

P-ISSN: 3047-3527, E-ISSN: 3047-7018
JURAMA, Vol. 3, No. 3, Agustus 2026
Lembaga Aspirasi Pendidikan, Penelitian dan Pengabdian
Putra Bangsa (LP4B) Tangerang Selatan



PENGAMBILAN KEPUTUSAN BISNIS DI ERA KETIDAKPASTIAN: KAJIAN MANAJEMEN RISIKO DAN STRATEGI ADAPTIF DALAM LINGKUNGAN BISNIS MODERN

Anita^{1*}, Nurjanah², Vinsensia Paula Lika³

¹²³Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pamulang, Indonesia

Email: ¹nitaajjanita05@gmail.com, ²innucahya@gmail.com, ³vinsensialoe@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis secara sistematis proses pengambilan keputusan bisnis dalam lingkungan yang ditandai ketidakpastian tinggi, dengan fokus pada peran manajemen risiko sebagai fondasi strategi adaptif yang mampu mengubah ancaman menjadi sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan. Kondisi VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) yang semakin intensif mendorong pemimpin bisnis untuk melampaui model pengambilan keputusan rasional konvensional dan mengadopsi pendekatan yang lebih integratif, responsif, dan berbasis data secara bersamaan. Pendekatan kuantitatif deskriptif dengan analisis data sekunder dari laporan kinerja korporat global, survei eksekutif multinasional, dan tinjauan sistematis literatur manajemen strategis diterapkan secara komprehensif dalam penelitian ini. Hasil penelitian mengidentifikasi lima dimensi kritis yang membedakan organisasi berkinerja tinggi, yaitu kualitas intelijen risiko, kecepatan siklus keputusan, kedalaman skenario perencanaan, budaya organisasi yang risk-intelligent, dan kapabilitas eksekusi adaptif yang saling memperkuat satu sama lain. Organisasi yang mengintegrasikan kelima dimensi tersebut secara holistik terbukti mencapai tingkat keberhasilan implementasi strategi 2,3 kali lebih tinggi, dengan dampak positif terukur terhadap profitabilitas jangka panjang yang mencapai total shareholder return 23% lebih tinggi dalam periode 10 tahun. Pembahasan menegaskan bahwa transformasi risiko menjadi keunggulan kompetitif memerlukan pergeseran paradigmatis yang bersifat kultural dan kepemimpinan, jauh melampaui sekadar perbaikan teknis-metodologis dalam proses perencanaan.

Kata Kunci: Pengambilan Keputusan; Manajemen Risiko; VUCA; Strategi Adaptif; Keunggulan Kompetitif; Lingkungan Bisnis Modern.

ABSTRACT

This study aims to systematically analyze the business decision-making process in highly uncertain environments, focusing on the role of risk management as the foundation of adaptive strategies capable of transforming threats into sources of sustainable competitive advantage. Increasingly intense VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) conditions compel business leaders to go beyond conventional rational decision-making models and adopt more integrative, responsive, and data-driven approaches simultaneously. A descriptive quantitative approach with secondary data analysis from global corporate performance reports, multinational executive surveys, and a systematic review of strategic management literature was comprehensively applied in this research. The research results identify five critical dimensions differentiating high-performing organizations: risk intelligence quality, decision cycle speed, scenario planning depth, risk-intelligent organizational culture, and adaptive execution capability that mutually reinforce each other. Organizations that holistically integrate all five dimensions achieve 2.3 times higher strategy implementation success rates, with measurable positive impacts on long-term profitability reaching 23% higher total shareholder return over a 10-year period. The discussion affirms that transforming risk into competitive advantage requires a paradigmatic shift of a cultural and leadership nature, far beyond mere technical-methodological improvements in planning processes.

Keywords: *Decision-Making; Risk Management; VUCA; Adaptive Strategy; Competitive Advantage; Modern Business Environment.*

PENDAHULUAN

Dunia bisnis global tengah memasuki babak baru yang ditandai oleh dinamika perubahan yang belum pernah terjadi sebelumnya dalam sejarah ekonomi modern, di mana ketidakpastian bukan lagi pengecualian sesaat melainkan telah menjadi kondisi permanen yang menuntut adaptasi struktural dari setiap organisasi bisnis. World Economic Forum dalam Global Risks Report (2024) menegaskan bahwa lebih dari 85% pemimpin bisnis di seluruh dunia mengidentifikasi ketidakpastian geopolitik, disrupsi teknologi, dan volatilitas makroekonomi sebagai tiga hambatan terbesar dalam pengambilan keputusan strategis jangka menengah, mencerminkan pergeseran fundamental dalam lanskap risiko global yang tidak dapat lagi ditangani dengan pendekatan manajemen konvensional. McKinsey Global Institute (2023) melaporkan bahwa perusahaan-perusahaan yang beroperasi dalam lingkungan mereka klasifikasikan sebagai "sangat tidak pasti" mengalami rata-rata penurunan akurasi perencanaan strategis sebesar 40% dibandingkan satu dekade sebelumnya, penurunan yang memiliki konsekuensi finansial sangat besar bagi perusahaan yang tidak mampu beradaptasi secara memadai. Organisasi-organisasi yang berhasil menavigasi ketidakpastian ini, sebaliknya, justru memanfaatkannya sebagai sumber diferensiasi kompetitif yang tidak dapat dengan mudah ditiru oleh kompetitor karena bersumber dari kapabilitas organisasional yang bersifat tacit dan terakumulasi dari waktu ke waktu. Kondisi ini secara mendasar mengubah kompetensi yang dibutuhkan oleh para pengambil keputusan di semua tingkatan hierarki organisasi, yang kini tidak lagi dapat mengandalkan pola historis dan model prediktif linier sebagai landasan tunggal keputusan mereka. Realitas ini menunjukkan urgensi yang tidak terbantahkan untuk mengembangkan kerangka pengambilan keputusan yang secara eksplisit mengintegrasikan manajemen risiko, skenario planning, dan kapabilitas adaptasi sebagai komponen inti yang tidak terpisahkan.

Di tingkat nasional, Indonesia sebagai ekonomi terbesar di Asia Tenggara menghadapi tantangan pengambilan keputusan strategis yang memiliki lapisan kompleksitas tambahan berupa volatilitas regulasi, keragaman pasar yang ekstrem antara wilayah, dan akselerasi transformasi digital yang terjadi secara bersamaan dengan perubahan demografi yang masif. Bank Indonesia (2023) mencatat bahwa ketidakpastian kondisi global telah meningkatkan volatilitas nilai tukar Rupiah dan aliran modal asing sebesar 34% dibandingkan periode pra-pandemi, menciptakan tekanan yang nyata dan terukur bagi pengambil keputusan bisnis domestik yang harus mempertimbangkan faktor-faktor eksternal yang semakin sulit diprediksi. Survei yang dilakukan oleh Kamar Dagang dan Industri Indonesia (KADIN, 2023) menemukan bahwa 72% pemimpin bisnis Indonesia menyatakan kualitas pengambilan keputusan strategis organisasi mereka perlu ditingkatkan secara signifikan, terutama dalam hal kemampuan mengintegrasikan analisis risiko dengan perencanaan skenario dan eksekusi yang adaptif terhadap perubahan kondisi. Deloitte Indonesia (2023) menegaskan bahwa perusahaan-perusahaan Indonesia yang mengadopsi pendekatan pengambilan keputusan berbasis data mencatat pertumbuhan pendapatan rata-rata 2,1 kali lebih tinggi dibandingkan kompetitor yang masih menggunakan pendekatan konvensional yang mengandalkan pengalaman dan intuisi semata. Kesenjangan kapabilitas yang teridentifikasi dalam survei-survei ini menghadirkan sekaligus urgensi dan peluang strategis yang luar biasa bagi organisasi-organisasi Indonesia untuk meningkatkan daya saing mereka melalui perbaikan sistematis kualitas proses pengambilan keputusan.

Konsep ketidakpastian dalam pengambilan keputusan bisnis telah mengalami evolusi yang sangat signifikan, dari definisi klasik Knight (1921) yang membedakan antara risiko terukur dengan ketidakpastian sejati yang tidak dapat dikuantifikasi, menuju pemahaman kontemporer yang lebih kompleks dan bernuanced tentang berbagai gradasi ketidakpastian dalam lingkungan bisnis modern. Kerangka VUCA yang dikembangkan oleh Bennett dan Lemoine (2014) dan kini telah menjadi bahasa umum dalam manajemen strategis memberikan taksonomi yang sangat berguna: Volatility merujuk pada perubahan yang cepat dan tidak terprediksi yang memerlukan kelincahan organisasional sebagai respons utama; Uncertainty merujuk pada kurangnya kepastian kausalitas yang memerlukan kapabilitas intelijen dan sense-making yang kuat; Complexity merujuk pada banyaknya variabel yang

saling berinteraksi yang memerlukan kapabilitas analitik lintas fungsi yang terintegrasi; dan Ambiguity merujuk pada ketidakjelasan makna informasi yang tersedia yang memerlukan eksperimentasi dan pembelajaran adaptif yang terstruktur. Masing-masing dimensi VUCA ini memerlukan respons strategis yang berbeda secara fundamental, mengimplikasikan bahwa tidak ada pendekatan tunggal yang dapat mengatasi semua jenis ketidakpastian secara efektif dan bahwa kemampuan mendiagnosis tipologi ketidakpastian yang sedang dihadapi merupakan kompetensi kritis tersendiri. Teece et al. (2022) mengkonfirmasi bahwa organisasi yang mampu mendiagnosis dengan akurat jenis ketidakpastian yang mereka hadapi memiliki probabilitas respons strategi yang efektif 58% lebih tinggi dibandingkan yang tidak melakukan diagnosis tipologi tersebut secara sistematis. Pemahaman ini menjadi fondasi konseptual yang tidak dapat dihilangkan dalam penelitian ini karena menentukan kerangka analitis yang digunakan untuk menginterpretasikan seluruh temuan empiris yang dikumpulkan.

Hubungan antara kualitas pengambilan keputusan dan kinerja bisnis jangka panjang semakin terkonfirmasi secara empiris melalui berbagai penelitian longitudinal yang dilakukan dalam konteks industri dan wilayah geografis yang beragam, memberikan landasan empiris yang semakin solid untuk investasi dalam kapabilitas pengambilan keputusan. Lovallo dan Sibony (2023) dalam meta-analisis yang mencakup lebih dari 2.500 keputusan strategis perusahaan global menemukan bahwa kualitas proses pengambilan keputusan menjelaskan 53% variasi dalam hasil keputusan, jauh melebihi kualitas analisis yang hanya menjelaskan 8% variasi, sebuah temuan yang memiliki implikasi revolusioner bagi cara organisasi seharusnya mengalokasikan sumber daya untuk pengembangan kapabilitas keputusan. Lee et al. (2022) dalam penelitian terhadap perusahaan-perusahaan Asia menemukan bahwa perusahaan dengan skor tertinggi dalam kualitas pengambilan keputusan strategis mencatat total shareholder return rata-rata 23% lebih tinggi selama periode 10 tahun, angka yang secara statistik sangat signifikan dan memiliki relevansi praktis yang jelas bagi investor dan pemimpin bisnis. Nutt (2021) dalam penelitian longitudinalnya mengkaji lebih dari 400 keputusan strategis besar di perusahaan-perusahaan Fortune 500 selama dua dekade dan menemukan bahwa keputusan yang prosesnya melibatkan analisis skenario sistematis dan evaluasi risiko terstruktur memiliki tingkat keberhasilan implementasi 67% lebih tinggi. Dalam konteks Indonesia, Sari dan Purnomo (2022) menemukan bahwa perusahaan yang memiliki kerangka manajemen risiko matang sebelum pandemi COVID-19 menunjukkan pemulihan pendapatan rata-rata 40% lebih cepat, mengkonfirmasi bahwa investasi dalam manajemen risiko memberikan return yang terukur dan signifikan bahkan dalam kondisi krisis yang paling ekstrem sekalipun.

Transformasi digital yang berlangsung secara akseleratif menghadirkan paradoks menarik dalam ekosistem pengambilan keputusan bisnis modern, yaitu tersedianya data yang semakin melimpah justru dapat mempersulit proses pengambilan keputusan yang berkualitas apabila tidak didukung kapabilitas analitik dan kerangka interpretasi yang memadai dan relevan. Gartner (2023) melaporkan bahwa rata-rata eksekutif senior kini memproses 10 kali lebih banyak data relevan dalam proses pengambilan keputusan dibandingkan satu dekade sebelumnya, namun hanya 34% organisasi yang disurvei menyatakan memiliki kapabilitas memadai untuk mengubah data tersebut menjadi wawasan yang dapat dioperasionalkan dalam keputusan strategis konkret. Kahneman et al. (2021) dalam karya monumentalnya tentang Noise menemukan bahwa variabilitas yang tidak diinginkan dalam penilaian manusia, yang mereka sebut sebagai "noise", seringkali merupakan sumber kesalahan keputusan yang lebih besar dari bias kognitif yang lebih banyak dibahas dalam literatur psikologi keputusan selama ini. Teknologi kecerdasan buatan dan machine learning membuka kemungkinan baru yang menarik dalam peningkatan kecepatan dan akurasi analisis risiko, simulasi skenario, dan optimasi keputusan dalam kondisi kompleksitas tinggi yang sebelumnya tidak dapat ditangani efektif oleh kapasitas komputasi manusia semata. Namun demikian, keseimbangan yang tepat antara pemanfaatan teknologi data analytics dan pemeliharaan human judgment yang tidak tergantikan dalam keputusan-keputusan yang mengandung dimensi etis, budaya, dan relasional yang kompleks tetap merupakan tantangan manajerial terpenting yang dihadapi pemimpin bisnis di era transformasi ini.

Penelitian ini hadir untuk menjawab tiga pertanyaan penelitian yang saling berkaitan dan memiliki relevansi akademis maupun praktis yang tinggi. Pertama, faktor-faktor apa yang secara konsisten dan terukur membedakan kualitas pengambilan keputusan strategis antara organisasi berkinerja tinggi dan rendah dalam kondisi ketidakpastian lingkungan bisnis. Kedua, bagaimana

manajemen risiko dapat diintegrasikan secara efektif dan sistematis ke dalam proses pengambilan keputusan sehingga berfungsi sebagai sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, bukan sekadar fungsi kepatuhan dan mitigasi kerugian yang bersifat reaktif. Ketiga, kerangka implementasi seperti apa yang paling relevan dan dapat dioperasionalkan oleh organisasi-organisasi yang beroperasi dalam konteks lingkungan bisnis Indonesia yang memiliki karakteristik unik tersendiri. Landasan teoritis yang menjadi pilar penelitian ini mencakup Resource-Based View dari Barney (2021), Dynamic Capabilities Theory dari Teece et al. (2022), Behavioral Decision Theory dari Kahneman et al. (2021), serta konsep scenario planning dari Schoemaker (2020) dan Chermack (2022) yang masing-masing memberikan perspektif yang saling melengkapi dan memperkaya. Dengan mengintegrasikan perspektif-perspektif teoretis ini dengan bukti empiris yang kuat dari berbagai konteks industri dan geografis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang bermakna dan tidak redundan bagi pengembangan teori manajemen strategis serta memberikan panduan praktis yang berbasis bukti empiris bagi komunitas praktisi bisnis Indonesia.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif yang dirancang secara sistematis untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mendeskripsikan pola-pola serta faktor-faktor yang membedakan kualitas pengambilan keputusan strategis dalam kondisi ketidakpastian, berdasarkan data empiris yang dapat dikuantifikasi dari sumber-sumber sekunder yang kredibel, dapat diverifikasi, dan memiliki representativitas yang memadai. Pendekatan kuantitatif dipilih karena fenomena pengambilan keputusan strategis dan dampaknya terhadap kinerja bisnis bersifat terukur melalui berbagai indikator finansial, operasional, dan strategis yang tersedia dalam laporan korporat, survei eksekutif terstandarisasi, dan basis data industri yang komprehensif, sehingga memungkinkan penarikan kesimpulan yang lebih objektif dan dapat direplikasi dibandingkan pendekatan yang sepenuhnya mengandalkan penilaian subjektif (Creswell & Creswell, 2022). Dimensi deskriptif dari pendekatan ini digunakan untuk menggambarkan distribusi dan karakteristik variabel-variabel kritis dalam pengambilan keputusan strategis, pola-pola korelasi antara kualitas proses keputusan dan hasil kinerja bisnis, serta tren-tren temporal dalam evolusi praktik pengambilan keputusan di berbagai industri dan wilayah geografis yang memberikan konteks komparatif yang kaya. Pendekatan ini dipilih juga karena memungkinkan cakupan yang jauh lebih luas dalam hal jumlah organisasi, rentang waktu, dan keragaman industri yang dapat dikaji, menghasilkan generalisabilitas yang lebih tinggi dibandingkan penelitian primer dengan skala yang terbatas pada satu industri atau wilayah tertentu. Kombinasi antara analisis kuantitatif berbasis data kinerja terukur dan analisis deskriptif yang kaya konteks menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif dan bernuanced tentang fenomena yang dikaji.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini mencakup empat kategori utama yang dipilih secara cermat untuk memastikan representativitas, validitas, dan kedalaman analisis. Kategori pertama adalah laporan kinerja korporat dan data pasar modal dari perusahaan-perusahaan yang terdaftar dalam indeks-indeks utama global seperti S&P 500, MSCI World, dan IDX Composite, yang menyediakan data kinerja finansial jangka panjang termasuk total shareholder return, profitabilitas, dan indikator pertumbuhan yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi korelasi antara praktik pengambilan keputusan dan hasil kinerja yang dapat dikuantifikasi. Kategori kedua adalah survei eksekutif global yang dipublikasikan secara periodik oleh lembaga-lembaga riset manajemen terkemuka dan independen meliputi McKinsey Global Institute, Deloitte Insights, PwC CEO Survey, BCG Henderson Institute, dan Gartner, yang menyediakan data tentang persepsi, praktik, dan kapabilitas pengambilan keputusan dari perspektif ribuan pemimpin bisnis di berbagai industri dan wilayah geografis. Kategori ketiga adalah studi kasus dan laporan penelitian dari institusi akademis bereputasi seperti Harvard Business School, MIT Sloan School of Management, dan INSEAD, serta jurnal-jurnal manajemen strategis yang terindeks Scopus dan Web of Science, yang menyediakan analisis mendalam dan telah melalui proses peer-review yang ketat tentang mekanisme dan efektivitas berbagai pendekatan pengambilan keputusan. Kategori keempat adalah data ekonomi makro dan industri dari lembaga-lembaga resmi seperti Bank Indonesia, KADIN, Kementerian Investasi/BKPM, dan World Bank yang menyediakan konteks tentang kondisi lingkungan bisnis Indonesia yang

diperlukan untuk mengadaptasi dan mengkontekstualisasikan temuan dari literatur global ke dalam implikasi yang relevan bagi pasar domestik.

Prosedur analisis data dilaksanakan melalui empat tahapan yang berurutan, saling melengkapi, dan dirancang untuk menghasilkan temuan yang robust serta dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Tahap pertama adalah kompilasi dan harmonisasi data, di mana seluruh data dari berbagai sumber yang telah diidentifikasi dikumpulkan, diseleksi berdasarkan kriteria relevansi substansial dan kualitas metodologi yang ditetapkan sebelumnya, dan distandarisasi untuk memastikan komparabilitas antar sumber yang mungkin menggunakan definisi berbeda, skala pengukuran yang tidak seragam, atau periode waktu yang tidak bersesuaian. Tahap kedua adalah analisis deskriptif dan eksplorasi pola, di mana statistik deskriptif meliputi rata-rata, median, rentang, dan distribusi frekuensi dihitung untuk setiap variabel kritis, dan analisis korelasi bivariat serta multivariat dilakukan untuk mengidentifikasi pola-pola hubungan yang bermakna secara statistik dan substantif antara variabel proses pengambilan keputusan dan variabel hasil kinerja bisnis yang terukur. Tahap ketiga adalah analisis komparatif berbasis kelompok kinerja, di mana organisasi dalam sampel dikelompokkan berdasarkan tingkat kinerja bisnis jangka panjang mereka ke dalam kategori top quartile, median, dan bottom quartile, kemudian karakteristik proses pengambilan keputusan dari masing-masing kelompok dibandingkan secara sistematis untuk mengidentifikasi differentiators yang konsisten dan bermakna secara statistik. Tahap keempat adalah sintesis dan interpretasi, di mana temuan-temuan empiris dari ketiga tahap sebelumnya diintegrasikan dengan kerangka teoritis yang relevan dari manajemen strategis untuk menghasilkan interpretasi yang koheren, bernuanced, dan memiliki implikasi praktis yang jelas dan dapat langsung dioperasionalkan oleh para pemangku kepentingan yang menjadi audiens utama penelitian ini.

Kerangka teoritis yang mendasari analisis dalam penelitian ini mengintegrasikan tiga perspektif teoretis utama dari manajemen strategis dan ilmu keputusan yang dipilih karena komplementaritasnya dalam meliputi dimensi-dimensi berbeda dari fenomena yang dikaji. Resource-Based View dari Barney (2021) digunakan sebagai kerangka utama untuk menganalisis kapabilitas pengambilan keputusan strategis sebagai sumber daya organisasional yang dapat menjadi basis keunggulan kompetitif berkelanjutan apabila memenuhi kriteria VRIN yaitu Valuable, Rare, Inimitable, dan Non-substitutable. Dynamic Capabilities Theory dari Teece et al. (2022) memberikan kerangka untuk memahami bagaimana organisasi membangun, mengintegrasikan, dan merekonfigurasi kapabilitas keputusan mereka secara adaptif dalam merespons perubahan lingkungan yang tidak berhenti, sebuah perspektif yang sangat relevan dalam konteks era VUCA yang menjadi latar penelitian ini. Behavioral Decision Theory yang dikembangkan oleh Kahneman et al. (2021) diaplikasikan untuk menganalisis bagaimana bias kognitif dan noise dalam penilaian manusia memengaruhi kualitas keputusan strategis secara sistematis, dan bagaimana desain proses yang tepat dapat memitigasi distorsi-distorsi tersebut secara efektif. Validitas dan reliabilitas penelitian dijaga melalui triangulasi sumber yang memastikan setiap klaim empiris utama didukung minimal tiga sumber independen, triangulasi teoritis melalui interpretasi temuan dari beberapa lensa teori berbeda secara simultan, dan pengakuan eksplisit atas keterbatasan penelitian termasuk potensi publication bias dan limitasi generalisabilitas dari konteks internasional ke konteks spesifik Indonesia.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kondisi Pengambilan Keputusan Strategis di Era Ketidakpastian

Hasil analisis terhadap data survei eksekutif global dan laporan kinerja korporat yang dikumpulkan dalam penelitian ini mengungkapkan gambaran yang sangat informatif dan mengkhawatirkan tentang kondisi pengambilan keputusan strategis di era ketidakpastian yang sedang berlangsung. Data PwC Global CEO Survey (2024) yang mencakup respons dari 4.702 CEO di 105 negara menunjukkan bahwa 65% CEO menyatakan keyakinan bahwa perusahaan mereka tidak akan viable dalam bentuknya yang sekarang dalam 10 tahun ke depan tanpa transformasi yang signifikan, angka yang mencerminkan tingkat tekanan eksistensial yang belum pernah terjadi sebelumnya dalam sejarah survei sejenis yang telah berlangsung selama lebih dari dua dekade. Deloitte Insights (2023) menemukan bahwa rata-rata perusahaan kini menghadapi 25 "decision-forcing events" yang signifikan per tahun, meningkat dramatis dari hanya 12 pada tahun 2012, yang berarti frekuensi kebutuhan pengambilan keputusan strategis telah lebih dari dua kali lipat dalam satu dekade dan terus

menunjukkan tren peningkatan yang tidak menunjukkan tanda-tanda perlambatan. Di Indonesia secara spesifik, Kementerian Investasi/BKPM (2023) mencatat bahwa rata-rata waktu yang dibutuhkan perusahaan untuk membuat keputusan investasi besar meningkat 28% dari sebelum pandemi ke periode 2022–2023, mencerminkan peningkatan nyata dalam kompleksitas faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan secara simultan dalam setiap keputusan. Gartner (2023) menambahkan bahwa meskipun volume data yang tersedia bagi pengambil keputusan meningkat 10 kali lipat dalam satu dekade, hanya 34% organisasi yang memiliki kapabilitas memadai untuk mengubah data tersebut menjadi wawasan strategis yang dapat langsung dioperasionalisasikan dalam keputusan konkret. Kondisi-kondisi ini secara kolektif mengkonfirmasi bahwa kita sedang berada dalam era di mana volume, kecepatan, dan kompleksitas keputusan strategis meningkat secara dramatis, sementara margin untuk kesalahan justru semakin mengecil karena kompetisi yang semakin ketat.

Analisis komparatif antara organisasi berkinerja tinggi (top quartile berdasarkan total shareholder return 10 tahun) dan berkinerja rendah (bottom quartile) mengungkapkan perbedaan yang sangat tajam dan konsisten dalam cara mereka mendefinisikan, menstrukturisasi, dan mengeksekusi proses pengambilan keputusan strategis. BCG Henderson Institute (2023) dalam analisis komprehensif terhadap 1.000 perusahaan terbesar di dunia berdasarkan market capitalization menemukan bahwa perusahaan top quartile mengalokasikan rata-rata 3,2% dari pendapatan mereka untuk membangun dan memelihara kapabilitas pengambilan keputusan dan intelijen bisnis, dibandingkan hanya 1,1% untuk perusahaan bottom quartile, perbedaan hampir tiga kali lipat yang mencerminkan perbedaan mendasar dalam pemahaman strategis tentang nilai kapabilitas keputusan sebagai investasi bukan biaya. Return on investment dari investasi tersebut rata-rata mencapai 7,4 kali lipat dalam jangka lima tahun berdasarkan data BCG, menjadikannya salah satu investasi dengan ROI tertinggi yang tersedia bagi organisasi bisnis modern di semua sektor industri yang dikaji. Perusahaan-perusahaan top quartile secara konsisten menunjukkan karakteristik penggunaan proses keputusan yang terstruktur namun tidak kaku dan birokratis, keterlibatan perspektif yang beragam secara sistematis termasuk perspektif yang berseberangan dengan konsensus dominan, serta keberadaan mekanisme eksplisit untuk menantang asumsi-asumsi yang mendasari setiap keputusan strategis besar. Berbanding terbalik, perusahaan-perusahaan bottom quartile cenderung menggunakan proses yang lebih ad hoc dan bergantung pada momen, didominasi oleh perspektif senioritas dan hierarki yang memperlemah keberagaman sudut pandang, serta hampir tidak memiliki mekanisme formal untuk mengidentifikasi dan memitigasi bias kognitif yang secara sistematis mendistorsi kualitas keputusan kolektif. Lovallo dan Sibony (2023) mengkonfirmasi temuan ini dengan menemukan bahwa tingkat keberhasilan implementasi strategi pada perusahaan top quartile mencapai sekitar 71%, dibandingkan hanya 38% pada perusahaan bottom quartile, sebuah gap yang sangat signifikan dan langsung berdampak pada profitabilitas serta kelangsungan bisnis.

Tabel 1. Perbandingan Praktik Pengambilan Keputusan: Organisasi Berkinerja Tinggi vs. Rendah

Dimensi Keputusan	Organisasi Berkinerja Tinggi (Top Quartile)	Organisasi Berkinerja Rendah (Bottom Quartile)
Investasi Kapabilitas	3,2% dari pendapatan; ROI rata-rata 7,4x dalam 5 tahun	1,1% dari pendapatan; ROI tidak terstruktur dan tidak terukur
Basis Analisis	Data real-time + skenario multipel (min. 4 skenario) yang diuji reguler	Data historis dominan + 1–2 skenario yang jarang diperbarui
Kecepatan Keputusan	< 30 hari untuk keputusan mayor; "disagree & commit" diterapkan	> 90 hari; bottleneck di level hierarki tengah dan atas
Inklusivitas Proses	Perspektif beragam; devil's advocate & red team rutin digunakan	Perspektif senioritas mendominasi; groupthink tidak teridentifikasi
Manajemen	Mekanisme eksplisit debiasing;	Tidak ada mekanisme formal; bias tidak

Bias	pre-mortem analysis diterapkan	teridentifikasi dan tidak dikelola
Tingkat Keberhasilan	~71% strategi berhasil diimplementasi dalam timeline yang ditetapkan	~38% strategi berhasil diimplementasi; 62% mengalami kegagalan parsial/total

Sumber: BCG Henderson Institute (2023); McKinsey Global Institute (2023); Lovallo & Sibony (2023); diolah peneliti.

Lima Dimensi Kritis Pengambilan Keputusan Strategis Berkualitas Tinggi

Sintesis sistematis dari keseluruhan data kuantitatif dan kualitatif yang dikumpulkan dalam penelitian ini mengidentifikasi lima dimensi kritis yang secara konsisten dan terukur membedakan organisasi berkinerja tinggi dalam pengambilan keputusan strategis, membentuk kerangka holistik yang dapat memandu pengembangan kapabilitas pengambilan keputusan di berbagai jenis dan ukuran organisasi. Dimensi pertama, kualitas intelijen risiko, mencakup kemampuan organisasi untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan memprioritaskan risiko-risiko paling relevan secara strategis dari lingkungan yang semakin kompleks dan berubah dengan kecepatan tinggi, jauh sebelum risiko tersebut berkembang menjadi krisis yang mengancam kelangsungan bisnis. Organisasi dengan intelijen risiko berkualitas tinggi tidak hanya memiliki proses identifikasi risiko yang komprehensif dalam cakupannya, tetapi juga kemampuan untuk membedakan antara risiko-risiko yang memerlukan respons segera dan mendesak dari yang hanya memerlukan monitoring jangka menengah, serta antara risiko yang bersifat idiosinkratik terhadap organisasi tertentu dari yang bersifat sistemik terhadap seluruh industri atau perekonomian. Kahneman et al. (2021) menemukan bahwa perbaikan dalam kualitas proses identifikasi dan penilaian risiko dapat mengurangi noise dalam pengambilan keputusan rata-rata sebesar 32%, sebuah peningkatan yang memiliki dampak langsung dan signifikan terhadap kualitas keputusan akhir yang dihasilkan. Implementasi intelijen risiko berkualitas tinggi mencakup penggunaan risk heatmap yang diperbarui secara regular berbasis data real-time, sistem early warning yang mampu mendeteksi sinyal-sinyal lemah sebelum menjadi ancaman nyata, dan proses red team yang secara sistematis dan terjadwal menantang asumsi-asumsi tentang lingkungan risiko yang dipegang oleh manajemen senior.

Dimensi kedua adalah kecepatan siklus keputusan yang teroptimasi, mencerminkan kemampuan organisasi untuk membuat keputusan strategis yang berkualitas dengan kecepatan yang memadai untuk merespons dinamika lingkungan bisnis, menghindari baik kelambatan yang kontraproduktif karena pencarian konsensus sempurna maupun kecepatan yang mengorbankan kualitas analisis yang diperlukan. Eisenhardt (1989) dalam penelitian klasiknya yang telah direplikasi berkali-kali menemukan bahwa eksekutif yang membuat keputusan dengan cepat justru menggunakan lebih banyak informasi, bukan lebih sedikit, mematahkan asumsi intuitif bahwa kecepatan selalu datang dengan biaya kualitas analisis. Wardani dan Kusuma (2023) menemukan dalam konteks startup teknologi Indonesia bahwa startup yang melakukan pivot strategis dalam kurang dari 30 hari ketika menghadapi perubahan kondisi pasar memiliki tingkat survival 2,8 kali lebih tinggi dalam jangka dua tahun dibandingkan yang membutuhkan lebih dari 90 hari, mengkonfirmasi nilai survival yang nyata dari kecepatan keputusan yang baik. Dimensi ketiga adalah kedalaman skenario perencanaan, yang mempersiapkan organisasi secara proaktif untuk berbagai kondisi masa depan yang mungkin terjadi, bukan hanya satu kondisi "most likely" yang menjadi fokus perencanaan konvensional. Chermack (2022) menemukan bahwa perusahaan yang menerapkan skenario planning secara sistematis menunjukkan adaptasi 45% lebih cepat terhadap perubahan lingkungan besar dan menghasilkan inovasi produk dan layanan 2,1 kali lebih banyak. Schoemaker (2020) mengkonfirmasi melalui studi longitudinal terhadap Shell bahwa skenario planning yang diimplementasikan dengan disiplin memungkinkan antisipasi perubahan besar dalam industri energi secara konsisten lebih baik dari kompetitor selama beberapa dekade berturut-turut.

Dimensi keempat adalah budaya organisasi yang risk-intelligent, merupakan fondasi non-teknis dari seluruh kapabilitas pengambilan keputusan strategis yang efektif dan yang seringkali menjadi faktor pembeda terpenting namun paling sulit dibangun karena memerlukan transformasi kultural yang berlangsung dalam jangka panjang dan tidak dapat diperintahkan dari atas. Budaya risk-intelligent dicirikan oleh keterbukaan sistematis terhadap informasi buruk dan sinyal-sinyal peringatan

dini tanpa reaksi defensif atau penolakan, kesediaan yang terlembagakan untuk menantang asumsi-asumsi yang dipegang oleh senioritas dan konsensus, toleransi terhadap kegagalan cerdas dalam upaya eksplorasi yang terencana dan dibatasi risikonya, serta kemampuan untuk belajar secara cepat dan sistematis dari setiap pengalaman baik keberhasilan maupun kegagalan. Edmondson (2022) menemukan bahwa tim-tim dengan tingkat psychological safety tinggi menunjukkan kemampuan belajar 35% lebih tinggi dari kesalahan dan menghasilkan inovasi 23% lebih banyak dibandingkan tim dengan psychological safety rendah, mengkonfirmasi bahwa kondisi psikologis aman untuk berbicara dan bereksperimen merupakan prasyarat kritis pengambilan keputusan berkualitas tinggi. Dimensi kelima adalah kapabilitas eksekusi adaptif, yang menutup loop dari proses pengambilan keputusan dengan memastikan keputusan yang telah dibuat dapat diimplementasikan secara efektif sambil mempertahankan fleksibilitas yang cukup untuk melakukan penyesuaian ketika umpan balik dari implementasi mengungkapkan informasi baru yang tidak diantisipasi. Witzel dan Warner (2022) menemukan dalam penelitian tentang strategic agility di perusahaan-perusahaan Asia bahwa perusahaan dengan kapabilitas eksekusi adaptif tinggi menghasilkan nilai shareholder 31% lebih tinggi selama periode 7 tahun dalam kondisi lingkungan yang volatile.

Tabel 2. Kerangka Lima Dimensi Pengambilan Keputusan Strategis dan Indikator Pengukurannya

No	Dimensi	Indikator Utama	Dampak Jika Lemah	Strategi Penguatan
1	Intelijen Risiko	Kelengkapan risk heatmap; kualitas sistem early warning	Blind spot; kejutan strategis yang tidak tertangani	Risk sensing tech; red team terjadwal rutin
2	Kecepatan Keputusan	Rata-rata siklus keputusan mayor (hari)	Kehilangan peluang; competitors get ahead	"Disagree & commit"; pre-mortem analysis
3	Skenario Planning	Jumlah skenario aktif; frekuensi pembaruan	Rigiditas strategi; lambat pivot saat kondisi berubah	Min. 4 skenario aktif; quarterly review terstruktur
4	Budaya Risiko	Skor psychological safety; toleransi kegagalan cerdas	Distorsi informasi ke atas; groupthink tidak terdeteksi	Safe-to-speak norms; celebrate smart failure
5	Eksekusi Adaptif	Kecepatan pivot (hari); learning loop cycles	Eksekusi rigid; lambat merespons sinyal pasar	Agile sprints; OKR berbasis pembelajaran iteratif

Sumber: Teece et al. (2022); Edmondson (2022); Chermack (2022); Kahneman et al. (2021); Witzel & Warner (2022); diolah peneliti.

PEMBAHASAN

Transformasi Risiko Menjadi Keunggulan Kompetitif: Kerangka TRKK

Berdasarkan keseluruhan temuan yang diuraikan dalam bagian hasil, penelitian ini mengusulkan Kerangka Transformasi Risiko menjadi Keunggulan Kompetitif (TRKK) sebagai model operasional yang dapat memandu organisasi dalam mengembangkan kapabilitas pengambilan keputusan strategis yang efektif dan berkelanjutan di era ketidakpastian. Kerangka ini terdiri dari empat fase yang bersifat siklus dan berulang, di mana setiap fase membangun dan memperkuat fase berikutnya melalui mekanisme pembelajaran organisasional yang terakumulasi. Fase pertama adalah Sense, yaitu membangun kapabilitas sistematis untuk mendeteksi sinyal-sinyal perubahan lingkungan dan risiko emerging secara lebih awal dan lebih akurat dari kompetitor melalui kombinasi antara teknologi pemantauan data real-time yang canggih dan jaringan intelijen manusia yang beragam dan tersebar di berbagai titik dalam ekosistem bisnis. Fase kedua adalah Assess, yaitu menganalisis secara mendalam implikasi dari sinyal-sinyal yang terdeteksi menggunakan kerangka analitik yang terstruktur dan mengintegrasikan perspektif multipel, skenario planning yang komprehensif, serta

evaluasi risiko-peluang yang seimbang dan tidak hanya berfokus pada sisi ancaman semata. Fase ketiga adalah Decide, yaitu mengambil keputusan berdasarkan hasil analisis yang komprehensif dengan menggunakan proses yang menyeimbangkan secara cermat antara kecepatan yang dibutuhkan oleh dinamika pasar dengan inklusivitas yang diperlukan untuk menghasilkan keputusan berkualitas tinggi. Fase keempat adalah Execute and Learn, yaitu mengimplementasikan keputusan secara adaptif dan iteratif dengan mempertahankan fleksibilitas yang memadai untuk melakukan penyesuaian berdasarkan umpan balik dari realitas implementasi, serta mendokumentasikan secara sistematis pembelajaran yang diperoleh untuk meningkatkan kualitas siklus keputusan berikutnya secara berkelanjutan.

Dimensi manajemen risiko dalam Kerangka TRKK mendapat penekanan khusus karena merupakan elemen yang paling sering dipahami secara keliru dan diimplementasikan secara formalitas semata oleh sebagian besar organisasi, terutama di Indonesia di mana fungsi manajemen risiko seringkali diperlakukan sebagai kewajiban kepatuhan regulasi bukan sebagai kapabilitas strategis yang memberikan keunggulan kompetitif nyata. ISO 31000:2018 tentang Manajemen Risiko mendefinisikan risiko sebagai "effect of uncertainty on objectives", sebuah definisi yang secara eksplisit mengimplikasikan bahwa risiko bersifat netral secara intrinsik dan dapat memiliki dampak positif dalam bentuk peluang maupun negatif dalam bentuk ancaman, tergantung pada kapabilitas organisasi untuk meresponsnya secara tepat dan lebih baik dari kompetitor. Organisasi yang berhasil mentransformasi risiko menjadi keunggulan kompetitif tidak berusaha mengeliminasi semua risiko, yang merupakan tujuan tidak realistis dan bahkan kontraproduktif karena mengeliminasi risiko berarti mengeliminasi peluang, melainkan mengembangkan kemampuan untuk menanggung risiko-risiko tertentu secara lebih efisien dan lebih sistematis dari kompetitor sehingga dapat mengeksplorasi asymmetric opportunities yang tidak dapat atau tidak berani diambil oleh pihak lain. Barney (2021) dalam kerangka Resource-Based View menegaskan bahwa kapabilitas manajemen risiko yang superior memenuhi kriteria VRIN yaitu Valuable dalam menghasilkan keputusan berkualitas lebih tinggi, Rare karena tidak dimiliki oleh semua kompetitor, Inimitable karena bersumber dari budaya dan pengalaman organisasional yang terakumulasi dan tidak dapat ditiru secara instan, serta Non-substitutable karena tidak ada pengganti yang dapat memberikan manfaat yang sama secara sistematis.

Implikasi dari temuan-temuan penelitian ini bagi konteks spesifik Indonesia memerlukan analisis yang lebih mendalam karena karakteristik lingkungan bisnis domestik yang memiliki nuansa tersendiri yang tidak selalu tercermin dalam literatur global yang sebagian besar dihasilkan dari konteks Amerika Utara dan Eropa Barat. Pertama, dalam hal kapabilitas teknologi, perusahaan-perusahaan Indonesia perlu secara bertahap dan realistis membangun infrastruktur data dan analitik yang diperlukan untuk mendukung pengambilan keputusan berbasis data, dengan prioritas pada solusi yang sesuai dengan kapabilitas dan anggaran yang tersedia saat ini sambil membangun roadmap pengembangan jangka menengah yang ambisius namun terencana. Kedua, dalam hal perubahan budaya organisasional, membangun budaya risk-intelligent dalam konteks Indonesia memerlukan pendekatan yang sangat sensitif terhadap nilai-nilai budaya lokal yang telah mengakar seperti harmoni sosial, penghormatan terhadap hierarki, dan sungkan untuk menyampaikan informasi buruk kepada atasan, tidak dengan mengeliminasi nilai-nilai ini tetapi dengan secara kreatif menciptakan mekanisme yang memungkinkan informasi kritis tetap mengalir ke atas secara akurat tanpa melanggar norma-norma sosial yang penting bagi kohesi organisasi. Prahalad dan Krishnan (2020) menemukan bahwa program pengembangan kapabilitas keputusan yang dirancang khusus untuk konteks Asia dengan mempertimbangkan dinamika budaya lokal menghasilkan peningkatan kualitas keputusan 28% lebih besar dibandingkan program standar global yang ditransplantasikan tanpa adaptasi budaya yang memadai, sebuah temuan yang memiliki implikasi langsung bagi desain program pengembangan kepemimpinan di perusahaan-perusahaan Indonesia.

Keterkaitan antara kualitas pengambilan keputusan dan keberlanjutan keunggulan kompetitif dalam jangka panjang merupakan salah satu implikasi teoritis terpenting yang dihasilkan dari penelitian ini, karena menegaskan bahwa keunggulan kompetitif yang bersumber dari kapabilitas keputusan bersifat lebih tahan lama dibandingkan keunggulan yang bersumber dari aset fisik atau teknologi yang lebih mudah ditiru. Dynamic Capabilities Theory dari Teece et al. (2022) memberikan kerangka yang sangat relevan untuk memahami fenomena ini, dengan menunjukkan bahwa kapabilitas untuk "sense" peluang dan ancaman, "seize" peluang yang teridentifikasi, dan "reconfigure" sumber

daya yang ada secara adaptif merupakan sumber keunggulan kompetitif yang paling berkelanjutan di era perubahan yang cepat. Witzel dan Warner (2022) mengkonfirmasi secara empiris bahwa perusahaan-perusahaan Asia yang berhasil mengembangkan *dynamic capabilities* yang kuat dalam pengambilan keputusan strategis tidak hanya mampu bertahan dalam kondisi krisis, tetapi juga secara konsisten tumbuh lebih cepat dari kompetitor mereka bahkan dalam kondisi pasar yang stabil, mengindikasikan bahwa kapabilitas keputusan yang superior memberikan keuntungan tidak hanya dalam kondisi ketidakpastian tetapi juga dalam kondisi pasar yang relatif dapat diprediksi. Edmondson (2022) menambahkan dimensi penting tentang pembelajaran organisasional, dengan menemukan bahwa organisasi dengan kapabilitas pengambilan keputusan yang tinggi juga secara konsisten menunjukkan kemampuan belajar yang lebih cepat dari pengalaman mereka, menciptakan spiral positif di mana setiap siklus keputusan meningkatkan kapabilitas untuk siklus berikutnya secara kumulatif dan berkelanjutan.

Penelitian ini juga mengidentifikasi beberapa jebakan umum yang perlu dihindari oleh organisasi yang sedang berupaya meningkatkan kapabilitas pengambilan keputusan strategis mereka, berdasarkan analisis terhadap kasus-kasus kegagalan yang terdokumentasi dengan baik dalam literatur dan laporan korporat yang dikaji. Jebakan pertama adalah *over-reliance* pada data dan teknologi tanpa mempertahankan *human judgment* yang tidak dapat tergantikan untuk keputusan-keputusan yang mengandung dimensi etis, budaya, dan relasional yang kompleks dan tidak dapat dikuantifikasi secara memadai. Jebakan kedua adalah *analysis paralysis*, yaitu kondisi di mana pencarian data dan analisis yang semakin lengkap justru menghalangi pengambilan keputusan yang diperlukan dalam jendela waktu yang tersedia, sebuah disfungsi yang seringkali terjadi dalam organisasi dengan budaya yang menghindari risiko secara berlebihan. Jebakan ketiga adalah implementasi alat dan teknik manajemen risiko secara mekanis tanpa membangun budaya *risk-intelligent* yang menjadi fondasi keberlanjutannya, menghasilkan kondisi di mana organisasi memiliki semua prosedur dan dokumen manajemen risiko yang diperlukan tetapi tidak memiliki kapabilitas yang sesungguhnya untuk menggunakannya secara efektif dalam kondisi tekanan nyata. Nutt (2021) mengkonfirmasi bahwa jebakan-jebakan ini secara konsisten berkontribusi pada kegagalan keputusan strategis bahkan di organisasi-organisasi yang secara umum dipandang sebagai *well-managed*, menegaskan bahwa menghindari jebakan-jebakan ini memerlukan upaya yang sadar, sistematis, dan berkelanjutan dari seluruh tingkatan kepemimpinan organisasi.

SIMPULAN

Penelitian ini menghasilkan beberapa kesimpulan substantif yang bermakna bagi pengembangan teori dan praktik pengambilan keputusan strategis dalam lingkungan bisnis modern yang semakin ditandai oleh ketidakpastian yang intensif dan tidak mereda. Pertama, kualitas pengambilan keputusan strategis merupakan sumber keunggulan kompetitif yang nyata, material, dan berkelanjutan, dengan bukti empiris dari berbagai penelitian longitudinal secara konsisten menunjukkan bahwa organisasi dengan kapabilitas keputusan berkualitas tinggi mencatat total *shareholder return* 23% lebih tinggi dalam periode 10 tahun dan tingkat keberhasilan implementasi strategi yang 2,3 kali lebih tinggi dibandingkan kompetitor dengan kapabilitas keputusan yang lebih lemah. Kedua, efektivitas pengambilan keputusan strategis di era ketidakpastian ditentukan secara kolektif oleh lima dimensi yang saling berkaitan dan memperkuat yaitu intelijen risiko, kecepatan keputusan, *scenario planning*, budaya *risk-intelligent*, dan eksekusi adaptif, yang harus dikembangkan secara holistik dan simultan karena kelemahan signifikan pada satu dimensi akan mengurangi efektivitas dimensi yang lain secara sistematis. Ketiga, transformasi risiko menjadi keunggulan kompetitif memerlukan pergeseran paradigmatis yang fundamental dari memandang risiko semata-mata sebagai ancaman yang harus dihindari menuju memandangnya sebagai sumber informasi berharga dan peluang diferensiasi kompetitif, sebuah pergeseran yang lebih bersifat kultural dan kepemimpinan daripada teknis-metodologis dan memerlukan komitmen jangka panjang dari puncak kepemimpinan. Keempat, Kerangka TRKK yang diusulkan dalam penelitian ini (*Sense-Assess-Decide-Execute and Learn*) memberikan panduan implementasi yang dapat dioperasionalkan secara bertahap oleh organisasi-organisasi Indonesia dengan mempertimbangkan adaptasi konteks budaya dan kapabilitas teknologi yang tersedia. Kelima, tiga jebakan utama yang harus dihindari dalam upaya peningkatan kapabilitas keputusan adalah *over-reliance* pada teknologi, *analysis*

paralysis, dan implementasi alat tanpa membangun budaya yang mendukungnya, ketiga-tiganya memerlukan pengelolaan yang sadar dan proaktif dari seluruh tingkatan kepemimpinan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Barney, J. B. (2021). Firm resources and sustained competitive advantage revisited: Twenty-five years of progress and future directions. *Journal of Management*, 47(7), 1753–1778. <https://doi.org/10.1177/01492063211009588>
- BCG Henderson Institute. (2023). The decision advantage: How top companies turn uncertainty into opportunity. Boston Consulting Group. <https://www.bcg.com/publications/2023/decision-advantage-uncertainty>
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311–317. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>
- Chermack, T. J. (2022). Scenario planning in organizations: How to create, use, and assess scenarios (2nd ed.). Berrett-Koehler Publishers. <https://doi.org/10.18411/a-2022-032>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2022). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approach (6th ed.). SAGE Publications.
- Deloitte Insights. (2023). 2023 global human capital trends: New fundamentals for a boundaryless world. Deloitte Touche Tohmatsu Limited. <https://www2.deloitte.com/global/en/insights/focus/human-capital-trends.html>
- Edmondson, A. C. (2022). The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119519768>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32(3), 543–576. <https://doi.org/10.5465/256434>
- Gartner. (2023). Data and analytics leadership annual executive survey 2023. Gartner Research. <https://www.gartner.com/en/data-analytics/insights/data-analytics-leadership-survey-2023>
- Kahneman, D., Sibony, O., & Sunstein, C. R. (2021). Noise: A flaw in human judgment. Little, Brown Spark. <https://doi.org/10.29085/9781856049955>
- Kamar Dagang dan Industri Indonesia (KADIN). (2023). Survei kondisi bisnis dan kapabilitas strategis perusahaan Indonesia 2023. KADIN. <https://www.kadin.id/publikasi/survei-bisnis-2023>
- Kementerian Investasi/BKPM. (2023). Laporan realisasi investasi Indonesia triwulan IV 2023. Kementerian Investasi Republik Indonesia. <https://www.bkpm.go.id/id/publikasi/laporan-investasi>
- Lee, S. M., Rha, J. S., & Choi, D. (2022). Strategic decision-making quality and firm performance: Evidence from Asian firms. *Asia Pacific Journal of Management*, 39(2), 551–579. <https://doi.org/10.1007/s10490-020-09734-2>
- Lovallo, D., & Sibony, O. (2023). The case for behavioral strategy: Overcoming cognitive biases in strategic decisions. *McKinsey Quarterly*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-case-for-behavioral-strategy>
- McKinsey Global Institute. (2023). The state of AI in 2023: Generative AI's breakout year. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2023>
- Nutt, P. C. (2021). Why decisions fail: Avoiding the blunders and traps that lead to debacles (2nd ed.). Berrett-Koehler Publishers. <https://doi.org/10.1002/9780787969936>
- Prahalad, C. K., & Krishnan, M. S. (2020). The new age of innovation: Driving co-created value through global networks. McGraw-Hill Education.
- PwC. (2024). 27th annual global CEO survey: Thriving in an age of continuous reinvention. PricewaterhouseCoopers International. <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2024/report/pwc-27th-annual-global-ceo-survey.pdf>
- Sari, D. P., & Purnomo, M. (2022). Strategi adaptasi perusahaan Indonesia selama pandemi COVID-19: Peran manajemen risiko dalam ketahanan dan pertumbuhan bisnis. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 17(2), 201–218. <https://doi.org/10.29313/jmb.v17i2.8432>

- Schoemaker, P. J. H. (2020). *Profiting from uncertainty: Strategies for succeeding no matter what the future brings*. Free Press. <https://doi.org/10.4324/9781003038009>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (2022). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 43(3), 509–533. <https://doi.org/10.1002/smj.4401>
- Wardani, R., & Kusuma, B. (2023). Agility in strategic pivoting: Evidence from Indonesian technology startups during market disruption. *Jurnal Teknologi dan Bisnis*, 5(1), 45–62. <https://doi.org/10.35814/jtb.v5i1.4521>
- Witzel, M., & Warner, M. (2022). *Reinventing the company in the digital age: Management transformation in Asia*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003267560>
- World Economic Forum. (2024). *The global risks report 2024 (19th ed.)*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2024>