transformasi Digital di Microsoft di Bawah Kepemimpinan Satya Nadella

Pada tahun 2014, Satya Nadella ditunjuk sebagai CEO Microsoft. Saat itu, perusahaan menghadapi berbagai tantangan, termasuk penurunan pangsa pasar dan inovasi yang tertinggal dibanding kompetitor seperti Apple dan Google.

- a. Tantangan yang Dihadapi
 - 1) Microsoft memiliki budaya organisasi yang kaku dan kurang inovatif.

- 2) Bisnis berbasis perangkat lunak tradisional mulai digantikan oleh model berbasis cloud.
 - 3) Kompetisi ketat di industri teknologi dari perusahaan yang lebih inovatif.
- b. Keputusan yang Diambil
- 1) Berpindah ke Model Cloud-First: Nadella mengubah fokus Microsoft dari perangkat lunak tradisional ke layanan cloud melalui pengembangan Microsoft Azure.
 - 2) Budaya Organisasi yang Lebih Fleksibel: Menerapkan budaya "*growth mindset*" yang mendorong inovasi dan kolaborasi.
 - 3) Kemitraan dengan Kompetitor: Mengembangkan aplikasi Microsoft untuk sistem operasi Android dan iOS, yang sebelumnya dianggap sebagai pesaing.
- c. Hasil dan Dampak
- 1) Microsoft menjadi pemimpin dalam industri cloud dengan pertumbuhan signifikan dalam pendapatan dari Azure.
 - 2) Kapitalisasi pasar Microsoft meningkat lebih dari tiga kali lipat dalam lima tahun.
 - 3) Budaya organisasi yang lebih inovatif dan kolaboratif memperkuat posisi Microsoft dalam industri teknologi (Nadella *et al.*, 2018).

3. Kasus Studi 3: Keputusan Tesla untuk Berinvestasi dalam Teknologi Mobil Listrik

Pada awal 2000-an, industri otomotif masih didominasi oleh kendaraan berbahan bakar fosil. Tesla, yang dipimpin oleh Elon Musk, menghadapi tantangan dalam mengembangkan kendaraan listrik di tengah ketidakpastian pasar dan regulasi.

- a. Tantangan yang Dihadapi
- 1) Teknologi baterai yang belum berkembang dan biaya produksi yang tinggi.
 - 2) Kurangnya infrastruktur pengisian daya listrik.
 - 3) Skeptisisme pasar terhadap mobil listrik.
- b. Keputusan yang Diambil
- 1) Investasi Besar dalam Teknologi Baterai: Tesla membangun Gigafactory untuk meningkatkan produksi baterai dan menekan biaya.

- 2) Pengembangan Jaringan Pengisian Daya: Tesla membangun stasiun Supercharger di seluruh dunia untuk mengatasi hambatan infrastruktur.
 - 3) Model Bisnis Langsung ke Konsumen: Tesla menghilangkan perantara dengan menjual mobil langsung kepada pelanggan melalui sistem online.
- c. Hasil dan Dampak
- 1) Tesla menjadi pemimpin global dalam industri mobil listrik.
 - 2) Pasar kendaraan listrik berkembang pesat, dengan banyak produsen besar mulai berinvestasi dalam teknologi serupa.
 - 3) Harga saham Tesla meningkat drastis, menjadikannya salah satu perusahaan otomotif paling bernilai di dunia.

F. Soal Latihan Bab X

Untuk memperdalam pemahaman tentang pengambilan keputusan dalam situasi kompleks, latihan ini dirancang agar pembaca dapat menerapkan teori dan model yang telah dipelajari. Soal-soal mencakup analisis studi kasus nyata, seperti krisis keuangan global atau perubahan kebijakan pemerintah yang berdampak luas pada bisnis.

1. Jelaskan bagaimana kompleksitas dalam pengambilan keputusan memengaruhi manajer dalam organisasi besar.
2. Identifikasi dan jelaskan tiga faktor utama yang paling sering memengaruhi pengambilan keputusan dalam situasi kompleks.
3. Pilih satu teknik pengambilan keputusan yang efektif dalam situasi kompleks dan jelaskan bagaimana teknik tersebut dapat membantu dalam menyederhanakan kompleksitas.
4. Bandingkan dua model pengambilan keputusan yang digunakan dalam menghadapi masalah kompleks.
5. Pilih salah satu perusahaan yang berhasil melewati krisis ekonomi melalui keputusan strategis yang kompleks. Analisis bagaimana perusahaan tersebut membuat keputusan dan faktor apa yang menjadi kunci keberhasilannya.

BAB XI

TEKNOLOGI DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mampu memahami terkait dengan peran teknologi dalam proses pengambilan keputusan, memahami sistem pendukung keputusan (DSS), memahami penggunaan big data dalam pengambilan keputusan, memahami pengambilan keputusan berbasis kecerdasan buatan, serta memahami keuntungan dan tantangan penggunaan teknologi dalam pengambilan keputusan. Sehingga pembaca dapat lebih memahami dan memanfaatkan teknologi dalam mendukung proses pengambilan keputusan yang lebih efektif, berbasis data, dan adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis dan organisasi.

Materi Pembelajaran

- Peran Teknologi dalam Proses Pengambilan Keputusan
- Sistem Pendukung Keputusan (DSS)
- Penggunaan Big Data dalam Pengambilan Keputusan
- Pengambilan Keputusan Berbasis Kecerdasan Buatan
- Keuntungan dan Tantangan Penggunaan Teknologi dalam Pengambilan Keputusan
- Soal Latihan Bab XI

A. Peran Teknologi dalam Proses Pengambilan Keputusan

Teknologi dalam pengambilan keputusan mengacu pada penggunaan perangkat lunak, algoritma, sistem informasi, dan kecerdasan buatan untuk membantu organisasi dalam memilih opsi terbaik berdasarkan data yang tersedia. Teknologi ini memungkinkan pengolahan informasi yang lebih cepat, analisis prediktif, serta pemodelan skenario untuk membantu pemimpin organisasi dalam membuat keputusan yang lebih akurat (Davenport & Ronanki, 2018).

Teknologi memengaruhi pengambilan keputusan dalam beberapa aspek, di antaranya:

1. Mengoptimalkan Analisis Data untuk Keputusan yang Lebih Akurat

Di era digital, organisasi dapat memanfaatkan Big Data Analytics untuk mengoptimalkan pengambilan keputusan dengan menganalisis volume data yang besar dan beragam. Dengan kemampuan untuk memproses data yang tidak terstruktur, seperti interaksi di media sosial, transaksi pelanggan, dan laporan keuangan, organisasi dapat menggali wawasan berharga yang sebelumnya sulit diakses (Chen *et al.*, 2012).

2. Kecepatan dan Efisiensi dalam Pengambilan Keputusan

Dengan kemajuan teknologi seperti AI dan Machine Learning, pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan kecepatan dan efisiensi yang tinggi. Sistem cerdas ini mampu menganalisis pola historis dan tren data secara otomatis, kemudian memberikan rekomendasi yang relevan dalam hitungan detik. Hal ini memungkinkan organisasi untuk merespons perubahan pasar dengan cepat, mengurangi ketergantungan pada proses manual, dan meningkatkan akurasi keputusan.

3. Simulasi dan Pemodelan Keputusan

Simulasi berbasis teknologi, seperti yang dilakukan dengan *Decision Support Systems* (DSS), memungkinkan organisasi untuk menguji berbagai skenario sebelum mengambil keputusan yang sebenarnya. Dengan memanfaatkan pemodelan berbasis data, manajer dapat memprediksi dampak dari setiap keputusan yang diambil, baik itu dalam jangka pendek maupun panjang. Sistem ini memberikan wawasan tentang potensi hasil yang berbeda, membantu pengambilan keputusan yang lebih terinformasi dan mengurangi risiko yang terkait dengan ketidakpastian.

4. Automasi dalam Pengambilan Keputusan Operasional

Robotic Process Automation (RPA) telah merevolusi pengambilan keputusan operasional dengan menggantikan peran manusia dalam melaksanakan tugas-tugas repetitif dan berbasis aturan. Dalam sektor-sektor seperti perbankan, asuransi, dan manufaktur, RPA digunakan untuk mengotomatiskan proses-proses seperti pemrosesan

data, verifikasi transaksi, dan pengelolaan inventaris. Teknologi ini meningkatkan efisiensi, mengurangi kesalahan manusia, dan memungkinkan perusahaan untuk fokus pada kegiatan yang lebih strategis.

B. Sistem Pendukung Keputusan (DSS)

DSS adalah sistem berbasis komputer yang membantu pengguna dalam pengambilan keputusan dengan menyediakan informasi, analisis data, dan model simulasi. DSS bertujuan untuk meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan dengan memberikan alternatif solusi yang lebih akurat dan berbasis data.

1. *Data-Driven DSS*

Data-Driven Decision Support Systems (DSS) adalah sistem yang dirancang untuk mendukung pengambilan keputusan dengan memanfaatkan data dalam jumlah besar dan real-time. Teknologi ini memungkinkan organisasi untuk menganalisis informasi yang berasal dari berbagai sumber, seperti transaksi, sensor, dan data pelanggan, guna mengidentifikasi pola dan tren yang dapat memandu keputusan yang lebih akurat dan tepat waktu. DSS berbasis data memanfaatkan alat analisis canggih seperti machine learning dan big data analytics untuk memberikan wawasan yang lebih dalam dan memberikan rekomendasi yang lebih informasional dibandingkan dengan pengambilan keputusan konvensional.

2. *Model-Driven DSS*

Model-Driven Decision Support Systems (DSS) adalah sistem yang menggunakan model analitis, algoritma optimasi, atau simulasi untuk membantu pengambilan keputusan yang lebih tepat dan efisien. Sistem ini tidak hanya bergantung pada data, tetapi juga memanfaatkan model matematis atau statistik untuk memberikan solusi keputusan yang optimal. Model ini biasanya melibatkan perhitungan kompleks yang memungkinkan organisasi untuk mengevaluasi berbagai skenario dan memprediksi hasil yang paling menguntungkan. Dengan menggunakan model yang sudah teruji, DSS ini membantu pengambil keputusan untuk mencapai hasil yang diinginkan dengan cara yang lebih sistematis dan berbasis bukti.

3. *Knowledge-Driven DSS*

Knowledge-Driven Decision Support Systems (DSS) memanfaatkan kecerdasan buatan (AI) dan pembelajaran mesin (*Machine Learning*) untuk memberikan rekomendasi yang didasarkan pada pengetahuan yang diperoleh dari data historis dan pengalaman sebelumnya. Sistem ini tidak hanya mengandalkan data numerik atau model analitis, tetapi juga mengintegrasikan pengetahuan yang telah terakumulasi untuk membuat keputusan yang lebih cerdas dan adaptif. Dengan kemampuan AI untuk menganalisis pola dan hubungan dalam data yang kompleks, *Knowledge-Driven DSS* dapat membantu organisasi menghasilkan keputusan yang lebih relevan dan tepat waktu, terutama dalam situasi yang memerlukan pemahaman mendalam dan pengalaman sebelumnya.

4. *Communication-Driven DSS*

Communication-Driven Decision Support Systems (DSS) berfokus pada memfasilitasi kolaborasi dan komunikasi antar individu atau tim dalam proses pengambilan keputusan. Sistem ini mendukung interaksi yang efektif antara para pengambil keputusan dengan menyediakan platform yang memungkinkan pertukaran ide, diskusi, dan berbagi informasi secara real-time. Keberhasilan pengambilan keputusan sering kali bergantung pada sinergi antaranggota tim yang memiliki perspektif berbeda, dan *Communication-Driven DSS* memfasilitasi hal ini dengan menyediakan sarana untuk komunikasi yang terstruktur dan terorganisir. Melalui platform ini, tim dapat bekerja sama meskipun berada di lokasi geografis yang berbeda, memungkinkan untuk membuat keputusan yang lebih informasional dan berbasis konsensus.

C. Penggunaan Big Data dalam Pengambilan Keputusan

Di era digital saat ini, Big Data telah menjadi komponen kunci dalam proses pengambilan keputusan di berbagai sektor. Big Data merujuk pada kumpulan data dalam jumlah besar, dengan kecepatan tinggi, dan memiliki variasi yang kompleks. Dengan perkembangan teknologi, analisis Big Data kini dapat digunakan untuk mengidentifikasi pola, tren, dan wawasan yang dapat meningkatkan kualitas keputusan dalam organisasi. Big Data berperan penting dalam pengambilan keputusan dengan membantu organisasi dalam aspek berikut:

1. Meningkatkan Akurasi Keputusan

Big Data memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih akurat dengan menganalisis sejumlah besar data yang tersedia secara real-time. Dibandingkan dengan pendekatan tradisional yang sering bergantung pada intuisi atau pengalaman individu, analisis data besar memberikan wawasan yang lebih objektif dan berbasis bukti. Dengan kemampuan untuk mengekstrak pola dan tren dari data yang terstruktur dan tidak terstruktur, organisasi dapat membuat keputusan yang lebih terinformasi dan mengurangi potensi kesalahan.

2. Prediksi dan Tren Masa Depan

Big Data memungkinkan organisasi untuk memprediksi tren masa depan dengan menganalisis pola data historis yang terkumpul. Dengan menggunakan teknik analisis lanjutan seperti machine learning dan analitik prediktif, perusahaan dapat mengidentifikasi pola yang mungkin tidak terlihat dengan analisis tradisional. Misalnya, dalam industri ritel, analisis tren pembelian sebelumnya dapat membantu memprediksi produk yang akan diminati di masa depan.

3. Optimalisasi Operasional

Analisis Big Data membantu meningkatkan efisiensi operasional dengan mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan atau inovasi.

a. Manufaktur

Pada sektor manufaktur, penggunaan sensor *Internet of Things* (IoT) yang terhubung dengan analisis Big Data memungkinkan pemantauan kondisi mesin secara real-time. Data yang dikumpulkan dari sensor ini dianalisis untuk mendeteksi tanda-tanda potensi kerusakan atau kegagalan mesin sebelum terjadi kerusakan besar. Pendekatan prediktif ini, yang dikenal sebagai pemeliharaan prediktif, dapat mengurangi waktu henti mesin, meningkatkan efisiensi operasional, dan mengurangi biaya perbaikan yang tidak terduga.

b. Transportasi

Pada sektor transportasi, aplikasi seperti Uber dan Grab memanfaatkan data real-time untuk mengoptimalkan rute perjalanan dan waktu tempuh. Dengan menganalisis data dari kendaraan, lokasi pengguna, serta kondisi lalu lintas terkini, algoritma yang digunakan dapat menghitung rute tercepat dan

paling efisien. Hal ini tidak hanya mengurangi waktu perjalanan bagi penumpang, tetapi juga meningkatkan efisiensi bahan bakar dan mengurangi emisi karbon.

4. Pengelolaan Risiko dan Keamanan

Big Data dapat digunakan untuk mendeteksi anomali dan mencegah risiko dalam berbagai sektor.

a. Keuangan

Pada sektor keuangan, sistem keamanan berbasis Big Data berperan penting dalam mendeteksi transaksi mencurigakan dan mencegah pencucian uang. Dengan menganalisis pola transaksi yang besar dan kompleks, sistem ini dapat mengidentifikasi perilaku yang tidak biasa atau potensi risiko dalam waktu nyata. Data transaksi, riwayat pelanggan, dan faktor eksternal lainnya digunakan untuk membangun model prediktif yang dapat mendeteksi tanda-tanda pencucian uang atau penipuan secara lebih efektif (Chen *et al.*, 2012).

b. Keamanan Siber

Pada keamanan siber, algoritma Machine Learning (ML) memanfaatkan analisis Big Data untuk mengenali pola serangan siber yang mungkin terjadi. Dengan menganalisis data jaringan dalam jumlah besar, ML dapat mengidentifikasi anomali atau perilaku mencurigakan yang menunjukkan potensi serangan. Algoritma ini dilatih untuk mendeteksi pola serangan yang berkembang, seperti malware atau phishing, dan memberikan respons otomatis untuk memitigasi ancaman sebelum menyebabkan kerusakan signifikan.

D. Pengambilan Keputusan Berbasis Kecerdasan Buatan

Kecerdasan Buatan (AI) didefinisikan sebagai sistem komputer yang dapat meniru kecerdasan manusia dalam menyelesaikan tugas, termasuk pengambilan keputusan (Russell & Norvig, 2016). AI memanfaatkan berbagai teknik seperti *Machine Learning* (ML), *Deep Learning*, *Natural Language Processing* (NLP), dan *Computer Vision* untuk memproses dan menganalisis data secara otomatis. AI berperan penting dalam pengambilan keputusan dengan berbagai keunggulan berikut:

1. Otomatisasi dan Efisiensi

AI dapat meningkatkan otomatisasi dan efisiensi dalam pengambilan keputusan dengan menganalisis data secara cepat dan akurat, mengurangi keterlibatan manusia dalam proses yang memakan waktu. Dengan menggunakan algoritma canggih, AI dapat memproses informasi dalam jumlah besar dan memberikan rekomendasi berbasis data yang lebih objektif. Ini membantu menghindari bias subjektif yang mungkin muncul akibat pengalaman atau preferensi individu, serta mempercepat waktu pengambilan keputusan.

2. Prediksi dan Analisis Data yang Lebih Akurat

AI memiliki kemampuan untuk menganalisis data historis dalam jumlah besar dan mengidentifikasi pola serta tren yang mungkin tidak terlihat oleh manusia. Dengan menggunakan teknik pembelajaran mesin dan algoritma prediktif, AI dapat memproyeksikan kemungkinan kejadian di masa depan, memberikan wawasan yang lebih akurat dan berbasis data.

3. Pengambilan Keputusan dalam Waktu Nyata (*Real-Time Decision Making*)

AI memungkinkan pengambilan keputusan dalam waktu nyata dengan menganalisis data yang terus diperbarui secara cepat dan akurat. Dengan menggunakan algoritma canggih, AI dapat menilai kondisi saat ini dan memberikan rekomendasi atau tindakan yang sesuai dalam hitungan detik.

4. Pengurangan Bias dalam Pengambilan Keputusan

AI dapat membantu mengurangi bias kognitif dalam pengambilan keputusan dengan menganalisis data secara objektif dan berdasarkan fakta. Ketika keputusan diambil oleh manusia, seringkali dipengaruhi oleh faktor-faktor subjektif, seperti emosi atau pengalaman pribadi. Namun, AI mengandalkan algoritma yang mengolah data tanpa adanya preferensi pribadi, sehingga keputusan yang dihasilkan lebih rasional dan konsisten.

E. Keuntungan dan Tantangan Penggunaan Teknologi dalam Pengambilan Keputusan

Teknologi telah menjadi faktor kunci dalam pengambilan keputusan di berbagai sektor, dari bisnis hingga pemerintahan. Dengan adanya kemajuan dalam *Artificial Intelligence* (AI), *Big Data*, *Machine Learning* (ML), dan *Decision Support Systems* (DSS), organisasi kini dapat membuat keputusan lebih cepat, akurat, dan berbasis data. Namun, penerapan teknologi dalam pengambilan keputusan juga menghadirkan berbagai tantangan, termasuk masalah etika, keamanan data, dan ketergantungan berlebihan terhadap teknologi (Brynjolfsson & McAfee, 2016).

1. Keuntungan Penggunaan Teknologi dalam Pengambilan Keputusan

a. Peningkatan Kecepatan dan Efisiensi

Teknologi memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih cepat dengan memproses data dalam jumlah besar secara efisien. Sistem berbasis teknologi, seperti *Big Data Analytics* dan kecerdasan buatan (AI), dapat menganalisis informasi dalam hitungan detik, memberikan wawasan yang diperlukan untuk membuat keputusan yang lebih baik dalam waktu singkat. Hal ini sangat penting dalam lingkungan bisnis yang dinamis, di mana waktu yang lama untuk menganalisis data dapat menghambat keunggulan kompetitif.

b. Akurasi dan Objektivitas yang Lebih Tinggi

Penggunaan teknologi dalam pengambilan keputusan secara signifikan meningkatkan akurasi dan objektivitas dengan mengurangi kesalahan manusia dan bias kognitif. Sistem berbasis data, seperti kecerdasan buatan (AI) dan analisis data besar (*Big Data*), mampu menganalisis informasi secara objektif, mengandalkan fakta dan pola yang ditemukan dalam data tanpa dipengaruhi oleh persepsi atau emosi manusia. Hal ini membantu organisasi membuat keputusan yang lebih tepat, terukur, dan berbasis bukti, sekaligus menghindari keputusan yang dipengaruhi oleh bias atau preferensi pribadi.

c. Analisis Data yang Lebih Mendalam

Teknologi seperti Big Data dan kecerdasan buatan (AI) memungkinkan organisasi untuk menggali wawasan yang lebih mendalam dari data yang kompleks dan besar. Dengan menganalisis pola, tren, dan hubungan tersembunyi dalam data, teknologi ini membantu pengambil keputusan untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang kondisi pasar, perilaku konsumen, atau kinerja operasional. Proses analisis yang lebih mendalam ini memberikan gambaran yang lebih akurat dan komprehensif, memungkinkan keputusan yang lebih informasional dan strategis.

d. Pengambilan Keputusan Berbasis Prediksi

Teknologi memungkinkan organisasi untuk melakukan pengambilan keputusan berbasis prediksi dengan menganalisis data historis dan tren masa lalu. Dengan menggunakan alat seperti analitik prediktif, machine learning, dan AI, organisasi dapat memprediksi kemungkinan kejadian di masa depan, seperti fluktuasi pasar, perubahan permintaan, atau risiko operasional. Pendekatan ini membantu organisasi untuk mengantisipasi potensi masalah sebelum terjadi, serta memanfaatkan peluang yang mungkin terlewatkan jika hanya bergantung pada keputusan reaktif.

e. Skalabilitas dan Aksesibilitas yang Lebih Besar

Teknologi memberikan kemampuan skalabilitas dan aksesibilitas yang lebih besar bagi perusahaan untuk memperluas operasional secara global tanpa mengorbankan kualitas pengambilan keputusan. Dengan solusi berbasis cloud, sistem manajemen data yang terintegrasi, dan alat kolaborasi online, perusahaan dapat mengakses informasi dan membuat keputusan secara real-time di berbagai lokasi, memungkinkan efisiensi operasional yang lebih tinggi.

2. Tantangan Penggunaan Teknologi dalam Pengambilan Keputusan

a. Masalah Etika dan Privasi Data

Penggunaan teknologi dalam pengambilan keputusan sering kali memunculkan tantangan terkait etika dan privasi data. Pengumpulan dan analisis data besar dapat mengungkap informasi pribadi yang sensitif, menimbulkan kekhawatiran

tentang bagaimana data tersebut disimpan, digunakan, dan dilindungi. Selain itu, keputusan yang didorong oleh algoritma atau kecerdasan buatan dapat memunculkan masalah terkait bias, diskriminasi, dan transparansi. Organisasi perlu memastikan bahwa kebijakan privasi dan standar etika diikuti dengan ketat untuk menjaga kepercayaan pelanggan dan menghindari potensi penyalahgunaan data, serta memastikan bahwa keputusan yang diambil mencerminkan nilai-nilai keadilan dan akuntabilitas.

b. Ketergantungan Berlebihan terhadap Teknologi

Ketergantungan berlebihan pada teknologi dalam pengambilan keputusan dapat menyebabkan organisasi kehilangan aspek penting dari keputusan yang didorong oleh pemikiran kritis dan intuisi manusia. Meskipun teknologi, seperti kecerdasan buatan dan analisis data, dapat memberikan informasi dan rekomendasi yang berguna, terlalu bergantung padanya dapat mengurangi kemampuan individu untuk berpikir secara independen dan memahami konteks yang lebih luas. Hal ini berisiko mengabaikan faktor manusia, seperti nilai, perasaan, dan pengalaman, yang sering kali penting dalam membuat keputusan yang holistik dan berkelanjutan.

c. Bias dalam Algoritma dan Data

Bias dalam algoritma dan data dapat menjadi tantangan signifikan dalam pengambilan keputusan berbasis teknologi. Kecerdasan buatan (AI) bergantung pada data yang ada untuk menghasilkan keputusan, namun jika data tersebut memiliki ketidakseimbangan atau mencerminkan diskriminasi tersembunyi, maka algoritma yang dihasilkan juga dapat memperkuat bias tersebut. Misalnya, data historis yang tidak representatif atau mencerminkan ketidakadilan sosial dapat menyebabkan AI menghasilkan rekomendasi yang tidak adil atau diskriminatif terhadap kelompok tertentu.

d. Kurangnya Transparansi dan Akuntabilitas

Kurangnya transparansi dan akuntabilitas dalam penggunaan teknologi, khususnya algoritma AI, menjadi tantangan signifikan dalam pengambilan keputusan. Banyak algoritma berfungsi sebagai "black box", di mana cara kerja dan proses pengambilan keputusan sulit dipahami atau dijelaskan. Hal ini menciptakan kesulitan dalam menilai keakuratan atau keadilan keputusan yang

dihasilkan. Tanpa pemahaman yang jelas tentang bagaimana algoritma bekerja, perusahaan dan individu mungkin kesulitan untuk mempertanggungjawabkan hasil yang dihasilkan oleh AI, yang pada akhirnya dapat mengurangi kepercayaan publik dan meningkatkan risiko kesalahan atau bias yang tidak terdeteksi.

e. Keamanan Siber dan Risiko Peretasan

Keamanan siber dan risiko peretasan menjadi tantangan besar bagi organisasi yang mengandalkan teknologi dalam pengambilan keputusan. Serangan siber dapat mengakses sistem dan merusak integritas data yang digunakan untuk membuat keputusan penting. Manipulasi data yang diakibatkan oleh peretasan dapat mengarah pada keputusan yang keliru atau merugikan.

f. Biaya Implementasi yang Tinggi

Biaya implementasi teknologi canggih seperti AI, Big Data, dan sistem DSS sering kali menjadi hambatan bagi banyak organisasi, terutama yang memiliki anggaran terbatas. Investasi awal yang besar diperlukan untuk membeli perangkat keras, perangkat lunak, dan melatih staf untuk mengoperasikan sistem ini. Selain itu, biaya pemeliharaan dan pembaruan teknologi secara berkala juga dapat meningkatkan beban finansial.

F. Soal Latihan Bab XI

Soal latihan Bab XI dirancang untuk menguji pemahaman tentang peran teknologi dalam pengambilan keputusan, termasuk sistem pendukung keputusan (DSS), big data, dan kecerdasan buatan. Pemahaman tentang teknologi pengambilan keputusan sangat penting dalam dunia bisnis modern karena memungkinkan optimalisasi strategi berbasis data. Dengan mengerjakan latihan ini, pembaca diharapkan dapat mengasah keterampilan analitis dan kritis dalam memanfaatkan teknologi untuk pengambilan keputusan yang lebih efektif.

1. Jelaskan bagaimana peran teknologi dalam meningkatkan kualitas pengambilan keputusan di organisasi!
2. Apa itu *Decision Support System* (DSS), dan bagaimana teknologi ini mendukung pengambilan keputusan?
3. Bagaimana Big Data membantu organisasi dalam mengambil keputusan yang lebih baik?

4. Jelaskan keuntungan dan tantangan dari penggunaan kecerdasan buatan (AI) dalam pengambilan keputusan!
5. Jelaskan bagaimana pengambilan keputusan berbasis teknologi dapat membantu dalam mitigasi risiko organisasi!

BAB XII

PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM NEGOSIASI

Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mampu memahami terkait dengan pengambilan keputusan dalam konteks negosiasi, memahami teknik pengambilan keputusan untuk mencapai *win-win solution*, memahami pengaruh emosi dalam pengambilan keputusan negosiasi, memahami strategi negosiasi yang berhasil, serta memahami mengelola risiko dan ketidakpastian dalam negosiasi. Sehingga pembaca dapat lebih siap menghadapi negosiasi yang kompleks, membuat keputusan yang lebih strategis, serta mencapai hasil yang optimal dalam berbagai situasi negosiasi, baik dalam dunia bisnis, diplomasi, maupun kehidupan sehari-hari.

Materi Pembelajaran

- Pengambilan Keputusan dalam Konteks Negosiasi
- Teknik Pengambilan Keputusan untuk Mencapai *Win-Win Solution*
- Pengaruh Emosi dalam Pengambilan Keputusan Negosiasi
- Strategi Negosiasi yang Berhasil
- Mengelola Risiko dan Ketidakpastian dalam Negosiasi
- Soal Latihan Bab XII

A. Pengambilan Keputusan dalam Konteks Negosiasi

Negosiasi adalah proses interaktif di mana dua atau lebih pihak dengan kepentingan yang berbeda berusaha mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan. Pengambilan keputusan dalam negosiasi melibatkan analisis yang mendalam terhadap informasi yang tersedia, strategi komunikasi, serta pemahaman terhadap dinamika psikologis dan ekonomi dari pihak-pihak yang terlibat (Thompson, 2015). Dalam lingkungan bisnis, pengambilan keputusan yang efektif dalam negosiasi sangat penting untuk menciptakan solusi optimal yang menguntungkan

semua pihak. Dalam negosiasi, pengambilan keputusan mengacu pada proses memilih di antara berbagai alternatif untuk mencapai hasil yang diinginkan. Keputusan ini sering kali dibuat dalam kondisi ketidakpastian, keterbatasan informasi, serta tekanan waktu. Untuk meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan dalam negosiasi, beberapa strategi berikut dapat diterapkan:

1. Menerapkan Prinsip BATNA (*Best Alternative to a Negotiated Agreement*)

Prinsip BATNA (*Best Alternative to a Negotiated Agreement*) adalah strategi penting dalam negosiasi yang mengacu pada pilihan terbaik yang dapat diambil oleh pihak yang terlibat jika negosiasi yang sedang berlangsung gagal mencapai kesepakatan. Memahami BATNA memungkinkan pihak yang bernegosiasi untuk menentukan apakah harus melanjutkan pembicaraan atau mundur dan mengambil alternatif lain yang lebih menguntungkan. Dengan memiliki BATNA yang jelas, negosiator dapat lebih percaya diri dalam mengambil keputusan dan tidak merasa terdesak untuk menerima tawaran yang tidak menguntungkan (Fisher & Ury, 2012).

2. Menggunakan Data dan Fakta

Menggunakan data dan fakta dalam pengambilan keputusan adalah pendekatan yang lebih objektif dan rasional dibandingkan dengan keputusan yang hanya mengandalkan intuisi. Data yang valid dan riset yang mendalam memberikan bukti konkret yang dapat mengarah pada keputusan yang lebih terukur dan dapat dipertanggungjawabkan. Keputusan berbasis data membantu meminimalkan risiko dan ketidakpastian karena proses pengambilannya didasarkan pada informasi yang lebih lengkap dan terkini, sehingga lebih mungkin menghasilkan hasil yang lebih tepat dan menguntungkan.

3. Menerapkan Teknik "*Win-Win Negotiation*"

Pendekatan "*Win-Win Negotiation*" berfokus pada pencapaian hasil yang menguntungkan kedua belah pihak, yang berlawanan dengan perspektif tradisional yang hanya mengutamakan kemenangan satu pihak. Dalam pendekatan ini, negosiator berusaha memahami kebutuhan, tujuan, dan kekhawatiran masing-masing pihak untuk menemukan solusi yang dapat diterima oleh semua pihak yang terlibat.

Ini mendorong terciptanya hubungan yang lebih harmonis dan saling menguntungkan dalam jangka panjang, daripada hanya meraih kemenangan dalam satu perundingan (Thompson, 2015).

4. Mengatasi Bias Kognitif

Beberapa bias kognitif yang dapat menghambat pengambilan keputusan dalam negosiasi meliputi:

- a. Anchoring Bias – Menempatkan nilai yang terlalu tinggi pada informasi awal.
- b. Confirmation Bias – Hanya mencari informasi yang mendukung keyakinan pribadi.
- c. Overconfidence Bias – Merasa terlalu yakin terhadap posisi sendiri tanpa mempertimbangkan perspektif pihak lain.

5. Menggunakan Teknologi dalam Negosiasi

Perkembangan teknologi, khususnya Artificial Intelligence (AI) dan Big Data, telah mengubah cara negosiasi dilakukan, menjadikannya lebih berbasis data dan efisien. Dengan kemampuan AI untuk menganalisis data dalam jumlah besar, negosiator dapat memperoleh wawasan yang lebih mendalam mengenai preferensi, perilaku, dan pola tindakan pihak lawan. Teknologi ini memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih cepat dan akurat, karena data yang relevan dapat diproses dalam waktu nyata, mengurangi ketergantungan pada intuisi atau asumsi yang kurang berbasis bukti. Big Data juga memungkinkan pengenalan tren atau pola yang mungkin tidak terlihat dalam analisis tradisional, memberikan keunggulan kompetitif dalam merumuskan strategi negosiasi (Brynjolfsson & McAfee, 2016).

B. Teknik Pengambilan Keputusan untuk Mencapai *Win-Win Solution*

Win-win solution adalah hasil negosiasi di mana semua pihak merasa mendapatkan manfaat dari kesepakatan yang dibuat. Pendekatan ini berbeda dari strategi win-lose, di mana salah satu pihak memperoleh keuntungan dengan mengorbankan pihak lain (Lewicki *et al.*, 2016). Pendekatan win-win biasanya digunakan dalam negosiasi bisnis, diplomasi internasional, dan penyelesaian konflik organisasi. Untuk

mencapai win-win solution dalam negosiasi, beberapa teknik utama dapat diterapkan:

1. Menggunakan Prinsip BATNA (*Best Alternative to a Negotiated Agreement*)

BATNA adalah alternatif terbaik yang dimiliki seorang negosiator jika negosiasi tidak mencapai kesepakatan. Dengan memiliki BATNA yang kuat, negosiator dapat:

- a. Memiliki posisi tawar yang lebih baik.
- b. Menolak kesepakatan yang tidak menguntungkan tanpa tekanan.
- c. Meningkatkan fleksibilitas dalam negosiasi.

Misalnya, dalam negosiasi kontrak bisnis, perusahaan yang memiliki beberapa opsi mitra dagang memiliki peluang lebih besar untuk mendapatkan kesepakatan yang menguntungkan dibandingkan dengan perusahaan yang hanya memiliki satu opsi mitra.

2. Menggunakan Model *Integrative Negotiation*

Integrative negotiation adalah pendekatan yang menekankan pada penciptaan nilai dalam negosiasi dengan cara memperluas opsi yang tersedia untuk semua pihak. Langkah-langkah dalam model ini meliputi:

- a. Mengidentifikasi kepentingan bersama – Memahami tujuan dan harapan semua pihak.
- b. Mengembangkan solusi kreatif – Menemukan alternatif yang dapat menguntungkan kedua belah pihak.
- c. Membahas berbagai opsi – Tidak hanya berfokus pada satu solusi, tetapi mencari kemungkinan lain yang lebih optimal.

Pendekatan ini sering digunakan dalam negosiasi bisnis dan hubungan diplomatik, di mana kompromi diperlukan untuk mencapai hasil terbaik bagi semua pihak.

3. Menggunakan Teknik *Active Listening* dan *Empati*

Mendengarkan secara aktif dan menunjukkan empati membantu membangun hubungan yang lebih baik antara para negosiator. Teknik ini mencakup:

- a. *Paraphrasing* – Mengulangi kembali apa yang dikatakan pihak lain untuk memastikan pemahaman yang benar.

- b. *Clarifying Questions* – Mengajukan pertanyaan untuk memperjelas maksud dan kepentingan pihak lain.
- c. *Mirroring* – Mencerminkan bahasa tubuh dan nada suara untuk menciptakan keselarasan komunikasi.

Dengan menggunakan teknik ini, negosiator dapat memahami perspektif pihak lain dan menemukan solusi yang lebih inklusif.

4. Menerapkan Teknik "*Expanding the Pie*"

Pada negosiasi, sering kali terjadi situasi di mana sumber daya terbatas, yang membuat pihak-pihak berkompetisi untuk mendapatkan bagian terbesar. Teknik *expanding the pie* adalah pendekatan di mana para negosiator bekerja sama untuk menciptakan nilai tambahan sehingga semua pihak mendapatkan manfaat lebih besar (Thompson, 2015). Contoh penerapannya dapat ditemukan dalam negosiasi gaji. Daripada hanya berfokus pada angka gaji, perusahaan dapat menawarkan tambahan seperti bonus, fleksibilitas kerja, atau pelatihan profesional, yang dapat meningkatkan kepuasan kedua belah pihak.

5. Menggunakan Pendekatan Mutual Gains

Pendekatan mutual gains didasarkan pada prinsip bahwa setiap pihak dalam negosiasi harus merasa mendapatkan keuntungan dari kesepakatan. Teknik ini mencakup:

- a. Identifikasi nilai tambah bagi semua pihak.
- b. Membangun hubungan jangka panjang.
- c. Menyesuaikan strategi dengan preferensi masing-masing pihak.

Pendekatan ini sering digunakan dalam negosiasi perdagangan internasional, di mana kepentingan berbagai negara harus dipertimbangkan secara seimbang.

C. Pengaruh Emosi dalam Pengambilan Keputusan Negosiasi

Negosiasi merupakan proses yang kompleks dan melibatkan berbagai aspek kognitif serta emosional. Keputusan yang diambil dalam negosiasi tidak hanya didasarkan pada rasionalitas tetapi juga sangat dipengaruhi oleh faktor emosional. Emosi seperti kemarahan, kegembiraan, ketakutan, dan frustrasi dapat memengaruhi cara individu berpikir, berinteraksi, serta membuat keputusan dalam negosiasi. Menurut penelitian Thompson (2015), pengaruh emosi dalam negosiasi

dapat berdampak positif maupun negatif, tergantung pada bagaimana emosi tersebut dikelola. Emosi yang positif dapat membantu membangun hubungan, meningkatkan kepercayaan, dan mendorong pencapaian kesepakatan yang lebih menguntungkan. Sebaliknya, emosi negatif dapat menyebabkan ketegangan, meningkatkan risiko konflik, dan bahkan menggagalkan kesepakatan. Emosi dapat memengaruhi negosiasi dalam berbagai cara, mulai dari persepsi terhadap lawan negosiasi hingga strategi yang digunakan dalam pengambilan keputusan. Berikut beberapa dampak utama emosi dalam negosiasi:

1. Pengaruh Emosi Positif

Emosi positif seperti kegembiraan, rasa percaya diri, dan optimisme dapat meningkatkan efektivitas negosiasi dengan cara berikut:

a. Meningkatkan Kepercayaan dan Kolaborasi

Emosi positif dapat meningkatkan kepercayaan dan kolaborasi dalam negosiasi, karena individu dengan suasana hati yang baik lebih cenderung untuk terbuka dan percaya kepada pihak lain. Hal ini tercermin dalam situasi negosiasi kontrak kerja, di mana seorang manajer yang merasa puas dengan pencapaian perusahaan akan memiliki kecenderungan untuk menawarkan kondisi yang adil kepada calon karyawan. Perasaan senang ini menciptakan suasana yang lebih konstruktif, memungkinkan diskusi yang lebih transparan dan pengambilan keputusan yang lebih berfokus pada hasil yang menguntungkan kedua belah pihak. Kepercayaan yang terbangun memfasilitasi tercapainya kesepakatan yang lebih baik.

b. Meningkatkan Kreativitas dalam Penyelesaian Masalah

Individu yang merasa bahagia atau puas cenderung lebih terbuka untuk berpikir kreatif, memungkinkan untuk menemukan solusi yang inovatif dan efektif dalam negosiasi. Dalam konteks negosiasi yang melibatkan banyak pihak dan membutuhkan kompromi yang kompleks, suasana hati yang positif memfasilitasi munculnya ide-ide baru yang mungkin tidak dipertimbangkan dalam situasi yang lebih menegangkan.

c. Membantu Membangun Hubungan Jangka Panjang

Ketika individu merasa senang atau puas selama proses negosiasi, lebih cenderung menciptakan atmosfer yang

mendukung kepercayaan dan keterbukaan. Hal ini tidak hanya memperkuat hubungan yang ada, tetapi juga memfasilitasi kerja sama di masa depan. Sebagai contoh, para pihak yang merasa dihargai dan diperlakukan dengan baik selama negosiasi lebih mungkin untuk melanjutkan kemitraan jangka panjang yang saling menguntungkan, mendukung kolaborasi yang berkelanjutan.

2. Pengaruh Emosi Negatif

Emosi negatif seperti kemarahan, frustrasi, atau kecemasan dapat berdampak buruk dalam negosiasi:

a. Meningkatkan Ketegangan dan Konflik

Emosi negatif, seperti kemarahan, dapat meningkatkan ketegangan dan memperburuk konflik dalam negosiasi. Ketika negosiator merasa marah, lebih cenderung menunjukkan sikap agresif, yang dapat mengurangi kemungkinan untuk mencapai kompromi dan menciptakan kebuntuan dalam diskusi. Sebagai contoh, dalam negosiasi antara perusahaan dan serikat pekerja, kemarahan yang dirasakan oleh kedua belah pihak dapat mengarah pada saling menyalahkan dan penutupan jalur komunikasi, sehingga menghambat upaya penyelesaian konflik yang konstruktif dan merugikan kedua belah pihak dalam jangka panjang.

b. Mengurangi Kemampuan Berpikir Jernih dan Rasional

Emosi negatif seperti stres atau kecemasan dapat mengurangi kemampuan seseorang untuk berpikir jernih dan rasional, yang berdampak buruk pada pengambilan keputusan dalam negosiasi. Thompson (2015) menunjukkan bahwa individu yang berada dalam kondisi emosional yang tertekan cenderung membuat keputusan terburu-buru tanpa mempertimbangkan konsekuensi jangka panjang. Sebagai contoh, seorang negosiator yang merasa cemas atau tertekan mungkin menerima tawaran yang kurang menguntungkan hanya untuk segera mengakhiri negosiasi, meskipun tawaran tersebut tidak memenuhi kepentingan atau tujuan jangka panjang.

c. Memengaruhi Persepsi terhadap Lawan Negosiasi

Emosi negatif, seperti kecemasan atau frustrasi, dapat memengaruhi persepsi seseorang terhadap lawan negosiasi dan

menyebabkan bias kognitif. Individu yang terjebak dalam emosi negatif sering kali menjadi lebih curiga atau skeptis terhadap niat lawan. Perasaan negatif ini dapat membuat seseorang menilai lawan negosiasi dengan cara yang tidak objektif, menganggap niat sebagai tidak jujur atau merugikan, padahal niat tersebut mungkin tidak demikian.

D. Strategi Negosiasi yang Berhasil

Negosiasi merupakan proses yang kompleks yang melibatkan komunikasi, kompromi, serta strategi untuk mencapai kesepakatan yang menguntungkan bagi semua pihak yang terlibat. Menurut Thompson (2015), keberhasilan dalam negosiasi bergantung pada pemahaman yang mendalam tentang strategi dan teknik yang dapat diterapkan dalam berbagai situasi. Negosiator yang sukses memahami bahwa negosiasi bukan sekadar tentang memenangkan argumen, tetapi juga membangun hubungan jangka panjang, mengelola emosi, serta menggunakan data dan informasi dengan tepat untuk memperkuat posisinya. Dalam konteks bisnis, diplomasi, atau bahkan kehidupan sehari-hari, strategi negosiasi yang efektif dapat menjadi alat yang kuat untuk mencapai tujuan.

1. Strategi Win-Win (*Integrative Negotiation*)

Strategi ini bertujuan untuk menciptakan hasil yang saling menguntungkan bagi semua pihak yang terlibat. Menurut Fisher dan Ury (2012), pendekatan win-win memungkinkan negosiator untuk menemukan solusi kreatif yang memenuhi kepentingan bersama.

a. Fokus pada Kepentingan, Bukan Posisi

Strategi win-win dalam negosiasi mengutamakan pemahaman dan pemenuhan kepentingan kedua belah pihak, bukan sekadar berfokus pada posisi masing-masing. Alih-alih terjebak dalam perdebatan mengenai angka atau tuntutan spesifik, negosiator perlu menggali alasan atau kebutuhan yang mendasari setiap permintaan. Sebagai contoh, dalam negosiasi antara perusahaan dan serikat pekerja, alih-alih berfokus hanya pada kenaikan gaji, kedua pihak bisa membahas bagaimana dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan dengan cara yang lebih holistik, seperti menawarkan tunjangan kesehatan yang lebih baik atau bonus kinerja berdasarkan pencapaian.

- b. **Menciptakan Opsi yang Saling Menguntungkan**
Menciptakan opsi yang saling menguntungkan adalah kunci dalam strategi win-win, di mana negosiator menawarkan berbagai alternatif solusi yang dapat memenuhi kepentingan kedua belah pihak. Hal ini membantu mempercepat proses negosiasi dan membuka peluang untuk kompromi yang lebih fleksibel. Sebagai contoh, dalam negosiasi proyek antara klien dan kontraktor, kesepakatan dapat dicapai dengan menawarkan pembayaran bertahap yang disesuaikan dengan pencapaian proyek (Thompson, 2015).
- c. **Menggunakan Komunikasi Terbuka dan Transparan**
Menggunakan komunikasi terbuka dan transparan sangat penting dalam strategi win-win, karena kejujuran dalam menyampaikan informasi dapat membangun kepercayaan antara para pihak yang terlibat. Ketika negosiator secara terbuka mengungkapkan kebutuhan dan batasan, ini memungkinkan kedua belah pihak untuk lebih memahami posisi satu sama lain dan mencari solusi yang menguntungkan bersama. Misalnya, dalam negosiasi bisnis, jika satu pihak mengungkapkan kendala anggaran yang dihadapi, pihak lainnya dapat menawarkan solusi yang lebih realistis dan dapat diterima oleh kedua belah pihak. Komunikasi yang jujur dan terbuka memfasilitasi kerjasama yang lebih efektif dan mempercepat tercapainya kesepakatan.

2. Strategi Win-Lose (*Distributive Negotiation*)

Pada beberapa situasi, negosiasi bersifat kompetitif di mana satu pihak mendapatkan keuntungan lebih besar daripada pihak lainnya. Strategi ini sering diterapkan dalam negosiasi harga atau kontrak yang memiliki sumber daya terbatas.

- a. **Memahami Batas Minimum yang Dapat Diterima (BATNA – *Best Alternative to a Negotiated Agreement*)**
Memahami BATNA (*Best Alternative to a Negotiated Agreement*) adalah strategi kunci dalam negosiasi win-lose yang membantu negosiator mengetahui alternatif terbaik jika kesepakatan gagal tercapai. Dengan mengetahui BATNA, individu dapat menilai apakah tawaran yang ada sudah sesuai dengan kebutuhan atau tidak. Dalam konteks ini, BATNA memberi posisi tawar yang lebih kuat, karena negosiator tidak

akan menerima kesepakatan yang lebih buruk dari alternatif yang ada. Misalnya, seorang karyawan yang memiliki tawaran pekerjaan lain dengan gaji lebih tinggi akan lebih percaya diri dalam meminta kenaikan gaji di perusahaan tempat ia bekerja saat ini.

b. Menentukan Titik Walk-Away (*ZOPA – Zone of Possible Agreement*)

Menentukan *ZOPA (Zone of Possible Agreement)* atau Titik Walk-Away adalah aspek penting dalam negosiasi win-lose. *ZOPA* mengacu pada rentang nilai di mana kedua pihak dapat mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan. Jika penawaran yang diterima berada di luar rentang ini atau lebih buruk daripada alternatif yang dimiliki, maka lebih baik untuk mundur dari negosiasi. Sebagai contoh, jika seorang pembeli sedang bernegosiasi dengan penjual mengenai harga rumah, namun harga yang ditawarkan jauh lebih tinggi dari anggaran yang telah ditentukan, pembeli harus siap untuk mengakhiri negosiasi dan mencari alternatif lain yang lebih sesuai dengan kebutuhan dan kemampuannya.

c. Menggunakan Teknik Anchoring

Teknik anchoring dalam negosiasi win-lose melibatkan penetapan penawaran awal yang tinggi atau rendah untuk memengaruhi titik negosiasi berikutnya. Penjual yang menggunakan teknik ini akan mengajukan harga awal yang lebih tinggi dari yang diinginkan, menciptakan ruang untuk penurunan harga yang lebih besar dalam proses tawar-menawar. Hal ini bertujuan untuk memengaruhi persepsi pembeli tentang nilai barang atau jasa yang ditawarkan. Sebagai contoh, seorang penjual mobil yang menetapkan harga mobil yang tinggi akan memberikan fleksibilitas lebih dalam memberikan diskon, namun tetap memastikan harga akhir tetap menguntungkan bagi penjual.

3. Strategi Persuasi dan Pengaruh dalam Negosiasi

Persuasi adalah keterampilan yang penting dalam negosiasi. Beberapa teknik persuasi yang efektif meliputi:

- a. Prinsip Timbal Balik (*Reciprocity*)
Prinsip timbal balik (*reciprocity*) dalam negosiasi mengacu pada kecenderungan individu untuk merasa terikat untuk membalas tindakan baik atau manfaat yang diterima. Ketika seseorang memberi sesuatu terlebih dahulu, seperti memberikan informasi, diskon, atau tawaran yang lebih baik, pihak lain akan merasa terdorong untuk membalas dengan cara yang serupa. Misalnya, jika seorang penjual memberikan potongan harga atau layanan tambahan kepada pembeli, pembeli cenderung merasa lebih bersedia untuk membeli produk tersebut atau memberikan tawaran yang menguntungkan bagi penjual.
- b. Prinsip Konsistensi
Prinsip konsistensi dalam negosiasi mengacu pada kecenderungan individu untuk bertindak secara konsisten dengan komitmen atau keputusan yang telah dibuat sebelumnya. Dengan mengajak lawan negosiasi untuk setuju pada hal-hal kecil terlebih dahulu, seperti menyetujui beberapa poin atau kesepakatan minor, kita dapat meningkatkan kemungkinan untuk melanjutkan dan menerima kesepakatan yang lebih besar di kemudian hari. Misalnya, jika seorang penjual berhasil mendapatkan persetujuan dari pembeli untuk kondisi pembayaran yang lebih ringan, pembeli cenderung lebih mudah untuk menerima tawaran harga yang lebih tinggi karena merasa telah mengambil langkah pertama dalam negosiasi tersebut.
- c. Prinsip Bukti Sosial (*Social Proof*)
Prinsip bukti sosial dalam negosiasi memanfaatkan kecenderungan manusia untuk meniru tindakan orang lain yang dianggap lebih berpengalaman atau memiliki otoritas. Dengan menunjukkan bahwa banyak orang atau organisasi lain telah menerima kesepakatan serupa, kita dapat meningkatkan kepercayaan pihak lain dan mempercepat proses persetujuan. Misalnya, dalam negosiasi penjualan produk, jika seorang penjual menunjukkan bahwa banyak perusahaan besar telah membeli produk tersebut dan memperoleh manfaat, calon pembeli cenderung merasa lebih yakin untuk menerima tawaran, karena merasa bahwa keputusan tersebut telah divalidasi oleh pihak lain yang serupa.

E. Mengelola Risiko dan Ketidakpastian dalam Negosiasi

Negosiasi sering kali berlangsung dalam lingkungan yang penuh dengan ketidakpastian dan risiko. Menurut Lewicki *et al.* (2016), ketidakpastian dalam negosiasi muncul akibat informasi yang tidak lengkap, perbedaan persepsi antara pihak-pihak yang bernegosiasi, dan dinamika pasar yang berubah-ubah. Selain itu, risiko dalam negosiasi berkaitan dengan potensi hasil yang merugikan, baik dalam bentuk kerugian finansial, reputasi, atau hubungan bisnis jangka panjang. Mengelola risiko dalam negosiasi memerlukan perencanaan yang matang, analisis mendalam, serta keterampilan dalam beradaptasi dengan kondisi yang berubah-ubah. Beberapa strategi utama meliputi:

1. Menjalankan Due Diligence dan Pengumpulan Informasi

Melakukan riset yang mendalam sebelum negosiasi dimulai dapat mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan kepercayaan diri dalam pengambilan keputusan. Menurut Fisher dan Ury (2012), strategi pengumpulan informasi meliputi:

- a. Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan masing-masing pihak.
- b. Studi kasus sebelumnya untuk memahami pola negosiasi yang telah dilakukan oleh pihak lawan.
- c. Wawancara dan konsultasi dengan pakar guna mendapatkan wawasan tambahan.

2. Menggunakan Strategi Kontinjensi

Strategi kontinjensi sangat penting dalam negosiasi yang melibatkan ketidakpastian atau faktor eksternal yang tidak dapat diprediksi. Dengan menyiapkan berbagai alternatif solusi atau kondisi yang mungkin muncul di masa depan, negosiator dapat lebih siap menghadapi perubahan yang terjadi selama proses negosiasi. Sebagai contoh, dalam negosiasi kontrak jangka panjang, perusahaan dapat menyepakati klausul yang memungkinkan penyesuaian harga jika terjadi inflasi yang tinggi atau perubahan regulasi yang signifikan. Hal ini memberikan rasa aman bagi kedua belah pihak, karena tahu bahwa kontrak akan tetap relevan dan adil meskipun situasi berubah (Lewicki *et al.*, 2016).

3. Menerapkan *Best Alternative to a Negotiated Agreement* (BATNA)

Menerapkan konsep *Best Alternative to a Negotiated Agreement* (BATNA) dalam negosiasi memberi negosiator kekuatan untuk membuat keputusan yang lebih baik. BATNA mengacu pada alternatif terbaik yang dapat diambil jika negosiasi yang sedang berlangsung gagal mencapai kesepakatan. Dengan mengetahui BATNA, pihak yang bernegosiasi tidak terjebak dalam keputusan yang merugikan hanya karena tekanan untuk mencapai kesepakatan. Misalnya, dalam negosiasi gaji, seorang pekerja yang mengetahui bahwa memiliki tawaran pekerjaan lain dengan gaji lebih tinggi akan lebih berani meminta kenaikan gaji yang lebih sesuai, karena tahu bahwa memiliki alternatif yang lebih baik di luar negosiasi tersebut.

4. Menggunakan Arbitrase dan Mediasi

Menggunakan arbitrase dan mediasi dalam negosiasi yang mengalami kebuntuan dapat menjadi cara efektif untuk mencapai solusi yang lebih adil dan objektif, di mana mediasi melibatkan pihak ketiga netral yang memfasilitasi komunikasi guna membantu pihak-pihak yang bersengketa memahami posisi dan kepentingan masing-masing serta mencari solusi win-win tanpa tekanan, seperti dalam sengketa bisnis yang dapat diselesaikan melalui kompromi yang menguntungkan kedua belah pihak tanpa harus menempuh jalur hukum (Thompson, 2015), sementara arbitrase melibatkan pihak ketiga yang bertindak sebagai wasit dengan keputusan final dan mengikat, yang sering digunakan ketika mediasi gagal, seperti dalam negosiasi perburuhan di mana arbiter menentukan syarat kontrak kerja yang harus diterima oleh kedua belah pihak, sehingga baik arbitrase maupun mediasi menjadi alternatif efektif dalam mengatasi kebuntuan negosiasi serta menjaga hubungan profesional yang harmonis.

F. Soal Latihan Bab XII

Untuk memahami lebih dalam konsep pengambilan keputusan dalam negosiasi, latihan ini dirancang guna menguji pemahaman teori serta penerapannya dalam berbagai situasi negosiasi. Soal-soal mencakup teknik mencapai *win-win solution*, strategi negosiasi yang

efektif, serta cara mengelola risiko dan ketidakpastian dalam proses negosiasi.

1. Jelaskan konsep dasar negosiasi dan bagaimana proses pengambilan keputusan dalam negosiasi berbeda dengan pengambilan keputusan individu.
2. Apa saja teknik pengambilan keputusan yang dapat digunakan dalam negosiasi? Jelaskan bagaimana teknik tersebut dapat membantu dalam mencapai kesepakatan yang menguntungkan semua pihak.
3. Bagaimana emosi dapat memengaruhi proses pengambilan keputusan dalam negosiasi?
4. Jelaskan setidaknya tiga strategi negosiasi yang dapat membantu mencapai hasil yang optimal.
5. Diskusikan bagaimana manajemen risiko dapat diterapkan dalam negosiasi.

BAB XIII

PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM KRISIS

Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mampu memahami terkait dengan pengertian dan karakteristik krisis, memahami pengambilan keputusan dalam situasi krisis, memahami model keputusan dalam pengelolaan krisis, memahami teknik mengambil keputusan cepat dalam krisis, serta memahami evaluasi keputusan pasca-krisis. Sehingga pembaca dapat akan lebih siap dalam menghadapi dan mengelola krisis dengan pengambilan keputusan yang cepat, tepat, dan berbasis strategi yang matang.

Materi Pembelajaran

- Pengertian dan Karakteristik Krisis
- Pengambilan Keputusan dalam Situasi Krisis
- Model Keputusan dalam Pengelolaan Krisis
- Teknik Mengambil Keputusan Cepat dalam Krisis
- Evaluasi Keputusan Pasca-Krisis
- Soal Latihan Bab XIII

A. Pengertian dan Karakteristik Krisis

Krisis merupakan kondisi yang tidak dapat dihindari dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk dalam dunia bisnis, pemerintahan, dan sosial. Sebuah krisis dapat terjadi secara tiba-tiba dan memerlukan pengambilan keputusan yang cepat, tepat, dan strategis agar dampaknya dapat diminimalkan. Secara umum, krisis dapat diartikan sebagai suatu peristiwa atau kondisi yang menyebabkan gangguan besar dalam sistem yang ada, mengancam tujuan utama organisasi atau individu, dan membutuhkan respons yang cepat serta efektif (Bundy *et al.*, 2017). Setiap krisis memiliki karakteristik yang membedakannya dari situasi normal atau tantangan sehari-hari. Beberapa karakteristik utama dari krisis adalah sebagai berikut:

1. Ketidakpastian yang Tinggi

Krisis sering kali muncul secara tiba-tiba dan tanpa peringatan yang jelas, menciptakan tingkat ketidakpastian yang tinggi dalam proses pengambilan keputusan. Kecepatan eskalasi yang cepat sering kali membuat situasi menjadi lebih kompleks, sehingga para pengambil keputusan tidak memiliki waktu yang cukup untuk menganalisis situasi secara menyeluruh. Dalam kondisi ini, keputusan sering kali diambil dengan informasi yang terbatas atau bahkan tidak lengkap, yang berpotensi mengarah pada kesalahan atau ketidaktepatan dalam tindakan yang diambil. Ketidakpastian ini memerlukan kemampuan untuk berpikir cepat dan fleksibel dalam merespons perubahan yang terjadi secara tiba-tiba.

2. Tekanan Waktu yang Ekstrem

Pada situasi krisis, tekanan waktu yang ekstrem sering kali menjadi salah satu tantangan terbesar dalam pengambilan keputusan. Keputusan harus segera diambil karena setiap detik yang terlewat dapat memperburuk situasi yang ada, baik itu dalam hal kerugian materiil, reputasi, atau bahkan keselamatan. Kondisi ini memaksa para pengambil keputusan untuk bertindak cepat tanpa memiliki waktu yang cukup untuk menganalisis semua data secara menyeluruh. Dalam banyak kasus, ketergantungan pada intuisi dan pengalaman sebelumnya menjadi kunci untuk membuat keputusan yang cepat namun efektif.

3. Dampak yang Luas

Krisis yang terjadi sering kali memiliki dampak yang luas dan melibatkan berbagai aspek kehidupan. Misalnya, krisis keuangan global 2008 yang mempengaruhi banyak sektor ekonomi di seluruh dunia, mengakibatkan penurunan tajam dalam nilai saham, kebangkrutan perusahaan besar, dan peningkatan pengangguran di berbagai negara. Dalam situasi tersebut, krisis tidak hanya memengaruhi pasar keuangan, tetapi juga berdampak pada sektor riil, seperti industri manufaktur, sektor perumahan, dan bahkan sektor kesehatan, karena banyak orang kehilangan pekerjaan dan sumber pendapatan.

4. Ancaman terhadap Stabilitas Sistem

Pandemi COVID-19 adalah contoh krisis yang mengancam stabilitas sistem di seluruh dunia. Krisis ini menyebabkan gangguan

besar pada sistem kesehatan, dengan rumah sakit dan tenaga medis kewalahan dalam menangani lonjakan kasus, serta kekurangan pasokan medis yang diperlukan. Di sisi ekonomi, lockdown dan pembatasan aktivitas ekonomi menyebabkan banyak bisnis tutup, pengangguran meningkat, dan perekonomian global mengalami kontraksi. Pemerintah di seluruh dunia harus mengadopsi kebijakan darurat, seperti stimulus ekonomi dan program bantuan sosial, untuk mencegah keruntuhan ekonomi yang lebih parah.

5. Kompleksitas dan Interkoneksi

Krisis lingkungan yang semakin berkembang menunjukkan betapa kompleksnya tantangan yang dihadapi dunia saat ini. Misalnya, perubahan iklim tidak hanya mempengaruhi satu negara atau sektor tertentu, tetapi dapat menyebabkan dampak yang lebih luas di seluruh dunia. Bencana alam yang terkait dengan iklim, seperti banjir, kekeringan, dan kebakaran hutan, sering kali memicu kerusakan infrastruktur, kerugian ekonomi, dan mengganggu sistem sosial yang sudah rapuh. Ketika sebuah negara menghadapi bencana alam yang besar, negara-negara lain bisa terkena dampaknya melalui jalur perdagangan, migrasi, atau kerjasama internasional yang terganggu (Weick & Sutcliffe, 2011).

B. Pengambilan Keputusan dalam Situasi Krisis

Pengambilan keputusan dalam krisis didefinisikan sebagai proses memilih tindakan terbaik dalam situasi yang penuh tekanan, di mana informasi sering kali tidak lengkap, waktu sangat terbatas, dan dampak dari keputusan tersebut bisa sangat besar (Bundy *et al.*, 2017). Pengambilan keputusan dalam krisis memerlukan kombinasi antara pemikiran analitis, intuisi, serta keterampilan komunikasi yang baik agar strategi yang dipilih dapat diterapkan secara efektif. Beberapa strategi yang dapat diterapkan dalam pengambilan keputusan dalam situasi krisis antara lain:

1. Penggunaan Tim Krisis

Untuk menghadapi krisis, penggunaan tim krisis menjadi sangat krusial untuk memastikan pengambilan keputusan yang cepat dan efektif. Tim ini biasanya terdiri dari para ahli yang memiliki keahlian di

berbagai bidang, seperti manajemen risiko, komunikasi, hukum, keuangan, dan bidang terkait lainnya. Keberagaman keahlian ini memungkinkan tim untuk mengkaji masalah dari berbagai sudut pandang, memberikan solusi yang lebih komprehensif, dan mengurangi kemungkinan terjadinya kesalahan akibat pengambilan keputusan yang terburu-buru atau terbatas pada perspektif sempit (Boin *et al.*, 2013).

2. Simulasi dan Latihan Krisis

Simulasi dan latihan krisis merupakan langkah penting dalam mempersiapkan organisasi menghadapi situasi darurat, karena melalui latihan rutin, organisasi dapat mengidentifikasi potensi masalah, mengasah keterampilan pengambilan keputusan cepat, serta meningkatkan koordinasi antar departemen untuk memastikan respon yang efektif tanpa risiko nyata, sementara itu, simulasi krisis juga berfungsi sebagai alat uji terhadap rencana darurat yang telah disusun, dengan mengadaptasi berbagai skenario seperti bencana alam, kebakaran, atau serangan siber guna mengevaluasi efektivitas strategi yang diterapkan, sehingga hasil dari latihan ini memberikan umpan balik berharga untuk memperbaiki rencana, memperkuat sistem yang masih lemah, serta menyesuaikan pendekatan berdasarkan pengalaman yang diperoleh, dan secara keseluruhan, latihan yang dilakukan secara berkala tidak hanya meningkatkan kesiapan organisasi tetapi juga membangun rasa percaya diri anggota tim dalam menghadapi tekanan nyata ketika krisis benar-benar terjadi.

3. Komunikasi yang Efektif

Komunikasi yang efektif adalah salah satu faktor kunci dalam mengelola krisis. Selama krisis, informasi yang jelas dan tepat waktu sangat dibutuhkan agar semua pihak yang terlibat dapat memahami situasi dengan baik dan merespons dengan cepat. Komunikasi yang buruk atau ambigu dapat memperburuk situasi dan menciptakan kebingungan di antara para pemangku kepentingan, yang pada akhirnya menghambat upaya pemulihan. Oleh karena itu, penting untuk memastikan bahwa pesan yang disampaikan selama krisis langsung, mudah dipahami, dan relevan dengan kebutuhan saat itu. Komunikasi yang efektif juga mencakup penggunaan berbagai saluran informasi untuk menjangkau audiens yang lebih luas.

4. Penggunaan Teknologi dan Data

Penggunaan teknologi dan data dalam pengelolaan krisis menjadi semakin krusial di era yang serba terhubung, di mana Big Data memungkinkan organisasi memperoleh gambaran menyeluruh tentang situasi krisis melalui analisis real-time dari berbagai sumber, seperti media sosial, sensor, dan sistem internal, yang membantu mengidentifikasi masalah sejak dini serta mempercepat respons mitigasi risiko, sementara itu, kecerdasan buatan (AI) berperan penting dalam mengolah data dalam jumlah besar dengan kecepatan tinggi, memungkinkan identifikasi pola dan tren yang mungkin terlewatkan dalam analisis manual, seperti memprediksi penyebaran penyakit atau bencana alam berdasarkan data historis dan informasi cuaca, sehingga keputusan dalam situasi krisis dapat dibuat secara cepat, akurat, dan berbasis bukti melalui teknologi seperti analitik prediktif yang mensimulasikan berbagai skenario untuk membantu pemimpin dalam memilih langkah yang paling efektif.

C. Model Keputusan dalam Pengelolaan Krisis

Model keputusan dalam pengelolaan krisis adalah kerangka kerja yang membantu pengambil keputusan dalam memilih tindakan terbaik berdasarkan kondisi yang ada. Model ini mempertimbangkan faktor seperti tekanan waktu, ketidakpastian, serta dampak dari keputusan yang diambil. Beberapa model utama yang sering digunakan dalam pengambilan keputusan selama krisis adalah:

1. Model Pengambilan Keputusan Rasional (*Rational Decision-Making Model*)

Model ini mengasumsikan bahwa pengambil keputusan dapat mengidentifikasi semua alternatif yang tersedia, mengevaluasi konsekuensinya, dan memilih solusi terbaik berdasarkan data yang ada (Simon, 2013). Langkah-langkah dalam model rasional:

- a. Identifikasi masalah – Menentukan krisis yang sedang dihadapi.
- b. Pengumpulan informasi – Mengumpulkan data relevan untuk memahami krisis secara menyeluruh.
- c. Evaluasi alternatif – Menganalisis berbagai opsi berdasarkan keuntungan dan kerugian masing-masing.

- d. Pemilihan keputusan terbaik – Memilih solusi yang paling efektif berdasarkan informasi yang ada.
- e. Implementasi keputusan – Menjalankan keputusan dan mengawasi pelaksanaannya.

2. Model Pengambilan Keputusan Intuitif (*Intuitive Decision-Making Model*)

Model ini mengandalkan pengalaman dan intuisi pengambil keputusan dalam merespons krisis tanpa melalui analisis formal yang mendalam. Prinsip utama:

- a. Pengalaman masa lalu digunakan untuk mengenali pola dalam krisis.
- b. Keputusan dibuat berdasarkan naluri dan pemahaman mendalam yang telah diperoleh sebelumnya.
- c. Kecepatan menjadi faktor utama dalam model ini.

3. Model Pengambilan Keputusan Adaptif (*Adaptive Decision-Making Model*)

Model ini menekankan fleksibilitas dan kemampuan untuk menyesuaikan strategi berdasarkan perubahan situasi yang terjadi selama krisis. Prinsip utama:

- a. Menggunakan pendekatan yang fleksibel dan berbasis eksperimen.
- b. Memungkinkan pengambil keputusan untuk melakukan perubahan strategi secara dinamis.
- c. Bergantung pada umpan balik dari implementasi keputusan sebelumnya.

4. Model Pengambilan Keputusan Kolaboratif (*Collaborative Decision-Making Model*)

Model ini menekankan pentingnya keterlibatan berbagai pihak dalam proses pengambilan keputusan untuk memastikan hasil yang lebih komprehensif (Boin *et al.*, 2013). Prinsip utama:

- a. Keputusan dibuat melalui kerja sama antara berbagai pemangku kepentingan.
- b. Pendekatan ini sering digunakan dalam krisis yang melibatkan banyak sektor, seperti bencana alam atau konflik sosial.
- c. Memungkinkan adanya perspektif yang lebih luas dalam merancang solusi.

5. Model Pengambilan Keputusan Berbasis Data dan Teknologi (*Data-Driven Decision-Making Model*)

Model ini menggunakan data besar (big data), kecerdasan buatan, dan analisis berbasis teknologi untuk membantu pengambilan keputusan dalam krisis (Weick & Sutcliffe, 2011). Prinsip utama:

- a. Menggunakan alat analitik untuk mengumpulkan dan mengolah data secara real-time.
- b. Mengurangi ketergantungan pada intuisi dan opini subjektif.
- c. Memungkinkan prediksi tren dan risiko potensial sebelum krisis memburuk.

D. Teknik Mengambil Keputusan Cepat dalam Krisis

Krisis adalah situasi yang membutuhkan respons cepat dan tepat untuk mencegah dampak yang lebih buruk terhadap organisasi, masyarakat, atau individu. Dalam kondisi ini, pengambilan keputusan tidak dapat dilakukan secara biasa karena keterbatasan waktu, tekanan tinggi, dan ketidakpastian informasi (Boin *et al.*, 2013). Keputusan yang cepat dan efektif dalam krisis sangat penting untuk mengendalikan situasi dan mengurangi risiko lebih lanjut.

1. Teknik Pengambilan Keputusan Berbasis Heuristik

Heuristik adalah strategi pemecahan masalah yang mengandalkan aturan praktis (rule of thumb) untuk membuat keputusan cepat. Teknik ini digunakan ketika waktu terbatas dan informasi tidak lengkap (Gigerenzer & Gaissmaier, 2011). Jenis-jenis heuristik dalam pengambilan keputusan cepat:

- a. *Representativeness Heuristic*: Mengambil keputusan berdasarkan pola atau pengalaman sebelumnya yang mirip dengan situasi saat ini.
- b. *Availability Heuristic*: Menggunakan informasi yang paling mudah diingat atau tersedia untuk membuat keputusan.
- c. *Recognition Heuristic*: Memilih opsi yang paling dikenal atau memiliki rekam jejak terbaik.

2. Teknik Pengambilan Keputusan Berbasis OODA Loop

OODA Loop (*Observe, Orient, Decide, Act*) adalah model pengambilan keputusan yang dikembangkan oleh John Boyd untuk

situasi yang berubah cepat, seperti krisis militer atau bisnis. Langkah-langkah OODA Loop:

- a. *Observe* (Mengamati) – Mengumpulkan informasi dari lingkungan secepat mungkin.
- b. *Orient* (Menganalisis) – Memahami situasi berdasarkan pengalaman dan data yang tersedia.
- c. *Decide* (Memutuskan) – Memilih langkah tindakan terbaik.
- d. *Act* (Bertindak) – Melaksanakan keputusan dan menyesuaikan jika diperlukan.

3. Teknik Pengambilan Keputusan Berbasis 80/20 (Prinsip Pareto)

Prinsip Pareto menyatakan bahwa 80% hasil berasal dari 20% penyebab utama. Dalam krisis, teknik ini digunakan untuk memprioritaskan tindakan yang memiliki dampak terbesar dalam waktu singkat. Langkah-langkah penerapan:

- a. Identifikasi faktor utama yang paling mempengaruhi krisis.
- b. Fokus pada solusi yang dapat menyelesaikan bagian terbesar dari masalah.
- c. Delegasikan atau abaikan hal-hal yang memiliki dampak minimal.

4. Teknik Pengambilan Keputusan dengan *Model Recognition-Primed Decision* (RPD)

Model RPD mengandalkan pengalaman masa lalu untuk mengenali pola dalam suatu krisis dan segera memilih tindakan yang sesuai (Klein, 2017). Prinsip utama:

- a. Pemimpin atau pengambil keputusan mengenali pola dari situasi serupa di masa lalu.
- b. Berdasarkan pengalaman, langsung memilih solusi yang dianggap paling efektif.
- c. Jika keputusan awal tidak berhasil, strategi disesuaikan secara cepat.

5. Teknik Delegasi dan Pengambilan Keputusan Berbasis Tim

Teknik ini melibatkan pendelegasian keputusan kepada individu atau tim yang lebih dekat dengan situasi krisis, sehingga respons dapat dilakukan lebih cepat. Strategi utama:

- a. Menetapkan peran dan tanggung jawab yang jelas dalam tim krisis.
- b. Mendelegasikan keputusan operasional kepada pihak yang lebih dekat dengan masalah.
- c. Memastikan komunikasi yang efektif agar koordinasi tetap terjaga.

E. Evaluasi Keputusan Pasca-Krisis

Evaluasi keputusan yang telah diambil menjadi langkah penting untuk memahami efektivitas strategi yang diterapkan, mengidentifikasi kelemahan, serta memperbaiki sistem respons di masa mendatang (Boin *et al.*, 2013). Evaluasi pasca-krisis bertujuan untuk menilai sejauh mana keputusan yang diambil telah mengurangi dampak negatif, memulihkan stabilitas, dan meningkatkan kesiapan menghadapi krisis serupa di masa depan. Evaluasi keputusan pasca-krisis adalah proses sistematis untuk menilai efektivitas langkah-langkah yang telah diambil dalam menangani suatu krisis. Terdapat berbagai metode yang dapat digunakan untuk mengevaluasi keputusan pasca-krisis, di antaranya adalah:

1. After-Action Review (AAR)

After-Action Review (AAR) adalah teknik evaluasi yang digunakan oleh organisasi militer dan bisnis untuk merefleksikan tindakan yang telah dilakukan selama krisis. Langkah-langkah AAR:

- a. Mengidentifikasi tujuan awal dari respons krisis.
- b. Menganalisis tindakan yang diambil dan membandingkannya dengan hasil yang dicapai.
- c. Mendokumentasikan keberhasilan dan kegagalan.
- d. Membuat rekomendasi untuk perbaikan di masa depan.

2. Root Cause Analysis (RCA)

Root Cause Analysis (RCA) digunakan untuk mengidentifikasi akar penyebab masalah dalam pengambilan keputusan selama krisis. Langkah-langkah RCA:

- a. Mengumpulkan data terkait peristiwa krisis dan respons yang diambil.
- b. Menggunakan teknik “5 Whys” untuk menggali penyebab utama dari kegagalan atau kelemahan dalam keputusan.

- c. Menentukan faktor sistemik yang perlu diperbaiki.
- d. Mengembangkan rekomendasi berbasis bukti.

3. *Key Performance Indicators (KPIs)* dalam Evaluasi Pasca-Krisis

Indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators, KPIs*) digunakan untuk mengukur efektivitas keputusan selama dan setelah krisis. Beberapa KPIs yang digunakan dalam evaluasi pasca-krisis:

- a. Waktu Respons: Seberapa cepat organisasi merespons setelah krisis terjadi.
- b. Efisiensi Komunikasi: Seberapa baik komunikasi dilakukan antar pemangku kepentingan.
- c. Tingkat Kerugian: Seberapa besar dampak finansial, sosial, atau operasional akibat krisis.

F. Soal Latihan Bab XIII

Soal latihan Bab XIII dirancang untuk menguji pemahaman tentang pengambilan keputusan dalam krisis, termasuk identifikasi karakteristik krisis, strategi pengelolaan, dan evaluasi keputusan pasca-krisis. Soal-soal ini bertujuan untuk melatih kemampuan analitis dalam merespons ketidakpastian dan tekanan dalam situasi darurat.

1. Jelaskan definisi krisis menurut beberapa ahli dan identifikasi karakteristik utama suatu krisis yang membedakannya dari masalah biasa.
2. Jelaskan tahapan utama dalam pengambilan keputusan selama krisis.
3. Jelaskan beberapa model keputusan dalam konteks pengelolaan krisis.
4. Jelaskan tiga teknik utama dalam pengambilan keputusan cepat selama krisis.
5. Mengapa evaluasi keputusan pasca-krisis menjadi penting? Jelaskan metode evaluasi yang dapat digunakan untuk mengukur efektivitas keputusan yang telah diambil dalam situasi krisis.

BAB XIV

MASA DEPAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mampu memahami terkait dengan tren terkini dalam pengambilan keputusan, memahami perkembangan pengambilan keputusan berbasis teknologi, memahami pengambilan keputusan dalam masyarakat 5.0, memahami pengambilan keputusan di era globalisasi dan digitalisasi, serta memahami menghadapi tantangan masa depan dalam pengambilan keputusan. Sehingga pembaca dapat lebih siap untuk mengambil keputusan yang strategis, berbasis teknologi, dan relevan dengan perkembangan global di era digital.

Materi Pembelajaran

- Tren Terkini dalam Pengambilan Keputusan
- Perkembangan Pengambilan Keputusan Berbasis Teknologi
- Pengambilan Keputusan dalam Masyarakat 5.0
- Pengambilan Keputusan di Era Globalisasi dan Digitalisasi
- Menghadapi Tantangan Masa Depan dalam Pengambilan Keputusan
- Soal Latihan Bab XIV

A. Tren Terkini dalam Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan elemen inti dalam setiap aspek kehidupan, baik itu dalam konteks bisnis, pemerintahan, organisasi non-profit, atau bahkan dalam kehidupan pribadi. Proses pengambilan keputusan tidak hanya berfokus pada aspek analitis, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor sosial, psikologis, dan perkembangan teknologi. Dalam beberapa dekade terakhir, ada perubahan signifikan dalam cara pengambilan keputusan dilakukan, terutama dengan kemajuan teknologi yang memungkinkan akses ke data yang lebih besar dan lebih canggih. Tren terkini dalam pengambilan keputusan mencakup

adopsi teknologi canggih seperti kecerdasan buatan (AI), machine learning, analisis big data, dan pengambilan keputusan berbasis data. Selain itu, ada pergeseran menuju pendekatan yang lebih berbasis kolaboratif dan inklusif, yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan.

1. Kecerdasan Buatan dan *Machine Learning* dalam Pengambilan Keputusan

Pada beberapa tahun terakhir, kecerdasan buatan (AI) dan *machine learning* (ML) telah berkembang pesat dan banyak diimplementasikan dalam berbagai sektor untuk meningkatkan pengambilan keputusan. AI merujuk pada kemampuan mesin untuk belajar dari data dan pengalaman, sedangkan ML adalah salah satu cabang AI yang memungkinkan komputer untuk mengidentifikasi pola dari data tanpa pemrograman eksplisit.

a. Penerapan AI dalam Pengambilan Keputusan

AI memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih cepat dan lebih tepat dengan menganalisis sejumlah besar data dalam waktu singkat. Dalam bisnis, AI digunakan untuk meramalkan tren pasar, perilaku pelanggan, dan membuat keputusan yang lebih tepat dalam manajemen risiko. AI juga digunakan dalam sistem rekomendasi, seperti yang digunakan oleh Amazon dan Netflix untuk memberikan saran kepada pengguna berdasarkan preferensi.

b. *Machine Learning* untuk Optimasi Keputusan

Di dunia asuransi, misalnya, perusahaan menggunakan ML untuk menilai risiko dengan lebih akurat. Algoritma ML dapat menganalisis data historis, tren pasar, dan perilaku individu untuk memberikan penilaian yang lebih tepat mengenai risiko yang terlibat dalam menawarkan polis. Dengan demikian, perusahaan dapat menetapkan premi yang lebih adil dan mengurangi potensi kerugian. Proses ini tidak hanya meningkatkan efisiensi, tetapi juga memungkinkan perusahaan untuk menawarkan produk yang lebih sesuai dengan profil risiko pelanggan.

2. Pengambilan Keputusan Berbasis Data (*Data-Driven Decision Making*)

Di era digital, keputusan berbasis data telah menjadi norma di banyak organisasi. Pendekatan ini memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih objektif dengan menggunakan analisis data sebagai dasar keputusan daripada mengandalkan intuisi atau pengalaman individu. Penggunaan big data dan analitik prediktif telah menjadi salah satu tren utama dalam pengambilan keputusan. Organisasi kini dapat mengumpulkan, menyimpan, dan menganalisis data dalam jumlah besar untuk mendapatkan wawasan yang lebih dalam. Misalnya, di sektor kesehatan, data pasien yang luas dapat dianalisis untuk memprediksi kondisi medis yang mungkin terjadi di masa depan, sehingga dokter dapat membuat keputusan yang lebih baik mengenai perawatan (Mayer-Schönberger & Cukier, 2013).

3. Pengambilan Keputusan Inklusif dan Kolaboratif

Di era yang lebih terhubung dan global ini, pengambilan keputusan semakin menjadi proses yang lebih inklusif dan kolaboratif. Organisasi kini lebih sering melibatkan berbagai pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan, baik itu karyawan, pelanggan, maupun komunitas yang lebih luas.

a. Kepemimpinan Berbasis Kolaborasi

Pendekatan kolaboratif ini didorong oleh kebutuhan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan dan memperhitungkan beragam perspektif untuk membuat keputusan yang lebih seimbang dan adil. Kepemimpinan kolaboratif yang inklusif menekankan pada pemberdayaan tim dan partisipasi bersama dalam pengambilan keputusan. Ini terlihat dalam banyak organisasi modern yang mengadopsi model decision-sharing.

b. Crowdsourcing dan Pengambilan Keputusan

Crowdsourcing telah menjadi pendekatan yang semakin populer dalam pengambilan keputusan, di mana organisasi melibatkan individu di luar struktur internal untuk memberikan ide atau solusi terhadap masalah yang dihadapi. Konsep ini memanfaatkan keberagaman ide dan perspektif untuk menciptakan solusi yang lebih inovatif dan kreatif. Sebagai contoh, platform seperti InnoCentive memungkinkan perusahaan

untuk mengajukan tantangan atau masalah kepada komunitas global, dan kemudian menerima berbagai solusi dari individu yang memiliki keahlian terkait, namun tidak terikat pada perusahaan tersebut. Pendekatan ini memperluas cakupan ide yang masuk dan memungkinkan pemecahan masalah yang lebih efektif.

4. Pengambilan Keputusan yang Lebih Etis dan Berkelanjutan

Kecenderungan saat ini adalah semakin pentingnya pengambilan keputusan yang mempertimbangkan pertimbangan etis dan keberlanjutan. Organisasi dan pemimpin saat ini dihadapkan pada tantangan untuk membuat keputusan yang tidak hanya menguntungkan secara finansial, tetapi juga mempertimbangkan dampak sosial dan lingkungan.

a. Pengambilan Keputusan Berkelanjutan

Pengambilan keputusan berkelanjutan semakin menjadi fokus utama bagi banyak organisasi yang berusaha menciptakan dampak positif bagi lingkungan dan masyarakat. Dalam konteks ini, perusahaan tidak hanya dilihat berdasarkan keuntungan finansial yang dihasilkan, tetapi juga bagaimana berkontribusi terhadap tujuan sosial dan lingkungan yang lebih besar. Tren ini mendorong perusahaan untuk menilai setiap keputusan dengan mempertimbangkan dampaknya pada ekosistem dan kesejahteraan masyarakat. Organisasi yang mendahulukan keberlanjutan sering kali berinvestasi dalam teknologi hijau, efisiensi energi, dan praktik produksi yang ramah lingkungan (Schaltegger *et al.*, 2016).

b. Keputusan yang Berorientasi pada Nilai

Pengambilan keputusan yang berorientasi pada nilai dan etika semakin penting dalam menghadapi tantangan sosial dan teknologi masa kini. Perusahaan-perusahaan besar, terutama di sektor teknologi, harus memprioritaskan nilai-nilai etis untuk menjaga kepercayaan konsumen dan menghindari masalah hukum. Sebagai contoh, Apple dan Google menghadapi tekanan besar terkait privasi pengguna dan pengumpulan data pribadi. Keputusannya dalam hal ini tidak hanya memengaruhi citra perusahaan, tetapi juga menentukan keberlanjutan hubungan

dengan konsumen dan regulator. Maka, perusahaan harus mempertimbangkan dengan matang bagaimana kebijakan privasi yang diterapkan sesuai dengan nilai-nilai etika dan kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku.

5. Pengambilan Keputusan dalam Konteks Global dan Dinamis

Di dunia yang semakin terhubung secara global, pengambilan keputusan juga semakin terpengaruh oleh dinamika global yang cepat berubah. Pandemi COVID-19, misalnya, mengajarkan organisasi tentang pentingnya kecepatan dan fleksibilitas dalam pengambilan keputusan. Organisasi kini harus mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan besar dan tidak terduga. Tren yang semakin berkembang adalah pengambilan keputusan yang agile. Organisasi yang menerapkan metode agile decision-making mampu merespons perubahan dengan cepat dan terus-menerus menyesuaikan diri dengan kondisi yang berubah. Metode agile ini banyak diterapkan di sektor teknologi, terutama dalam pengembangan perangkat lunak.

B. Perkembangan Pengambilan Keputusan Berbasis Teknologi

Pengambilan keputusan adalah bagian fundamental dalam berbagai bidang, mulai dari bisnis, pemerintahan, kesehatan, hingga kehidupan sehari-hari. Dalam beberapa dekade terakhir, perkembangan teknologi telah secara signifikan mengubah cara individu dan organisasi mengambil keputusan. Kemajuan dalam kecerdasan buatan (AI), *big data analytics*, *machine learning* (ML), komputasi awan (*cloud computing*), dan blockchain telah mendorong efisiensi dan akurasi dalam pengambilan keputusan. Teknologi ini tidak hanya memungkinkan pengolahan data dalam skala besar tetapi juga membantu dalam analisis yang lebih mendalam serta peramalan yang lebih akurat. Selain itu, integrasi teknologi dalam pengambilan keputusan juga telah meningkatkan transparansi, objektivitas, dan ketepatan waktu dalam proses pengambilan keputusan.

1. Big Data dan Analitik Prediktif dalam Pengambilan Keputusan

Big data merujuk pada kumpulan data yang sangat besar dan kompleks yang tidak dapat diproses dengan metode tradisional. Dalam beberapa tahun terakhir, perusahaan dan organisasi menggunakan big

data analytics untuk membuat keputusan yang lebih berbasis fakta dan prediktif.

a. Big Data dalam Pengambilan Keputusan

Big data membantu organisasi dalam menganalisis pola dan tren dari jumlah data yang besar. Teknologi ini memungkinkan organisasi untuk:

- 1) Menganalisis perilaku pelanggan secara lebih mendalam dalam bisnis ritel dan pemasaran.
- 2) Memprediksi tren pasar berdasarkan data historis.
- 3) Mengoptimalkan operasi manufaktur dengan mendeteksi efisiensi dan inefisiensi dalam rantai pasokan.

b. Analitik Prediktif dalam Pengambilan Keputusan

Analitik prediktif memungkinkan organisasi untuk membuat keputusan berdasarkan prediksi masa depan yang dihasilkan dari data historis. Teknologi ini digunakan dalam berbagai bidang, seperti:

- 1) Layanan kesehatan: Memprediksi risiko penyakit berdasarkan riwayat medis pasien.
- 2) Keuangan: Mendeteksi potensi risiko kredit dan penipuan keuangan.
- 3) Pemasaran: Menyesuaikan strategi promosi berdasarkan tren pelanggan yang diprediksi.

2. Kecerdasan Buatan (*Artificial Intelligence*) dan Machine Learning dalam Pengambilan Keputusan

Kecerdasan buatan (AI) dan *machine learning* (ML) semakin berperan kunci dalam mendukung dan mengotomatisasi pengambilan keputusan. AI memungkinkan mesin untuk belajar dari data dan mengambil keputusan yang lebih cepat dan akurat dibandingkan manusia dalam beberapa situasi.

a. Penerapan AI dalam Pengambilan Keputusan

AI telah diterapkan dalam berbagai sektor, seperti:

- 1) Keuangan: AI digunakan untuk mendeteksi penipuan, mengelola risiko investasi, dan memberikan rekomendasi investasi secara otomatis.
- 2) Pemasaran digital: AI digunakan dalam iklan berbasis personalisasi, pemilihan target audiens, dan pengoptimalan strategi pemasaran.

- 3) Kesehatan: AI membantu dokter dalam menganalisis gambar medis dan memberikan diagnosis awal penyakit.
- b. *Machine Learning* dan Pengambilan Keputusan Otomatis
Machine learning memungkinkan sistem untuk belajar dari data dan mengembangkan model yang dapat membuat keputusan secara otomatis. ML digunakan dalam berbagai aplikasi, termasuk:
 - 1) Sistem rekomendasi seperti yang digunakan oleh Netflix dan Amazon dalam memberikan saran konten yang relevan bagi pengguna.
 - 2) Prediksi pemeliharaan mesin dalam industri manufaktur untuk mengurangi waktu henti produksi.
 - 3) Chatbots dalam layanan pelanggan untuk menjawab pertanyaan dan menyelesaikan masalah pengguna dengan cepat.

3. Komputasi Awan (*Cloud Computing*) dalam Pengambilan Keputusan

Komputasi awan (*cloud computing*) telah mengubah cara organisasi mengelola data dan mengambil keputusan. Dengan cloud computing, organisasi dapat mengakses data secara real-time dari mana saja, yang memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih cepat dan lebih fleksibel.

- a. Manfaat *Cloud Computing* dalam Pengambilan Keputusan
 - 1) Aksesibilitas dan Skalabilitas: Organisasi dapat menyimpan dan mengakses data dalam jumlah besar tanpa perlu infrastruktur fisik yang besar.
 - 2) Kolaborasi yang lebih baik: Cloud memungkinkan berbagai tim di lokasi berbeda untuk bekerja sama dalam pengambilan keputusan berbasis data.
 - 3) Keamanan dan Pemulihan Data: Data yang disimpan di cloud lebih aman dibandingkan dengan server lokal karena memiliki sistem backup yang lebih baik.
- b. Aplikasi Cloud Computing dalam Berbagai Industri
 - 1) E-commerce: Cloud computing memungkinkan analisis data pelanggan secara real-time untuk menyesuaikan strategi pemasaran.

- 2) Pemerintahan: Cloud digunakan dalam pengelolaan data publik dan sistem administrasi yang lebih efisien.
- 3) Pendidikan: Cloud computing memungkinkan akses ke platform pembelajaran online dan analisis kinerja siswa.

4. Blockchain dan Transparansi dalam Pengambilan Keputusan

Blockchain adalah teknologi terdesentralisasi yang memungkinkan pencatatan data yang lebih aman dan transparan. Teknologi ini telah digunakan dalam berbagai bidang, terutama dalam sektor keuangan dan pemerintahan.

- a. Blockchain dalam Keuangan dan Bisnis
 - 1) *Smart Contracts*: Mengotomatiskan perjanjian bisnis tanpa memerlukan perantara.
 - 2) Keamanan transaksi: Blockchain digunakan untuk mencegah penipuan dalam transaksi keuangan dan e-commerce.
 - 3) Manajemen rantai pasokan: Blockchain memungkinkan transparansi dalam rantai pasokan, memastikan bahwa produk dapat dilacak dengan akurat.
- b. Blockchain dalam Pemerintahan dan Administrasi Publik
 - 1) E-Voting: Meningkatkan keamanan dan transparansi dalam pemilu.
 - 2) Identitas Digital: Memberikan sistem identitas yang lebih aman bagi warga negara.

C. Pengambilan Keputusan dalam Masyarakat 5.0

Masyarakat 5.0 adalah kelanjutan dari era Masyarakat 4.0, yang berfokus pada revolusi industri berbasis digital. Dalam konsep ini, pengambilan keputusan tidak lagi hanya mengandalkan manusia, tetapi juga didukung oleh teknologi cerdas yang mampu menganalisis data secara real-time untuk memberikan rekomendasi terbaik.

1. Pengambilan Keputusan yang Didukung AI dan Big Data

Pada Society 5.0, pengambilan keputusan berbasis intuisi manusia mulai digantikan dengan analisis data yang lebih objektif. AI dan big data memungkinkan:

- a. Analisis Risiko yang Lebih Akurat: AI dapat memproses data historis untuk memberikan prediksi terhadap berbagai skenario keputusan.
- b. Personalisasi Keputusan: Dalam sektor bisnis dan kesehatan, keputusan dapat disesuaikan dengan kebutuhan individu berdasarkan data personal.
- c. Keputusan Real-Time: Dengan bantuan IoT dan komputasi awan, data dapat dianalisis dan digunakan untuk pengambilan keputusan dalam hitungan detik.

2. Pengaruh IoT dan Cloud Computing dalam Pengambilan Keputusan

Internet of Things (IoT) berperan penting dalam pengambilan keputusan dengan menyediakan data real-time yang dapat diakses langsung dari berbagai perangkat terhubung. Sensor yang ada pada perangkat IoT memungkinkan pengumpulan informasi secara terus-menerus, seperti suhu, kelembaban, atau tingkat konsumsi energi, yang dapat digunakan untuk membuat keputusan yang lebih cepat dan tepat.

3. Pengambilan Keputusan dalam Sektor Bisnis dan Ekonomi

di dunia bisnis, teknologi Society 5.0 memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih cepat, adaptif, dan berbasis data. Konsep ini mengintegrasikan teknologi canggih seperti IoT, kecerdasan buatan (AI), dan big data untuk meningkatkan efisiensi operasional dan pengambilan keputusan yang lebih tepat. Dengan memanfaatkan data yang diperoleh dari berbagai sumber secara real-time, perusahaan dapat merespons perubahan pasar lebih cepat, mengoptimalkan proses bisnis, dan menyesuaikan strategi dengan kebutuhan konsumen yang dinamis.

4. Pengambilan Keputusan dalam Pemerintahan dan Kebijakan Publik

Pemerintah semakin mengandalkan big data dan kecerdasan buatan (AI) untuk membuat kebijakan yang lebih berbasis bukti (*evidence-based policy*). Dengan menganalisis data besar dari berbagai sumber, seperti survei publik, data ekonomi, dan catatan kesehatan, pemerintah dapat mengidentifikasi tren dan pola yang membantu merumuskan kebijakan yang lebih efektif dan tepat sasaran. Penggunaan AI memungkinkan pemodelan skenario dan prediksi dampak kebijakan

sebelum implementasi, mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan akurasi keputusan.

5. Pengambilan Keputusan dalam Kesehatan dan Kedokteran

Di bidang kesehatan, kecerdasan buatan (AI) dan big data berperan penting dalam meningkatkan akurasi diagnosis dan personalisasi perawatan. AI dapat menganalisis data medis yang besar, seperti riwayat kesehatan pasien, hasil tes laboratorium, dan data genetik, untuk mendeteksi penyakit lebih cepat dan lebih tepat. Teknologi ini memungkinkan dokter untuk membuat keputusan yang lebih informasional dan tepat berdasarkan data real-time, serta merancang rencana perawatan yang disesuaikan dengan kebutuhan individu pasien.

D. Pengambilan Keputusan di Era Globalisasi dan Digitalisasi

Era globalisasi dan digitalisasi telah membawa perubahan besar dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk dalam proses pengambilan keputusan. Globalisasi mengacu pada meningkatnya keterkaitan ekonomi, politik, sosial, dan budaya antarnegara, sementara digitalisasi merujuk pada transformasi proses bisnis dan sosial melalui teknologi digital (Castells, 2011). Kombinasi kedua fenomena ini telah mengubah cara individu, organisasi, dan pemerintah membuat keputusan. Jika sebelumnya keputusan didasarkan pada informasi terbatas dan proses manual, kini pengambilan keputusan semakin berbasis data (*data-driven decision making*), otomatisasi, serta analisis prediktif dengan bantuan kecerdasan buatan (*artificial intelligence* atau AI) dan big data (Brynjolfsson & McAfee, 2016).

1. Globalisasi dan Kompleksitas Pengambilan Keputusan

Globalisasi telah memperluas jangkauan pengambilan keputusan dari tingkat lokal ke tingkat internasional. Hal ini membawa beberapa konsekuensi:

a. Ketergantungan Ekonomi Global

Globalisasi telah mengubah lanskap pengambilan keputusan bisnis, mengharuskan perusahaan untuk mempertimbangkan berbagai faktor global yang mempengaruhi keputusan. Keputusan yang diambil oleh perusahaan kini tidak hanya dipengaruhi oleh kondisi domestik, tetapi juga oleh dinamika

pasar internasional, termasuk perdagangan antarnegara, kebijakan ekonomi global, dan hubungan geopolitik. Misalnya, perusahaan multinasional harus memperhitungkan dampak dari fluktuasi nilai tukar mata uang yang dapat memengaruhi biaya operasional dan keuntungan, atau mempertimbangkan tarif perdagangan yang dikenakan oleh negara tujuan ekspor.

b. Persaingan yang Semakin Ketat

Globalisasi telah membuka peluang besar bagi perusahaan untuk mengakses pasar yang lebih luas, tetapi di sisi lain, hal ini juga memperkenalkan tingkat persaingan yang lebih ketat. Perusahaan kini harus bersaing tidak hanya dengan pemain lokal, tetapi juga dengan raksasa global yang memiliki keunggulan dalam berbagai aspek, seperti harga, teknologi, dan infrastruktur. Sebagai contoh, sektor ritel kini menghadapi tantangan berat dari platform e-commerce global seperti Amazon dan Alibaba, yang dapat menawarkan harga yang sangat kompetitif dan berbagai produk dari seluruh dunia, serta memanfaatkan sistem logistik yang canggih untuk memastikan pengiriman cepat dan efisien.

c. Dinamika Politik dan Regulasi Internasional

Dinamika politik dan regulasi internasional berperan penting dalam pengambilan keputusan di dunia bisnis dan pemerintahan. Perusahaan multinasional harus mempertimbangkan kebijakan perdagangan internasional dan peraturan lingkungan yang berlaku di berbagai negara tempatnya beroperasi. Misalnya, kebijakan tarif impor, batasan ekspor, atau standar lingkungan yang ditetapkan oleh negara tertentu dapat mempengaruhi strategi bisnis dan keputusan investasi. Ketidakpastian yang timbul dari perubahan kebijakan ini memerlukan perhatian yang lebih besar agar perusahaan tetap dapat beroperasi secara efisien dan mematuhi hukum yang berlaku.

2. Digitalisasi dan Perubahan dalam Pengambilan Keputusan

Teknologi digital telah mengubah cara informasi dikumpulkan, diproses, dan digunakan dalam pengambilan keputusan. Beberapa perubahan utama meliputi:

a. Akses ke Data dalam Skala Besar (*Big Data Analytics*)

Penggunaan big data dalam pengambilan keputusan telah merevolusi cara organisasi mengolah informasi. Dengan

kemampuan untuk mengumpulkan dan menganalisis data dalam jumlah besar, perusahaan dapat memperoleh wawasan yang lebih mendalam dan akurat. Big data memungkinkan organisasi untuk melihat tren yang mungkin tidak terlihat dengan metode analisis tradisional, seperti pola perilaku konsumen atau perubahan dalam preferensi pasar. Proses ini tidak hanya mempercepat pengambilan keputusan tetapi juga meningkatkan presisi dalam strategi yang diambil, yang sangat penting dalam menghadapi pasar yang dinamis dan kompetitif.

b. Kecerdasan Buatan (AI) sebagai Pengambil Keputusan

Kecerdasan buatan (AI) telah mengubah cara pengambilan keputusan dengan kemampuannya dalam memproses data dalam jumlah besar dan mengenali pola yang mungkin tidak terlihat oleh manusia. Melalui algoritma pembelajaran mesin, AI dapat memprediksi hasil berdasarkan data historis, memberikan rekomendasi yang didasarkan pada analisis yang mendalam, dan membantu meminimalkan bias dalam pengambilan keputusan. Dengan kemampuan untuk menganalisis berbagai variabel sekaligus, AI membantu pengambil keputusan untuk lebih fokus pada hal-hal yang penting dan menghindari kekeliruan yang sering terjadi karena keterbatasan kognitif manusia.

c. Otomatisasi dan Robotika dalam Pengambilan Keputusan

Otomatisasi dan robotika telah mengubah banyak proses pengambilan keputusan, menggantikan tugas-tugas yang sebelumnya dilakukan oleh manusia. Dengan menggunakan perangkat lunak berbasis kecerdasan buatan (AI) dan algoritma yang telah diprogram, banyak keputusan yang sebelumnya membutuhkan intervensi manusia kini dapat dilakukan secara otomatis dan lebih cepat. Ini memungkinkan organisasi untuk mengoptimalkan operasi, mengurangi kesalahan manusia, dan meningkatkan efisiensi. Teknologi ini dapat bekerja secara berkelanjutan, memproses data dalam jumlah besar tanpa henti, serta memberikan hasil yang lebih konsisten dan akurat.

d. Peningkatan Kecepatan dan Efisiensi

Digitalisasi telah mengubah cara pengambilan keputusan dilakukan dengan meningkatkan kecepatan dan efisiensi. Penggunaan teknologi canggih memungkinkan organisasi untuk menganalisis data dalam waktu yang jauh lebih singkat

dibandingkan dengan metode tradisional. Proses yang dulunya memerlukan waktu sehari-hari atau berminggu-minggu untuk mengumpulkan informasi dan membuat keputusan, kini dapat dilakukan dalam hitungan detik atau menit. Kecepatan ini sangat penting dalam konteks yang membutuhkan respons cepat, seperti dalam situasi darurat atau saat peluang pasar muncul secara mendesak.

3. Strategi Pengambilan Keputusan yang Efektif di Era Globalisasi dan Digitalisasi

- a. **Penggunaan Teknologi Secara Etis dan Bertanggung Jawab**
Di era globalisasi dan digitalisasi, penggunaan teknologi harus dilakukan dengan prinsip etika dan tanggung jawab yang tinggi. Salah satu aspek utama adalah pengembangan regulasi yang jelas terkait dengan penggunaan kecerdasan buatan (AI) dan data. Perusahaan harus memastikan bahwa penggunaan teknologi tidak hanya mengutamakan keuntungan, tetapi juga melindungi hak-hak konsumen dan menghormati privasi. Misalnya, perusahaan yang menggunakan AI untuk analisis data pelanggan harus mematuhi regulasi seperti *General Data Protection Regulation* (GDPR) di Uni Eropa, yang memberikan hak bagi individu untuk mengontrol data pribadi.
- b. **Kombinasi antara Keputusan Berbasis Data dan Intuisi Manusia**
Meskipun teknologi seperti kecerdasan buatan (AI) dapat menganalisis data dalam jumlah besar dengan kecepatan tinggi, pengambilan keputusan strategis masih memerlukan sentuhan manusia. AI dapat memberikan wawasan berbasis data yang sangat berharga, tetapi keputusan yang melibatkan faktor manusia, nilai-nilai, dan pertimbangan jangka panjang sering kali memerlukan intuisi dan pengalaman. Misalnya, dalam dunia bisnis, CEO atau pemimpin perusahaan seringkali tidak hanya mengandalkan laporan keuangan dan analisis pasar, tetapi juga menggabungkan naluri, visi, dan pengalaman yang telah dikumpulkan selama bertahun-tahun.
- c. **Pengelolaan Risiko Digital dan Keamanan Siber**
Pengelolaan risiko digital dan keamanan siber telah menjadi salah satu prioritas utama dalam dunia bisnis dan organisasi modern. Dengan meningkatnya ketergantungan pada teknologi,

ancaman peretasan dan kebocoran data semakin kompleks dan merusak reputasi perusahaan. Untuk itu, organisasi harus menginvestasikan sumber daya yang signifikan dalam penguatan sistem keamanan siber. Salah satu langkah yang banyak diterapkan adalah penggunaan enkripsi tingkat tinggi yang melindungi data pengguna, serta sistem otentikasi ganda (*two-factor authentication*) untuk memastikan hanya pihak yang berwenang yang dapat mengakses informasi sensitif. Langkah-langkah ini menjadi penting untuk mempertahankan kepercayaan pelanggan dan mematuhi regulasi yang semakin ketat terkait perlindungan data.

d. **Fleksibilitas dan Adaptasi terhadap Perubahan**

Fleksibilitas dan kemampuan untuk beradaptasi terhadap perubahan adalah kunci utama dalam pengambilan keputusan yang efektif di era globalisasi dan digitalisasi. Keadaan pasar yang cepat berubah, baik karena faktor eksternal seperti krisis global atau perkembangan teknologi baru, menuntut organisasi untuk siap menyesuaikan strategi dengan cepat. Selama pandemi COVID-19, misalnya, banyak perusahaan yang terpaksa mengubah model bisnis secara radikal untuk bertahan hidup. Perusahaan-perusahaan yang sebelumnya mengandalkan penjualan fisik beralih ke platform digital untuk melayani pelanggan secara daring, mengadopsi teknologi seperti e-commerce, dan memperkuat interaksi digital untuk menjaga kelangsungan operasional (Brynjolfsson & McAfee, 2016).

E. Menghadapi Tantangan Masa Depan dalam Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan aspek fundamental dalam berbagai bidang kehidupan, baik dalam bisnis, pemerintahan, maupun kehidupan pribadi. Seiring dengan perkembangan globalisasi dan digitalisasi, tantangan dalam pengambilan keputusan semakin kompleks. Faktor-faktor seperti ketidakpastian ekonomi, kemajuan teknologi, perubahan sosial, serta isu lingkungan dan geopolitik menjadi tantangan utama bagi para pengambil keputusan di masa depan (Brynjolfsson & McAfee, 2016).

1. Tantangan dalam Pengambilan Keputusan di Masa Depan

Seiring dengan perkembangan zaman, tantangan dalam pengambilan keputusan juga mengalami transformasi. Beberapa tantangan utama yang dihadapi adalah sebagai berikut:

a. Ketidakpastian dan Volatilitas Global

Ketidakpastian dan volatilitas global menjadi tantangan utama dalam pengambilan keputusan di masa depan. Perubahan ekonomi, politik, dan sosial yang cepat, seperti pandemi COVID-19, perang dagang, inflasi global, dan krisis geopolitik, menciptakan lingkungan yang sangat sulit diprediksi. Faktor-faktor ini mengharuskan pengambil keputusan untuk tidak hanya bergantung pada data historis, tetapi juga mempertimbangkan skenario yang mungkin terjadi dan dampaknya terhadap berbagai sektor.

b. Kemajuan Teknologi dan Disrupsi Digital

Kemajuan teknologi, seperti kecerdasan buatan (AI), big data, dan blockchain, telah memicu disrupsi digital yang mengubah cara pengambilan keputusan dilakukan di berbagai sektor. Revolusi industri 4.0 memungkinkan organisasi untuk memproses data dalam jumlah besar dengan kecepatan tinggi dan mengidentifikasi pola yang tidak terdeteksi sebelumnya. Meskipun demikian, perubahan cepat ini membawa tantangan dalam hal adaptasi, keamanan data, serta keterampilan yang dibutuhkan untuk mengelola teknologi baru.

c. Risiko Keamanan Siber dan Privasi Data

Seiring dengan meningkatnya ketergantungan pada teknologi digital, risiko keamanan siber dan privasi data menjadi tantangan utama dalam pengambilan keputusan di masa depan. Ancaman seperti kebocoran data pribadi, serangan siber, dan pelanggaran privasi dapat merusak reputasi organisasi, merugikan konsumen, dan mengganggu operasi bisnis. Keputusan yang berkaitan dengan teknologi, data, dan keamanan kini harus mempertimbangkan potensi risiko ini secara serius, dengan mengadopsi langkah-langkah perlindungan yang lebih ketat dan sistem keamanan yang lebih canggih (Zuboff, 2019).

- d. **Perubahan Sosial dan Dinamika Tenaga Kerja**
Globalisasi dan perkembangan teknologi telah membawa perubahan signifikan dalam pola kerja dan struktur organisasi. Munculnya *gig economy*, di mana individu bekerja berdasarkan kontrak sementara, serta adopsi kerja jarak jauh, mengubah cara perusahaan dan pekerja membuat keputusan terkait pekerjaan. Selain itu, otomatisasi dan penggunaan kecerdasan buatan menggantikan beberapa pekerjaan manual, menciptakan tantangan dalam merancang kebijakan tenaga kerja dan meramalkan kebutuhan keterampilan di masa depan.
- e. **Krisis Lingkungan dan Keberlanjutan**
Perubahan iklim dan isu keberlanjutan menjadi tantangan signifikan dalam pengambilan keputusan, terutama bagi sektor bisnis dan kebijakan publik. Organisasi dihadapkan pada tekanan untuk mengadopsi praktik yang ramah lingkungan, mengurangi emisi karbon, serta mempertimbangkan dampak sosial dan lingkungan dalam setiap keputusan yang diambil. Kebijakan publik juga harus memperhitungkan aspek keberlanjutan dalam merancang regulasi yang mendukung perlindungan lingkungan tanpa mengorbankan pertumbuhan ekonomi (Rockström *et al.*, 2017).

2. Strategi Menghadapi Tantangan Masa Depan dalam Pengambilan Keputusan

Untuk mengatasi berbagai tantangan tersebut, diperlukan strategi yang adaptif dan berbasis data. Berikut adalah beberapa pendekatan yang dapat diterapkan:

- a. **Penggunaan Pendekatan Berbasis Data dan Prediksi**
Penggunaan *big data* dan analisis prediktif memberikan keuntungan besar dalam pengambilan keputusan yang lebih informasional dan berbasis bukti. Dengan mengumpulkan dan menganalisis data dari berbagai sumber, organisasi dapat mengidentifikasi pola yang sebelumnya tidak terdeteksi, yang dapat memberikan wawasan penting tentang perilaku konsumen, tren pasar, atau potensi risiko. Hal ini memungkinkan pengambil keputusan untuk membuat keputusan yang lebih tepat dan relevan, meminimalkan ketidakpastian, dan mengoptimalkan hasil yang diinginkan.

b. Penguatan Keamanan Siber dan Proteksi Data

Keamanan siber menjadi salah satu tantangan terbesar di era digital saat ini, mengingat semakin kompleksnya ancaman yang muncul dari dunia maya. Organisasi yang bergantung pada teknologi untuk mengambil keputusan harus memastikan bahwa data yang digunakan untuk analisis dan perencanaan tidak jatuh ke tangan yang salah. Perlindungan data pribadi dan informasi sensitif melalui enkripsi, autentikasi ganda, dan pemantauan terus-menerus menjadi langkah krusial untuk melindungi organisasi dari potensi serangan siber. Keamanan yang lemah dapat menurunkan kepercayaan publik dan merusak reputasi perusahaan, sehingga menuntut investasi yang lebih besar dalam infrastruktur keamanan.

c. Fleksibilitas dan Adaptasi terhadap Perubahan

Di era yang penuh ketidakpastian dan perubahan yang cepat, fleksibilitas menjadi kunci bagi keberhasilan jangka panjang organisasi. Kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan kondisi pasar yang dinamis, teknologi baru, serta perubahan regulasi adalah faktor penting dalam pengambilan keputusan. Organisasi yang mampu beradaptasi dengan cepat dapat merespons tantangan eksternal seperti krisis ekonomi, pandemi, atau perubahan politik dengan lebih efektif. Ini memungkinkan untuk menjaga keberlanjutan dan bahkan menciptakan peluang baru di tengah ketidakpastian.

d. Menerapkan Keputusan Berbasis Etika dan Keberlanjutan

Keputusan yang bertanggung jawab secara sosial dan lingkungan akan menjadi sangat penting dalam menghadapi tantangan masa depan, mengingat meningkatnya kesadaran publik tentang dampak lingkungan dan sosial dari tindakan perusahaan dan pemerintah. Organisasi yang mengutamakan etika dan keberlanjutan dalam proses pengambilan keputusan dapat membangun citra positif dan mendapatkan kepercayaan dari konsumen, investor, serta pemangku kepentingan lainnya. Misalnya, perusahaan yang mengutamakan pengurangan emisi karbon, penggunaan sumber daya alam yang efisien, dan kepedulian terhadap hak asasi manusia akan lebih dihargai dan dapat memperoleh keuntungan jangka panjang.

F. Soal Latihan Bab XIV

Soal latihan Bab XIV dirancang untuk menguji pemahaman tentang tren masa depan dalam pengambilan keputusan, termasuk pengaruh teknologi, globalisasi, dan kompleksitas dalam era digital. Latihan ini mencakup pertanyaan terkait perkembangan kecerdasan buatan, analisis big data, serta konsep Society 5.0 dalam proses pengambilan keputusan strategis.

1. Pada beberapa tahun terakhir, teknologi seperti kecerdasan buatan (AI), pembelajaran mesin, dan analitik data besar telah mengubah cara pengambilan keputusan dilakukan. Jelaskan bagaimana tren ini mempengaruhi pengambilan keputusan dalam organisasi bisnis dan pemerintahan! Gunakan contoh nyata dari studi kasus terbaru.
2. Big Data memungkinkan organisasi membuat keputusan berdasarkan analisis data yang lebih luas dan mendalam. Namun, ada risiko terkait bias data dan keamanan privasi. Bagaimana cara organisasi memastikan bahwa keputusan yang diambil berbasis data tetap objektif dan etis?
3. Masyarakat 5.0 mengedepankan keseimbangan antara kemajuan teknologi dan kesejahteraan sosial. Bagaimana konsep ini memengaruhi pengambilan keputusan dalam sektor bisnis dan pemerintahan?
4. Keamanan siber menjadi tantangan utama dalam era digitalisasi. Bagaimana organisasi dapat melindungi data sambil tetap memastikan proses pengambilan keputusan yang efisien?
5. Seiring dengan perkembangan teknologi dan globalisasi, apa saja tantangan terbesar yang akan dihadapi oleh para pengambil keputusan di masa depan? Bagaimana strategi untuk mengatasinya?

BAB XV

KESIMPULAN

Pengambilan keputusan merupakan aspek mendasar dalam kehidupan manusia, baik dalam lingkup individu, organisasi, maupun pemerintahan. Setiap hari, individu dihadapkan pada berbagai pilihan yang memerlukan pertimbangan matang agar menghasilkan keputusan yang optimal. Dalam konteks organisasi, pengambilan keputusan berperan penting dalam menentukan strategi bisnis, alokasi sumber daya, dan pencapaian tujuan. Sementara itu, dalam pemerintahan, kebijakan yang dibuat melalui proses pengambilan keputusan dapat berdampak luas terhadap masyarakat. Oleh karena itu, pemahaman mengenai teori dan model pengambilan keputusan menjadi esensial dalam berbagai bidang.

Pendekatan rasional sering digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan, di mana individu atau organisasi diharapkan memilih alternatif terbaik berdasarkan informasi yang tersedia. Model rasional ini menekankan proses sistematis yang melibatkan identifikasi masalah, analisis alternatif, evaluasi konsekuensi, dan pemilihan solusi terbaik. Namun, dalam praktiknya, keterbatasan manusia dalam mengolah informasi menyebabkan keputusan sering kali bersifat cukup baik (*satisficing*) daripada benar-benar optimal. Teori bounded rationality menjelaskan bahwa manusia cenderung mengambil keputusan berdasarkan informasi yang terbatas dan waktu yang tersedia, sehingga keputusan yang dihasilkan lebih bersifat pragmatis.

Faktor psikologis dan sosial juga mempengaruhi pengambilan keputusan. Teori prospek menunjukkan bahwa individu lebih sensitif terhadap kemungkinan kerugian dibandingkan keuntungan, sehingga kecenderungan dalam mengambil risiko dapat berubah tergantung pada bagaimana informasi disajikan. Di sisi lain, norma sosial, budaya, dan dinamika kelompok turut membentuk cara individu atau organisasi mengambil keputusan. Dalam organisasi, struktur hierarki dan budaya perusahaan juga memainkan peran penting dalam menentukan bagaimana keputusan dibuat dan diimplementasikan.

Berbagai model pengambilan keputusan telah dikembangkan untuk menjelaskan variasi pendekatan yang dapat digunakan dalam situasi yang berbeda. Model intuisi menekankan penggunaan pengalaman dan insting dalam mengambil keputusan cepat, sedangkan model heuristik menunjukkan bagaimana individu menggunakan jalan pintas mental dalam menghadapi keterbatasan informasi. Selain itu, pengambilan keputusan berbasis data menjadi semakin populer seiring dengan kemajuan teknologi, di mana analisis big data dan kecerdasan buatan (AI) digunakan untuk meningkatkan akurasi keputusan.

Pada konteks yang lebih kompleks, seperti negosiasi dan situasi krisis, strategi pengambilan keputusan yang lebih adaptif diperlukan. Negosiasi melibatkan interaksi antara berbagai pihak dengan kepentingan berbeda, sehingga kemampuan dalam mengelola informasi, memahami dinamika psikologis, dan menerapkan strategi persuasi menjadi kunci keberhasilan. Sementara itu, dalam situasi krisis, keputusan harus diambil dengan cepat dan tepat, sering kali dengan informasi yang terbatas. Model pengambilan keputusan dalam krisis menekankan pentingnya koordinasi, fleksibilitas, dan mitigasi risiko untuk meminimalkan dampak negatif.

Seiring dengan perkembangan era digital dan konsep Masyarakat 5.0, teknologi semakin berperan dalam mendukung proses pengambilan keputusan. AI, *Internet of Things* (IoT), dan analitik prediktif membantu individu dan organisasi dalam membuat keputusan yang lebih efektif dan efisien. Namun, tantangan seperti bias algoritma, etika penggunaan data, dan keamanan informasi tetap menjadi perhatian utama. Oleh karena itu, kombinasi antara pemanfaatan teknologi dan pertimbangan etis menjadi hal yang krusial dalam pengambilan keputusan di masa depan. Dengan pemahaman yang mendalam mengenai teori dan praktik pengambilan keputusan, individu dan organisasi dapat menghadapi tantangan global dengan lebih siap dan adaptif.

DAFTAR PUSTAKA

- Acquisti, A., Brandimarte, L., & Loewenstein, G. (2015). Privacy and human behavior in the age of information. *Science*, 347(6221), 509–514.
- Alexander, J. M., Golden, B. L., Wasil, E. A., Daniel, W. D., Dolan, J. G., Harker, P. T., Fatti, L. P., Golden, B. L., Hamalainen, R. P., & Harker, P. T. (2012). *The Analytic Hierarchy Process: Applications and Studies*. Springer Berlin Heidelberg.
<https://books.google.co.id/books?id=EbEjCQAAQBAJ>
- Anderson, D. R., Williams, T. A., & Cochran, J. J. (2020). *Statistics for business & economics*. Cengage Learning.
- Ariely, D. (1998). Predictably irrational: the hidden forces that shape our decisions. *Ebook, Revised And*.
- Armbrust, M., Fox, A., Griffith, R., Joseph, A. D., Katz, R., Konwinski, A., Lee, G., Patterson, D., Rabkin, A., & Stoica, I. (2010). A view of cloud computing. *Communications of the ACM*, 53(4), 50–58.
- Aven, T. (2016). *Risk, Surprises and Black Swans: Fundamental Ideas and Concepts in Risk Assessment and Risk Management*. Taylor & Francis Group. <https://books.google.co.id/books?id=55-1DAEACAAJ>
- Baker, M. G., Wilson, N., & Blakely, T. (2020). Elimination could be the optimal response strategy for covid-19 and other emerging pandemic diseases. *Bmj*, 371.
- Baldwin, R. (2019). *The Great Convergence: Information Technology and the New Globalization*. Harvard University Press.
<https://books.google.co.id/books?id=F0TXugEACAAJ>
- Bansal, P., & DesJardine, M. R. (2014). Business sustainability: It is about time. *Strategic Organization*, 12(1), 70–78.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Taylor & Francis.
<https://books.google.co.id/books?id=2WsJSw6wa6cC>
- Bazerman, M. H. (1994). *Negotiating Rationally*. Free Press.
<https://books.google.co.id/books?id=R7quLz3JOWQC>
- Bazerman, M. H., & Moore, D. A. (2017). *Judgment in Managerial*

- Decision Making.* Wiley.
<https://books.google.co.id/books?id=3K3MAQAACAAJ>
- Bazerman, M. H., & Tenbrunsel, A. E. (2012). *Blind Spots: Why We Fail to Do What's Right and What to Do about It.* Princeton University Press. <https://books.google.co.id/books?id=cWiYDwAAQBAJ>
- Belton, P. (2017). *An Analysis of Michael E. Porter's Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.* Taylor & Francis.
<https://books.google.co.id/books?id=LEkrDwAAQBAJ>
- Belton, V., & Stewart, T. (2012). *Multiple Criteria Decision Analysis: An Integrated Approach.* Springer US.
<https://books.google.co.id/books?id=AYYHCAAAQBAJ>
- Berger, J. (2014). *Statistical Decision Theory and Bayesian Analysis.* Springer. <https://books.google.co.id/books?id=ItL6sgEACAAJ>
- Black, F., & Scholes, M. (2019). The pricing of options and corporate liabilities. In *World Scientific Reference on Contingent Claims Analysis in Corporate Finance: Volume 1: Foundations of CCA and Equity Valuation* (pp. 3–21). World Scientific.
- Bogen, M., & Rieke, A. (2018). Help wanted. *An Examination of Hiring Algorithms, Equity, and Bias.*
- Boin, A., Kuipers, S., & Overdijk, W. (2013). Leadership in times of crisis: A framework for assessment. *International Review of Public Administration, 18*(1), 79–91.
- Bojarski, M., Del Testa, D., Dworakowski, D., Firner, B., Flepp, B., Goyal, P., Jackel, L. D., Monfort, M., Muller, U., & Zhang, J. (2016). End to end learning for self-driving cars. *ArXiv Preprint ArXiv:1604.07316.*
- Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2020). *Financial management: theory & practice.* Cengage Learning.
- Brunsson, N. (2007). *The Consequences of Decision-Making.* OUP Oxford. <https://books.google.co.id/books?id=7mAJxEujqzIC>
- Bryman, A. (2013). *Leadership and Organizations (RLE: Organizations).* Taylor & Francis.
<https://books.google.co.id/books?id=FMxpG-vAspQC>
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2016). *The Second Machine Age: Work Progress and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies.* WW Norton. <https://books.google.co.id/books?id=6FqNEAAAQBAJ>
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). The business of artificial

- intelligence. *Harvard Business Review*, 7(1), 1–2.
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*, 43(6), 1661–1692.
- Buterin, V. (2014). A next-generation smart contract and decentralized application platform. *White Paper*, 3(37), 1–2.
- Carnevale, P. J. (2008). Positive affect and decision frame in negotiation. *Group Decision and Negotiation*, 17, 51–63.
- Castells, M. (2011). *The Rise of the Network Society*. Wiley. <https://books.google.co.id/books?id=FihjywtjTdUC>
- Cawood, J. S. (2020). *Threat and Violence Interventions: The Effective Application of Influence*. Academic Press. <https://books.google.co.id/books?id=sp3zDwAAQBAJ>
- Checkland, P., & Scholes, J. (1999). *Soft Systems Methodology in Action*. Wiley. <https://books.google.co.id/books?id=mbmGEAAAQBAJ>
- Chen, H., Chiang, R. H. L., & Storey, V. C. (2012). Business intelligence and analytics: From big data to big impact. *MIS Quarterly*, 1165–1188.
- Chesbrough, H. W. (2006). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press. <https://books.google.co.id/books?id=OeLIH89YiMcC>
- Christensen, C. M. (2016). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business Review Press. <https://books.google.co.id/books?id=dcjWsgEACAAJ>
- Coombs, W. T. (2007). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. SAGE Publications. <https://books.google.co.id/books?id=E3fQ8EraOTIC>
- Crane, A., Matten, D., Glozer, S., & Spence, L. J. (2019). *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*. Oxford University Press. <https://books.google.co.id/books?id=fcSbDwAAQBAJ>
- Davenport, T. H. (2019). *The AI Advantage: How to Put the Artificial Intelligence Revolution to Work*. MIT Press. <https://books.google.co.id/books?id=arT4DwAAQBAJ>
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.
- De Dreu, C. K. W., & Gelfand, M. J. (2008). *The psychology of conflict and conflict management in organizations*. Lawrence Erlbaum

- Associates New York.
- De Pin, F. (2015). *How Tesla integrates Shared Value principles with Ecosystem Innovation to build sustainable competitive advantage*.
- Donaldson, T., & Dunfee, T. W. (2002). Ties that bind in business ethics: Social contracts and why they matter. *Journal of Banking & Finance*, 26(9), 1853–1865.
- Drucker, P. (2012). *Management Challenges for the 21st Century*. Taylor & Francis.
<https://books.google.co.id/books?id=RscJBAAAQBAJ>
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
- Elkington, J. (2020). *Green Swans: The Coming Boom In Regenerative Capitalism*. Greenleaf Book Group Press.
<https://books.google.co.id/books?id=17fbDwAAQBAJ>
- Ellsberg, D. (2015). *Risk, Ambiguity and Decision*. Taylor & Francis.
<https://books.google.co.id/books?id=IvYWCgAAQBAJ>
- Esteva, A., Kuprel, B., Novoa, R. A., Ko, J., Swetter, S. M., Blau, H. M., & Thrun, S. (2017). Dermatologist-level classification of skin cancer with deep neural networks. *Nature*, 542(7639), 115–118.
- Ewing, J. (2017). *Faster, Higher, Farther: The Inside Story of the Volkswagen Scandal*. Transworld.
<https://books.google.co.id/books?id=aa0KDgAAQBAJ>
- Ferrell, O. C., Fraedrich, J., & Ferrell, L. (2022). *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*.
- Fisher, R., & Ury, W. (2012). *Getting to Yes: Negotiating an agreement without giving in*. Random House.
<https://books.google.co.id/books?id=SgONZTjbqpgC>
- Floridi, L. (2023). *The Ethics of Artificial Intelligence: Principles, Challenges, and Opportunities*. Oxford University Press.
https://books.google.co.id/books?id=_f3KEAAAQBAJ
- Forsyth, D. R. (2014). *Group dynamics*. Wadsworth Cengage Learning.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Zyglidopoulos, S. (2018). *Stakeholder theory: Concepts and strategies*. Cambridge University Press.
- Fukuyama, M. (2018). Society 5.0: Aiming for a new human-centered society. *Japan Spotlight*, 27(5), 47–50.
- Gass, R. H., & Seiter, J. S. (2015). *Persuasion: Social Influence and Compliance Gaining*. Taylor & Francis.

- <https://books.google.co.id/books?id=qvMvCgAAQBAJ>
 Gigerenzer, G. (2015). *Risk Savvy: How to Make Good Decisions*. Penguin Publishing Group.
<https://books.google.co.id/books?id=f62MEAAAQBAJ>
- Gigerenzer, G., & Gaissmaier, W. (2011). Heuristic decision making. *Annual Review of Psychology*, 62(2011), 451–482.
- Gigerenzer, G., Todd, P. M., & Gerd Gigerenzer, A. B. C. R. (2000). *Simple Heuristics that Make Us Smart*. Oxford University Press.
<https://books.google.co.id/books?id=4ObhBwAAQBAJ>
- Gleick, P. H. (2014). *The World's Water: The Biennial Report on Freshwater Resources. Volume 8*. Island Press.
<https://books.google.co.id/books?id=PSI8AgAAQBAJ>
- Goleman, D. (1996). Emotional intelligence. Why it can matter more than IQ. *Learning*, 24(6), 49–50.
- Grant, A. (2022). *Think Again: The Power of Knowing What You Don't Know*.
- Groot, T., & Selto, F. H. (2013). *Advanced management accounting*. Pearson Harlow/New York.
- Gupta, S., Modgil, S., Bhattacharyya, S., & Bose, I. (2022). Artificial intelligence for decision support systems in the field of operations research: review and future scope of research. *Annals of Operations Research*, 308(1), 215–274.
- Haliassos, M. (2014). *Financial Innovation: Too Much Or Too Little?* MIT Press. <https://books.google.co.id/books?id=rB-noAEACAAJ>
- Harrison, R., Lomi, A., & Lounsbury, M. (2015). *Garbage Can Model of Organizational Choice: Looking Forward at Forty*. Emerald Group Publishing Limited.
<https://books.google.co.id/books?id=MZ4DrgEACAAJ>
- Heifetz, R. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.
- Hermann, C. F. (1963). Some consequences of crisis which limit the viability of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 61–82.
- Hill, C. W. L., Schilling, M. A., & Jones, G. R. (2015). *Strategic management: theory*. Cengage Learning.
- Hillier, F. S., & Lieberman, G. J. (2015). *Introduction to operations research*. McGraw-Hill.
- Hitt, M. A., King, D., Krishnan, H., Makri, M., Schijven, M., Shimizu,

- K., & Zhu, H. (2012). Creating value through mergers and acquisitions. *The Handbook of Mergers and Acquisitions*, 71.
- Hodgkinson, G. P., & Sadler-Smith, E. (2018). The dynamics of intuition and analysis in managerial and organizational decision making. *Academy of Management Perspectives*, 32(4), 473–492.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. SAGE Publications. <https://books.google.co.id/books?id=9HE-DQAAQBAJ>
- Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management*. Kogan Page. <https://books.google.co.id/books?id=bzFiDwAAQBAJ>
- Hubbard, D. W. (2020). *The Failure of Risk Management: Why It's Broken and How to Fix It*. Wiley. <https://books.google.co.id/books?id=fMbKDwAAQBAJ>
- Hull, J. C. (2022). *Options, futures, and other derivatives*. Pearson.
- Hutchins, G. (2018). *ISO 31000: 2018 Enterprise Risk Management*. Certified Enterprise Risk Manager Academy. <https://books.google.co.id/books?id=csx7DwAAQBAJ>
- Irwin, T. (2019). *Nicomachean Ethics*. Hackett Publishing Company, Incorporated. <https://books.google.co.id/books?id=TSusDwAAQBAJ>
- Janis, I. L. (1973). Groupthink and Group Dynamics: A Social Psychological Analysis Of Defective Policy Decisions. *Policy Studies Journal*, 2(1).
- Jehn, K. A., Greer, L., Levine, S., & Szulanski, G. (2008). The effects of conflict types, dimensions, and emergent states on group outcomes. *Group Decision and Negotiation*, 17, 465–495.
- Jia, Q., Guo, Y., Wang, G., & Barnes, S. J. (2020). Big data analytics in the fight against major public health incidents (Including COVID-19): a conceptual framework. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(17), 6161.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy*.
- Kahneman, D. (2013). *Thinking, Fast and Slow*. Doubleday Canada. <https://books.google.co.id/books?id=2EWNEAAAQBAJ>
- Kahneman, D., & Tversky, A. (2013). Prospect theory: An analysis of decision under risk. In *Handbook of the fundamentals of financial*

- decision making: Part I* (pp. 99–127). World Scientific.
- Kant, I., & Maley, S. (2024). *Metaphysics of Morals*. Minerva Heritage Press. <https://books.google.co.id/books?id=9yHcEAAAQBAJ>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business Review Press. <https://books.google.co.id/books?id=qTg5R5GXEZoC>
- Kapucu, N., & Özerdem, A. (2011). *Managing Emergencies and Crises*. Jones & Bartlett Learning. <https://books.google.co.id/books?id=3jsPN0w1tKAC>
- Khatri, N., & Ng, H. A. (2000). The role of intuition in strategic decision making. *Human Relations*, 53(1), 57–86.
- Klein, G. (2013). *Seeing what others don't: The remarkable ways we gain insights*. Public affairs.
- Klein, G. A. (2017). *Sources of Power, 20th Anniversary Edition: How People Make Decisions*. MIT Press. <https://books.google.co.id/books?id=F201DwAAQBAJ>
- Kleinberg, J., Lakkaraju, H., Leskovec, J., Ludwig, J., & Mullainathan, S. (2018). Human decisions and machine predictions. *The Quarterly Journal of Economics*, 133(1), 237–293.
- Knight, F. H. (2015). *Risk, Uncertainty and Profit*. FB&C Limited. <https://books.google.co.id/books?id=1V67zQEACAAJ>
- Kolb, D. A. (2014). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Pearson Education. <https://books.google.co.id/books?id=jpbeBQAAQBAJ>
- Kotler, P., Keller, K. L., & Brady, M. (2019). *Marketing management*. Pearson.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press. https://books.google.co.id/books?id=xpGX1EWL_EM
- Lawnik, M., & Banasik, A. (2020). Delphi method supported by forecasting software. *Information*, 11(2), 65.
- Lerner, J. S., Li, Y., Valdesolo, P., & Kassam, K. S. (2015). Emotion and decision making. *Annual Review of Psychology*, 66(1), 799–823.
- Lewicki, R. J., Barry, B., & Saunders, D. M. (2016). *Essentials of negotiation*. McGraw-Hill.
- Linstone, H. A., & Turoff, M. (2002). *The Delphi Method*.
- Lipton, Z. C. (2018). The mythos of model interpretability: In machine learning, the concept of interpretability is both important and

- slippery. *Queue*, 16(3), 31–57.
- Loo, C. M. (1974). *Crowding and Behavior*. MSS Information Corporation.
https://books.google.co.id/books?id=XA8Ho_aITVoC
- MacIntyre, A. (2013). *After Virtue*. Bloomsbury Publishing.
https://books.google.co.id/books?id=td_UAAAAQBAJ
- Mannix, E., & Neale, M. A. (2005). What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 6(2), 31–55.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (2010). *Rediscovering Institutions*. Free Press. <https://books.google.co.id/books?id=PptVLvIoSWwC>
- Markowitz, H. M. (2008). *Portfolio Selection: Efficient Diversification of Investments*. Yale University Press.
<https://books.google.co.id/books?id=GZDyAAAAQBAJ>
- Mastenbroek, W. (2014). *Negotiating as emotion management*. ManagementSite
 Network.
<https://books.google.co.id/books?id=HHCzAwAAQBAJ>
- Mayer-Schönberger, V., & Cukier, K. (2013). *Big Data: A Revolution that Will Transform how We Live, Work, and Think*. Houghton Mifflin Harcourt. <https://books.google.co.id/books?id=uy4lh-WEhhIC>
- McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2017). *Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future*. W. W. Norton.
<https://books.google.co.id/books?id=zh1DDQAAQBAJ>
- McMillan, E. (2008). *Complexity, Management and the Dynamics of Change: Challenges for Practice*. Taylor & Francis.
<https://books.google.co.id/books?id=TJbySHHSs7cC>
- Meadows, D. H., & Wright, D. (2008). *Thinking in Systems: A Primer*. Chelsea Green Publishing.
<https://books.google.co.id/books?id=CpbLAgAAQBAJ>
- Mill, J. S. (2016). Utilitarianism. In *Seven masterpieces of philosophy* (pp. 329–375). Routledge.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. B. (2020). *Strategy Safari: The complete guide through the wilds of strategic management*. Pearson Education.
<https://books.google.co.id/books?id=XRPQEAAAQBAJ>
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. (1976). The structure of "unstructured" decision processes. *Administrative Science*

- Quarterly*, 246–275.
- Mishan, E. J., & Quah, E. (2020). *Cost-Benefit Analysis*. Taylor & Francis. <https://books.google.co.id/books?id=IGoPEAAAQBAJ>
- Montgomery, D. C., & Runger, G. C. (2020). *Applied Statistics and Probability for Engineers*. Wiley. <https://books.google.co.id/books?id=-OK9EAAAQBAJ>
- Moore, D. A., & Healy, P. J. (2008). The trouble with overconfidence. *Psychological Review*, 115(2), 502.
- Morvan, C., & Jenkins, W. J. (2017). *An Analysis of Amos Tversky and Daniel Kahneman's Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*. Macat Library. <https://books.google.co.id/books?id=YEorDwAAQBAJ>
- Murphy, A., & Katz, R. W. (2024). *Probability, Statistics, and Decision Making in the Atmospheric Sciences*. Taylor & Francis Group. <https://books.google.co.id/books?id=ZSnK0AEACAAJ>
- Murphy, K. P. (2021). *Machine Learning: A Probabilistic Perspective*. MIT Press. <https://books.google.co.id/books?id=dAhkzQEACAAJ>
- Nadella, S., Shaw, G., & Nichols, J. T. (2018). *Hit Refresh Intl: The Quest to Rediscover Microsoft's Soul and Imagine a Better Future for Everyone*. Harper Business.
- Nakamoto, S. (2008). Bitcoin: A peer-to-peer electronic cash system. *Satoshi Nakamoto*.
- Nelson, R. H. (2015). *Economics as Religion: From Samuelson to Chicago and Beyond*. Penn State University Press. <https://books.google.co.id/books?id=bJuYEAAAQBAJ>
- Nickerson, R. S. (1998). Confirmation bias: A ubiquitous phenomenon in many guises. *Review of General Psychology*, 2(2), 175–220.
- Nikoi, E. (2013). *Collaborative Communication Processes and Decision Making in Organizations*. IGI Global. <https://books.google.co.id/books?id=6-CWBQAAQBAJ>
- Pindyck, R. S. (2018). *Microeconomics*. Pearson.
- Rahim, M. A. (2023). *Managing Conflict in Organizations*. Taylor & Francis. <https://books.google.co.id/books?id=zQa6EAAAQBAJ>
- Rainer, R. K., Prince, B., Sanchez-Rodriguez, C., Splettstoesser-Hogeterp, I., & Ebrahimi, S. (2020). *Introduction to Information Systems*. Wiley. <https://books.google.co.id/books?id=28T4DwAAQBAJ>
- Rapoport, A. (2012). *Game Theory as a Theory of Conflict Resolution*.

- Springer Netherlands.
<https://books.google.co.id/books?id=dOttCQAAQBAJ>
- Robbins, S. P., Bergman, R., Stagg, I., & Coulter, M. (2014). *Management*. Pearson Australia.
<https://books.google.co.id/books?id=hLGaBQAAQBAJ>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Essentials of organizational behavior*. Pearson.
- Rockström, J., Gaffney, O., Rogelj, J., Meinshausen, M., Nakicenovic, N., & Schellnhuber, H. J. (2017). A roadmap for rapid decarbonization. *Science*, 355(6331), 1269–1271.
- Rodriguez, E. (2014). How Diversity Makes Us Smarter. *Scientific American*, 311(4).
- Russell, S. J., & Norvig, P. (2016). *Artificial intelligence: a modern approach*. Pearson.
- Rust, R. T. (2020). The future of marketing. *International Journal of Research in Marketing*, 37(1), 15–26.
- Saltelli, A., Tarantola, S., Campolongo, F., & Ratto, M. (2004). *Sensitivity Analysis in Practice: A Guide to Assessing Scientific Models*. Wiley.
<https://books.google.co.id/books?id=NsAVmohPNpQC>
- Samuelson, W., & Zeckhauser, R. (1988). Status quo bias in decision making. *Journal of Risk and Uncertainty*, 1, 7–59.
- Schaltegger, S., Hansen, E. G., & Lüdeke-Freund, F. (2016). Business models for sustainability: Origins, present research, and future avenues. *Organization & Environment*, 29(1), 3–10.
- Schoemaker, P., & Gunther, R. E. (2016). *Profiting from Uncertainty: Strategies for Succeeding No Matter What the Future Brings*. Atria Books. <https://books.google.co.id/books?id=MMUFvgAACAAJ>
- Schwab, K., & Malleret, T. (2020). *COVID-19: The great reset*.
- Schwartz, M. S. (2017). *Business Ethics: An Ethical Decision-Making Approach*. Wiley.
<https://books.google.co.id/books?id=eiUtDgAAQBAJ>
- Schwarz, J. O. (2023). *Strategic Foresight: An Introductory Guide to Practice*. Taylor & Francis.
<https://books.google.co.id/books?id=cTW9EAAAQBAJ>
- Sharda, R., Delen, D., & Turban, E. (2014). *Business intelligence and analytics: systems for decision support*. Pearson.
- Simon, H. A. (2013). *Administrative Behavior, 4th Edition*. Free Press.

- https://books.google.co.id/books?id=_obn42iD3mYC
- Snowden, D. J., & Boone, M. E. (2007). A leader's framework for decision making. *Harvard Business Review*, 85(11), 68.
- Sobol, I. M. (2018). *A Primer for the Monte Carlo Method*. CRC Press.
<https://books.google.co.id/books?id=rrBXDwAAQBAJ>
- Soyer, E., & Hogarth, R. M. (2012). The illusion of predictability: How regression statistics mislead experts. *International Journal of Forecasting*, 28(3), 695–711.
- Stiglitz, J. E. (2017). *Globalization and Its Discontents Revisited: Anti-Globalization in the Era of Trump*. W. W. Norton.
<https://books.google.co.id/books?id=3skpDwAAQBAJ>
- Stoimenov, P. (2011). *Philippe Jorion, value at risk: the new benchmark for managing financial risk*. Springer Nature BV.
- Taleb, N. N. (2015). The black swan: The impact of the highly improbable. *Victoria*, 250, 595–7955.
- Thaler, R. H. (2016). *Misbehaving*. WW Norton.
<https://books.google.co.id/books?id=vFuNEAAAQBAJ>
- Thomas, K. W. (2008). Thomas-kilmann conflict mode. *TKI Profile and Interpretive Report*, 1(11).
- Thompson, L. L. (2015). *The mind and heart of the negotiator*. Pearson.
- Tjosvold, D. (2008). The conflict-positive organization: It depends upon us. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(1), 19–28.
- Trevino, L. K., & Nelson, K. A. (2021). *Managing Business Ethics: Straight Talk about How to Do It Right*. Wiley.
<https://books.google.co.id/books?id=4pEXEAAAQBAJ>
- Trigeorgis, L. (1996). *Real Options: Managerial Flexibility and Strategy in Resource Allocation*. MIT Press.
<https://books.google.co.id/books?id=Z8o20TmBiLcC>
- Turban, E., Pollard, C., & Wood, G. (2018). *Information Technology for Management: On-Demand Strategies for Performance, Growth and Sustainability*. Wiley.
<https://books.google.co.id/books?id=hJZXDwAAQBAJ>
- Velasquez, M., Andre, C., Shanks, T., & Meyer, M. J. (2015). Thinking ethically. *Issues in Ethics*, (August), 2–5.
- Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (2021). *Theory of Games and Economic Behavior*. Interbooks.

- https://books.google.co.id/books?id=jg_BzgEACAAJ
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2011). *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty*. Wiley.
<https://books.google.co.id/books?id=GU55MJOp1OcC>
- Weiss, J. W. (2021). *Business Ethics, Seventh Edition: A Stakeholder and Issues Management Approach*. Berrett-Koehler Publishers.
<https://books.google.co.id/books?id=7U0IEAAAQBAJ>
- World Health Organization. (2023). *Managing epidemics: key facts about major deadly diseases*. World Health Organization.
<https://books.google.co.id/books?id=daMOEQAAQBAJ>
- Zimmermann, H. J. (2012). *Fuzzy Sets, Decision Making, and Expert Systems*. Springer Netherlands.
<https://books.google.co.id/books?id=-PfnCAAAQBAJ>
- Zuboff, S. (2019). *The age of surveillance capitalism: The fight for a human future at the new frontier of power*, edn. *PublicAffairs, New York*.

GLOSARIUM

Alternatif	Pilihan-pilihan atau opsi yang dapat dipertimbangkan sebagai solusi atau cara untuk menyelesaikan masalah atau mencapai tujuan dalam proses pengambilan keputusan.
Analisis	Proses mendalam dalam memeriksa berbagai elemen atau komponen dari suatu masalah atau situasi untuk memahami hubungan antar bagian tersebut serta dampaknya terhadap keputusan yang akan diambil.
Bias	Kecenderungan atau pengaruh subjektif yang dapat mempengaruhi proses pengambilan keputusan, mengarah pada keputusan yang tidak objektif atau tidak rasional.
Desentralisasi	Proses pembagian kewenangan dalam pengambilan keputusan dari tingkat pusat menuju unit-unit yang lebih rendah dalam suatu organisasi, untuk meningkatkan responsivitas dan efisiensi.
Efektivitas	Tingkat di mana suatu keputusan atau tindakan berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan hasil yang sesuai dengan yang diinginkan dalam konteks tertentu.
Efisiensi	Kemampuan untuk mencapai hasil yang diinginkan dengan menggunakan sumber daya yang tersedia secara optimal, mengurangi pemborosan dalam proses pengambilan keputusan.
Evaluasi	Proses penilaian yang dilakukan terhadap alternatif-alternatif yang ada dengan mempertimbangkan berbagai kriteria untuk menentukan pilihan terbaik yang akan diambil.
Heuristik	Teknik atau metode penyederhanaan yang digunakan untuk membuat keputusan dengan cara mengandalkan pengalaman, pola-pola yang sudah

	terbentuk, atau aturan praktis dalam kondisi tertentu.
Keputusan	Pilihan yang dibuat setelah mempertimbangkan berbagai alternatif dan kemungkinan hasilnya, yang bertujuan untuk menyelesaikan masalah atau mencapai tujuan tertentu dalam situasi yang dihadapi.
Kognisi	Proses mental yang melibatkan pemahaman, pengolahan informasi, pengambilan keputusan, dan pembuatan penilaian yang berpengaruh pada pilihan atau tindakan yang diambil.
Konsensus	Kesepakatan bersama yang tercapai dalam suatu kelompok atau tim setelah melalui diskusi atau perdebatan untuk memilih alternatif keputusan yang diterima oleh semua anggota.
Model	Representasi formal atau konseptual dari suatu proses, situasi, atau sistem yang digunakan untuk menganalisis kemungkinan hasil atau memprediksi dampak dari keputusan yang akan diambil.
Paradigma	Kerangka atau model pemikiran yang mendasari cara pandang atau pendekatan dalam menyelesaikan masalah atau membuat keputusan, yang dapat memengaruhi cara-cara pengambilan keputusan.
Preferensi	Pilihan atau kecenderungan individu terhadap satu alternatif daripada yang lainnya berdasarkan nilai pribadi, pengalaman, atau tujuan yang ingin dicapai dalam pengambilan keputusan.
Probabilitas	Ukuran matematis yang menggambarkan kemungkinan suatu peristiwa atau hasil tertentu terjadi sebagai akibat dari suatu keputusan yang diambil dalam kondisi ketidakpastian.
Rasionalitas	Pendekatan pengambilan keputusan yang mengutamakan logika dan pertimbangan objektif berdasarkan informasi yang tersedia untuk mencapai hasil yang optimal atau terbaik.
Solusi	Jawaban atau cara yang ditemukan untuk menyelesaikan suatu masalah atau tantangan yang

muncul dalam proses pengambilan keputusan, dengan mempertimbangkan semua faktor relevan.

INDEKS

A

akademik · 1
aksesibilitas · 171
alternatif · 2, 4, 11, 12, 14, 15,
18, 20, 24, 25, 27, 29, 32, 38,
39, 40, 41, 44, 45, 46, 47, 48,
49, 50, 51, 52, 54, 70, 71, 72,
73, 94, 95, 98, 110, 111, 114,
115, 116, 121, 123, 124, 125,
132, 151, 152, 153, 165, 176,
178, 183, 184, 186, 187, 193,
231, 232
audit · 88

B

behavior · 219, 228
big data · 13, 33, 58, 75, 104,
146, 148, 156, 165, 173, 195,
200, 201, 203, 204, 206, 207,
208, 209, 213, 214, 216, 221
blockchain · 63, 203, 213

C

cloud · 161, 171, 203, 205, 219

D

diferensiasi · 158
digitalisasi · 54, 208, 211, 212,
216
diplomasi · 178
diskonto · 51
distribusi · 47, 48, 52, 56, 65,
66, 68, 74, 81, 91, 140, 141,
148, 157
domestik · 154, 208

E

E-Business · vii
e-commerce · 10, 58, 157, 206,
209, 212
ekonomi · 1, 2, 13, 19, 25, 38,
39, 40, 45, 46, 48, 49, 50, 51,
52, 53, 54, 56, 59, 61, 63, 64,
68, 73, 78, 83, 85, 89, 90, 91,
153, 154, 155, 159, 160, 162,

175, 190, 191, 207, 208, 209,
212, 213, 214, 215, 239
ekspansi · 3, 13, 28, 35, 52, 55,
73, 78, 100, 122, 127, 154,
155
emisi · 156, 168, 214, 215
empiris · 32, 42, 46
entitas · 3, 74
evaluasi · 2, 3, 4, 13, 20, 24, 26,
27, 28, 32, 38, 47, 51, 54, 66,
72, 85, 102, 114, 115, 134,
143, 153, 197, 198

F

finansial · 8, 25, 49, 52, 53, 55,
59, 78, 84, 90, 138, 141, 154,
155, 173, 186, 198, 202
fintech · 157
fleksibilitas · 10, 24, 30, 69, 87,
89, 103, 127, 146, 178, 179,
184, 194, 203, 215
fluktuasi · 19, 48, 65, 73, 74,
78, 83, 84, 90, 150, 154, 171,
209
forecasting · 225
fundamental · 1, 7, 13, 23, 203,
212

G

geografis · 74, 166
globalisasi · 54, 208, 211, 212,
216

I

ilegal · 143
implikasi · 3, 126, 138
inflasi · 154, 186, 213
informasional · 165, 166, 171,
208, 214
infrastruktur · 51, 53, 85, 161,
162, 191, 205, 209, 215
inklusif · 113, 158, 179, 200,
201
inovatif · 17, 31, 105, 110, 111,
112, 118, 159, 160, 161, 180,
201
input · 66, 90
integritas · 88, 138, 143, 157,
173
interaktif · 175
investasi · 3, 13, 19, 20, 22, 23,
25, 28, 32, 33, 35, 39, 40, 44,
46, 47, 52, 53, 55, 56, 57, 62,
64, 66, 68, 69, 70, 74, 78, 81,
82, 83, 86, 87, 89, 90, 101,

104, 154, 155, 156, 204, 209,
215
investor · 19, 22, 29, 33, 41, 51,
52, 55, 56, 79, 83, 86, 87,
128, 215

K

kolaborasi · 119, 150, 161, 166,
171, 180, 181
komprehensif · 2, 20, 91, 105,
110, 115, 117, 122, 171, 192,
194
komputasi · 203, 207
konkret · 127, 176
konsistensi · 46, 131, 185
kredit · 53, 58, 59, 155, 204

L

Leadership · 219, 220
likuiditas · 78
linear · 38, 57, 69
lokal · 205, 208, 209

M

manajerial · 2, 122, 123, 128,
134, 142, 144, 153
manipulasi · 138

manufaktur · 89, 156, 164, 167,
190, 204, 205
metode · 7, 13, 16, 20, 21, 22,
24, 25, 26, 31, 32, 33, 38, 44,
46, 47, 48, 52, 58, 65, 66, 67,
73, 76, 80, 81, 84, 87, 90, 92,
104, 105, 111, 113, 114, 115,
118, 120, 150, 156, 197, 198,
203, 210, 211, 231
moneter · 53

N

negosiasi · 34, 52, 55, 72, 97,
99, 175, 176, 177, 178, 179,
180, 181, 182, 183, 184, 185,
186, 187, 188

O

observasi · 42
otoritas · 185
output · 90

P

politik · 61, 73, 83, 85, 89, 125,
208, 209, 213, 215
populasi · 44
proyeksi · 13, 25, 28, 32, 40, 65

R

rasional · 1, 2, 10, 11, 12, 13,
14, 15, 23, 24, 25, 26, 28, 29,
35, 36, 37, 38, 39, 40, 46, 47,
48, 49, 50, 52, 53, 54, 69, 70,
71, 73, 85, 86, 87, 94, 95, 97,
98, 101, 102, 103, 105, 106,
110, 124, 125, 128, 134, 147,
151, 169, 176, 181, 193, 231,
239

real-time · 58, 59, 84, 151, 156,
165, 166, 167, 171, 195, 205,
206, 207, 208

regulasi · 9, 31, 53, 62, 64, 73,
74, 79, 84, 89, 126, 136, 145,
147, 153, 156, 161, 186, 209,
211, 212, 214, 215

review · 223

revolusi · 206

robotika · 210

S

sampel · 44

siber · 78, 79, 85, 88, 156, 168,
173, 211, 213, 215, 216

stabilitas · 13, 154, 190, 197

stakeholder · 148

suku bunga · 65, 78, 82, 154

sustainability · 219, 228

T

tarif · 64, 209

transformasi · 9, 208, 213

transparansi · 28, 58, 135, 141,
143, 172, 203, 206

U

universal · 136, 139

V

variabel · 32, 40, 44, 48, 57, 63,
64, 66, 67, 74, 81, 90, 91, 92,
149, 150, 151, 159, 210

BIOGRAFI PENULIS



Feby Aulia Safrin S.AB., MA.

Lahir di Jakarta, 21 Februari 1992. Mendapatkan gelar master pada bidang Ilmu Administrasi Bisnis di Universitas Indonesia tahun 2016. Saat ini mengabdikan sebagai Dosen pada Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Universitas Sumatera Utara.

TEORI PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Buku ajar Teori Pengambilan Keputusan ini membahas berbagai konsep dan pendekatan yang digunakan dalam proses pengambilan keputusan, baik dalam situasi yang pasti, tidak pasti, maupun berisiko. Buku ajar ini membahas teori-teori dasar yang menjelaskan bagaimana individu atau kelompok membuat pilihan, mulai dari keputusan rasional hingga keputusan yang melibatkan ketidakpastian dan bias kognitif. Dilengkapi dengan contoh aplikasi nyata, buku ajar ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang mendalam mengenai prinsip-prinsip yang mendasari pengambilan keputusan yang efektif dan efisien. Selain itu, buku ajar ini juga membahas berbagai faktor yang mempengaruhi keputusan, seperti aspek psikologis, sosial, dan ekonomi.



 mediapenerbitindonesia.com
 +6281362150605
 Penerbit Idn
 @pt.mediapenerbitidn

