

STRATEGI PENGAMBILAN KEPUTUSAN EFEKTIF BERBASIS ANALISIS RISIKO DI LINGKUNGAN YANG KURANG PASTI

Saschya Rahmah Nia¹, Patricia Indrayani², Tamara Putri Kamila³, Deliarmin Hura⁴, Rusdi Hidayat N⁵, Indah Respati Kusumasari⁶, Nugraha Kusbianto⁷

Program Studi Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial, Budaya, dan Politik.

Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur, Surabaya, Indonesia.

e-mail: ¹24042010308@student.upnjatim.ac.id, ²24042010200@student.upnjatim.ac.id,
³24042010286@student.upnjatim.ac.id, ⁴24042010117@student.upnjatim.ac.id,
⁵rusdi_hidayat.adbis@upnjatim.ac.id, ⁶indah_respati.adbis@upnjatim.ac.id,
⁷nugraha.fisip@upnjatim.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pengambilan keputusan yang efektif dengan berbasis analisis risiko pada lingkungan bisnis yang kurang pasti. Pendekatan yang digunakan adalah studi literatur terhadap berbagai penelitian terdahulu yang membahas hubungan antara teori pengambilan keputusan dan kinerja organisasi. Hasil kajian menunjukkan bahwa dalam menghadapi ketidakpastian, organisasi perlu mengintegrasikan pendekatan analitis dan adaptif melalui penerapan manajemen risiko, pemetaan probabilitas dampak, serta pengambilan keputusan kolektif untuk mengurangi bias subjektif. Penerapan analisis risiko terbukti dapat meningkatkan efisiensi operasional, ketahanan finansial, dan inovasi perusahaan, terutama dalam konteks dunia bisnis yang dinamis dan berisiko tinggi. Studi ini menegaskan pentingnya penguatan kapasitas manajerial dan pemanfaatan teknologi informasi, khususnya bagi UMKM di Indonesia, guna memperkuat kualitas keputusan yang berorientasi pada keberlanjutan.

Kata kunci— pengambilan keputusan, analisis risiko, ketidakpastian bisnis, strategi adaptif.

Abstract

This study aims to analyze effective decision-making strategies based on risk analysis in uncertain business environments. The research employs a literature review approach, focusing on previous studies discussing the relationship between decision-making theory and organizational performance. The findings indicate that to cope with uncertainty, organizations must integrate analytical and adaptive approaches through risk management, impact probability mapping, and collective decision-making to reduce subjective bias. The implementation of risk analysis has proven to enhance operational efficiency, financial resilience, and innovation, particularly in dynamic and high-risk business settings. This study emphasizes the importance of strengthening managerial capacity and utilizing information technology, especially for SMEs in

Article history

Received: November 2025
Reviewed: November 2025
Published: November 2025

Plagiarism checker no 1275
Doi : prefix doi :
10.8734/musytari.v1i2.359
Copyright : author
Publish by : musytari



This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Indonesia, to improve the quality of decisions oriented toward sustainability.

Keywords— decision making, risk analysis, business uncertainty, adaptive strategy.

PENDAHULUAN

Dalam era bisnis yang semakin kompetitif dan dinamis, kemampuan perusahaan untuk mengambil keputusan yang cepat, tepat, dan berbasis data menjadi faktor kunci dalam mempertahankan keunggulan bersaing. Pengambilan keputusan merupakan inti dari fungsi manajerial yang memengaruhi arah kebijakan, strategi, dan kinerja organisasi secara keseluruhan (Hamonangan et al., 2024). Proses pengambilan keputusan yang efektif tidak hanya berfokus pada pemilihan alternatif terbaik, tetapi juga menekankan kualitas analisis, pemanfaatan pengetahuan organisasi, serta sinergi antara pengalaman dan data empiris dalam menentukan langkah strategis (Mahrinasari & Hussain, 2021).

Kualitas pengambilan keputusan yang tinggi dapat meningkatkan budaya inovasi dan keberlanjutan bisnis. Keputusan manajerial yang tepat mampu menciptakan efisiensi operasional, meningkatkan produktivitas, serta memperkuat daya saing perusahaan di pasar yang terus berubah. Sebaliknya, kesalahan dalam pengambilan keputusan seringkali menyebabkan inefisiensi sumber daya, penurunan profitabilitas, bahkan kegagalan strategi bisnis.

Dalam konteks perusahaan Indonesia, terutama pada sektor UMKM dan organisasi berkembang, efektivitas pengambilan keputusan sering kali menjadi faktor pembeda antara perusahaan yang bertahan dan yang gagal. Keterbatasan informasi, sumber daya, dan kompetensi manajerial membuat banyak keputusan strategis diambil tanpa analisis yang memadai. Oleh karena itu, penerapan teori pengambilan keputusan dalam proses manajerial menjadi krusial untuk mengoptimalkan kinerja perusahaan (Alsmairat et al., 2019; Padmawidjaja et al., 2022).

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam bagaimana pendekatan teori pengambilan keputusan dapat dioptimalkan dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Melalui studi literatur terhadap berbagai penelitian terdahulu, diharapkan diperoleh pemahaman konseptual dan praktis mengenai hubungan antara kualitas pengambilan keputusan dan peningkatan kinerja organisasi dalam konteks bisnis modern.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan suatu ilmu yang bisa dipelajari oleh siapa saja dan merupakan metode yang dapat diterapkan oleh individu yang mempelajarinya (Solin, T. Ananda et al., 2024). Pengambilan Keputusan merupakan tahap terakhir dari suatu kegiatan berpikir mengenai apa yang dianggap sebagai “masalah” serta perbedaan antara keadaan yang diinginkan, diharapkan, atau ditargetkan dengan menentukan pilihan yang mendukung solusi alternatifnya (Ahmad Mukhtar, Trisna Safitri, Intan Nirwana, 2024).

Pengambilan keputusan adalah pusat dari manajemen dalam suatu organisasi karena setiap pilihan yang dibuat akan sangat berpengaruh pada arah, hasil, dan keberhasilan

organisasi secara keseluruhan. Untuk memastikan bahwa keputusan yang diambil benar-benar efisien dan sejalan dengan target organisasi, proses pengambilan keputusan perlu dilakukan dengan cara yang sistematis dan terencana. Keputusan-keputusan ini tidak hanya berdampak pada hasil perusahaan, tetapi juga akan membentuk masa depan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, memiliki pemahaman yang mendalam mengenai teori pengambilan keputusan sangat krusial untuk mendukung efektivitas secara material dalam dunia bisnis yang selalu berubah dan penuh persaingan (Kusumasari et al., 2024).

Menurut Skidmore, 1994 dalam (Nurwahyuliningsih et al., 2022) menegaskan bahwa terdapat setidaknya tujuh kriteria penting untuk menilai kualitas prosedur atau langkah dalam pengambilan keputusan, antara lain:

1. Menganalisis secara mendalam berbagai kemungkinan tindakan;
2. Melaksanakan survei yang mencakup berbagai tujuan yang harus dicapai dan nilai-nilai yang terkandung dalam pilihan tersebut;
3. Menimbang dengan seksama segala hal yang diketahui mengenai biaya serta risiko dari konsekuensi negatif dan positif;
4. Mencari informasi terbaru yang relevan untuk analisis yang mendalam;
5. Mengintegrasikan dan mempertimbangkan setiap informasi baru atau penilaian dengan akurat;
6. Menilai kembali dampak dari pilihan yang diambil;
7. Menyusun rincian yang jelas untuk melaksanakan tindakan yang telah dipilih.

Ketujuh kriteria tersebut dapat dijadikan tolok ukur untuk menilai mutu keputusan yang diambil. Kualitas keputusan bisa dinilai dari aspek yang rasional dan relevan dengan isu yang ingin diselesaikan, serta mencakup tujuan dan langkah dalam pengambilan keputusan. Selanjutnya, proses pengambilan keputusan tidak akan berlangsung dengan baik dan efektif jika terdapat kesalahan yang dilakukan, kesalahan tersebut mencakup: penundaan; penyederhanaan yang berlebihan; tindakan tidak rasional; dan juga kesalahan yang mengarah pada keputusan (Nurwahyuliningsih et al., 2022).

Analisis Risiko

Kegiatan bisnis selalu melibatkan kemungkinan risiko yang akan muncul, sehingga pelaku usaha perlu berusaha mencari cara untuk mengatasi dan menghindari risiko yang mungkin akan muncul. Risiko mengacu pada kemungkinan terjadinya suatu kejadian yang bisa menyebabkan kerugian bagi sebuah perusahaan. Pada intinya, risiko adalah suatu kejadian yang bisa berakibat negatif pada sasaran dan rencana perusahaan. Sangat penting untuk mengidentifikasi serta menganalisis peluang risiko dan efeknya terhadap kegiatan bisnis.

Analisis risiko merupakan dasar yang sangat penting bagi seorang pemimpin dalam membuat keputusan yang efektif. Dengan mengenali kemungkinan risiko yang berhubungan dengan setiap opsi yang ada, seorang pemimpin dapat menilai pengaruh dan kemungkinan terjadinya setiap risiko. Ini memberikan kesempatan bagi mereka untuk mengambil keputusan yang berdasarkan informasi dan strategi pengelolaan risiko yang sesuai. Selain itu, tahapan analisis risiko memungkinkan para pemimpin untuk berinteraksi dengan para pemangku kepentingan lainnya mengenai risiko yang terkait, menciptakan kesepakatan, dan memperoleh dukungan untuk keputusan yang diambil. Setelah suatu keputusan dibuat, seorang pemimpin harus terus memantau dan mengelola risiko yang mungkin muncul. Memastikan bahwa keputusan yang diambil sesuai dengan rencana dan tujuan organisasi atau tim (Susanto et al., 2024)

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam artikel ini adalah pendekatan kualitatif dengan jenis studi literatur. Studi literatur ini bertujuan untuk menelaah gagasan, teori, serta temuan dari penelitian-penelitian terdahulu yang relevan dengan topik yang diangkat. Metode ini berfokus pada kajian terhadap berbagai sumber ilmiah tanpa melakukan observasi atau pengumpulan data secara langsung di lapangan.

Sumber data yang digunakan berasal dari literatur sekunder, meliputi buku, jurnal, dan dokumen lainnya yang kemudian dianalisis. Proses pencarian literatur dilakukan melalui basis data ilmiah seperti Google Scholar. Sistem ini dipilih karena memberikan kemudahan akses serta tidak memerlukan biaya, sehingga mempermudah peneliti lain dalam memperoleh sumber literatur.

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan menggunakan metode dokumentasi, yaitu dengan mengumpulkan artikel dan literatur yang relevan dengan topik yang sedang dibahas. Setiap literatur yang dikumpulkan kemudian dianalisis secara detail untuk mengidentifikasi pola, tema, serta strategi pengambilan keputusan berbasis analisis risiko di lingkungan yang kurang pasti.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Temuan dari kajian literatur mengindikasikan bahwa proses pengambilan keputusan di dunia bisnis yang kurang pasti memerlukan metode analisis risiko yang fleksibel dan didasarkan pada data dan fleksibilitas keputusan strategi. Di era kontemporer yang dicirikan oleh *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity* (VUCA), keputusan manajerial tidak lagi cukup bergantung pada intuisi saja, melainkan harus mengintegrasikan pendekatan pengambilan keputusan analitis, manajemen risiko, serta perencanaan skenario untuk mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis (Tuna, 2025).

1. Pengambilan Keputusan dalam Lingkungan Kurang Pasti

Kondisi kurang pasti di bidang bisnis timbul dari segi fluktuasi pasar, regulasi pemerintah, kemajuan teknologi, serta gangguan global seperti pandemi dan konflik geopolitik. Campello dan Kankanhalli (2022) menekankan bahwa dalam situasi seperti itu, perusahaan harus menerapkan pengambilan keputusan strategis yang berorientasi pada fleksibilitas yaitu kemampuan untuk menunda, mempercepat, atau menyesuaikan keputusan saat data baru muncul. Temuan serupa disampaikan oleh Shafizadeh (2024), yang mengungkapkan bahwa organisasi yang mampu beradaptasi di tengah ketidakpastian adalah yang mengimplementasikan proses pembelajaran organisasi dan membentuk budaya perbaikan berkelanjutan untuk mendukung pengambilan keputusan yang dinamis.

2. Peran Analisis Risiko dalam Pengambilan Keputusan

Analisis risiko merupakan komponen utama untuk menghadapi ketidakpastian bisnis. Berdasarkan literatur (Iriani et al., 2024), penerapan pemetaan risiko, penilaian probabilitas dampak, dan analisis sensitivitas membantu para pengambil keputusan mengenali potensi kerugian serta menyusun langkah-langkah mitigasi secara terstruktur. Pendekatan ini selaras dengan pandangan Kusumasari et al. (2024), yang menyoroti bahwa pengambilan keputusan yang efektif bergantung pada

kualitas data dan pemahaman risiko yang tepat, bukan semata-mata pada pengalaman subjektif para manajer.

3. Strategi Adaptif dan Gaya Pengambilan Keputusan

Hasil tinjauan literatur menunjukkan adanya perubahan gaya pengambilan keputusan dari model rasional tradisional menuju model adaptif-analitis. Penelitian Tuna (2025) menemukan bahwa manajer di lingkungan bisnis VUCA lebih sering menggunakan gaya analitis-perilaku, yaitu menggabungkan analisis kuantitatif dengan pertimbangan nilai sosial dan pengalaman intuitif. Selain itu, kajian Bakhary et al. (2024) di sektor energi terbarukan menunjukkan bahwa pengambilan keputusan kolektif yang melibatkan berbagai pihak terkait dapat meningkatkan mutu keputusan serta mengurangi bias pribadi dalam kondisi berisiko tinggi.

4. Implikasi terhadap Kinerja dan Keberlanjutan Bisnis

Hubungan antara pengambilan keputusan dan performa organisasi terlihat cukup kuat. Keputusan yang didasarkan pada analisis risiko terbukti dapat meningkatkan efisiensi, ketahanan finansial, dan inovasi (Padmawidjaja et al., 2022). Sebaliknya, kegagalan dalam menilai risiko dengan baik dapat mengakibatkan pemborosan sumber daya dan kegagalan strategis. Model pengambilan keputusan berbasis risiko mendorong organisasi untuk menjadi lebih lincah, responsif, serta mampu menyeimbangkan antara eksploitasi (efisiensi jangka pendek) dan eksplorasi (inovasi jangka panjang) (Kusumasari et al., 2024).

5. Konteks Bisnis Indonesia dan Tantangan UMKM

Pada sektor UMKM di Indonesia, keterbatasan akses informasi dan sumber daya menjadi tantangan utama dalam praktik pengambilan keputusan berbasis risiko. Penguatan kapasitas manajerial dan adopsi teknologi informasi menjadi kunci untuk meningkatkan efektivitas dan keberlanjutan bisnis di sektor ini (Alsmairat et al., 2019; Padmawidjaja et al., 2022).

SIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian literatur, dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan yang efektif pada lingkungan bisnis yang tidak pasti memerlukan pendekatan berbasis analisis risiko dan fleksibilitas strategi agar mampu beradaptasi terhadap perubahan kondisi eksternal. Integrasi antara aspek rasional melalui analisis data dan aspek intuitif yang bersumber dari pengalaman serta pertimbangan sosial menjadi kunci dalam menghasilkan keputusan yang adaptif dan tepat sasaran.

Penerapan manajemen risiko berperan penting dalam membantu perusahaan meminimalkan potensi kerugian serta mengoptimalkan peluang yang ada. Dalam konteks UMKM di Indonesia, peningkatan kemampuan manajerial dan pemanfaatan teknologi informasi menjadi faktor strategis untuk memperkuat proses pengambilan keputusan dan mendorong peningkatan daya saing perusahaan secara berkelanjutan.

SARAN

Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model empiris yang dapat menguji secara langsung pengaruh penerapan analisis risiko terhadap peningkatan kinerja organisasi di berbagai sektor industri. Selain itu, diperlukan penelitian lebih lanjut yang berfokus pada studi kasus di sektor UMKM maupun perusahaan besar di Indonesia guna memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai efektivitas strategi pengambilan keputusan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis dan risiko yang kompleks. Dengan demikian, hasil penelitian yang akan datang diharapkan dapat memperkaya literatur serta memberikan kontribusi praktis bagi pengembangan teori dan praktik pengambilan keputusan berbasis risiko di dunia bisnis modern.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada bapak dan ibu dosen pembimbing dan pengampu mata kuliah Teori Pengambilan Keputusan atas bimbingan, arahan, serta dukungan yang telah diberikan selama proses penyusunan artikel ini.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Ahmad Mukhtar, Trisna Safitri, Intan Nirwana, N. N. (2024). Pengambilan Keputusan dalam Manajemen. Blogspot, 2(3), 17-32.
- [2] Mahrinasari, M., & Hussain, S. (2021). *The Impact of Decision-Making Models and Knowledge Management Practices on Performance*. 7-12.
- [3] Fathoni, W., Asiah, N., Asikin, N., & Qarnain, Z. (2025). Pengambilan Keputusan Dalam Organisasi. Socius: Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial, 3(1).
- [4] Hamonangan, M. M., Purwana, D., Mukhtar, S., & Wahono, P. (2024). *Strategic Decision-Making and Firm Performance in Business Ecosystem : A Systematic Literature Review*. 5(4), 48-58.
- [5] Kusumasari, I. R., Hidayat N, R., Ramdhani, M. Z., Novaris, A. R., & Ramahani, D. P. (2024). Optimalisasi Kinerja Perusahaan melalui Pendekatan Teori Pengambilan Keputusan. Indonesian Journal of Public Administration Review, 2(2), 11. <https://doi.org/10.47134/par.v2i2.3480>
- [6] Nurwahyuliningsih, E., Akhmad Nulhaqim, S., & A. Rachim, H. (2022). Kepemimpinan Dan Pengambilan Keputusan Pada Organisasi Layanan Manusia. Kebijakan : Jurnal Ilmu Administrasi, 13(2), 136-145. <https://doi.org/10.23969/kebijakan.v13i2.5310>
- [7] Padmawidjaja, L., Sutrisno, T., Ardyan, E., Istiatin, & Wijayadne, D. (2022). The Role of Decision-Making Quality and Innovation Culture on Company Performance and Business Sustainability. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 28(S1), 1-11.
- [8] Solin, T. ananda, Br Munthe , A. P. ., Harahap, A. A. S., Sitorus, S. F., Harahap, S. L., Angkat, D. K. A. ., Harahap, N. D. ., & Br Ginting, S. S. (2024). STUDI LITERATURE REVIEW: PENERAPAN TEORI PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM LINGKUNGAN BISNIS. Relevan : Jurnal Pendidikan Matematika, 4(6). Diambil dari <https://ejournal.yana.or.id/index.php/relevan/article/view/1222>

- [9] Campello, M., & Kankanhalli, G. (2022). *Corporate Decision-Making under Uncertainty*. <https://doi.org/10.3386/w30733>
- [10] Shafizadeh, H. (2024). *Decision-Making Under Uncertainty*. <https://journalrmde.com/index.php/jrmde/article/view/39>
- [11] Iriani, N. et al. (2024). *Understanding Risk and Uncertainty Management*. <https://doi.org/10.52970/grfm.v4i2.444>
- [12] Tuna, Ö. (2025). *The Relationship between the VUCA Environment and Managers' Decision-Making Styles*. <https://doi.org/10.18394/iid.1552841>
- [13] Bakhary, N. J. et al. (2024). *Decision-Making Under Uncertainty*. <https://journalrmde.com/index.php/jrmde/article/view/48>
- [14] Susanto, T. T. D., Mela, A. G. K., Zahrah, S., Namsan, N. G., & Umair, Z. (2024). Analisis terhadap potensi risiko pengambilan keputusan dalam dunia pendidikan. *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 10(2), 180. <https://doi.org/10.29210/020243848>