Pengambilan Keputusan

dalam Studi Bisnis

Rudy C. Tarumingkeng

Oleh:
Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD
Guru Besar Manajemen, NUP: 9903252922
Rektor, Universitas Cenderawasih (1978-1988)
Rektor, Universitas Kristen Krida Wacana (1991-2000)
Ketua Dewan Guru Besar IPB-University (2005-2006)
Ketua Senat Akademik IBM-ASMI

© RUDYCT e-PRESS
rudyct75@gmail.com
Bogor, Indonesia
5 Juni 2025

Pengambilan Keputusan dalam Studi Bisnis

Berikut ini elaborasi naratif dan akademik dari artikel *GeeksforGeeks* berjudul **"Decision Making in Business Studies"**, yang telah diadaptasi dan kembangkan secara menyeluruh untuk keperluan pengajaran atau modul manajemen:

Pengambilan Keputusan dalam Studi Bisnis

(Decision Making in Business Studies)

I. Pendahuluan: Esensi dari Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan inti dari seluruh proses manajerial. Di setiap level organisasi—mulai dari pimpinan puncak hingga operasional lapangan—pengambilan keputusan menjadi aktivitas sentral yang menentukan arah, strategi, efisiensi, dan efektivitas organisasi.

Menurut Herbert Simon, seorang pionir dalam studi pengambilan keputusan, *decision-making* adalah proses memilih tindakan terbaik dari berbagai alternatif yang tersedia, berdasarkan pertimbangan rasional dan tujuan tertentu.

Dalam konteks studi bisnis, pengambilan keputusan mencerminkan bagaimana individu atau kelompok dalam organisasi merespons tantangan dan peluang yang ada, serta bagaimana mereka memanfaatkan informasi, sumber daya, dan waktu secara optimal.

II. Definisi dan Karakteristik Pengambilan Keputusan

Pengertian:
Pengambilan keputusan adalah proses intelektual dan manajerial yang melibatkan identifikasi masalah, pengumpulan informasi, evaluasi alternatif, dan pemilihan solusi terbaik untuk mencapai tujuan organisasi.

Karakteristik Utama:

1. **Proses Rasional:** Berbasis data dan logika, bukan hanya intuisi.
2. **Berorientasi Tujuan:** Bertujuan untuk menyelesaikan masalah atau mencapai target.
3. **Melibatkan Pilihan:** Selalu ada beberapa alternatif yang harus dipertimbangkan.
4. **Terkait Risiko dan Ketidakpastian:** Keputusan mengandung konsekuensi yang kadang tidak sepenuhnya dapat diprediksi.
5. **Memerlukan Informasi:** Informasi menjadi bahan mentah utama dalam proses ini.
6. **Dinamis dan Kontekstual:** Bergantung pada situasi internal dan eksternal.

III. Tahap-Tahap dalam Pengambilan Keputusan

Proses pengambilan keputusan biasanya melalui beberapa tahap logis:

Tahapan	Deskripsi
1. **Identifikasi Masalah**	Menentukan isu utama yang memerlukan keputusan.
2. **Pengumpulan Informasi**	Mengakses data relevan dari internal maupun eksternal.
3. **Identifikasi Alternatif**	Mengembangkan beberapa pilihan solusi.

Tahapan	Deskripsi
4. **Evaluasi Alternatif**	Menimbang keuntungan, risiko, dan biaya masing-masing opsi.
5. **Pemilihan Solusi Terbaik**	Memilih alternatif yang paling sesuai dengan tujuan dan konteks.
6. **Implementasi Keputusan**	Menerapkan solusi dan menetapkan rencana aksi.
7. **Evaluasi Hasil**	Menilai efektivitas keputusan setelah diimplementasikan.

IV. Jenis-Jenis Pengambilan Keputusan

1. **Berdasarkan Struktur:**
    - *Keputusan Terprogram:* Keputusan rutin dan repetitif (misalnya, penjadwalan produksi).
    - *Keputusan Tidak Terprogram:* Keputusan kompleks yang memerlukan pertimbangan mendalam (misalnya, merger dan akuisisi).
2. **Berdasarkan Tingkat Manajerial:**
    - *Stratejik:* Jangka panjang, berdampak besar (oleh manajemen puncak).
    - *Taktis:* Menengah, mendukung strategi (oleh manajer departemen).
    - *Operasional:* Harian, rutin (oleh supervisor atau pelaksana).
3. **Berdasarkan Keterlibatan Emosi dan Nilai:**
    - *Keputusan Rasional:* Berdasarkan data dan logika.

- *Keputusan Intuitif:* Berdasarkan pengalaman dan intuisi.
- *Keputusan Moral dan Etis:* Berdasarkan prinsip dan nilai.

V. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan

1. **Faktor Internal:**
   - Struktur organisasi
   - Budaya perusahaan
   - Kapabilitas SDM
   - Sistem informasi manajemen
2. **Faktor Eksternal:**
   - Lingkungan ekonomi dan politik
   - Persaingan industri
   - Perubahan teknologi
   - Regulasi pemerintah
3. **Faktor Pribadi Pengambil Keputusan:**
   - Kepribadian
   - Gaya kepemimpinan
   - Toleransi terhadap risiko

VI. Teknik dan Alat Bantu dalam Pengambilan Keputusan

Penggunaan pendekatan sistematis sangat membantu proses pengambilan keputusan. Berikut beberapa teknik populer:

- **SWOT Analysis:** Menilai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman.
- **Decision Tree:** Visualisasi percabangan alternatif dan hasil.
- **Cost-Benefit Analysis:** Menimbang biaya dan manfaat.
- **Pareto Analysis:** Menentukan keputusan prioritas berdasarkan prinsip 80/20.
- **Simulation & Scenario Planning:** Memprediksi dampak keputusan di masa depan.

VII. Peran Pengambilan Keputusan dalam Fungsi Manajerial

Pengambilan keputusan berkaitan erat dengan fungsi-fungsi manajemen:

- **Perencanaan:** Menentukan arah dan langkah ke depan.
- **Pengorganisasian:** Menetapkan struktur kerja dan alokasi sumber daya.
- **Pengarahan:** Membimbing dan memotivasi staf.
- **Pengendalian:** Menilai apakah hasil sesuai rencana.

Dengan kata lain, setiap fungsi manajerial adalah *decision-dependent*.

VIII. Studi Kasus Singkat (Naratif Lokal – UMKM)

Kasus: Toko Roti "Pagi Ceria" di Bogor

Toko roti ini mengalami penurunan omzet setelah pesaing membuka cabang baru. Pemiliknya harus mengambil keputusan: *apakah membuka cabang baru di lokasi lain, menambah varian produk, atau menjalin kemitraan dengan ojek online?*

Setelah melakukan:

- **SWOT** (kekuatan: loyalitas pelanggan),
- **Analisis biaya-manfaat** (investasi kemitraan lebih rendah),
- **Wawancara pelanggan (market sensing)**,

diputuskan bahwa strategi terbaik adalah *berkolaborasi dengan layanan online*, bukan ekspansi fisik. Hasilnya: omzet naik 18% dalam 2 bulan.

IX. Kesalahan Umum dalam Pengambilan Keputusan

1. **Overconfidence bias:** Terlalu yakin pada diri sendiri, mengabaikan risiko.
2. **Anchoring effect:** Terpaku pada informasi awal.
3. **Confirmation bias:** Mencari data yang hanya mendukung pendapat pribadi.
4. **Groupthink:** Tekanan kelompok membuat anggota tidak menyuarakan perbedaan pendapat.

X. Kesimpulan

Pengambilan keputusan bukan hanya keterampilan teknis, tetapi juga seni kepemimpinan yang mengintegrasikan logika, intuisi, dan nilai-nilai organisasi. Dalam dunia bisnis yang dinamis, keputusan yang tepat waktu dan berbasis data dapat menjadi pembeda antara keberhasilan dan kegagalan organisasi.

Dengan membekali pelaku bisnis—terutama generasi muda—dengan pemahaman mendalam tentang pengambilan keputusan, kita menyiapkan mereka untuk menjadi pemimpin yang adaptif, rasional, dan etis di masa depan.

PENJELASAN LANJUTAN:

Pengambilan Keputusan sebagai Inti Manajemen

📌 A. Dimensi Filosofis dan Psikologis dalam Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan tidak hanya soal memilih antara A atau B. Ia merupakan *proses eksistensial* yang mencerminkan nilai, persepsi risiko, intuisi, dan bahkan ketakutan si pengambil keputusan. Dalam teori psikologi manajerial, pengambilan keputusan selalu membawa dua muatan besar:

- **Dimensi Kognitif** → Proses berpikir logis, penalaran, pemrosesan data.
- **Dimensi Afektif** → Emosi, tekanan sosial, nilai budaya.

Contoh: Seorang CEO harus memutuskan apakah akan melakukan *layoff* di tengah krisis. Keputusan itu bukan hanya soal "rasionalisasi biaya", tetapi juga menyangkut moral, empati, dan nilai pribadi.

Dalam konteks Indonesia, pengambilan keputusan kadang dipengaruhi juga oleh faktor *kolektivisme budaya*, rasa sungkan, dan tekanan keluarga besar (hal yang kurang terlihat dalam budaya Barat yang individualistik).

📌 B. Gaya Pengambilan Keputusan (Decision-Making Styles)

Berikut ini beberapa gaya pengambilan keputusan yang umum digunakan dalam organisasi:

Gaya	Ciri-Ciri	Contoh
Autokratik	Cepat, tanpa melibatkan bawahan	Militer, krisis

Gaya	Ciri-Ciri	Contoh
Demokratik/Partisipatif	Melibatkan tim, musyawarah	Organisasi sosial
Delegatif (Laissez-faire)	Memberikan kebebasan pada tim	Start-up kreatif
Konsensus	Kesepakatan semua pihak	Komunitas adat
Intuitif	Berdasar perasaan/pengalaman	Pengusaha veteran

Dalam dunia bisnis modern, seorang manajer yang efektif perlu **fleksibel**—mampu menyesuaikan gaya sesuai konteks, urgensi, dan resiko yang dihadapi.

📌 C. Kerangka Teoritis yang Mendukung Keputusan

Beberapa teori penting yang relevan dalam pengambilan keputusan antara lain:

1. **Theory of Bounded Rationality (Herbert Simon):**
    - Tidak semua keputusan bisa optimal karena keterbatasan informasi, waktu, dan kemampuan kognitif.
    - Maka yang dicapai biasanya adalah keputusan *"satisficing"* (cukup memuaskan), bukan *optimal*.
2. **Prospect Theory (Kahneman & Tversky):**
    - Orang cenderung mengambil keputusan berbeda tergantung apakah situasinya dianggap sebagai *gain* atau *loss*.
    - Dalam situasi *kerugian*, individu lebih berani mengambil risiko.
3. **Game Theory:**

- Terutama dalam konteks kompetisi bisnis: keputusan satu pihak akan mempengaruhi dan dipengaruhi oleh keputusan pihak lain.
- Sangat relevan dalam negosiasi, merger, atau persaingan harga.

📌 D. Praktik Nyata dalam Dunia Korporasi dan UMKM

Korporasi:

Contoh nyata adalah keputusan **Nokia** tahun 2007 untuk tetap memakai Symbian OS ketika pasar mulai bergeser ke Android dan iOS. Keputusan tersebut —walau dianggap rasional saat itu—berujung pada kejatuhan mereka.

Pelajaran: keputusan strategis yang tidak adaptif terhadap dinamika teknologi bisa sangat mahal.

UMKM:

Di sisi lain, banyak UMKM Indonesia mampu bertahan melalui **keputusan-keputusan lincah dan cepat**, seperti:

- Mengubah model bisnis saat pandemi (offline → online),
- Beralih ke bahan baku lokal karena logistik global terganggu,
- Kolaborasi dengan konten kreator sebagai bentuk promosi.

📌 E. Peran Teknologi dalam Mendukung Keputusan Modern

Dalam era digital, pengambilan keputusan semakin bergantung pada **data dan analitik**. Muncullah konsep seperti:

- **Decision Support Systems (DSS)**
- **Business Intelligence (BI)**

- **Big Data Analytics**
- **AI-Driven Decision Making**

Contoh implementasi:

- Marketplace seperti Tokopedia menggunakan *AI recommendation system* untuk membantu pengguna memilih produk, sekaligus memberi data pada seller untuk membuat keputusan stok.
- Aplikasi keuangan UKM seperti Jurnal by Mekari memberikan dashboard analitik real-time untuk keputusan cashflow.

Namun penting diingat: teknologi adalah alat, **bukan pengganti penilaian manusia**.

📌 F. Pengambilan Keputusan dalam Krisis dan Ketidakpastian

Dalam dunia VUCA (*Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous*), kemampuan membuat keputusan cepat dengan informasi terbatas menjadi vital. Pendekatan yang digunakan antara lain:

- **Scenario Planning:** Membuat berbagai skenario kemungkinan dan opsi respons.
- **Crisis Management Framework:** Memiliki SOP tanggap darurat.
- **Heuristic-Based Decision:** Gunakan "aturan praktis" berdasarkan pengalaman lapangan.

🔍 *Kunci keberhasilan*: pemimpin yang tenang, informasi yang cepat dan akurat, serta sistem kolaborasi tim yang solid.

📌 G. Kesimpulan Strategis dan Reflektif

Pengambilan keputusan dalam bisnis bukanlah sekadar aktivitas rasional, tapi **proses multidimensional** yang menyatukan logika, nilai, intuisi, dan

kemampuan membaca realitas. Dalam konteks pendidikan bisnis, memahami proses ini secara mendalam akan membantu membentuk pemimpin yang:

- Adaptif dalam ketidakpastian
- Etis dalam tekanan pasar
- Strategis dalam persaingan global
- Reflektif terhadap dampak sosial dan ekologis dari keputusan yang diambil

Berikut ini penjelasan **lanjutan dan pendalaman naratif** tentang **pengambilan keputusan (decision making)** dalam studi bisnis, dengan memperluas perspektif konseptual, aplikatif, dan pedagogis.

🔍 PENJELASAN LANJUTAN:
PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM BISNIS

1. Landasan Filosofis dan Teoritis Pengambilan Keputusan

Dalam filsafat manajemen, pengambilan keputusan dianggap sebagai **esensi dari eksistensi kepemimpinan**. Seorang manajer, dalam perannya yang kompleks, senantiasa dihadapkan pada pilihan. Di sinilah konsep dari **"homo decider"** muncul—manusia sebagai makhluk pengambil keputusan. Teori-teori klasik seperti teori **Rasionalitas Terbatas (Bounded Rationality)** dari Herbert A. Simon menjelaskan bahwa manusia tidak selalu mengambil keputusan paling optimal, melainkan keputusan yang *cukup memuaskan* (satisficing), mengingat keterbatasan informasi dan waktu.

"A decision is a commitment to action." – Herbert Simon

---

2. Perbedaan Antara Pengambilan Keputusan Individual vs Kolektif

Aspek	Individual	Kelompok/Kolektif
Kecepatan	Cepat	Relatif lambat
Kualitas informasi	Terbatas pada pengalaman individu	Lebih kaya, multidisiplin
Risiko bias	Tinggi (intuisi, asumsi pribadi)	Terdistribusi, namun rentan groupthink

Aspek	Individual	Kelompok/Kolektif
Partisipasi	Rendah	Tinggi, meningkatkan keterikatan

Pengambilan keputusan kolektif, seperti dalam rapat strategis, cenderung lebih komprehensif namun memerlukan fasilitasi yang baik agar tidak terjadi dominasi atau bias konformitas (*groupthink*).

---

3. Dimensi Kognitif dan Psikologis dalam Pengambilan Keputusan

Keputusan dalam organisasi tak hanya bersifat logis, tapi juga dipengaruhi oleh faktor kognitif dan emosi:

- **Heuristik** (jalan pintas mental): sering digunakan dalam kondisi darurat.
- **Bias kognitif**: seperti *availability bias* (mengandalkan informasi terbaru) dan *escalation of commitment* (mempertahankan keputusan salah karena sudah banyak investasi).
- **Tekanan waktu dan stres kerja**: menurunkan kualitas keputusan.

Dalam konteks ini, pelatihan **kecerdasan emosional dan kesadaran diri (self-awareness)** penting untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan manajerial.

---

4. Framework Tambahan: The OODA Loop

Model pengambilan keputusan dalam konteks dinamis dan cepat (terutama militer dan bisnis teknologi tinggi):

- **O – Observe:** Mengumpulkan data dari lingkungan.
- **O – Orient:** Menafsirkan dan menganalisis data.
- **D – Decide:** Memilih aksi.

- **A – Act:** Melaksanakan keputusan.

OODA sangat berguna untuk konteks startup, manajemen krisis, atau bisnis yang sangat dipengaruhi oleh perubahan cepat (*hypercompetition*).

---

5. Studi Kasus Lanjutan (Skala Korporasi)

PT Garuda Nusantara Teknologi sedang menghadapi disrupsi digital. Dewan direksi harus memilih antara:

- Mengembangkan sistem ERP internal (biaya besar, kontrol tinggi),
- Meng-outsource ke penyedia eksternal (lebih murah, namun risiko data tinggi),
- Menjalin kemitraan teknologi strategis dengan startup.

Melalui *decision matrix* dan analisis skenario, mereka memilih opsi ketiga karena:

- Memberikan fleksibilitas adaptif,
- Mendorong inovasi terbuka,
- Menurunkan beban investasi awal.

---

6. Korelasi antara Keputusan dan Perubahan Organisasi

Setiap keputusan strategis akan memicu:

- **Perubahan struktural** (reorganisasi tim, fungsi),
- **Perubahan kultural** (nilai baru, mindset baru),
- **Perubahan operasional** (SOP, alur kerja baru).

Di sinilah pentingnya manajemen perubahan (change management), seperti **Model Kotter (8 Steps)** untuk mengelola transisi dengan lancar dan menghindari resistensi.

---

7. Relevansi Pembelajaran Keputusan bagi Mahasiswa dan Pemimpin Muda

Dalam konteks pendidikan dan pembelajaran:

- Siswa perlu dilatih **berpikir kritis** (critical thinking) dan **pengambilan keputusan berbasis data**.
- Dosen atau trainer bisa menggunakan **simulasi keputusan**, *role-play*, dan *decision-making games* (misalnya: "Harvard Business Simulation").

Salah satu cara menarik adalah menggunakan studi kasus berbasis masalah (Problem-Based Learning) yang mengajak mahasiswa untuk:

- Menganalisis dinamika pasar,
- Merancang alternatif keputusan,
- Mempresentasikan solusi dalam tim lintas fungsi.

---

8. Peta Kompetensi untuk Seorang Pengambil Keputusan Profesional

Kompetensi Inti	Deskripsi
Analytical Thinking	Kemampuan menganalisis data dan tren
Creative Problem Solving	Menciptakan solusi inovatif di luar standar
Risk Assessment	Menghitung probabilitas dan dampak risiko

Kompetensi Inti	Deskripsi
Ethical Judgment	Mengambil keputusan sesuai nilai dan etika
Decision Implementation	Mengelola pelaksanaan dan tindak lanjut keputusan

---

9. Perspektif Etika dan Keberlanjutan

Keputusan bisnis tidak boleh hanya mengejar keuntungan jangka pendek. Harus ada:

- **Etika korporasi:** Apakah keputusan ini adil? Berbasis integritas?
- **Dampak lingkungan dan sosial:** Apakah keputusan ini berkelanjutan? Ramah terhadap komunitas?
- **Transparansi:** Apakah proses pengambilan keputusan terbuka bagi pemangku kepentingan?

Ini selaras dengan prinsip **CSR (Corporate Social Responsibility)** dan kerangka **ESG (Environmental, Social, Governance)**.

---

10. Penutup: Membangun Budaya Pengambilan Keputusan yang Adaptif

Organisasi masa depan perlu:

- Mendorong *data-driven decision making*,
- Melatih karyawan lintas level untuk menjadi problem solver,
- Membangun sistem informasi dan analitik yang mendukung keputusan real-time,
- Menghargai keberanian dalam mengambil risiko dengan pembelajaran dari kegagalan.

Sehingga organisasi tidak hanya bertahan, tapi **tumbuh adaptif, cepat tanggap, dan inovatif.**

📘 ***Catatan Pengayaan untuk Pengajaran dan Presentasi***

- **Infografik:**
  - Siklus 7-Tahap Pengambilan Keputusan
  - Matriks Risiko vs Dampak Keputusan
  - Model OODA Loop & SWOT
- **Modul Word:**
  - Materi + studi kasus UMKM dan korporasi
- **Simulasi Kelas:**
  - Simulasi keputusan investasi digital
- **Tugas Mahasiswa:**
  - Analisis keputusan CEO dari berita aktual
- **Glosarium:**
  - Menyusul dengan 20 istilah kunci

Modul Ajar: Pengambilan Keputusan dalam Studi Bisnis (1)

I. Pendahuluan

Pengambilan keputusan adalah inti dari semua fungsi manajemen. Setiap aktivitas dalam organisasi, mulai dari perencanaan hingga pengendalian, mengandung elemen pengambilan keputusan. Modul ini dirancang untuk membantu mahasiswa memahami konsep, proses, dan aplikasi nyata dari pengambilan keputusan dalam konteks bisnis dan manajemen.

II. Tujuan Pembelajaran

- Menjelaskan definisi dan proses pengambilan keputusan
- Mengidentifikasi jenis-jenis keputusan dalam bisnis
- Menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan
- Menggunakan alat bantu dalam proses pengambilan keputusan
- Melakukan studi kasus pengambilan keputusan di dunia nyata

III. Materi Pokok

1. Definisi dan Karakteristik Pengambilan Keputusan
2. Tahapan dalam Proses Pengambilan Keputusan
3. Jenis-Jenis Pengambilan Keputusan
4. Faktor yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan
5. Teknik dan Alat Bantu dalam Pengambilan Keputusan
6. Studi Kasus Pengambilan Keputusan di Dunia Nyata

IV. Tahapan Pengambilan Keputusan

1. Identifikasi Masalah
2. Pengumpulan Informasi
3. Identifikasi Alternatif

4. Evaluasi Alternatif
5. Pemilihan Alternatif Terbaik
6. Implementasi Keputusan
7. Evaluasi dan Umpan Balik

V. Studi Kasus Singkat

PT Garuda Nusantara Teknologi menghadapi dilema strategis karena disrupsi digital. Pilihannya adalah:
- Mengembangkan ERP internal
- Meng-outsource sistem ke vendor
- Menjalin kemitraan teknologi

Melalui analisis SWOT dan matriks keputusan, perusahaan memilih opsi ketiga karena fleksibilitas dan potensi inovasi terbuka yang ditawarkan.

VI. Tugas Diskusi Kelas

1. Identifikasi satu keputusan besar yang pernah diambil oleh perusahaan Indonesia.
2. Gunakan langkah-langkah pengambilan keputusan untuk menganalisis keputusan tersebut.
3. Simulasikan hasil jika keputusan lain yang dipilih.

VII. Penutup

Pengambilan keputusan merupakan keterampilan penting yang dapat diasah melalui latihan dan refleksi. Modul ini diharapkan memberikan pemahaman mendalam dan aplikatif bagi mahasiswa dalam menghadapi kompleksitas dunia bisnis yang terus berubah.

Modul Ajar: Pengambilan Keputusan dalam Studi Bisnis (2)

I. Pendahuluan

Pengambilan keputusan merupakan inti dari proses manajerial. Setiap aktivitas dalam organisasi, baik perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, maupun pengendalian, melibatkan proses pengambilan keputusan. Dalam dunia bisnis yang dinamis, kemampuan mengambil keputusan yang tepat menjadi kompetensi penting bagi manajer, pemimpin, dan pelaku usaha.

II. Tujuan Pembelajaran

Setelah mengikuti modul ini, mahasiswa diharapkan mampu:
1. Menjelaskan konsep dan karakteristik pengambilan keputusan.
2. Menguraikan tahapan dalam proses pengambilan keputusan.
3. Mengidentifikasi jenis-jenis keputusan dalam konteks bisnis.
4. Menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi proses pengambilan keputusan.
5. Mengaplikasikan teknik dan alat bantu dalam pengambilan keputusan.
6. Menerapkan konsep pengambilan keputusan dalam studi kasus nyata.

III. Materi Pokok

1. Definisi dan pentingnya pengambilan keputusan
2. Karakteristik keputusan bisnis
3. Proses dan tahapan pengambilan keputusan
4. Jenis-jenis keputusan
5. Faktor internal dan eksternal
6. Teknik dan alat bantu keputusan
7. Studi kasus dan penerapan

IV. Tahapan Pengambilan Keputusan

1. Identifikasi masalah
2. Pengumpulan informasi relevan

3. Pengembangan alternatif
4. Evaluasi alternatif
5. Pemilihan alternatif terbaik
6. Implementasi keputusan
7. Evaluasi dan umpan balik

V. Studi Kasus

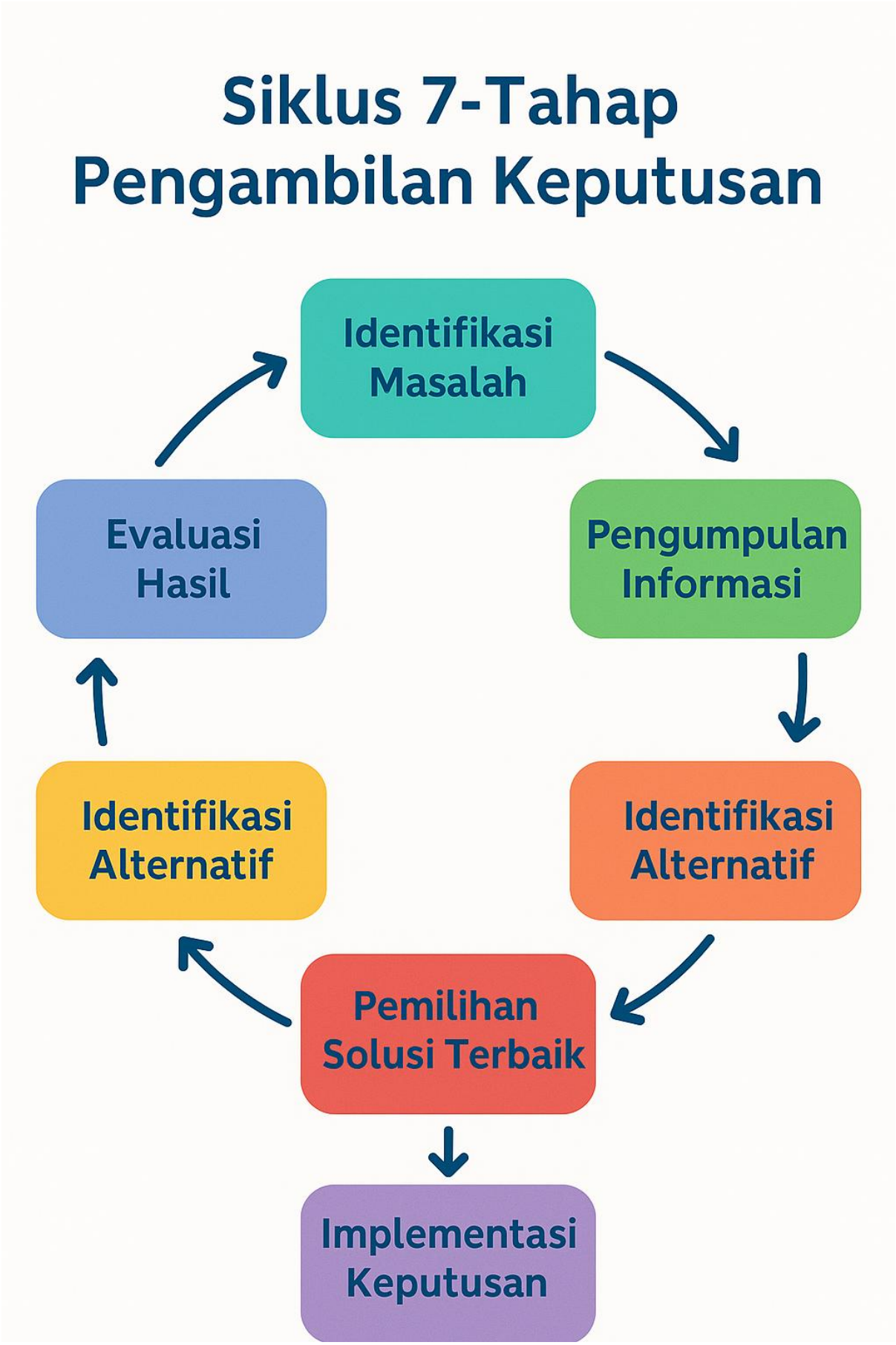
PT Garuda Nusantara Teknologi menghadapi dilema akibat disrupsi digital. Tiga opsi strategis dipertimbangkan:
a. Membangun sistem ERP internal
b. Meng-outsource ke vendor eksternal
c. Menjalin kemitraan strategis dengan startup teknologi
Melalui analisis SWOT dan pertimbangan biaya-manfaat, opsi ketiga dipilih karena paling fleksibel dan inovatif.

VI. Tugas Diskusi Kelas

Diskusikan dalam kelompok:
1. Temukan contoh keputusan bisnis yang diambil oleh perusahaan Indonesia.
2. Analisis langkah-langkah pengambilan keputusan yang dilakukan.
3. Bandingkan dengan alternatif keputusan lain yang mungkin diambil.

VII. Penutup

Pengambilan keputusan adalah keterampilan penting dalam manajemen. Modul ini memberikan kerangka konseptual dan praktis agar mahasiswa mampu menghadapi tantangan nyata dalam dunia bisnis melalui keputusan yang rasional, etis, dan berbasis data.


Siklus 7-Tahap
Pengambilan Keputusan
Identifikasi
Masalah
Pengumpulan
Informasi
Identifikasi
Alternatif
Pemilihan
Solusi Terbaik
Implementasi
Keputusan
Identifikasi
Alternatif
Evaluasi
Hasil

Berikut adalah **Simulasi Kasus: Format Diskusi Kelas Berbasis Studi Lokal** yang dapat digunakan untuk pengajaran mata kuliah *Pengambilan Keputusan dalam Studi Bisnis*. Format ini dikembangkan agar sesuai dengan konteks Indonesia, melibatkan analisis kritis, dan mendorong partisipasi aktif mahasiswa melalui diskusi, pemecahan masalah, dan presentasi kelompok.

📘 SIMULASI KASUS

Judul Kasus: "Kopi Rakyat dan Dilema Ekspansi Digital"

🏪 Latar Belakang Kasus:

Kopi Rakyat adalah kedai kopi lokal yang didirikan oleh dua alumni kampus di Kota Bogor. Mereka berhasil membangun komunitas pelanggan yang loyal karena konsep kopi lokal, harga terjangkau, dan suasana santai. Namun, setelah pandemi, perilaku pelanggan berubah. Pemesanan online meningkat tajam, sementara kunjungan langsung menurun.

Pemilik menghadapi dilema strategis:

1. **Meluncurkan aplikasi mobile pemesanan sendiri**, atau
2. **Bergabung dengan platform seperti GoFood dan GrabFood**, atau
3. **Tetap fokus pada pelayanan langsung dan meningkatkan pengalaman pelanggan di tempat.**

🎯 Tujuan Pembelajaran

- Mahasiswa mampu menganalisis proses pengambilan keputusan bisnis berbasis lokal.

- Mahasiswa dapat mengidentifikasi alternatif keputusan dan mengevaluasi risikonya.
- Mahasiswa mengembangkan keterampilan argumentatif dan kerja tim dalam simulasi keputusan.

📝 **Deskripsi Aktivitas Diskusi Kelas**

Langkah	Aktivitas	Waktu
1. Pemahaman Kasus	Dosen membagikan narasi kasus dan menjelaskan latar belakangnya.	10 menit
2. Identifikasi Masalah	Mahasiswa secara kelompok mendiskusikan apa inti masalah dalam kasus.	10 menit
3. Pengembangan Alternatif	Tiap kelompok mengidentifikasi minimal 3 opsi keputusan.	15 menit
4. Evaluasi Alternatif	Gunakan matriks SWOT dan Analisis Risiko untuk membandingkan alternatif.	15 menit
5. Presentasi Solusi	Tiap kelompok mempresentasikan rekomendasi mereka.	20 menit
6. Refleksi & Tanggapan	Diskusi kelas untuk mengevaluasi semua solusi.	10 menit

---

📊 **Format Evaluasi Alternatif (dapat digunakan dalam diskusi):**

Alternatif	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)	Peluang (O)	Ancaman (T)
A: Aplikasi Sendiri				
B: Gabung GoFood				
C: Fokus Offline				

💡 Pertanyaan Panduan Diskusi

1. Apa saja perubahan perilaku konsumen yang terjadi dan mengapa?
2. Bagaimana strategi digital dapat mempengaruhi identitas merek lokal seperti Kopi Rakyat?
3. Apa risiko jangka panjang dari ketergantungan terhadap platform pihak ketiga?
4. Jika Anda adalah pemilik bisnis, pilihan mana yang akan Anda ambil? Jelaskan alasannya.

🧩 Peran Tambahan (Opsional untuk Role-Play)

- Pemilik Kopi Rakyat
- Konsultan bisnis
- Pelanggan loyal
- Investor lokal
- Wakil dari GoFood

📄 Tugas Lanjutan / Refleksi Individu

Tuliskan esai pendek (300 kata):
"Keputusan mana yang menurut Anda paling strategis untuk Kopi Rakyat dalam 3 tahun ke depan, dan mengapa?"

✅ Rubrik Penilaian Diskusi dan Simulasi

Aspek	Skor Maksimum	Kriteria
Identifikasi Masalah	10	Akurat dan kontekstual
Alternatif Solusi	15	Relevan dan inovatif
Evaluasi Logis	20	Berdasarkan data & analisis
Argumentasi & Komunikasi	15	Jelas, meyakinkan, koheren
Kolaborasi Tim	10	Terlihat aktif dan konstruktif
Total	70	-

Berikut adalah **Glosarium Istilah Penting** dalam konteks *Pengambilan Keputusan dalam Studi Bisnis*, disusun secara alfabetis dan relevan untuk digunakan dalam modul ajar, diskusi kelas, maupun penulisan akademik:

📘 Glosarium: Pengambilan Keputusan dalam Studi Bisnis

Istilah	Definisi
Alternatif	Pilihan-pilihan solusi yang dikembangkan dalam proses pengambilan keputusan.
Analisis SWOT	Teknik analisis strategis yang mengidentifikasi Strengths (kekuatan), Weaknesses (kelemahan), Opportunities (peluang), dan Threats (ancaman).
Bias Kognitif	Distorsi sistematis dalam berpikir yang dapat mempengaruhi kualitas keputusan, seperti overconfidence, anchoring, dan confirmation bias.
Bounded Rationality	Konsep bahwa pengambil keputusan tidak dapat mencapai rasionalitas penuh karena keterbatasan informasi, waktu, dan kognisi.
Decision Tree	Diagram bercabang yang menggambarkan berbagai alternatif keputusan dan konsekuensinya.
Evaluasi	Tahapan untuk menilai hasil dari keputusan yang telah diimplementasikan, sebagai dasar umpan balik.

Istilah	Definisi
Faktor Eksternal	Elemen di luar organisasi (misal: regulasi, kondisi pasar, teknologi) yang mempengaruhi proses keputusan.
Faktor Internal	Faktor dalam organisasi seperti struktur, budaya, SDM, dan sistem informasi yang memengaruhi pengambilan keputusan.
Feedback Loop	Mekanisme umpan balik yang memungkinkan pengambil keputusan untuk menyesuaikan kebijakan berdasarkan hasil.
Groupthink	Fenomena psikologis di mana tekanan untuk mencapai konsensus menyebabkan kelompok mengabaikan alternatif yang lebih baik.
Implementasi	Proses pelaksanaan keputusan ke dalam tindakan nyata di organisasi.
Intuisi	Keputusan yang dibuat berdasarkan naluri atau pengalaman tanpa melalui analisis formal.
Kepastian (Certainty)	Situasi di mana hasil dari suatu keputusan dapat diprediksi dengan akurat.
Ketidakpastian (Uncertainty)	Situasi ketika hasil keputusan tidak dapat diketahui secara pasti, sering terjadi dalam lingkungan bisnis.
Manajerial	Terkait dengan peran, fungsi, dan tanggung jawab seorang manajer dalam organisasi.
Matriks Keputusan	Tabel evaluatif yang digunakan untuk membandingkan alternatif berdasarkan kriteria tertentu.

Istilah	Definisi
Masalah (Problem)	Kesenjangan antara kondisi aktual dengan kondisi yang diharapkan, yang membutuhkan solusi.
Pengumpulan Informasi	Langkah untuk mendapatkan data relevan sebelum mengevaluasi alternatif keputusan.
Pemilihan Alternatif	Proses menentukan opsi terbaik berdasarkan evaluasi yang sistematis.
Pengambilan Keputusan	Proses pemilihan suatu tindakan dari sejumlah alternatif untuk menyelesaikan masalah atau mencapai tujuan.
Rasionalitas	Pendekatan logis dan berbasis data dalam membuat keputusan.
Risiko	Potensi kerugian atau hasil yang tidak diinginkan dari suatu keputusan.
Simulasi Keputusan	Proses eksperimen terstruktur untuk mengeksplorasi dampak dari berbagai keputusan melalui skenario atau permodelan.
Stakeholder	Pihak-pihak yang memiliki kepentingan atau terpengaruh oleh keputusan yang diambil dalam organisasi.
Umpan Balik (Feedback)	Informasi yang diberikan setelah keputusan dijalankan untuk menilai efektivitas dan melakukan perbaikan.

Berikut adalah contoh **Daftar Pustaka** untuk modul *Pengambilan Keputusan dalam Studi Bisnis*, terdiri dari sumber buku, jurnal akademik, serta sumber daring yang kredibel. Daftar ini disusun berdasarkan standar gaya APA dan mencakup referensi yang bisa digunakan untuk pengajaran, penulisan akademik, atau penelitian lanjutan.

📚 Daftar Pustaka

📘 Buku dan Literatur Akademik

1. Simon, H. A. (1997). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations* (4th ed.). Free Press.
2. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2020). *Management* (14th ed.). Pearson.
3. Daft, R. L. (2016). *Management* (12th ed.). Cengage Learning.
4. Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. (1976). The structure of 'unstructured' decision processes. *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 246–275.
5. Bazerman, M. H., & Moore, D. A. (2012). *Judgment in Managerial Decision Making* (8th ed.). Wiley.
6. Drucker, P. F. (2007). *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*. Harper Business.
7. Saaty, T. L. (2008). *Decision Making with the Analytic Hierarchy Process*. International Journal of Services Sciences, 1(1), 83–98.
8. Schermerhorn, J. R. (2011). *Introduction to Management* (11th ed.). Wiley.

🌐 Sumber Daring (Online)

9. GeeksforGeeks. (2023). *Decision Making in Business Studies*. Retrieved from https://www.geeksforgeeks.org/business-studies/decision-making/

10. MindTools. (n.d.). *Decision Making Techniques and Frameworks*. Retrieved from https://www.mindtools.com/pages/main/newMN_TED.htm

11. Harvard Business Review. (2020). *The Hidden Traps in Decision Making*. https://hbr.org/2006/01/the-hidden-traps-in-decision-making

12. 12Manage. (n.d.). *Decision Making Models and Concepts*. Retrieved from https://www.12manage.com/

📄 Sumber Lokal (Opsional untuk Konteks Indonesia)

13. Kartajaya, H., & Yuswohady. (2006). *Business Strategy in the Era of Disruption*. Jakarta: Gramedia.

14. Mulyadi, D. (2016). *Manajemen Strategis dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Yogyakarta: UGM Press.

Kopilot:

ChatGPT 4o. Kopilot Artikel ini. Tanggal akses: 5 Juni 2025. Prompting pada Akun penulis (Rudy C Tarumingkeng). https://chatgpt.com/c/6840f8cc-751c-8013-93dd-471fc1562b3c