SENTRI:
Jurnal Riset Ilmiah
ejournal.nusantaraglobal.ac.id/index.php/sentri

Vol. 5, No. 10, 2026
e-ISSN: 2963-1130
pp. 5475-5489

Konsep Risiko Dalam Pengambilan Keputusan Manajerial

Dekya Surya Putri[1*], M. Chaerul Rizky[2*], Shelsea Gracella Samosir[3*]
[1,2,3]fakultas sosial sains, universitas pembangunan panca budi

Corresponding Author's e-mail: mail: dekyasuryaputri@gmail.com, mchaerulrizky@dosen.pancabudi.ac.id, shelseagracella165@gmail.com

Article History:

Received: August 07 2026
Revised: September 05, 2026
Accepted: October 27, 2026

Keywords:

risk, managerial decision-making, risk management, uncertainty, organization

Abstract: *Risk is an inseparable element of managerial decision-making because every decision alternative involves uncertainty and consequences that may affect organizational goal achievement. This article aims to examine the concept of risk in managerial decision-making, risk assessment processes, factors influencing decisions, and its application across various organizational contexts. This study employs a literature review method with a qualitative descriptive approach by examining relevant scholarly sources. The analysis identifies and synthesizes discussions concerning risk characteristics, risk management stages, behavioral and organizational factors, and strategies for improving decision effectiveness. The findings indicate that risk-based decision-making requires systematic risk identification, analysis, evaluation, control, and monitoring. Decision quality is also influenced by information availability, managerial capabilities, leadership, organizational culture, and critical thinking. Integrating risk management into managerial processes can help organizations anticipate uncertainty, select alternatives more objectively, and maintain alignment between decisions and strategic objectives. These findings highlight the importance of treating risk management as an integral component of organizational planning, decision-making, and performance evaluation.*

Copyright © 2026, The Author(s).

This is an open access article under the CC–BY-SA license

How to cite: Putri, D. S., Rizky, M. C., & Samosir, S. G. (2026). Konsep Risiko Dalam Pengambilan Keputusan Manajerial. *SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah*, *5*(10), 5475–5489. https://doi.org/10.55681/sentri.v5i10.7379

PENDAHULUAN

Pengambilan keputusan merupakan bagian penting dalam kegiatan manajerial karena menentukan arah tindakan, penggunaan sumber daya, serta pencapaian tujuan organisasi. Dalam pelaksanaannya, manajer sering menghadapi situasi yang mengandung ketidakpastian, keterbatasan informasi, perubahan lingkungan, dan kemungkinan munculnya konsekuensi yang tidak sesuai dengan harapan. Kondisi tersebut menjadikan risiko sebagai unsur yang tidak dapat dipisahkan dari proses pengambilan keputusan. Risiko tidak hanya berkaitan dengan potensi kerugian, tetapi juga mencakup ketidakpastian yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan dan keberhasilan suatu tindakan. Oleh karena itu, pemahaman terhadap konsep risiko diperlukan agar keputusan tidak hanya didasarkan pada peluang keuntungan, tetapi juga mempertimbangkan

kemungkinan kejadian, dampak, dan kemampuan organisasi dalam menghadapi konsekuensinya. Pentingnya manajemen risiko dalam keputusan organisasi terlihat dalam kajian Raharti dan Arsyadona (2024) serta evaluasi kebijakan manajemen risiko pada pemerintahan daerah oleh Setiawan et al. (2025), yang menempatkan pengelolaan risiko sebagai bagian dari proses pengembangan keputusan dan penguatan tata kelola.

Dalam konteks manajerial, risiko dapat muncul pada berbagai tingkat keputusan, mulai dari kegiatan operasional hingga keputusan strategis yang berkaitan dengan investasi, pendanaan, pengembangan usaha, dan pelaksanaan proyek. Setiap alternatif keputusan memiliki karakteristik risiko yang berbeda, sehingga manajer perlu mengidentifikasi sumber risiko, menilai kemungkinan terjadinya suatu peristiwa, memperkirakan dampaknya, serta menentukan tindakan yang sesuai. Alawdin et al. (2024) membahas pendekatan pengambilan keputusan berbasis risiko dalam manajemen proyek, sedangkan Mamahit et al. (2025) mengangkat penerapan manajemen risiko dalam keputusan persetujuan bangunan gedung di Kota Manado. Dalam konteks bisnis, risiko juga berkaitan dengan keputusan struktur modal dan diversifikasi perusahaan sebagaimana dibahas oleh Jaribardi dan Mulyati (2022) serta Kontesa et al. (2022). Sementara itu, kajian Afifah dan Martha (2026) serta Hutagalung dan Muliyani (2026) menghubungkan risiko dengan keputusan investasi. Berbagai konteks tersebut memperlihatkan bahwa risiko perlu dipahami sesuai dengan karakteristik keputusan, tujuan organisasi, dan konsekuensi yang mungkin ditimbulkan.

Pengambilan keputusan berbasis risiko tidak cukup dilakukan dengan mengenali potensi ancaman, tetapi memerlukan proses penilaian yang sistematis. Proses tersebut dapat mencakup penetapan tujuan, identifikasi risiko, analisis kemungkinan dan dampak, evaluasi alternatif, penentuan respons, serta pemantauan terhadap perubahan kondisi. Saputra et al. (2024) mengangkat pendekatan nilai yang diharapkan dalam pengambilan keputusan keuangan, sedangkan Putri (2025) membahas peran manajemen risiko dalam keputusan organisasi. Pembahasan tentang penerapan manajemen risiko dalam organisasi juga dikembangkan oleh Salsabila et al. (2025) serta Rachmawati et al. (2025). Meskipun pendekatan dan konteksnya dapat berbeda, kajian-kajian tersebut relevan untuk menjelaskan pentingnya mempertimbangkan kemungkinan hasil dan konsekuensi sebelum suatu alternatif dipilih. Dalam praktiknya, penilaian risiko perlu disesuaikan dengan kualitas informasi yang tersedia, tingkat toleransi risiko organisasi, serta sumber daya yang dapat digunakan untuk menangani dampaknya.

Selain aspek teknis, keputusan yang berkaitan dengan risiko juga dipengaruhi oleh faktor manusia dan organisasi. Manajer tidak selalu menilai informasi secara objektif karena keputusan dapat dipengaruhi oleh pengalaman, persepsi, tekanan waktu, kepentingan, dan kecenderungan kognitif. Bias dalam menilai risiko dapat menyebabkan seseorang terlalu menghindari kerugian, terlalu percaya diri terhadap perkiraan, atau mempertahankan keputusan yang tidak lagi sesuai dengan kondisi. Yasmin et al. (2026) membahas evaluasi pengambilan keputusan berbasis risiko dalam manajemen proyek dengan menyoroti faktor perilaku dan bias kognitif. Sementara itu, Fahri et al. (2025) mengkaji kepemimpinan partisipatif dan pemikiran kritis dalam pengambilan keputusan strategis. Tirtawinata dan Ruslim (2025) turut menempatkan persepsi risiko sebagai salah satu aspek yang berkaitan dengan keputusan investasi. Perspektif tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan risiko memerlukan penilaian yang kritis, pertimbangan alternatif, serta mekanisme yang membantu pengambil keputusan mengenali asumsi dan keterbatasan penilaiannya.

Faktor organisasi turut menentukan bagaimana risiko dikenali dan ditangani. Kepemimpinan, budaya kerja, kompetensi pegawai, komunikasi, dan ketersediaan informasi dapat memengaruhi konsistensi penerapan prosedur serta tindak lanjut

terhadap risiko yang telah diidentifikasi. Nursaidah dan Astuti (2026) membahas manajemen risiko dalam kaitannya dengan kemampuan manajerial dan keberlangsungan usaha UMKM, sedangkan Dinata et al. (2026) mengangkat peran pengelolaan data sederhana dalam pengambilan keputusan UMKM. Kedua konteks tersebut relevan untuk menjelaskan bahwa keputusan berbasis risiko tidak hanya diperlukan oleh organisasi besar, tetapi juga oleh usaha dengan keterbatasan sumber daya. Selain itu, kajian Sihotang et al. (2025) mengenai pemikiran kritis sebagai kompetensi karyawan memberikan perspektif pendukung tentang pentingnya kemampuan menilai informasi dan mempertimbangkan alternatif. Dengan demikian, efektivitas pengambilan keputusan berbasis risiko tidak hanya ditentukan oleh metode penilaian yang digunakan, tetapi juga oleh kesiapan individu dan organisasi dalam menerapkan hasil penilaian tersebut.

Walaupun manajemen risiko telah dibahas dalam berbagai konteks, pembahasan mengenai konsep risiko dalam pengambilan keputusan manajerial tetap perlu disusun secara terintegrasi. Literatur yang tersedia mencakup keputusan proyek, tata kelola pemerintahan, investasi, pendanaan, keberlangsungan usaha, dan perilaku pengambil keputusan. Keragaman konteks tersebut memperkaya pemahaman mengenai penerapan risiko, tetapi juga menuntut pembedaan antara konsep dasar risiko, metode penilaiannya, dan faktor yang memengaruhi penggunaannya dalam keputusan. Kajian tentang manajemen risiko organisasi oleh Raharti dan Arsyadona (2024), pendekatan berbasis risiko pada proyek oleh Alawdin et al. (2024), serta evaluasi kebijakan risiko oleh Setiawan et al. (2025) dapat digunakan untuk membangun landasan pembahasan. Sementara itu, penelitian mengenai keputusan investasi, struktur modal, dan diversifikasi membantu menunjukkan bahwa pertimbangan risiko dapat memiliki implikasi berbeda sesuai dengan tujuan dan karakteristik keputusan (Kontesa et al., 2022).

Berdasarkan latar belakang tersebut, artikel ini bertujuan mengkaji konsep risiko dalam pengambilan keputusan manajerial, meliputi pengertian dan karakteristik risiko, proses identifikasi dan penilaian risiko, faktor yang memengaruhi keputusan dalam kondisi ketidakpastian, serta penerapan manajemen risiko pada berbagai konteks organisasi. Kajian ini juga membahas peran kepemimpinan, kemampuan berpikir kritis, persepsi risiko, dan pengelolaan informasi dalam mendukung keputusan yang lebih terukur. Pembahasan tersebut diharapkan dapat memberikan pemahaman konseptual mengenai pentingnya mengintegrasikan penilaian risiko ke dalam proses manajerial sehingga keputusan tidak hanya mempertimbangkan manfaat yang diharapkan, tetapi juga kemungkinan konsekuensi dan kesiapan organisasi dalam menghadapinya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode kajian literatur untuk menganalisis konsep risiko dalam pengambilan keputusan manajerial. Data penelitian bersumber dari 20 artikel jurnal nasional yang mencakup pembahasan manajemen risiko, penilaian risiko, keputusan strategis, persepsi risiko, dan faktor organisasi. Literatur dipilih berdasarkan kesesuaiannya dengan fokus penelitian serta ketersediaan informasi yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi konsep dan temuan yang relevan.

Analisis dilakukan secara tematik melalui pengelompokan literatur ke dalam tema konsep risiko, proses penilaian dan pengelolaan risiko, penerapan risiko dalam keputusan manajerial, serta faktor perilaku dan organisasi. Selanjutnya, hasil analisis dibandingkan untuk mengidentifikasi persamaan, perbedaan, dan keterkaitan antartema. Sintesis dilakukan secara deskriptif untuk membangun pemahaman konseptual mengenai peran risiko dalam proses pengambilan keputusan manajerial.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Konsep dan Karakteristik Risiko dalam Pengambilan Keputusan Manajerial

Risiko merupakan unsur penting dalam pengambilan keputusan manajerial karena setiap pilihan tindakan dapat menghasilkan konsekuensi yang berbeda dari yang diharapkan. Dalam organisasi, risiko muncul ketika terdapat kemungkinan terjadinya peristiwa yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan, baik dalam bentuk kerugian, hambatan operasional, peningkatan biaya, maupun kegagalan pelaksanaan strategi. Oleh karena itu, risiko tidak seharusnya dipahami semata-mata sebagai ancaman yang harus dihindari, tetapi sebagai kondisi yang perlu dikenali, dinilai, dan dikelola sebelum keputusan ditetapkan. Setiawan et al. (2025) menempatkan manajemen risiko sebagai instrumen strategis untuk memperkuat tata kelola dan kualitas pengambilan keputusan publik. Perspektif tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan risiko memiliki fungsi yang lebih luas daripada sekadar memenuhi prosedur administratif, yaitu membantu organisasi mempertimbangkan konsekuensi keputusan secara sistematis.

Konsep risiko perlu dibedakan dari ketidakpastian, meskipun keduanya saling berkaitan. Risiko umumnya dapat dianalisis melalui kemungkinan kejadian dan konsekuensinya, terutama ketika tersedia informasi yang memadai untuk memperkirakan peluang terjadinya suatu peristiwa. Ketidakpastian menjadi lebih menonjol ketika informasi mengenai kemungkinan kejadian, besarnya dampak, atau hubungan sebab-akibat masih terbatas. Dalam kondisi tersebut, manajer tidak selalu dapat menentukan probabilitas secara akurat sehingga perlu mempertimbangkan berbagai skenario dan keterbatasan pengetahuan yang dimiliki. Saputra et al. (2024) membahas pendekatan nilai yang diharapkan dalam keputusan keuangan, yang relevan untuk menjelaskan bagaimana kemungkinan hasil dapat dipertimbangkan dalam pemilihan alternatif. Namun, penggunaan perhitungan kuantitatif perlu disesuaikan dengan ketersediaan data dan tidak selalu memadai ketika ketidakpastian sulit diukur.

Karakteristik risiko pertama adalah kemungkinan terjadinya suatu peristiwa. Karakteristik ini berkaitan dengan seberapa besar peluang suatu kondisi muncul selama keputusan dilaksanakan. Sebagai contoh, perusahaan yang mempertimbangkan investasi pada produk baru perlu menilai kemungkinan permintaan pasar berada di bawah perkiraan, keterlambatan pasokan, atau kenaikan biaya produksi. Perkiraan tersebut dapat didasarkan pada data historis, kondisi pasar, pengalaman organisasi, dan asumsi yang relevan. Akan tetapi, data masa lalu tidak selalu menggambarkan kondisi mendatang secara sempurna, terutama ketika lingkungan bisnis mengalami perubahan. Oleh karena itu, estimasi kemungkinan kejadian perlu disertai evaluasi terhadap asumsi dan kondisi yang dapat memengaruhi keakuratan perkiraan.

Karakteristik kedua adalah besarnya dampak terhadap tujuan organisasi. Dua risiko dapat memiliki kemungkinan kejadian yang serupa, tetapi menghasilkan konsekuensi yang berbeda. Gangguan kecil pada proses administratif, misalnya, mungkin dapat ditangani melalui prosedur rutin, sedangkan gangguan pada sistem utama perusahaan dapat menghambat kegiatan operasional dan menimbulkan kerugian yang lebih besar. Penilaian dampak perlu mempertimbangkan aspek keuangan, operasional, reputasi, kepatuhan, keselamatan, dan keberlangsungan kegiatan sesuai dengan konteks organisasi. Alawdin et al. (2024) membahas pengambilan keputusan berbasis risiko dalam manajemen proyek, yang memberikan konteks mengenai pentingnya mempertimbangkan kemungkinan kejadian dan dampaknya dalam menentukan tindakan. Dengan demikian, penentuan prioritas risiko tidak cukup hanya berdasarkan frekuensi kejadian, tetapi juga perlu memperhatikan tingkat konsekuensi yang mungkin ditimbulkan.

Karakteristik ketiga adalah keterkaitan risiko dengan tujuan dan konteks keputusan. Risiko tidak dapat dinilai secara terpisah dari sasaran yang hendak dicapai karena konsekuensi yang dianggap penting bagi satu organisasi belum tentu memiliki tingkat kepentingan yang sama bagi organisasi lain. Dalam keputusan investasi, risiko dapat berkaitan dengan kemungkinan kerugian modal dan ketidakpastian imbal hasil. Dalam keputusan pemerintahan, risiko dapat berkaitan dengan keterlambatan pelayanan, ketidaksesuaian prosedur, atau lemahnya akuntabilitas. Sementara itu, dalam manajemen proyek, risiko dapat berhubungan dengan perubahan biaya, waktu penyelesaian, dan mutu hasil. Perbedaan konteks ini terlihat dari kajian Jaribardi dan Mulyati (2022) mengenai risiko bisnis dan keputusan struktur modal, Kontesa et al. (2022) mengenai keputusan diversifikasi, serta Mamahit et al. (2025) mengenai analisis risiko dalam keputusan persetujuan bangunan gedung. Perbandingan tersebut menunjukkan bahwa penilaian risiko perlu disesuaikan dengan tujuan, karakteristik kegiatan, dan konsekuensi yang menjadi perhatian organisasi.

Karakteristik berikutnya adalah ketidakpastian terhadap hasil keputusan. Keputusan yang telah dipertimbangkan secara sistematis tetap dapat menghasilkan konsekuensi yang berbeda dari perkiraan karena adanya perubahan lingkungan dan faktor yang tidak sepenuhnya dapat dikendalikan. Misalnya, keputusan untuk memperluas usaha dapat didasarkan pada proyeksi permintaan yang positif, tetapi hasil aktualnya dapat dipengaruhi oleh perubahan daya beli, persaingan, kebijakan, dan biaya operasional. Karena itu, penilaian risiko tidak bertujuan menghilangkan seluruh ketidakpastian, melainkan membantu manajer memahami kemungkinan hasil, menentukan batas risiko yang dapat diterima, dan menyiapkan tindakan ketika kondisi berubah. Afifah dan Martha (2026) serta Hutagalung dan Muliyani (2026) mengangkat risiko dalam konteks keputusan investasi, yang memperlihatkan relevansi pertimbangan risiko ketika organisasi atau investor menentukan pilihan dengan konsekuensi keuangan.

Risiko juga memiliki karakteristik dinamis, yaitu tingkat dan bentuknya dapat berubah selama keputusan dijalankan. Risiko yang awalnya dianggap rendah dapat meningkat apabila terjadi perubahan pasar, keterlambatan pelaksanaan, perubahan regulasi, atau munculnya informasi baru. Oleh sebab itu, identifikasi risiko tidak seharusnya berhenti pada tahap perencanaan. Organisasi perlu memantau perubahan kondisi, meninjau kembali asumsi yang digunakan, dan mengevaluasi apakah tindakan pengendalian masih sesuai. Setiawan et al. (2025) menunjukkan pentingnya mengintegrasikan manajemen risiko dengan tata kelola dan proses organisasi. Dalam praktik manajerial, hal ini berarti keputusan perlu disertai mekanisme pemantauan agar organisasi dapat menyesuaikan tindakan ketika tingkat risiko berubah.

Berdasarkan karakteristik tersebut, risiko dalam pengambilan keputusan manajerial dapat dipahami melalui empat pertanyaan utama: peristiwa apa yang mungkin terjadi, seberapa besar kemungkinan peristiwa tersebut, apa dampaknya terhadap tujuan, dan tindakan apa yang dapat dilakukan untuk mengelolanya. Pertanyaan-pertanyaan ini membantu manajer mengubah pemahaman risiko dari konsep yang abstrak menjadi dasar pertimbangan yang dapat diterapkan. Namun, kualitas penilaian tetap bergantung pada kecukupan informasi, ketepatan asumsi, serta kemampuan pengambil keputusan memahami konteks yang dihadapi. Karena itu, hasil analisis risiko sebaiknya digunakan sebagai dasar perbandingan alternatif, bukan sebagai jaminan bahwa hasil keputusan dapat dipastikan sepenuhnya.

Proses Identifikasi, Analisis, dan Evaluasi Risiko dalam Pengambilan Keputusan Manajerial

Pengambilan keputusan berbasis risiko memerlukan proses yang sistematis agar manajer dapat mengenali potensi masalah sebelum menetapkan tindakan. Proses ini tidak hanya bertujuan mengurangi kemungkinan kerugian, tetapi juga membantu organisasi membandingkan alternatif berdasarkan tujuan, sumber daya, dan konsekuensi yang mungkin muncul. Alawdin et al. (2024) menjelaskan bahwa pengambilan keputusan berbasis risiko dalam manajemen proyek melibatkan identifikasi risiko, evaluasi probabilitas dan dampak, serta pengembangan strategi mitigasi. Pendekatan tersebut menunjukkan bahwa penilaian risiko perlu menjadi bagian dari proses pengambilan keputusan sejak tahap perencanaan, bukan hanya dilakukan setelah masalah terjadi.

Identifikasi risiko merupakan tahap awal untuk mengenali peristiwa atau kondisi yang dapat menghambat pencapaian tujuan. Manajer perlu memahami sasaran keputusan, aktivitas yang akan dilakukan, sumber daya yang terlibat, serta faktor internal dan eksternal yang berpotensi menimbulkan masalah. Identifikasi dapat dilakukan melalui evaluasi data historis, pemeriksaan proses kerja, diskusi dengan pihak terkait, dan peninjauan kondisi lingkungan organisasi. Sebagai contoh, sebelum memutuskan pembangunan fasilitas baru, organisasi perlu mempertimbangkan kemungkinan keterlambatan pekerjaan, perubahan biaya, kendala perizinan, dan ketidaksesuaian hasil dengan kebutuhan. Penelitian Mamahit et al. (2025) mengenai analisis risiko dalam proses persetujuan bangunan gedung di Kota Manado memberikan konteks penerapan analisis risiko dalam keputusan administratif. Dalam praktiknya, identifikasi yang menyeluruh membantu manajer menghindari keputusan yang hanya mempertimbangkan manfaat tanpa memperhitungkan potensi hambatan.

Tahap berikutnya adalah analisis risiko, yaitu proses memperkirakan kemungkinan terjadinya risiko dan konsekuensi yang dapat ditimbulkannya. Analisis dapat dilakukan secara kualitatif melalui pengelompokan tingkat risiko atau secara kuantitatif menggunakan data dan perhitungan yang sesuai. Pendekatan kualitatif dapat digunakan ketika data numerik terbatas, sedangkan pendekatan kuantitatif lebih sesuai apabila tersedia data yang cukup untuk memperkirakan kemungkinan dan dampak secara terukur. Alawdin et al. (2024) menguraikan penggunaan alat bantu seperti matriks risiko dalam mendukung pengambilan keputusan berbasis risiko. Namun, hasil analisis tetap bergantung pada ketepatan informasi, asumsi yang digunakan, dan kemampuan penilai dalam memahami konteks masalah. Karena itu, angka atau kategori risiko tidak seharusnya dianggap sebagai ukuran yang sepenuhnya pasti apabila dasar penilaiannya masih mengandung ketidakpastian.

Setelah risiko dianalisis, organisasi perlu melakukan evaluasi dan penentuan prioritas. Pada tahap ini, manajer membandingkan tingkat risiko dengan tujuan, toleransi risiko, dan kapasitas organisasi dalam menghadapi konsekuensinya. Risiko yang berpotensi mengganggu keselamatan, keberlangsungan operasional, atau pencapaian tujuan utama dapat memerlukan perhatian lebih besar daripada risiko yang dampaknya terbatas dan mudah ditangani. Penentuan prioritas juga perlu mempertimbangkan biaya pengendalian, urgensi tindakan, serta kemungkinan munculnya risiko baru akibat pilihan yang diambil. Setiawan et al. (2025), dalam kajian mengenai kebijakan manajemen risiko di Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur, menunjukkan pentingnya mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam tata kelola dan pengambilan keputusan strategis. Hal tersebut menegaskan bahwa penilaian risiko perlu dihubungkan dengan proses perencanaan dan pelaksanaan keputusan, bukan berhenti pada penyusunan dokumen penilaian.

Salah satu pendekatan yang dapat digunakan untuk membandingkan alternatif adalah nilai yang diharapkan (expected value). Pendekatan ini mempertimbangkan kemungkinan hasil dan nilai konsekuensinya untuk memperkirakan hasil rata-rata yang diharapkan dari suatu alternatif. Saputra et al. (2024) membahas pendekatan nilai yang

diharapkan dalam pengambilan keputusan keuangan. Secara konseptual, metode tersebut dapat membantu manajer membandingkan beberapa pilihan ketika kemungkinan hasil dapat diperkirakan secara masuk akal. Akan tetapi, alternatif dengan nilai harapan tertinggi tidak selalu menjadi pilihan terbaik bagi setiap organisasi. Manajer tetap perlu mempertimbangkan kemampuan menanggung kerugian, kebutuhan likuiditas, dampak jangka panjang, serta toleransi risiko. Oleh sebab itu, perhitungan kuantitatif perlu digunakan bersama pertimbangan strategis dan pemahaman terhadap keterbatasan model.

Tahap selanjutnya adalah penanganan risiko, yaitu menentukan tindakan yang paling sesuai dengan karakteristik risiko dan tujuan keputusan. Secara umum, organisasi dapat menghindari aktivitas yang risikonya tidak dapat diterima, mengurangi kemungkinan atau dampak melalui pengendalian, membagi atau mengalihkan sebagian risiko melalui mekanisme yang sesuai, maupun menerima risiko apabila masih berada dalam batas toleransi. Pemilihan respons harus mempertimbangkan kelayakan pelaksanaan dan konsekuensi tambahan yang mungkin timbul. Sebagai contoh, pengurangan risiko melalui penambahan prosedur pengawasan dapat meningkatkan keamanan, tetapi juga membutuhkan biaya dan waktu. Karena itu, manajer perlu membandingkan manfaat pengendalian dengan sumber daya yang dibutuhkan. Raharti dan Arsyadona (2024) membahas peran manajemen risiko dalam proses pengambilan keputusan perusahaan, yang relevan untuk menempatkan pengelolaan risiko sebagai bagian dari pertimbangan manajerial.

Proses tersebut tidak berakhir ketika keputusan ditetapkan. Pemantauan dan evaluasi diperlukan untuk memastikan bahwa risiko yang telah diidentifikasi tetap terkendali dan tindakan yang dipilih masih sesuai dengan kondisi aktual. Perubahan pasar, kebijakan, biaya, dan kapasitas operasional dapat mengubah tingkat risiko setelah keputusan dilaksanakan. Organisasi perlu menetapkan indikator pemantauan, pihak yang bertanggung jawab, serta prosedur untuk meninjau kembali keputusan ketika asumsi awal tidak lagi berlaku. Setiawan et al. (2025) menemukan bahwa penerapan kebijakan manajemen risiko di pemerintahan daerah dapat menunjukkan perbedaan efektivitas antarlembaga meskipun kerangka kebijakan telah tersedia. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa keberadaan prosedur formal saja belum menjamin pengelolaan risiko berjalan efektif; penerapan, pengawasan, dan pembelajaran organisasi juga perlu diperhatikan.

Faktor yang Memengaruhi Pengambilan Keputusan dalam Kondisi Berisiko

Pengambilan keputusan dalam kondisi berisiko dipengaruhi oleh faktor individu dan organisasi yang menentukan cara risiko dipahami, dinilai, dan ditangani. Meskipun manajer memiliki data dan metode analisis yang memadai, keputusan tetap dapat dipengaruhi oleh pengalaman, persepsi, tekanan waktu, kepentingan organisasi, serta kemampuan mengevaluasi alternatif. Oleh karena itu, keputusan berbasis risiko tidak cukup mengandalkan perhitungan kemungkinan dan dampak, tetapi juga memerlukan pemahaman terhadap perilaku pengambil keputusan. Yasmin et al. (2026) membahas hubungan antara kerangka pengendalian risiko dan faktor perilaku dalam pengambilan keputusan manajemen proyek. Kajian tersebut relevan untuk menunjukkan bahwa keberadaan prosedur pengendalian perlu disertai perhatian terhadap cara individu menilai risiko dan menentukan pilihan.

Persepsi risiko merupakan salah satu faktor yang memengaruhi keputusan karena setiap individu dapat memberikan penilaian berbeda terhadap kemungkinan dan konsekuensi suatu peristiwa. Manajer yang lebih menghindari risiko mungkin memilih alternatif dengan hasil yang relatif stabil, sedangkan manajer yang lebih toleran terhadap

risiko dapat mempertimbangkan alternatif dengan potensi keuntungan lebih besar meskipun ketidakpastiannya tinggi. Perbedaan tersebut tidak selalu menunjukkan bahwa salah satu pihak mengambil keputusan yang lebih baik. Kelayakan keputusan tetap perlu dinilai berdasarkan tujuan organisasi, kapasitas menanggung kerugian, ketersediaan sumber daya, dan konsekuensi jangka panjang. Tirtawinata dan Ruslim (2025) membahas persepsi risiko dalam keputusan investasi, sehingga dapat digunakan untuk menjelaskan bahwa penilaian subjektif merupakan aspek yang perlu diperhatikan ketika individu menentukan pilihan di tengah ketidakpastian.

Selain persepsi risiko, bias kognitif dapat menyebabkan manajer menafsirkan informasi secara tidak seimbang. Bias konfirmasi, misalnya, terjadi ketika seseorang cenderung mencari bukti yang mendukung keyakinan awal dan mengabaikan informasi yang bertentangan. Sementara itu, rasa percaya diri berlebihan dapat menyebabkan pengambil keputusan meremehkan kemungkinan kegagalan atau menilai perkiraannya terlalu akurat. Dalam situasi seperti ini, informasi yang tersedia belum tentu digunakan secara objektif karena interpretasi pengguna turut memengaruhi keputusan. Yasmin et al. (2026) menempatkan faktor perilaku sebagai salah satu aspek dalam pembahasan keputusan berbasis risiko pada manajemen proyek. Oleh sebab itu, organisasi perlu mendorong pemeriksaan asumsi, perbandingan alternatif, dan evaluasi bukti dari berbagai sudut pandang sebelum keputusan ditetapkan.

Kaitan antara kepemimpinan dan pemikiran kritis juga dibahas oleh Fahri et al. (2025) melalui kajian mengenai kepemimpinan partisipatif dalam mendorong kemampuan berpikir kritis untuk pengambilan keputusan strategis. Kajian tersebut menekankan pentingnya kolaborasi, partisipasi, dan evaluasi alternatif dalam organisasi yang menghadapi perubahan cepat. Dalam pengelolaan risiko, pemikiran kritis membantu manajer mempertanyakan asumsi, menilai kualitas bukti, membandingkan konsekuensi, dan mengenali kemungkinan dampak yang belum diperhitungkan. Dengan melibatkan berbagai perspektif, organisasi berpeluang mengidentifikasi risiko yang mungkin terlewat apabila keputusan hanya didasarkan pada sudut pandang satu individu. Namun, partisipasi perlu dikelola secara terarah agar proses diskusi tidak memperlambat keputusan yang membutuhkan respons segera.

Kompetensi dan kemampuan berpikir kritis merupakan faktor berikutnya yang mendukung keputusan berbasis risiko. Pengambil keputusan perlu memahami informasi yang tersedia, mengenali keterbatasan data, serta membedakan fakta, asumsi, dan perkiraan. Sihotang et al. (2025) membahas pemikiran kritis sebagai kompetensi yang berkaitan dengan analisis, evaluasi, refleksi, dan pengambilan keputusan berbasis informasi yang valid. Dalam konteks manajerial, kompetensi tersebut dapat diterapkan ketika menilai laporan risiko, memeriksa dasar perhitungan, serta mengevaluasi apakah strategi pengendalian sesuai dengan masalah yang dihadapi. Keterampilan ini juga membantu manajer menghindari keputusan yang hanya didasarkan pada intuisi tanpa pemeriksaan terhadap bukti yang tersedia. Meskipun demikian, kompetensi individu perlu didukung oleh prosedur kerja dan akses terhadap informasi yang memadai agar dapat diterapkan secara konsisten.

Selain faktor individu, budaya dan kapasitas organisasi memengaruhi keberhasilan pengelolaan risiko. Organisasi yang mendorong keterbukaan cenderung memiliki ruang yang lebih baik untuk menyampaikan potensi masalah, mendiskusikan kesalahan, dan mengevaluasi keputusan tanpa semata-mata mencari pihak yang harus disalahkan. Sebaliknya, budaya yang menghambat pelaporan masalah dapat menyebabkan risiko terlambat diketahui. Dalam konteks usaha kecil dan menengah, keterbatasan sumber daya serta sistem pencatatan juga dapat memengaruhi kemampuan mengidentifikasi dan memantau risiko. Nursaidah dan Astuti (2026) membahas manajemen risiko dalam

kaitannya dengan kemampuan manajerial dan keberlangsungan usaha UMKM, sedangkan Dinata et al. (2026) mengangkat pengelolaan data sederhana dan pengambilan keputusan pada UMKM di era digital. Kedua konteks tersebut relevan untuk menekankan bahwa kemampuan organisasi mengelola risiko perlu disesuaikan dengan skala usaha, sumber daya, dan kebutuhan keputusan.

Penerapan Konsep Risiko dalam Keputusan Strategis, Investasi, Proyek, dan UMKM

Penerapan konsep risiko dalam pengambilan keputusan manajerial berbeda sesuai dengan tujuan, karakteristik kegiatan, dan kemampuan organisasi dalam menghadapi konsekuensi keputusan. Pada keputusan strategis, risiko berkaitan dengan arah pengembangan organisasi dan keberlangsungan jangka panjang. Pada keputusan investasi, risiko berhubungan dengan ketidakpastian hasil dan kemungkinan kerugian modal. Dalam manajemen proyek, risiko dapat memengaruhi biaya, waktu, dan kualitas hasil, sedangkan pada usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM), risiko sering berkaitan dengan keterbatasan modal, perubahan permintaan, dan kesinambungan operasional. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa tidak ada satu pendekatan penilaian risiko yang selalu sesuai untuk seluruh keputusan. Manajer perlu menyesuaikan metode analisis dengan kebutuhan, tingkat kompleksitas, dan toleransi risiko organisasi.

Pengambilan keputusan strategis juga membutuhkan keterlibatan pihak yang memiliki pengetahuan berbeda tentang kondisi organisasi. Ramadhani et al. (2026), dalam daftar referensi awal, dikaitkan dengan pembahasan budaya organisasi dan proses pengambilan keputusan manajerial. Topik tersebut relevan secara konseptual karena budaya dan pola komunikasi dapat memengaruhi cara organisasi menyampaikan masalah serta mengevaluasi alternatif. Namun, sebelum digunakan sebagai bukti empiris dalam naskah final, judul, penulis, dan temuan artikel tersebut perlu diverifikasi pada laman jurnal aslinya. Secara praktis, organisasi perlu membangun proses keputusan yang memungkinkan risiko dibahas secara terbuka, asumsi diuji, dan alasan pemilihan strategi didokumentasikan agar keputusan dapat dievaluasi ketika kondisi berubah.

Pada keputusan investasi, risiko menjadi pertimbangan karena dana yang dialokasikan saat ini diharapkan menghasilkan manfaat pada masa mendatang, sementara hasil aktual belum dapat dipastikan. Manajer perlu menilai potensi keuntungan, kebutuhan modal, arus kas, jangka waktu pengembalian, dan kemungkinan terjadinya kerugian. Jaribardi dan Mulyati (2022) membahas risiko bisnis dalam kaitannya dengan keputusan struktur modal, sedangkan Kontesa et al. (2022) mengkaji kepemilikan manajerial dan keputusan diversifikasi perusahaan. Kedua topik tersebut memperlihatkan bahwa keputusan pendanaan dan pemilihan strategi perusahaan memiliki konsekuensi yang perlu dipertimbangkan. Keputusan yang berpotensi memberikan keuntungan tinggi tidak selalu menjadi pilihan terbaik apabila organisasi tidak memiliki kapasitas untuk menanggung kerugian yang mungkin timbul.

Pembahasan risiko investasi juga mencakup toleransi risiko dan persepsi individu. Tirtawinata dan Ruslim (2025) mengangkat persepsi risiko dalam keputusan investasi, sedangkan Afifah dan Martha (2026) serta Hutagalung dan Muliyani (2026) membahas hubungan risiko dengan keputusan investasi dalam konteks perusahaan atau pelaku usaha. Literatur tersebut relevan untuk menjelaskan bahwa keputusan investasi tidak hanya ditentukan oleh estimasi keuntungan, tetapi juga oleh cara pengambil keputusan memahami risiko dan menilai kemampuannya menghadapi kemungkinan kerugian. Oleh karena itu, evaluasi investasi sebaiknya tidak hanya menggunakan satu ukuran, melainkan mempertimbangkan beberapa skenario, kebutuhan likuiditas, serta dampak keputusan terhadap keberlangsungan keuangan organisasi.

Salah satu pendekatan yang dapat digunakan dalam membandingkan alternatif investasi adalah nilai yang diharapkan, yaitu mempertimbangkan kemungkinan terjadinya suatu hasil beserta nilai konsekuensinya. Saputra et al. (2024) membahas pendekatan tersebut dalam pengambilan keputusan keuangan. Dalam penerapannya, manajer dapat membandingkan beberapa alternatif berdasarkan estimasi hasil dan probabilitas yang tersedia. Akan tetapi, pendekatan ini memiliki keterbatasan apabila probabilitas sulit diperkirakan atau ketika satu kejadian dapat menimbulkan dampak yang sangat besar. Oleh sebab itu, perhitungan nilai yang diharapkan perlu dilengkapi analisis sensitivitas dan skenario agar manajer dapat memahami bagaimana perubahan asumsi memengaruhi hasil keputusan.

Pada manajemen proyek, risiko perlu dipertimbangkan karena pelaksanaan proyek melibatkan target, jadwal, anggaran, tenaga kerja, dan sumber daya yang saling bergantung. Keterlambatan pada satu aktivitas dapat memengaruhi aktivitas berikutnya, sedangkan kenaikan biaya dapat mengurangi kemampuan proyek mencapai target anggaran. Alawdin et al. (2024) membahas pengambilan keputusan berbasis risiko dalam manajemen proyek, sedangkan Mamahit et al. (2025) mengangkat analisis risiko dalam proses keputusan persetujuan bangunan gedung. Kedua konteks tersebut menunjukkan pentingnya mengenali potensi hambatan dan menilai konsekuensinya sebelum tindakan ditetapkan. Dalam praktiknya, manajer proyek dapat menyusun daftar risiko, menentukan tingkat prioritas, menetapkan penanggung jawab, dan menyiapkan tindakan mitigasi untuk risiko yang dianggap paling kritis.

Yasmin et al. (2026), melalui artikel Evaluasi Pengambilan Keputusan berbasis Resiko dalam Manajemen Proyek, membahas penerapan pengendalian berbasis risiko serta interaksi antara kerangka struktural dan faktor perilaku dalam keputusan proyek. Artikel ini secara langsung relevan dengan topik penelitian karena menghubungkan manajemen risiko dan proses pengambilan keputusan. <Cite refs={["turn334609search0"]}/> Implikasi manajerialnya adalah pengendalian risiko perlu disertai perhatian terhadap perilaku pengambil keputusan. Prosedur formal dapat membantu menjaga konsistensi penilaian, tetapi efektivitasnya juga bergantung pada kesediaan pihak terkait melaporkan masalah, mengevaluasi asumsi, dan menjalankan tindakan pengendalian. Dengan demikian, keberhasilan pengelolaan risiko proyek memerlukan kombinasi antara metode penilaian yang jelas dan disiplin dalam pelaksanaannya.

Pada UMKM, pengelolaan risiko memiliki karakteristik tersendiri karena keterbatasan modal, tenaga kerja, sistem pencatatan, dan akses informasi dapat membatasi kemampuan usaha melakukan analisis yang kompleks. Meskipun demikian, keterbatasan tersebut tidak menghilangkan kebutuhan untuk mempertimbangkan risiko. Nursaidah dan Astuti (2026) membahas manajemen risiko dalam kaitannya dengan kemampuan manajerial dan keberlangsungan usaha UMKM, sedangkan Dinata et al. (2026) mengangkat pengelolaan data sederhana dan pengambilan keputusan UMKM di era digital. Kedua konteks tersebut dapat digunakan untuk menjelaskan pentingnya pendekatan yang proporsional dengan kapasitas usaha. UMKM tidak selalu membutuhkan perangkat analitik yang mahal; pencatatan arus kas, pemantauan persediaan, evaluasi pemasok, dan pengenalan perubahan permintaan dapat menjadi langkah awal untuk mengenali risiko yang memengaruhi operasional.

Pada UMKM, keputusan berbasis risiko juga perlu memperhatikan keseimbangan antara kebutuhan bertumbuh dan kemampuan bertahan. Keputusan menambah persediaan dalam jumlah besar, misalnya, dapat membantu memenuhi permintaan ketika penjualan meningkat, tetapi juga berisiko menimbulkan penumpukan barang apabila permintaan menurun. Demikian pula, penggunaan pembiayaan eksternal dapat

mendukung ekspansi, tetapi menambah kewajiban pembayaran yang harus dipenuhi. Oleh sebab itu, pemilik usaha perlu membandingkan manfaat yang diharapkan dengan konsekuensi keuangan dan operasional yang mungkin timbul. Evaluasi sederhana yang dilakukan secara rutin dapat membantu mengidentifikasi risiko sejak dini dan mengurangi ketergantungan pada keputusan yang hanya didasarkan pada intuisi.

Faktor kompetensi dan pemikiran kritis juga penting dalam penerapan risiko pada berbagai jenis organisasi. Fahri et al. (2025) membahas kepemimpinan partisipatif dan pemikiran kritis dalam keputusan strategis, sedangkan Sihotang et al. (2025) mengangkat pemikiran kritis sebagai kompetensi karyawan. Kedua sumber tersebut relevan sebagai konteks pendukung untuk menjelaskan pentingnya kemampuan mengevaluasi informasi dan mempertimbangkan berbagai alternatif. Dalam praktik manajerial, kemampuan tersebut dapat diterapkan melalui pemeriksaan asumsi, pembandingan beberapa skenario, dan evaluasi terhadap dampak yang mungkin tidak terlihat pada penilaian awal. Namun, hubungan langsung antara kompetensi tersebut dan keberhasilan manajemen risiko tetap perlu ditarik sesuai bukti yang tersedia dalam penelitian masing-masing.

Kendala dan Strategi Peningkatan Efektivitas Pengambilan Keputusan Berbasis Risiko

Penerapan pengambilan keputusan berbasis risiko menghadapi berbagai kendala yang dapat mengurangi efektivitas penilaian dan pengendalian risiko. Kendala tersebut meliputi keterbatasan informasi, kesulitan memperkirakan kemungkinan kejadian, keterbatasan sumber daya, bias pengambil keputusan, serta belum optimalnya penerapan kebijakan manajemen risiko. Akibatnya, organisasi dapat mengambil keputusan berdasarkan perkiraan yang kurang memadai atau tidak mempertimbangkan seluruh konsekuensi yang relevan. Raharti dan Arsyadona (2024) membahas peran manajemen risiko dalam proses pengambilan keputusan perusahaan, sedangkan Setiawan et al. (2025) menyoroti efektivitas kebijakan manajemen risiko dalam tata kelola pemerintahan daerah. Kedua konteks tersebut menegaskan relevansi pengelolaan risiko dalam organisasi, meskipun efektivitas penerapannya perlu dinilai berdasarkan praktik dan kondisi masing-masing.

Kendala pertama adalah keterbatasan informasi dan kesulitan mengukur risiko. Dalam situasi tertentu, organisasi tidak memiliki data historis yang memadai untuk memperkirakan probabilitas suatu peristiwa. Risiko yang muncul akibat perubahan teknologi, kebijakan, atau kondisi pasar juga dapat sulit dinilai menggunakan pengalaman masa lalu. Apabila perkiraan dibuat berdasarkan informasi yang terbatas tanpa mempertimbangkan ketidakpastian, manajer berisiko memberikan penilaian yang terlalu optimistis atau terlalu pesimistis. Untuk mengatasi persoalan tersebut, organisasi dapat menggabungkan data historis dengan informasi terkini, pendapat ahli, analisis skenario, dan evaluasi terhadap asumsi yang digunakan. Pendekatan ini membantu memperjelas dasar penilaian, meskipun tidak menjamin seluruh risiko dapat diperkirakan secara akurat.

Kendala kedua adalah keterbatasan sumber daya dan kapasitas organisasi. Tidak semua organisasi memiliki tenaga ahli, perangkat analisis, anggaran, dan sistem pemantauan risiko yang memadai. Kondisi ini dapat terlihat pada UMKM yang harus mengelola operasional dengan modal dan tenaga kerja terbatas. Nursaidah dan Astuti (2026) membahas manajemen risiko dalam kaitannya dengan kemampuan manajerial dan keberlangsungan usaha UMKM. Sementara itu, Dinata et al. (2026) mengangkat pengelolaan data sederhana dalam pengambilan keputusan UMKM. Kedua konteks tersebut relevan untuk menunjukkan bahwa pengelolaan risiko perlu disesuaikan dengan kapasitas organisasi. Langkah awal yang dapat diterapkan meliputi pencatatan arus kas,

pemantauan persediaan, evaluasi pemasok, dan identifikasi faktor yang paling berpengaruh terhadap keberlangsungan usaha.

Kendala ketiga berkaitan dengan bias kognitif dan persepsi risiko. Manajer dapat mengabaikan informasi yang bertentangan dengan keyakinan awal, terlalu percaya diri terhadap perkiraan, atau lebih berfokus pada potensi keuntungan dibandingkan konsekuensi kerugian. Kondisi ini dapat mengurangi objektivitas dalam membandingkan alternatif. Yasmin et al. (2026) membahas pengambilan keputusan berbasis risiko dalam manajemen proyek, sedangkan Tirtawinata dan Ruslim (2025) mengangkat persepsi risiko dalam keputusan investasi. Kedua sumber tersebut relevan untuk membahas pentingnya faktor perilaku dalam keputusan yang mengandung ketidakpastian. Strategi perbaikannya dapat dilakukan melalui pemeriksaan asumsi, pembandingan beberapa skenario, pelibatan pihak yang memiliki perspektif berbeda, dan dokumentasi alasan pemilihan alternatif. Prosedur tersebut membantu memperkuat evaluasi, meskipun tidak sepenuhnya menghilangkan bias.

Kendala keempat adalah lemahnya integrasi manajemen risiko ke dalam proses organisasi. Penilaian risiko dapat menjadi sekadar dokumen formal apabila tidak dihubungkan dengan perencanaan, pengalokasian sumber daya, pelaksanaan program, dan evaluasi hasil. Risiko yang telah diidentifikasi juga dapat terabaikan apabila tidak terdapat penanggung jawab dan mekanisme pemantauan yang jelas. Kajian Setiawan et al. (2025) mengenai kebijakan manajemen risiko dalam pemerintahan daerah relevan untuk menempatkan tata kelola sebagai bagian penting dari penerapan manajemen risiko. Dalam praktiknya, organisasi perlu menetapkan tanggung jawab, indikator pemantauan, jadwal evaluasi, dan mekanisme pelaporan. Dengan demikian, hasil analisis risiko dapat digunakan sebagai dasar tindakan dan diperbarui ketika kondisi berubah.

Strategi berikutnya adalah memperkuat kepemimpinan dan budaya pengambilan keputusan berbasis bukti. Kepemimpinan yang mendorong komunikasi terbuka dapat membantu pegawai menyampaikan masalah dan potensi risiko tanpa takut bahwa setiap laporan akan langsung diperlakukan sebagai kesalahan individu. Fahri et al. (2025) membahas kepemimpinan partisipatif dan pemikiran kritis dalam keputusan strategis, sedangkan Junyanti dan Septiana (2024) mengangkat gaya kepemimpinan dalam pengambilan keputusan berbasis risiko. Kedua sumber tersebut dapat menjadi konteks pendukung untuk membahas partisipasi dan kualitas pertimbangan. Namun, organisasi tetap perlu menyesuaikan mekanisme partisipasi dengan urgensi keputusan, karena keputusan yang memerlukan respons cepat mungkin membutuhkan pembagian kewenangan dan prosedur eskalasi yang lebih tegas.

Selain itu, organisasi perlu meningkatkan kompetensi dalam analisis dan evaluasi risiko. Pengambil keputusan harus mampu memahami informasi, menilai asumsi, membandingkan alternatif, serta mengenali keterbatasan metode yang digunakan. Sihotang et al. (2025) membahas pemikiran kritis sebagai kompetensi karyawan yang relevan untuk evaluasi informasi dan pertimbangan keputusan. Dalam penerapannya, pelatihan dapat mencakup identifikasi risiko, penggunaan matriks risiko, analisis skenario, interpretasi data, dan evaluasi tindakan pengendalian. Pelatihan tersebut sebaiknya disertai penerapan dalam pekerjaan nyata agar kemampuan yang diperoleh dapat digunakan untuk memperbaiki proses pengambilan keputusan.

Pada keputusan strategis, organisasi juga perlu memastikan bahwa penilaian risiko mempertimbangkan konsekuensi jangka panjang, bukan hanya hasil jangka pendek. Putri (2025), dalam daftar kandidat referensi sebelumnya, dikaitkan dengan pembahasan manajemen risiko dalam keputusan organisasi, sedangkan Rachmawati et al. (2025) dikaitkan dengan tinjauan mengenai peran manajemen risiko dalam pengambilan keputusan organisasi. Kedua sumber tersebut relevan secara topik untuk mendukung

pembahasan integrasi risiko ke dalam proses manajerial, tetapi detail bibliografi dan isi artikelnya perlu diverifikasi sebelum digunakan sebagai bukti spesifik. Secara konseptual, evaluasi strategi perlu mencakup kemungkinan perubahan lingkungan, kemampuan organisasi menjalankan rencana, dan konsekuensi apabila asumsi awal tidak terpenuhi.

Efektivitas strategi pengelolaan risiko perlu dievaluasi secara berkala melalui indikator yang sesuai dengan tujuan organisasi. Indikator tersebut dapat meliputi ketepatan identifikasi risiko, kecepatan respons terhadap perubahan kondisi, pelaksanaan tindakan mitigasi, serta dampak keputusan terhadap biaya, waktu, kualitas, dan keberlangsungan kegiatan. Evaluasi juga perlu memeriksa apakah risiko baru muncul setelah tindakan diterapkan dan apakah strategi pengendalian menghasilkan konsekuensi yang tidak diharapkan. Dengan cara ini, pengelolaan risiko menjadi proses pembelajaran yang membantu organisasi memperbaiki keputusan berikutnya, bukan sekadar tahapan administratif yang dilakukan sebelum keputusan ditetapkan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian literatur, risiko merupakan unsur yang tidak dapat dipisahkan dari pengambilan keputusan manajerial karena setiap keputusan mengandung ketidakpastian dan konsekuensi yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Pengambilan keputusan berbasis risiko memerlukan proses identifikasi, analisis, evaluasi, dan pengendalian risiko secara sistematis agar alternatif yang dipilih sesuai dengan kondisi serta kapasitas organisasi. Efektivitas proses tersebut juga dipengaruhi oleh kualitas informasi, kemampuan manajerial, kepemimpinan, budaya organisasi, dan kemampuan berpikir kritis. Dengan demikian, pengelolaan risiko perlu diintegrasikan ke dalam proses pengambilan keputusan, bukan hanya diperlakukan sebagai kegiatan administratif yang terpisah. Pendekatan ini diharapkan dapat membantu organisasi mengantisipasi ketidakpastian, mempertimbangkan konsekuensi alternatif secara lebih objektif, dan meningkatkan keselarasan keputusan dengan tujuan strategis organisasi.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji penerapan pengambilan keputusan berbasis risiko pada sektor organisasi tertentu melalui penelitian empiris. Pengujian tersebut dapat memberikan pemahaman lebih lanjut mengenai faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas keputusan serta penerapan manajemen risiko dalam menghadapi ketidakpastian.

DAFTAR PUSTAKA

1. Akhdani, M. A. (2024). PERAN MANAJEMEN RISIKO DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN BRAND OWNER ENTERTAIMENT DI LIVE HOUSE INDONESIA. *Premium Insurance Business Journal*, *11*(4), 1.
2. Alawdin, D. A., Kamila, R. R., Khasanu, M. W., Hidayat N, R., & Kusumasari, I. R. (2024). Analisis Teori Pengambilan Keputusan Berbasis Risiko dalam Manajemen Proyek. *Jurnal Akuntansi, Manajemen, Dan Perencanaan Kebijakan*, *2*(2), 13. https://doi.org/10.47134/jampk.v2i2.539
3. Charkaoui, A., & Jabraoui, S. (2024). 20 Years of Scientific Study on Business Intelligence and Decision-Making Performance: A Bibliometric Analysis. *Journal of Information Systems Engineering and Business Intelligence*, *10*(3), 408–421. https://doi.org/10.20473/jisebi.10.3.408-421
4. Hjelle, S., Mikalef, P., Altwaijry, N., & Parida, V. (2024). Organizational decision making and analytics: An experimental study on dashboard visualizations. *Information and Management*, *61*(6), 104011. https://doi.org/10.1016/j.im.2024.104011
5. Khaddam, A. (2024). Enhancing strategic decision-making: The role of business

intelligence tools and organizational ambidexterity. *Problems and Perspectives in Management*, *22*(1), 716–727. https://doi.org/10.21511/ppm.22(1).2024.56

6. Dinata, D., Rizky, M. C., Tarigan, D. M. U., Saraan, C. K., & Sembiring, I. E. (2026). Manajemen data sederhana dan pengambilan keputusan pada UMKM di era digital. *Jurnal Ekonomi Revolusioner*, *9*(1), 40–43. https://eco.ojs.co.id/index.php/jer/article/view/131
7. Fahri, M. A., Chaerul Rizky, M., Rahayu, M., Ramadani, O., Syifani, N. P., Ramadhani, N. S., & Prayogha, N. (2025). Gaya Kepemimpinan Partisipatif Untuk Merangsang Critical Thinking Generasi Z Dalam Pengambilan Keputusan Strategi. *YUME : Journal of Management*, *8*(3), 1578–1587.
8. Hutagalung, R. R. J., & Muliyani. (2026). Pengaruh Karakter Risiko,Manajemen Risiko dan Media Sosial Terhadap Keputusan Investasi di Reksa Dana. *JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi*, *4*(1), 1620–1636.
9. Jaribardi, M., & Sri, M. (2022). Pengaruh Risiko Bisnis dan Pertumbuhan Perusahaan terhadap Keputusan Struktur Modal pada Perusahaan Pertambangan yang Terdaftar di BEI Tahun 2016-2020. *Jurnal Mahasiswa Bisnis Dan Manajemen*, *01*(02), 238–249. https://journal.uii.ac.id/selma/index
10. Junyanti, E., & Septiana, I. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Pengambilan Keputusan Berbasis Risiko: Perbandingan antara Pendekatan Manajerial dan Leadership di SMAN 1 Karanganyar Demak. *Sinar Dunia: Jurnal Riset Sosial Humaniora Dan Ilmu Pendidikan*, *3*(4), 115–126. https://doi.org/10.58192/sidu.v3i4.2725
11. Mamahit, S. I., Thambas, A. H., & Dundu, A. K. T. (2025). Analisis Manajemen Risiko Dalam Proses Pengambilan Keputusan Persetujuan Bangunan Gedung Pada Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadusatu Pintu Kota Manado. *Syntax Literate ; Jurnal Ilmiah Indonesia*, *10*(11), 9615–9634. https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v10i11.62416
12. Maria Kontesa, Contesa, T., & Contesa, S. (2022). PENGARUH KEPEMILIKAN MANAJERIAL TERHADAP KEPUTUSAN DIVERSIFIKASI PERUSAHAAN. *Jurnal Studi Akuntansi Dan Keuangan*, *5*(1), 139–152. https://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/aaj/article/view/22845
13. Nursaidah, N., & Astuti, D. R. (2026). Pengaruh Kemampuan Manajerial dan Manajemen Risiko Terhadap Keberlangsungan Usaha Pada UMKM di Kabupaten Tasikmalaya. *Jurnal Literasi Akuntansi*, *6*(3), 808–821. https://doi.org/10.55587/jla.v6i3.388
14. Putri, H. R. (2026). Peran Manajemen Risiko dalam Pengambilan Keputusan Organisasi. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, *4 No 1*(1), 2–10.
15. Rachmawati, B. I., Dwinanta, C. A., Adiatma, F. H., & Albana, I. (2025). Manajemen Risiko dan Perannya dalam Pengambilan Keputusan Organisasi: Narrative Review. *JIMU: Jurnal Ilmiah Multi Disiplin*, *03*(04), 3031–9498.
16. Ramadhani, F. A., Rizky, M. C., Sembiring, N. A. B., Meisya, Damanik4, F., & Wardani5, S. (2026). Hubungan antara Budaya Organisasi dan Organisasi Komitmen. *Jurnal Penelitian Ilmiah Multidisiplin*, *10*(1), 1913–1852.
17. Salsabila, R., Irsyad, & Ningrum, T. A. (2025). Penerapan Risk-Based Decision Making Di Instansi Pendidikan dan Pemerintahan. *Jurnal Media Akademik*, *3*(12), xx–xx. https://jurnal.mediaakademik.com/index.php/jma/article/view/4320%0Ahttps://jurnal.mediaakademik.com/index.php/jma/article/download/4320/3224
18. Sihotang, S. Y., Chaerul Rizky, M., Fadhilah, S. N., Sahputra, T. A., Khairunisa, V.,

& Rangkuti, Z. (2025). Critical Thinking sebagai Kompetensi Kunci: Strategi Pengembangan dan Implikasinya terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z. *YUME : Journal of Management*, *8*(3), 1588–1594.

19. Tirtawinata, G. H., & Ruslim, H. (2025). PENGARUH FOMO, LITERASI KEUANGAN, DAN PERSEPSI RISIKO TERHADAP KEPUTUSAN INVESTASI GENERASI MILENIAL DAN Z DI JAKARTA. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, *07*(04), 1279–1286.
20. Yasmin, C., Rizky, M. C., Hasanah, M., Jelita, D., Fadhiilah, J., & Marcella, N. S. (2026). Evaluasi Pengambilan Keputusan berbasis Resiko dalam Manajemen Proyek. *Jurnal Simki Economic*, *9*(1), Hasanah. https://doi.org/10.29407/jse.v9i1.1515