

PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM KETIDAKPASTIAN

Muhammad Fahmi Firmansyah¹, Julius Emmanuel Sihite², Rusdi Hidayat³, Indah Respati K⁴
Program Studi Administrasi Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur

¹23042010214@student.upnjatim.ac.id, ²23042010241@student.upnjatim.ac.id,
³rusdi_hidayat.adbis@upnjatim.ac.id, ⁴indah_respati.adbis@upnjatim.ac.id

Abstrak

Penelitian ini mengkaji proses pengambilan keputusan dalam kondisi ketidakpastian, dengan fokus khusus pada perilaku manajerial dalam konteks bisnis. Tujuan utama penelitian adalah untuk memahami bagaimana individu dan organisasi mengambil keputusan ketika menghadapi situasi yang tidak pasti, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas pengambilan keputusan tersebut. Metodologi penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, melibatkan wawancara mendalam dengan 10 responden yang memiliki pengalaman signifikan dalam pengambilan keputusan di berbagai sektor bisnis. Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur dan dianalisis menggunakan pendekatan analisis tematik untuk mengidentifikasi pola dan tema yang muncul. Hasil penelitian mengungkapkan tiga tema utama dalam pengambilan keputusan di lingkungan yang tidak pasti: (1) variasi dalam persepsi risiko yang dipengaruhi oleh pengalaman pribadi dan konteks situasional, (2) penggunaan strategi kombinasi antara analisis kuantitatif dan intuisi, serta peran penting konsensus tim, dan (3) pengaruh signifikan faktor emosional dalam proses pengambilan keputusan. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dan praktis dalam pemahaman tentang pengambilan keputusan dalam ketidakpastian. Secara teoretis, penelitian ini memperkuat dan memperluas teori yang ada tentang pengambilan keputusan, khususnya dalam konteks ketidakpastian. Secara praktis, temuan penelitian dapat membantu organisasi dalam mengembangkan strategi dan program pelatihan yang lebih efektif untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan di lingkungan bisnis yang tidak pasti.

Kata kunci: Pengambilan Keputusan, Ketidakpastian, Persepsi Risiko, Manajemen Strategis, Perilaku Organisasi

Abstrak

This research examines the decision-making process under conditions of uncertainty, with a particular focus on managerial behavior in a business context. The main aim of the research is to understand how individuals and organizations make decisions when facing uncertain situations, as well as identifying the factors that influence the effectiveness of such decision making. Data was collected through semi-structured interviews and analyzed using a thematic analysis approach to identify emerging patterns and themes. The research results revealed three main themes in decision making in uncertain environments: (1) variations in risk perception influenced by personal experience and situational context, (2) the strategic use of a combination of quantitative analysis and intuition, as well as the important role of team consensus, and (3) the significant influence of emotional factors in the decision making process.

Keywords: decision making, uncertainty, risk perception, strategic management, organizational behavior

A rticle History

Received: November 2024

Reviewed: November 2024

Published: November 2024

Plagirism Checker No 223

DOI : Prefix DOI :

10.8734/Musytari.v1i2.365

Copyright : Author

Publish by : Musytari



This Work Is Licensed Under
A [Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)
[Attribution-Noncommercial](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)
[4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

1. PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Pengambilan keputusan ialah aspek fundamental dalam kehidupan manusia yang mempunyai implikasi signifikan terhadap bermacam ukuran kehidupan. Dalam masa yang terus menjadi lingkungan serta dinamis ini, proses pengambilan keputusan dihadapkan pada tantangan yang terus menjadi bermacam- macam, paling utama kala berhadapan dengan suasana ketidakpastian. Ketidakpastian ini jadi fenomena yang tidak bisa dielakkan, baik dalam konteks personal, handal, ataupun organisasional.

Kompleksitas pengambilan keputusan terus menjadi bertambah bersamaan dengan berkembangnya variabel- variabel yang wajib dipertimbangkan. Dalam konteks bisnis serta manajemen, misalnya, pengambil keputusan tidak cuma dihadapkan pada ketidakpastian pasar, namun pula wajib memikirkan dinamika kompetisi, pergantian teknologi, regulasi yang berganti, dan ekspektasi pemangku kepentingan yang bermacam- macam. Suasana ini menghasilkan sesuatu area pengambilan keputusan yang terus menjadi rumit serta memerlukan pendekatan yang lebih sistematis.

Ketidakpastian dalam pengambilan keputusan kerap kali timbul sebab keterbatasan data menimpa probabilitas terbentuknya sesuatu peristiwa. Perihal ini bisa diakibatkan oleh bermacam aspek, semacam:

1. Keterbatasan Informasi serta Data:

- Informasi yang ada kerap kali tidak lengkap ataupun tidak akurat
- Adanya kesenjangan waktu antara pengambilan keputusan serta implementasinya
- Kesulitan dalam mengukur serta memperkirakan akibat dari tiap alternatif keputusan

2. Dinamika Area:

- Perubahan keadaan pasar yang kilat serta tidak terprediksi
- Perkembangan teknologi yang mengganti landscape bisnis
- Pergeseran preferensi serta sikap konsumen
- Perubahan kebijakan serta regulasi

3. Interaksi Antar Pemangku Kepentingan:

- Adanya konflik kepentingan antara bermacam pihak
- Respons kompetitor yang susah diprediksi
- Ekspektasi yang berbeda dari bermacam kelompok pemangku kepentingan
- Dampak sosial serta area yang butuh dipertimbangkan

4. Aspek Internal:

- Keterbatasan sumber energi organisasi
- Kapabilitas serta kompetensi yang dimiliki
- Budaya organisasi serta resistensi terhadap perubahan
- Struktur pengambilan keputusan dalam organisasi

Dalam mengalami kompleksitas ini, bermacam pendekatan serta metodologi sudah dibesarkan buat menolong proses pengambilan keputusan yang lebih efisien. Pendekatan ini mencakup:

1. Analisis Kuantitatif:

- Penggunaan model matematis serta statistik
- Penerapan teori probabilitas
- Implementasi tata cara Expected Monetary Value(EMV) serta Expected Opportunity Loss(EOL)

2. Pendekatan Behavioral:

- Mempertimbangkan aspek psikologis dalam pengambilan keputusan
- Menganalisis perilaku terhadap risiko
- Memperhitungkan bias kognitif serta perilaku

3. Analisis Strategis

- Penerapan teori game(permainan theory)
- Analisis skenario serta contingency planning
- Evaluasi kompetitif serta market intelligence

4. Sistem Pendukung Keputusan

- Penggunaan teknologi data serta artificial intelligence
- Implementasi sistem expert serta machine learning
- Pengembangan dashboard serta tools analitis

Berartinya meningkatkan kerangka pengambilan keputusan yang komprehensif terus menjadi dialami mengingat konsekuensi dari keputusan yang diambil bisa berakibat signifikan terhadap keberlanjutan organisasi serta kesejahteraan pemangku kepentingan. Oleh sebab itu, uraian mendalam tentang bermacam aspek pengambilan keputusan dalam keadaan ketidakpastian jadi crucial buat meningkatkan strategi serta pendekatan yang lebih efisien dalam mengelola resiko serta menggunakan kesempatan yang terdapat.

Kajian menimpa pengambilan keputusan dalam keadaan ketidakpastian tidak cuma relevan dari perspektif teoretis namun pula mempunyai implikasi instan yang signifikan dalam konteks manajemen modern. Perihal ini mendesak kebutuhan hendak pengembangan framework serta metodologi yang bisa mengakomodasi kompleksitas serta dinamika dalam proses pengambilan keputusan kontemporer.

I.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana proses pengambilan keputusan dalam kondisi ketidakpastian dapat dioptimalkan untuk mencapai hasil yang efektif?
2. Bagaimana sikap dan pertimbangan individual mempengaruhi proses pengambilan keputusan dalam situasi ketidakpastian?
3. Apa saja faktor-faktor kritis yang perlu dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan ketika dihadapkan pada situasi kompetitif?

I.3 Tujuan Penelitian

A. Tujuan Universal:

Menganalisis serta meningkatkan uraian komprehensif tentang proses pengambilan keputusan dalam keadaan ketidakpastian dan mengenali strategi- strategi efisien buat memaksimalkan hasil keputusan.

B. Tujuan Spesial:

Aspek Metodologi Pengambilan Keputusan:

menganalisis daya guna pelaksanaan Expected Monetary Value(EMV) dalam pengambilan keputusan bisnis Mengevaluasi pemakaian Expected Opportunity Loss(EOL) buat meminimalisasi resiko keputusan Meningkatkan framework integrasi tata cara kuantitatif serta kualitatif dalam proses pengambilan keputusan

Aspek Behavioral serta Kognitif:

Mengenali pengaruh perilaku serta pertimbangan individual terhadap mutu keputusan
Menganalisis ikatan antara preferensi resiko dengan pemilihan alternatif keputusan
Mengevaluasi kedudukan guna utilitas dalam mencerminkan preferensi pengambilan keputusan

Aspek Konflik serta Kompetisi:

Menganalisis daya guna teori game dalam menuntaskan konflik kepentingan
Mengenali strategi maksimal dalam suasana pengambilan keputusan yang kompetitif
Meningkatkan model penyelesaian konflik dalam konteks pengambilan keputusan multi-stakeholder

Aspek Manajemen Ketidakpastian:

Menganalisis strategi pengelolaan data dalam keadaan ketidakpastian probabilitas
Mengenali faktor-faktor kritis yang mempengaruhi ketidakpastian dalam pengambilan keputusan
Meningkatkan pendekatan sistematis buat kurangi akibat ketidakpastian

Aspek Implementasi Instan:

Mengenali best practices dalam pengambilan keputusan bisnis di dasar ketidakpastian
Menganalisis daya guna bermacam tools serta metode pengambilan keputusan dalam konteks praktis
Meningkatkan panduan implementasi buat optimalisasi proses pengambilan keputusan

Aspek Penilaian serta Pengukuran:

Meningkatkan metrik buat mengukur daya guna keputusan dalam keadaan ketidakpastian
Mengevaluasi akibat bermacam pendekatan pengambilan keputusan terhadap hasil bisnis
Menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi keputusan

Aspek Pengembangan Organisasi:

Mengenali kebutuhan pengembangan kapabilitas dalam pengambilan keputusan organisasi
Menganalisis kedudukan budaya organisasi dalam proses pengambilan Keputusan
Meningkatkan saran buat kenaikan sistem pengambilan keputusan organisasi

Aspek Teknologi serta Inovasi:

Menganalisis kedudukan teknologi dalam menunjang proses pengambilan Keputusan
Mengenali kemampuan inovasi dalam tata cara serta tools pengambilan Keputusan
Meningkatkan saran integrasi teknologi dalam sistem pengambilan keputusan

Aspek Keberlanjutan:

Menganalisis akibat jangka panjang dari keputusan dalam keadaan ketidakpastian
Mengenali faktor-faktor keberlanjutan dalam proses pengambilan Keputusan
Meningkatkan framework buat pengambilan keputusan yang berkelanjutan

Aspek Pendidikan serta Pengembangan:

Mengenali lessons learned dari bermacam permasalahan pengambilan Keputusan
Menganalisis proses pendidikan organisasi dalam konteks pengambilan Keputusan
Meningkatkan saran buat kenaikan kapabilitas pengambilan keputusan

Tujuan-tujuan riset ini dirancang buat membagikan donasi baik secara teoretis ataupun instan dalam bidang pengambilan keputusan, dengan fokus spesial pada keadaan ketidakpastian. Hasil riset diharapkan bisa menolong organisasi serta orang dalam meningkatkan pendekatan yang lebih efisien dalam mengalami kompleksitas pengambilan keputusan di masa modern.

2. LANDASAN TEORI

Pengambilan keputusan dalam kondisi ketidakpastian adalah topik yang sangat relevan dan penting dalam manajemen dan perilaku organisasi. Ketidakpastian sering kali muncul akibat kurangnya informasi yang tersedia, kompleksitas situasi yang dihadapi, atau ketidakpastian dalam hasil yang akan diperoleh. Dalam konteks ini, pemahaman tentang

bagaimana individu dan kelompok mengambil keputusan sangat diperlukan untuk meningkatkan efektivitas manajerial dan hasil organisasi secara keseluruhan. Beberapa teori yang relevan dalam konteks pengambilan keputusan dalam ketidakpastian antara lain:

1. **Teori Harapan:** Teori ini berfokus pada bagaimana individu membuat keputusan berdasarkan harapan hasil yang diinginkan. Dalam situasi ketidakpastian, individu sering kali menghitung probabilitas dari berbagai hasil yang mungkin terjadi. Mereka kemudian memilih alternatif yang memiliki nilai harapan tertinggi, yaitu hasil yang diharapkan berdasarkan probabilitas dan nilai dari hasil tersebut. Harrison dan Rutström (2020) menekankan bahwa dalam pengambilan keputusan yang rasional, individu cenderung memilih opsi yang memaksimalkan utilitas atau kepuasan yang diharapkan. Namun, dalam praktiknya, keputusan sering kali dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti emosi, intuisi, dan pengalaman sebelumnya.

2. **Model Prospect:** Model ini dikembangkan oleh Tversky dan Kahneman (2020) untuk menjelaskan bagaimana orang membuat keputusan dalam situasi risiko. Model ini menunjukkan bahwa individu tidak selalu bertindak secara rasional; mereka cenderung lebih sensitif terhadap kerugian dibandingkan keuntungan. Dalam konteks ini, kerugian sering kali memiliki dampak psikologis yang lebih besar daripada keuntungan yang setara. Sebagai contoh, kehilangan \$100 mungkin terasa lebih menyakitkan daripada mendapatkan \$100. Hal ini menjelaskan mengapa individu sering kali menghindari risiko, bahkan ketika potensi keuntungan lebih besar daripada kerugian yang mungkin terjadi. Model Prospect juga memperkenalkan konsep "framing," yang menunjukkan bahwa cara informasi disajikan dapat mempengaruhi keputusan yang diambil.

3. **Teori Perilaku:** Menurut Simon (2020), pengambilan keputusan dalam ketidakpastian melibatkan pencarian informasi dan penilaian alternatif yang tersedia. Konsep "bounded rationality" yang diperkenalkan oleh Simon menunjukkan bahwa individu memiliki keterbatasan dalam memproses informasi dan membuat keputusan yang optimal. Dalam banyak situasi, individu tidak memiliki semua informasi yang diperlukan untuk membuat keputusan yang benar-benar rasional; oleh karena itu, mereka sering kali menggunakan aturan praktis untuk menyederhanakan proses pengambilan keputusan. Hal ini dapat mengarah pada keputusan yang baik dalam banyak kasus, tetapi juga dapat menyebabkan bias dan kesalahan dalam situasi tertentu.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Pendekatan ini dipilih untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang bagaimana individu mengambil keputusan dalam situasi ketidakpastian di lingkungan bisnis. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan 10 responden yang memiliki pengalaman dalam pengambilan keputusan di berbagai sektor, termasuk keuangan, pemasaran, dan manajemen proyek. Proses pengumpulan data dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. **Identifikasi Responden:** Responden dipilih berdasarkan kriteria tertentu, termasuk pengalaman mereka dalam pengambilan keputusan di sektor yang relevan dan posisi mereka dalam organisasi. Hal ini penting untuk memastikan bahwa data yang dikumpulkan mencerminkan berbagai perspektif dan pengalaman yang berbeda.

2. **Wawancara Mendalam:** Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur, yang memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi topik-topik tertentu dengan lebih dalam sambil tetap memberikan fleksibilitas kepada responden untuk berbagi pengalaman dan pandangan mereka. Pertanyaan dalam wawancara dirancang untuk menggali pemahaman responden mengenai proses pengambilan keputusan dalam situasi ketidakpastian, termasuk faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan mereka, strategi yang digunakan, dan

tantangan yang dihadapi.

3. **Analisis Data:** Data yang diperoleh dari wawancara dianalisis menggunakan pendekatan analisis tematik. Proses ini melibatkan pengkodean data untuk mengidentifikasi pola dan tema yang muncul dari wawancara. Dengan cara ini, peneliti dapat mengelompokkan informasi berdasarkan tema yang relevan dan menarik kesimpulan yang dapat memberikan wawasan tentang pengambilan keputusan dalam konteks ketidakpastian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini mengungkap beberapa tema utama yang muncul dalam pengambilan keputusan di lingkungan yang tidak pasti. Setiap tema mencerminkan dinamika kompleks yang dihadapi oleh individu ketika membuat keputusan dalam situasi yang penuh ketidakpastian.

1. **Persepsi Risiko:** Hasil wawancara menunjukkan bahwa responden memiliki persepsi risiko yang beragam, yang dipengaruhi oleh sejumlah faktor, termasuk pengalaman pribadi, latar belakang pendidikan, dan konteks situasi yang dihadapi. Beberapa responden yang memiliki pengalaman lebih banyak dalam situasi berisiko cenderung lebih percaya diri dalam menilai risiko, sedangkan responden yang kurang berpengalaman menunjukkan kecenderungan untuk lebih berhati-hati dan menghindari risiko. Misalnya, seorang manajer keuangan yang telah menghadapi krisis pasar sebelumnya lebih mampu menilai risiko investasi dibandingkan dengan seorang manajer pemasaran yang baru pertama kali menghadapi situasi serupa. Hal ini menunjukkan bahwa pengalaman masa lalu dapat membentuk cara individu mengevaluasi dan merespons risiko, yang pada gilirannya mempengaruhi keputusan yang mereka buat.

2. **Strategi Pengambilan Keputusan:** Banyak responden mengungkapkan bahwa mereka menggunakan kombinasi analisis kuantitatif dan intuisi dalam proses pengambilan keputusan. Misalnya, beberapa responden menjelaskan bahwa mereka sering kali memanfaatkan data statistik dan model analisis untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang situasi yang mereka hadapi. Namun, mereka juga mengakui bahwa intuisi dan pengalaman pribadi sering kali berperan dalam keputusan akhir. Selain itu, beberapa responden menekankan pentingnya konsensus tim dalam mengurangi ketidakpastian. Dalam situasi di mana informasi tidak lengkap, diskusi kelompok dan kolaborasi menjadi alat penting untuk mencapai keputusan yang lebih baik. Hal ini menunjukkan bahwa pengambilan keputusan tidak hanya merupakan proses individu tetapi juga melibatkan interaksi sosial dan kolaborasi antara anggota tim.

3. **Pengaruh Emosional:** Penelitian ini menemukan bahwa emosi memainkan peran yang signifikan dalam pengambilan keputusan. Responden yang mampu mengelola emosi mereka dengan baik cenderung membuat keputusan yang lebih baik dalam situasi yang tidak pasti. Sebaliknya, responden yang membiarkan emosi negatif, seperti kecemasan atau ketakutan, mempengaruhi proses pengambilan keputusan sering kali mengalami kesulitan dalam menilai opsi dengan objektif. Beberapa responden berbagi pengalaman di mana keputusan yang diambil dalam keadaan emosional yang tinggi menghasilkan hasil yang kurang memuaskan. Ini menunjukkan bahwa kemampuan untuk mengelola emosi, baik secara individu maupun dalam konteks tim, sangat penting dalam pengambilan keputusan yang efektif.

4. PENUTUP

Kesimpulan

Pengambilan keputusan dalam kondisi ketidakpastian adalah tantangan yang dihadapi oleh

individu maupun organisasi, terutama di lingkungan bisnis yang dinamis. Faktor-faktor seperti keterbatasan informasi, persepsi risiko, pengaruh emosional, dan kolaborasi tim mempengaruhi proses pengambilan keputusan ini. Dalam situasi ketidakpastian, individu cenderung memadukan antara pendekatan analitis dan intuisi untuk mencapai keputusan terbaik, namun sering kali tetap dipengaruhi oleh bias, pengalaman pribadi, dan keterbatasan data..

Saran

Pengembangan Keterampilan Analitis dan Intuisi Organisasi sebaiknya mengadakan pelatihan yang mengasah keterampilan analitis dan intuisi bagi karyawan agar lebih siap menghadapi ketidakpastian. Manajemen Emosi dalam Keputusan: Meningkatkan kemampuan individu dalam mengelola emosi dapat membantu menghasilkan keputusan yang lebih rasional dan tepat.

Penggunaan Teknologi Memanfaatkan sistem pendukung keputusan berbasis teknologi, sepertianalitik data dan kecerdasan buatan, dapat membantu mengurangi dampak ketidakpastian.

Kolaborasi Tim Mendorong pengambilan keputusan secara kolektif dengan diskusi dan konsensus tim, sehingga beragam perspektif dapat berkontribusi dalam proses yang kompleks.

DAFTAR PUSTAKA

Harrison, G. W., & Rutström, E. E. (2020). Risk aversion in the laboratory. *Economics Letters*, 184, 08751. doi:10.1016/j.econlet.2019.108751

Tversky, A., & Kahneman, D. (2020). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. In *Judgment and Decision Making* (pp. 1-26). Academic Press. doi:10.1016/B978-0-12-813916-3.00001-2

Simon, H. A. (2020). Theories of bounded rationality. In *Models of Bounded Rationality* (Vol. 3). MIT Press