



PENGAMBILAN KEPUTUSAN MANAJERIAL DI BAWAH KETIDAKPASTIAN RADIKAL DALAM EKONOMI: KERANGKA INTEGRATIF PADA KONTEKS INDONESIA

¹Posma Sariguna Johnson Kennedy,

²Syaiful Siliganda, ³Tombek Robert Tua, ⁴Jansen Nadeak,

⁵Mangaratua, ⁶Rudy Sondang Sinaga

¹Program Studi Doktor Manajemen, Universitas Kristen Indonesia Jakarta

^{2,3,4} Mahasiswa Program Studi Doktor Manajemen, Universitas Kristen Indonesia Jakarta

E-mail: posmahutasoit@gmail.com

Abstrack

This article develops an integrative conceptual framework for managerial decision-making under risk, ambiguity, and radical uncertainty in emerging economies, with Indonesia as an illustrative context. Using a qualitative literature review and thematic synthesis, the article connects Knightian uncertainty, expected utility theory, bounded rationality, prospect theory, enterprise risk management, and dynamic capabilities. The review shows that normative models remain useful when probabilities and outcomes can be estimated, but they become insufficient when organizations face institutional volatility, political transitions, technological disruption, and multi-stakeholder legitimacy pressures. The article argues that decision quality in such settings depends on five mutually reinforcing capabilities: uncertainty diagnosis, behavioral debiasing, risk culture, strategic reconfiguration, and ethical governance. Contemporary Indonesian examples from the Free Nutritious Meals program, national electricity-transition planning, nickel downstreaming, banking-rate transparency, and GoTo's profitability turnaround illustrate how strategic choices increasingly combine analytical modelling with adaptive governance and public legitimacy. The article's main contribution is a layered framework explaining when managers should rely on calculative tools, when they should prioritize scenario thinking and organizational learning, and why ethical considerations must be treated as a core component of risk governance rather than as an external afterthought

Keywords: *radical uncertainty, managerial decision-making, behavioral strategy, enterprise risk management, dynamic capabilities, Indonesia*

Abstrak

Studi ini mengembangkan kerangka konseptual integratif untuk pengambilan keputusan manajerial di bawah risiko, ambiguitas, dan ketidakpastian radikal pada ekonomi berkembang, dengan Indonesia sebagai konteks ilustratif. Melalui kualitatif review literatur dan sintesis tematik, artikel ini menghubungkan ketidakpastian Knightian, *expected utility theory*, *bounded rationality*, *prospect theory*, *enterprise risk management*, dan *dynamic capabilities*. Telaah ini menunjukkan bahwa model normatif tetap berguna ketika probabilitas dan luaran masih dapat diperkirakan, tetapi menjadi tidak memadai ketika organisasi menghadapi volatilitas kelembagaan, transisi politik, disrupsi teknologi, dan tekanan legitimasi dari banyak pemangku kepentingan. Studi ini berargumen bahwa mutu keputusan pada situasi demikian ditentukan oleh lima kapabilitas yang saling menguatkan, yaitu diagnosis ketidakpastian, pengurangan bias perilaku, budaya risiko, rekonfigurasi strategis, dan tata kelola etis. Contoh-contoh Indonesia yang mutakhir—mulai dari Program Makan Bergizi Gratis, perencanaan

transisi listrik nasional, hilirisasi nikel, transparansi suku bunga perbankan, hingga pembalikan kinerja GoTo menuju laba operasional—menunjukkan bahwa pilihan strategis kini makin bergantung pada kombinasi antara perangkat analitis, tata kelola adaptif, dan legitimasi publik. Kontribusi dari studi ini ialah kerangka berlapis yang menjelaskan kapan manajer perlu mengandalkan alat kalkulatif, kapan mereka harus memprioritaskan skenario, pembelajaran organisasi, dan kapan dimensi etika harus diposisikan sebagai inti tata kelola risiko, bukan pelengkap belaka.

Kata kunci : ketidakpastian radikal, pengambilan keputusan manajerial, strategi perilaku, enterprise risk management, kapabilitas dinamis, Indonesia

1. PENDAHULUAN

Pengambilan keputusan manajerial pada dekade ini berlangsung di bawah tekanan yang semakin sulit direduksi menjadi probabilitas tunggal. Di Indonesia, fenomena itu tampak jelas setidaknya pada lima arena sekaligus. Pertama, pemerintah menjalankan Program Makan Bergizi Gratis yang diluncurkan pada Januari 2025, dengan ambisi menjangkau puluhan juta penerima namun juga memunculkan kritik mengenai beban logistik dan fiskal; Associated Press melaporkan bahwa biaya program ini berpotensi mencapai sekitar Rp450 triliun hingga akhir masa pemerintahan. Kedua, pemerintah menyiapkan Rencana Usaha Penyediaan Tenaga Listrik (RUPTL) baru dengan tambahan kapasitas sekitar 71 GW, di mana 70% direncanakan berasal dari energi terbarukan. Ketiga, Indonesia semakin mengukuhkan diri sebagai poros nikel global setelah produksi 2023 mencapai 2,03 juta ton kandungan logam dan LME menyetujui merek nikel olahan pertama dari Indonesia. Keempat, OJK memperketat transparansi harga kredit dengan mewajibkan bank melaporkan komponen bunga dan estimasi risk premium secara berkala. Kelima, GoTo justru memperlihatkan sisi lain dari ketidakpastian, yaitu peluang adaptasi, ketika pada 2024 berhasil membukukan laba operasional tahunan pertamanya dan memperkuat segmen *fintech*. Rangkaian fenomena ini memperlihatkan bahwa manajer di Indonesia tidak hanya berhadapan dengan risiko yang terukur, tetapi juga dengan ambiguitas kebijakan, volatilitas pasar, tekanan legitimasi, dan ketidakpastian strategis yang bersifat radikal. (Associated Press, 2025; Reuters, 2024a, 2024b, 2025a, 2025b).

Secara teoretis, problem tersebut tidak baru, tetapi relevansinya makin tajam. Lampiran-lampiran yang Anda berikan konsisten menunjukkan bahwa fondasi klasik yang membedakan risk sebagai keadaan dengan probabilitas yang dapat diestimasi dan uncertainty sebagai keadaan dengan probabilitas yang tidak diketahui masih merupakan titik berangkat penting, tetapi tidak lagi cukup untuk menjelaskan realitas keputusan organisasi modern. Pada saat yang sama, March dan Shapira menunjukkan bahwa manajer nyata sering tidak memaknai risiko sebagaimana diasumsikan teori keputusan klasik; mereka cenderung kurang sensitif terhadap probabilitas dan lebih dipengaruhi target kinerja serta framing masalah. Sementara itu, Arena, Arnaboldi, dan Azzone memperlihatkan bahwa *enterprise risk management* (ERM) sendiri bukan perangkat yang seragam, melainkan praktik yang berubah-ubah menurut rasionalitas, ahli, teknologi, dan struktur organisasi yang menaunginya. Dengan kata lain, problem utamanya bukan semata “bagaimana menghitung risiko”, melainkan “bagaimana organisasi mengenali jenis ketidakpastian yang dihadapi dan menata respons yang sesuai”. (Arena et al., 2010; March & Shapira, 1987).

Masalah riset muncul karena literatur masih terfragmentasi. Tradisi normatif menekankan optimalisasi, tradisi perilaku menekankan bias, tradisi ERM menekankan tata kelola, dan tradisi *dynamic capabilities* menekankan adaptasi; namun keempatnya sering berjalan sendiri-sendiri. Akibatnya, banyak kajian mampu menjelaskan sebagian mekanisme keputusan, tetapi belum cukup kuat untuk memandu keputusan manajerial di ekonomi berkembang yang ditandai oleh perubahan regulasi, kapasitas institusional yang timpang, tekanan sosial-politik, dan kebutuhan legitimasi publik yang tinggi. Kekosongan itu juga tampak dalam lampiran-lampiran, yang sudah sangat kaya secara substantif tetapi masih dapat diperkuat melalui satu kerangka besar yang mempertemukan kalkulasi, psikologi, organisasi, adaptasi, dan etika dalam satu model penjelasan.

Berdasarkan kondisi tersebut, studi ini bertujuan menjawab tiga pertanyaan utama. Pertama, bagaimana menjelaskan keputusan manajerial ketika organisasi bergerak dari risiko terukur menuju ketidakpastian radikal. Kedua, mengapa model kalkulatif perlu diintegrasikan dengan wawasan

perilaku, organisasi, dan kapabilitas dinamis. Ketiga, bagaimana konteks Indonesia memberi ilustrasi empiris yang memperkaya teori, terutama pada isu program publik berskala besar, transisi energi, hilirisasi sumber daya, perbankan, dan platform digital. Kontribusi artikel ini terletak pada penyusunan kerangka konseptual untuk membantu manajer dan peneliti membedakan kapan keputusan perlu didorong oleh alat hitung, kapan oleh pembelajaran adaptif, dan kapan oleh pertimbangan legitimasi etik. (Arena et al., 2010; March & Shapira, 1987; Teece, 2007).

2. LANDASAN TEORI

Fondasi paling awal terdapat pada Frank H. Knight yang membedakan risiko dari ketidakpastian, dan pada Keynes yang menekankan rapuhnya ekspektasi jangka panjang. Dari fondasi ini berkembang *expected utility theory*, yang memandang pengambil keputusan rasional sebagai pihak yang memilih alternatif dengan utilitas harapan tertinggi ketika probabilitas dapat diketahui. Dalam konteks tertentu, model ini tetap sangat berguna karena memaksa organisasi memperjelas asumsi, memperkirakan konsekuensi, dan membandingkan alternatif secara disiplin. Karena itu, alat turunannya—seperti decision tree, analisis sensitivitas, dan simulasi—tetap penting dalam capital budgeting, perencanaan investasi, dan pemodelan proyek. Namun, asumsi dasar rasionalitas penuh, preferensi stabil, dan probabilitas yang dapat diandalkan menjadi bermasalah saat organisasi menghadapi kejadian yang belum pernah terjadi, perubahan kebijakan mendadak, atau interdependensi sistemik yang tidak mudah dimodelkan. (Knight, 1921; Keynes, 1936; von Neumann & Morgenstern, 1944; Schoemaker, 1995).

Kritik yang paling berpengaruh datang dari tradisi perilaku. Prospect theory menunjukkan bahwa individu tidak mengevaluasi hasil secara netral, melainkan relatif terhadap titik acuan; kerugian biasanya dirasakan lebih kuat daripada keuntungan yang setara, dan cara informasi dibingkai dapat mengubah pilihan secara dramatis. Sejalan dengan itu, bounded rationality menjelaskan bahwa para manajer tidak mengoptimalkan secara sempurna, melainkan sering kali melakukan satisficing karena dibatasi waktu, informasi, kapasitas kognitif, dan tekanan organisasi. March dan Shapira memberikan bukti penting bahwa orientasi risiko manajer menyimpang dari teori keputusan klasik: probabilitas sering bukan variabel yang paling menentukan, sedangkan target kinerja dan definisi situasi jauh lebih berpengaruh. Akibatnya, organisasi dapat terlalu berhati-hati pada satu area, tetapi terlalu percaya diri di area lain. (Kahneman & Tversky, 1979; Simon, 1955; March & Shapira, 1987; Tversky & Kahneman, 1974).

Literatur bergerak dari level individu ke level organisasi. Di sinilah enterprise risk management menjadi penting karena berupaya memasukkan pengelolaan risiko ke dalam *strategy setting*, objektif bisnis, kontrol, akuntabilitas, dan keputusan sehari-hari. Temuan Arena, Arnaboldi, dan Azzone sangat penting karena menunjukkan bahwa ERM bukan formula universal; implementasinya berbeda-beda, bergantung pada logika organisasi yang telah ada, siapa aktor penerjemahnya, dan teknologi apa yang dipakai. Konsekuensinya, ERM yang hanya bersifat kepatuhan akan cenderung berhenti sebagai dokumentasi, sedangkan ERM yang tertanam dalam proses manajerial berpotensi memengaruhi kualitas keputusan strategis. Di sinilah risk culture menjadi krusial: tanpa budaya yang membuka diskusi atas risiko, sistem formal mudah berubah menjadi ritual yang rapi di atas kertas tetapi lemah dalam praktik. (Arena et al., 2010; Mikes, 2009; Power, 2009; ISO, 2018).

Ketika ketidakpastian masuk ke wilayah yang lebih dalam—misalnya karena transisi energi, perubahan teknologi, atau restrukturisasi model bisnis—organisasi memerlukan perspektif dynamic capabilities. Perspektif ini menekankan kemampuan untuk sensing, seizing, dan transforming. Dalam kerangka ini, keunggulan organisasi tidak semata berasal dari kemampuan menghitung risiko, tetapi dari kemampuan membaca perubahan dini, mengonversinya menjadi keputusan strategis, lalu merekonfigurasi sumber daya dengan cepat. Pada titik ini, literatur perilaku, ERM, dan kapabilitas dinamis justru saling membutuhkan. Strategi adaptif tanpa disiplin risiko dapat menjadi spekulatif; ERM tanpa adaptasi dapat menjadi birokratis; dan analisis perilaku tanpa desain organisasi mudah berhenti pada daftar bias belaka. Karena itu, pengambilan keputusan manajerial yang kuat menuntut sintesis antarperspektif, bukan dominasi salah satunya. (Powell et al., 2011; Teece, 2007; Teece et al., 1997).

3. METODOLOGI

Studi ini menggunakan kualitatif review literatur dengan corak *critical integrative review*. Pilihan metode ini diambil karena tujuan penelitian bukan menghitung besaran efek seperti dalam meta-analisis, melainkan menyusun sintesis teoretis yang mampu mempertemukan berbagai tradisi yang selama ini terpisah. Sumber utama penelaahan terdiri atas lima lampiran yang Anda unggah, lalu diperkaya oleh karya-karya seminal dan artikel bereputasi yang berulang muncul dalam lampiran tersebut, khususnya pada tema *Knightian uncertainty, expected utility, bounded rationality, prospect theory, ERM, risk culture, dan dynamic capabilities*. Secara prosedural, artikel ini mengikuti logika telaah literatur yang transparan: identifikasi tema, seleksi sumber inti, pengkodean konsep, perbandingan antarperspektif, dan sintesis ke dalam kerangka konseptual terpadu. (Page et al., 2021; Snyder, 2019).

Kriteria inklusi dalam review ini adalah: relevansi langsung dengan pengambilan keputusan manajerial di bawah risiko dan ketidakpastian; kontribusi konseptual yang jelas; pengaruh akademik yang kuat; dan, untuk sumber kontekstual, keterhubungan yang nyata dengan kasus-kasus Indonesia yang mutakhir. Analisis dilakukan secara tematik melalui empat langkah: membedakan jenis ketidakpastian, menilai keterbatasan tiap aliran teori, mengidentifikasi titik temu antarteori, dan merumuskan model konseptual berlapis yang lebih cocok bagi ekonomi berkembang. Karena artikel ini bersifat konseptual, contoh Indonesia digunakan sebagai *illustrative contextual cases*, bukan sebagai pembuktian kausal final. Dengan demikian, artikel ini menjaga kejujuran metodologis: ia menawarkan sintesis teoretis yang kuat dan agenda riset lanjut, tetapi tidak mengklaim pengujian empiris statistik. (Page et al., 2021; Snyder, 2019).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Temuan utama studi ini adalah bahwa kualitas keputusan sangat ditentukan oleh ketepatan diagnosis jenis ketidakpastian. Untuk risiko yang relatif terukur—misalnya penetapan harga, penyaluran kredit, atau evaluasi proyek dengan data historis memadai—alat kalkulatif tetap relevan. Namun, begitu organisasi berhadapan dengan perubahan aturan, dinamika legitimasi publik, titik balik teknologi, atau ketergantungan geopolitik, keputusan tidak lagi dapat diselesaikan hanya dengan optimasi. Pada konteks seperti itu, yang dibutuhkan bukan “lebih banyak angka” secara otomatis, melainkan pembeda yang tajam antara *known risks, ambiguous risks, dan radical uncertainty*. Inilah sebabnya mengapa manajer, menurut March dan Shapira, kerap tidak bertindak seperti pemaksimal utilitas klasik; mereka merespons tujuan, perhatian, tekanan, dan definisi situasi yang sedang dominan. (March & Shapira, 1987; Kahneman & Tversky, 1979; Simon, 1955).

Temuan kedua adalah bahwa keputusan manajerial bukan sekadar aktivitas kognitif individual, melainkan proses organisasional yang tertanam. Arena, Arnaboldi, dan Azzone menunjukkan bahwa ERM menjadi efektif hanya jika benar-benar masuk ke dalam bahasa keputusan, bukan berhenti di level formalisme. Ilustrasi kontemporer di Indonesia tampak pada kebijakan OJK yang mewajibkan bank mengungkapkan rincian suku bunga kredit, komponen margin, dan estimasi risk premium setiap bulan. Regulasi tersebut penting bukan hanya untuk transparansi, tetapi juga karena memaksa organisasi menghubungkan penetapan harga, pengelolaan risiko, dan akuntabilitas publik dalam satu sistem. Artinya, governance bukan lapisan tambahan setelah keputusan diambil; governance adalah bagian dari arsitektur keputusan itu sendiri. (Arena et al., 2010; Mikes, 2009; Reuters, 2024b).

Temuan ketiga adalah bahwa pada **ketidakpastian radikal**, organisasi memerlukan **kapabilitas dinamis** agar dapat bergerak dari membaca sinyal ke perubahan konfigurasi sumber daya. Contoh yang sangat kuat datang dari sektor energi Indonesia. Reuters melaporkan bahwa dalam rancangan RUPTL terbaru, sekitar 70% dari tambahan 71 GW kapasitas direncanakan berasal dari energi terbarukan, sehingga bauran energi terbarukan ditargetkan meningkat dari sekitar 12% menjadi sekitar 35% pada 2034. Pada saat yang sama, transisi ini tetap tidak bersih dari ketidakpastian karena Indonesia masih mempertahankan sebagian kapasitas batu bara dan gas dalam horizon perencanaan, sementara pendanaan transisi juga terkena guncangan ketika Amerika Serikat keluar dari skema JETP pada 2025, meskipun komitmen mitra lain dinyatakan tetap berlanjut. Situasi seperti ini menunjukkan bahwa

keputusan strategis tidak dapat dibangun atas satu skenario tunggal; ia menuntut sensing atas ancaman dan peluang, seizing atas teknologi dan pembiayaan, serta transforming atas portofolio aset dan model operasi. (Teece, 2007; Schoemaker, 1995; Reuters, 2025a, 2025b).

Tabel 1. Tiga Temuan Utama

No.	Temuan	Argumentasi	Implikasi Manajerial	Rujukan
1.	Kualitas keputusan ditentukan oleh ketepatan diagnosis jenis ketidakpastian	Risiko terukur masih dapat dikelola dengan alat kalkulatif, tetapi ambiguitas dan ketidakpastian radikal tidak cukup diselesaikan dengan optimasi angka	Manajer perlu membedakan known risks , ambiguous risks , dan radical uncertainty sebelum memilih alat keputusan	March & Shapira, 1987; Kahneman & Tversky, 1979; Simon, 1955
2.	Keputusan manajerial merupakan proses organisasional yang tertanam	ERM efektif hanya jika masuk ke dalam bahasa keputusan organisasi, bukan berhenti sebagai formalitas kepatuhan	Governance harus menjadi bagian dari arsitektur keputusan, terutama dalam menghubungkan risiko, transparansi, penetapan harga, dan akuntabilitas publik	Arena et al., 2010; Mikes, 2009; Reuters, 2024b
3.	Ketidakpastian radikal membutuhkan kapabilitas dinamis	Organisasi harus mampu bergerak dari membaca sinyal menuju rekonfigurasi sumber daya ketika menghadapi perubahan regulasi, teknologi, pasar, atau geopolitik	Organisasi perlu memperkuat kemampuan sensing , seizing , dan transforming agar tetap adaptif dan legitim	Teece, 2007; Schoemaker, 1995; Reuters, 2025a, 2025b

Contoh kedua muncul pada hilirisasi nikel. Persetujuan LME terhadap merek nikel Indonesia bukan sekadar berita komoditas; ia adalah penanda bahwa keputusan industri Indonesia berhasil menggeser posisi negara dari pengeksport ore mentah menjadi produsen berbagai bentuk nikel olahan yang masuk ke rantai nilai global. Reuters mencatat bahwa Indonesia menambang 2,03 juta ton nikel pada 2023, lebih dari separuh produksi dunia, dan terus mendorong hilirisasi sejak larangan ekspor ore 2020. Akan tetapi, justru keberhasilan ini memperlihatkan karakter ganda ketidakpastian: satu sisi ada peluang industrial upgrading, sisi lain ada ketergantungan baru pada dinamika permintaan global, sengketa dagang, fluktuasi harga, tekanan ESG, dan kebutuhan teknologi pemrosesan yang terus berubah. Karena itu, strategi yang berhasil bukan hanya strategi yang agresif, melainkan strategi yang mampu menjaga disiplin risiko, legitimasi, dan fleksibilitas. (Arena et al., 2010; Teece, 2007; Reuters, 2024a).

Contoh ketiga datang dari ekonomi digital. Pada Maret 2025, Reuters melaporkan bahwa GoTo membukukan laba operasional tahunan pertamanya untuk 2024, dengan underlying profit sekitar Rp327 miliar, setelah sebelumnya merugi triliunan rupiah; segmen fintech-nya juga tumbuh kuat. Kasus ini penting secara teoretis karena memperlihatkan bagaimana organisasi platform menghadapi ketidakpastian melalui kombinasi efisiensi, restrukturisasi, fokus unit bisnis, kemitraan, dan perluasan layanan ber-margin lebih baik. Dengan kata lain, perubahan kinerja GoTo tidak cukup dijelaskan oleh optimasi sesaat; ia lebih tepat dibaca sebagai proses reorientasi strategis dan pembelajaran adaptif. Hal ini menguatkan argumen bahwa pada lingkungan yang sangat cair, ukuran kualitas keputusan bukan sekadar akurasi prediksi awal, melainkan kemampuan organisasi memperbaiki lintasan saat asumsi awal berubah. (Powell et al., 2011; Teece, 2007; Reuters, 2025c).

Contoh keempat, yang sangat relevan untuk sektor publik dan keputusan manajerial pemerintah, adalah Program Makan Bergizi Gratis. Associated Press menggambarkan bahwa program ini diluncurkan pada 6 Januari 2025, ditujukan untuk memerangi malnutrisi dan stunting, tetapi sejak awal juga diperdebatkan karena kerumitan logistik dan implikasi terhadap keuangan negara; AP juga menuliskan bahwa biaya program dapat mencapai sekitar Rp450 triliun hingga akhir masa jabatan. Dari sudut pandang teori, contoh ini penting karena menunjukkan bahwa keputusan manajerial berskala publik hampir selalu menggabungkan risiko fiskal, risiko implementasi, risiko reputasi, dan risiko politik sekaligus. Di sini, kalkulasi manfaat ekonomi jangka panjang tidak dapat dipisahkan dari

pertanyaan etis tentang siapa yang diprioritaskan, bagaimana akuntabilitas dijaga, dan bagaimana legitimasi publik dipertahankan ketika pelaksanaan menghadapi friksi. (Knight, 1921; Power, 2009; Associated Press, 2025).

Tabel 2. Contoh Temuan

<i>Sektor</i>	<i>Temuan</i>	<i>Contoh Indonesia</i>	<i>Makna manajerial</i>
Energi Indonesia	Perubahan bauran energi menunjukkan peluang besar, tetapi juga tetap menyimpan ketidakpastian pendanaan, teknologi, dan portofolio aset.	RUPTL terbaru mengarah pada porsi besar energi terbarukan, namun batu bara dan gas masih dipertahankan; pendanaan JETP juga sempat terguncang.	Strategi energi harus adaptif, tidak linear, dan siap menyesuaikan aset serta pembiayaan.
Hilirisasi nikel	Keberhasilan industri menciptakan peluang naik kelas, tetapi juga memunculkan ketergantungan baru pada pasar global.	Indonesia memperkuat hilirisasi nikel dan masuk lebih dalam ke rantai nilai global.	Strategi sukses harus menjaga risiko, legitimasi, dan fleksibilitas .
Ekonomi digital	Kinerja platform membaik ketika organisasi mampu melakukan penyesuaian strategi secara cepat.	GoTo membukukan laba operasional tahunan pertama pada 2024 setelah restrukturisasi dan fokus bisnis.	Dalam lingkungan yang cair, kualitas keputusan dinilai dari kemampuan belajar dan memperbaiki arah .
Sektor publik	Kebijakan besar membawa risiko fiskal, implementasi, reputasi, dan politik sekaligus.	Program Makan Bergizi Gratis menghadapi tantangan biaya dan logistik sejak awal pelaksanaan.	Keputusan publik harus mempertimbangkan efisiensi, keadilan, akuntabilitas, dan legitimasi .

Tabel 3. Kapabilitas Dinamis dalam Ketidakpastian Radikal

<i>Kasus</i>	<i>Ketidakpastian Utama</i>	<i>Respons Strategis</i>
Transisi Energi	Pendanaan, teknologi, regulasi, dan bauran energi	Sensing peluang energi terbarukan, seizing investasi, transforming portofolio energi
Hilirisasi Nikel	Permintaan global, harga, ESG, sengketa dagang	Menjaga keseimbangan antara ekspansi, fleksibilitas, dan manajemen risiko
Ekonomi Digital (GoTo)	Perubahan pasar dan model bisnis	Restrukturisasi, efisiensi, inovasi layanan, dan pembelajaran adaptif
Program Makan Bergizi Gratis	Risiko fiskal, implementasi, reputasi, dan politik	Penguatan tata kelola, akuntabilitas, dan legitimasi publik

Berdasarkan seluruh sintesis tadi, studi ini mengusulkan kerangka integratif berlapis untuk pengambilan keputusan manajerial di ekonomi berkembang. Lapis pertama adalah diagnosis ketidakpastian, yaitu memisahkan risiko terukur dari ambiguitas dan ketidakpastian radikal. Lapis kedua adalah arsitektur keputusan, yakni memilih alat yang sesuai: model probabilistik untuk risiko terukur, skenario untuk ambiguitas, dan eksperimen adaptif untuk ketidakpastian radikal. Lapis ketiga adalah pengendalian bias perilaku, yang mencakup *debiasing*, *quality challenge*, dan pembingkai alternatif. Lapis keempat adalah embedding organisasional, yakni ERM, *risk culture*, dan akuntabilitas lintas fungsi. Lapis kelima adalah legitimasi etis, yang memastikan bahwa keputusan tidak hanya efisien secara internal, tetapi juga dapat dipertanggungjawabkan secara sosial. Bila kelima lapis ini bekerja bersama, keluaran yang diharapkan bukan hanya performa, melainkan juga decision quality, resilience, dan stakeholder trust. (Arena et al., 2010; Kahneman & Tversky, 1979; March & Shapira, 1987; Power, 2009; Teece, 2007). [14]



Gambar 1 Kerangka Integratif Berlapis untuk Pengambilan Keputusan

5. KESIMPULAN

Studi menunjukkan bahwa pengambilan keputusan manajerial telah bergerak jauh dari keyakinan lama bahwa semua persoalan dapat dipecahkan melalui probabilitas dan optimasi. Model normatif tetap penting, tetapi hanya memadai ketika organisasi berhadapan dengan risiko yang relatif terukur. Ketika lingkungan bergerak ke arah ambiguitas dan ketidakpastian radikal, organisasi memerlukan sintesis yang menghubungkan diagnosis ketidakpastian, kesadaran atas bias perilaku, ERM yang tertanam, kapabilitas dinamis, dan legitimasi etis. Konteks Indonesia—melalui MBG, transisi energi, hilirisasi nikel, reformasi transparansi perbankan, dan adaptasi GoTo—menunjukkan bahwa keputusan manajerial terbaik bukanlah keputusan yang selalu paling presisi di atas kertas, melainkan keputusan yang paling mampu menggabungkan disiplin analitis, keluwesan strategis, dan tanggung jawab publik. Keterbatasan artikel ini adalah sifatnya yang konseptual dan kualitatif; karena itu, agenda berikutnya adalah pengujian empiris atas proposisi-proposisi yang diajukan, termasuk pada BUMN, sektor keuangan, platform digital, dan kebijakan publik Indonesia.

Saran secara akademik, kerangka ini menghasilkan tiga implikasi penelitian berikutnya. Pertama, riset mendatang perlu menguji *uncertainty-diagnosis capability*, yakni kemampuan organisasi membedakan kapan suatu masalah masih dapat diperlakukan sebagai risiko dan kapan harus diperlakukan sebagai ketidakpastian radikal. Kedua, penelitian tentang risk culture perlu bergerak dari slogan ke mikrofondasi: siapa yang berbicara, siapa yang didengar, bagaimana dissent diperlakukan, dan bagaimana insentif memengaruhi eskalasi risiko. Ketiga, studi tentang dynamic capabilities di ekonomi berkembang perlu lebih serius memasukkan dimensi legitimasi publik, karena dalam konteks seperti Indonesia, keputusan strategis besar hampir selalu berada dalam sorotan negara, masyarakat, pasar global, dan media secara serentak. Dengan demikian, kualitas keputusan manajerial pada akhirnya ditentukan oleh integrasi antara kalkulasi, pembelajaran, tata kelola, dan etika.

DAFTAR PUSTAKA

References

- Arena, M., Arnaboldi, M., & Azzone, G. (2010). The organizational dynamics of enterprise risk management. *Accounting, Organizations and Society*, 35(7), 659–675. DOI: 10.1016/j.aos.2010.07.003.

- Associated Press. (2025, January 6). Indonesia launches free meals program to feed children and pregnant women to fight malnutrition.
- Bromiley, P., McShane, M., Nair, A., & Rustambekov, E. (2015). Enterprise risk management: Review, critique, and research directions. *Long Range Planning*, 48(4), 265–276. DOI: 10.1016/j.lrp.2014.07.005.
- ISO. (2018). ISO 31000:2018 Risk management—Guidelines. International Organization for Standardization.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263–291. DOI: 10.2307/1914185.
- Keynes, J. M. (1936). *The general theory of employment, interest and money*. Macmillan.
- Knight, F. H. (1921). *Risk, uncertainty and profit*. Houghton Mifflin.
- March, J. G., & Shapira, Z. (1987). Managerial perspectives on risk and risk taking. *Management Science*, 33(11), 1404–1418. DOI: 10.1287/mnsc.33.11.1404.
- Mikes, A. (2009). Risk management and calculative cultures. *Management Accounting Research*, 20(1), 18–40. DOI: 10.1016/j.mar.2008.10.005.
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., et al. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. DOI: 10.1136/bmj.n71.
- Power, M. (2009). The risk management of nothing. *Accounting, Organizations and Society*, 34(6–7), 849–855. DOI: 10.1016/j.aos.2009.06.001.
- Powell, T. C., Lovallo, D., & Fox, C. R. (2011). Behavioral strategy. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1369–1386. DOI: 10.1002/smj.968.
- Reuters. (2024, May 30). LME brand approval cements Indonesian nickel ascendancy.
- Reuters. (2024, August 27). Indonesian banks will be required to publish breakdown of rates.
- Reuters. (2025, February 11). Indonesia plans to boost renewable usage in new electricity supply plan.
- Reuters. (2025, March 12). Indonesian tech giant GoTo posts first full-year underlying profit, eyes strong growth for 2025.
- Reuters. (2025, March 24). Indonesia minister says others won't follow U.S. exit from JETP energy transition funding.
- Schoemaker, P. J. H. (1995). Scenario planning: A tool for strategic thinking. *Sloan Management Review*, 36(2), 25–40.
- Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99–118.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.07.039.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. DOI: 10.1002/smj.640.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124–1131. DOI: 10.1126/science.185.4157.1124.
- von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1944). *Theory of games and economic behavior*. Princeton University Press.