



Evaluasi Pengambilan Keputusan berbasis Resiko dalam Manajemen Proyek

Citra Yasmin¹, M. Chaerul Rizky², Mouza Hasanah^{3*}, Dewi Jelita⁴, Jauzaa Fadhiilah⁵, Nabila Sahda Marcella⁶

citrayasmin140606@gmail.com¹, mchaerulrizky@dosen.pancabudi.ac.id²

mouzahasanah@gmail.com^{3*}, dewijelita79@gmail.com⁴,

jauzaafadhillah02@gmail.com⁵, nabilasahdamarcellaO@gmail.com⁶

^{1,2,3,4,5,6}Program Studi Manajemen

^{1,2,3,4,5,6}Universitas Pembangunan Panca Budi

Received: 03 01 2026. Revised: 13 01 2026. Accepted: 17 01 2026.

Abstract : The contemporary business environment characterized by volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity (VUCA) demands a proactive approach to project management. This study aims to evaluate the effectiveness of implementing risk-based controls in project management, with a particular focus on the interaction between structural frameworks and behavioral factors influencing risk-taking and decision-making. A systematic literature review with a qualitative approach was used to synthesize theoretical and empirical findings. The analysis revealed that the gap between risk management principles and practices, as reported in global studies, is significantly influenced by systematic cognitive biases such as loss aversion and the framing effect. These biases distort risk assessments, trigger inertia in problematic projects, and lead to suboptimal allocation of control resources. The study concludes that the effectiveness of risk-based controls cannot be achieved solely through adherence to procedural frameworks such as ISO 31000.

Keywords : Decision Making, Risk Taking, Project Management.

Abstrak : Lingkungan bisnis kontemporer yang ditandai oleh volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas (VUCA) menuntut pendekatan proaktif dalam pengelolaan proyek. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas implementasi pengendalian berbasis risiko (risk-based control) dalam manajemen proyek, dengan fokus khusus pada interaksi antara kerangka kerja struktural dan faktor perilaku pengambilan risiko (risk-taking) serta pengambilan keputusan. Metode yang digunakan adalah studi literatur sistematis (systematic literature review) dengan pendekatan kualitatif untuk mensintesis temuan teoritis dan empiris. Hasil analisis mengungkap bahwa kesenjangan antara prinsip dan praktik manajemen risiko, sebagaimana dilaporkan dalam studi global, secara signifikan dipengaruhi oleh bias kognitif sistematis seperti loss aversion dan framing effect. Bias-bias ini mendistorsi penilaian risiko, memicu inersia dalam proyek yang bermasalah, dan menyebabkan alokasi sumber daya pengendalian yang tidak optimal. Penelitian ini menyimpulkan bahwa efektivitas pengendalian berbasis risiko tidak dapat dicapai hanya melalui kepatuhan terhadap kerangka prosedural seperti ISO 31000.

Kata Kunci : Pengambilan Keputusan, Pengambilan Risiko, Manajemen Proyek.

PENDAHULUAN

Menurut (Wahyudiyanto, 2022) Dalam lingkungan bisnis yang semakin dinamis dan penuh dengan ketidakpastian, kemampuan untuk beradaptasi dan merespons perubahan dengan cepat menjadi faktor penentu keberhasilan. Istilah VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) telah digunakan secara luas untuk menggambarkan dunia modern yang penuh tantangan ini. Untuk menghadapi tantangan ini, organisasi harus mengembangkan strategi yang meningkatkan kelincahan dan adaptabilitas mereka. VUCA-Prime adalah pendekatan yang dapat membantu organisasi mengatasi tantangan VUCA. VUCA-*Prime* mengubah komponen negatif VUCA menjadi kekuatan positif: Vision (Visi) menggantikan *Volatilitas*, *Understanding* (Pemahaman) menggantikan Ketidakpastian, *Clarity* (Kejelasan) menggantikan Kompleksitas, dan *Agility* (Kelincahan) menggantikan Ambiguitas. Dengan menerapkan VUCA-Prime, organisasi dapat meningkatkan fleksibilitas dan kemampuan adaptasi mereka, sehingga lebih siap untuk menghadapi perubahan dan memanfaatkan peluang.

Namun, terdapat kesenjangan antara teori dan praktik. Di banyak organisasi, kerangka manajemen risiko seperti ISO 31000 atau COSO-ERM telah diterapkan secara formal, tetapi efektivitasnya sering tidak tercapai karena keputusan yang dibuat tetap didistorsi oleh faktor perilaku (behavioral aspects). Bias kognitif seperti *loss aversion*, *sunk cost fallacy*, dan *framing effect* menyebabkan penilaian risiko menyimpang dari realitas objektif. Misalnya, fenomena *sunk cost fallacy* sering membuat manajer proyek terus mempertahankan proyek yang menunjukkan kegagalan karena enggan "mengakui kerugian", sekalipun secara rasional proyek tersebut layak dihentikan. Hal ini menyebabkan inefisiensi penggunaan sumber daya dan hilangnya peluang bisnis. Distorsi perilaku ini kemudian menunjukkan bahwa pengambilan keputusan dalam risiko tidak dapat sepenuhnya dijelaskan oleh pendekatan rasional, sebagaimana diusulkan oleh *Rational Choice Theory*, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh *Behavioral Decision Theory* (Kahneman 2002)

Pada konteks Indonesia, tantangan pengambilan keputusan dalam manajemen proyek semakin kompleks. Banyak proyek pemerintah maupun swasta menghadapi risiko eksternal (ketidakpastian pasar, regulasi), risiko internal (kinerja SDM, kesalahan estimasi), maupun risiko teknis. Walaupun *Enterprise Risk Management* (ERM) dan kerangka *Governance, Risk, and Compliance* (GRC) mulai diterapkan di perusahaan-perusahaan besar, namun

implementasinya sering tidak maksimal karena minimnya kemampuan analitis risiko serta rendahnya literasi bias perilaku. Masalah ini juga diperburuk oleh budaya organisasi yang belum sepenuhnya transparan dalam pelaporan risiko, padahal literatur menunjukkan bahwa integritas data risiko adalah determinan utama keberhasilan fungsi pengendalian risiko.

Oleh karena itu, kajian evaluatif mengenai pengendalian berbasis risiko dalam manajemen proyek menjadi relevan dan penting. Penelitian ini tidak hanya menganalisis bagaimana kerangka risiko diterapkan, tetapi juga memfokuskan pada interaksi antara struktur pengendalian risiko dan faktor psikologi pengambil keputusan, sehingga memberikan gambaran holistik tentang tantangan dalam pengelolaan proyek. Penelitian ini juga berupaya mengidentifikasi bagaimana bias kognitif dapat diminimalkan melalui strategi struktural seperti GRC dan intervensi perilaku seperti *debiasing*, sehingga risiko yang diambil bersifat terukur (*calculated risk*) dan bukan impulsif. Dengan demikian, penelitian ini memiliki dua kontribusi utama. Pertama, secara teoritis, penelitian ini memperkuat literatur mengenai integrasi teori manajemen risiko dan perilaku pengambilan keputusan, khususnya dalam konteks manajemen proyek. Kedua, secara praktis, penelitian memberikan rekomendasi terhadap organisasi mengenai bagaimana meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan berbasis risiko melalui kombinasi pendekatan struktural dan perilaku. Dengan urgensi dan kompleksitas tersebut, penelitian ini signifikan baik secara akademis maupun aplikatif.

Menurut (Wirawan et al. 2025) Pengambilan keputusan dalam manajemen adalah suatu proses yang melibatkan identifikasi masalah, peluang, pengumpulan data dan analisis informasi yang relevan, evaluasi berbagai alternatif, dan penerapannya bertujuan untuk memecahkan masalah dalam mencapai tujuan organisasi. (Irawati 2017) Pengambilan keputusan diartikan sebagai pemilihan dan penetapan satu alternatif yang diperkirakan sebagai alternatif paling menguntungkan dari sekian alternatif lainnya. (Rosemarie and Maranatha n.d.) Keputusan yang tepat dan cepat diambil dapat memberikan kontribusi besar terhadap pencapaian tujuan organisasi. Menurut (Paul Eduard Sudjiman dan Lorina Siregar Sudjima dalam Ekonomi and Advent n.d.) Keputusan adalah perilaku organisasi, berintisari perilaku perorangan dan dalam gambaran proses keputusan ini secara relative dan dapat dikatakan bahwa pengertian tingkah laku organisasi lebih penting dari pada kepentingan perorangan. Salah satu kegiatan manajemen yang penting adalah memahami sistem sepenuhnya untuk mengambil keputusan-keputusan yang tepat yang akan dapat memperbaiki hasil sistem keseluruhan dalam batas-batas tertentu.

Pengambilan keputusan adalah suatu proses pemilihan dari berbagai alternatif baik kualitatif maupun kuantitatif untuk mendapat suatu alternatif terbaik guna menjawab masalah ataupunyelesaikan konflik (pertentangan). Menurut (Febriansyah & Meiliza, 2020) Desicion making (pengambilan keputusan) adalah sebuah mekanisme dalam melakukan penilaian dan menyeleksi sebuah/beberapa pilihan. Ketetapan desicion making dirumuskan setelah menjalani beberapa proses perhitungan rasional dan peninjauan alternatif. Sebelum kesimpulan dirumuskan dan dilaksanakan, terdapat beberapa jenjang tahapan yang harus dilalui oleh si pembuat keputusan. Jenjang tahapan tersebut mungkin dapat meliputi rekognisi permasalahan dasar, meniapkan putusan alternatif yang dapat dipilih, lalu mencapai fase pemilihan keputusan terbaik.

Dengan demikian, dapat ditegaskan bahwa pengambilan keputusan yang efektif adalah suatu kompetensi yang dapat dikembangkan, yang menggabungkan pendekatan rasional-analitis untuk menilai alternatif dengan pemahaman mendalam tentang aspek perilaku manusia dan dinamika organisasi. Implikasinya, pengembangan kapasitas individu dan penciptaan sistem pendukung keputusan yang memadai menjadi prasyarat penting untuk meningkatkan kualitas dan akuntabilitas dari setiap keputusan yang diambil. Untuk maksud klasifikasi, maka pada dasarnya ada tiga tingkat pengambilan keputusan. & Meiliza 2020). Pengambilan keputusan tingkat strategis Pengambilan keputusan strategis dicirikan oleh sejumlah besar ketidakpastian dan berorientasi ke masa depan. Keputusan~keputusan ini menetapkan rencana jangka panjang yang akan mempengaruhi keseluruhan organisasi. Pengambilan keputusan tingkat strategis misalnya perluasan pabrik, penentuan produksi, penggabungan, pengolongan, pengeluaran modal dan sebagainya. Secara singkat dapat dikatakan bahwa strategi yang diputuskan itu berhubungan dengan perencanaan jangka panjang dan meliputi penentuan tujuan, penentuan kebijaksanaan, pengorganisasian, dan pencapaian keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Pengambilan keputusan tingkat taktis. Pengambilan keputusan taktis berhubungan dengan kegiatan jangka pendek dan penentuan sumber daya untuk mencapai tujuan. Jenis pengambilan keputusan ini berhubungan dengan bidang-bidang seperti perumusan anggaran, analisis aliran dana, penentuan tata ruang pabrik, masalah kepegawaian, perbaikan produksi serta penelitian dan pengembangan. Bila pengambilan keputusan strategis sebagian besar mengandung kegiatan perencanaan yang menyeluruh, pengambilan keputusan taktis memerlukan gabungan dari kegiatan perencanaan dan pengawasan. Jenis keputusan ini memiliki potensi yang kecil untuk melaksanakan pengambilan keputusan terprogram. Untuk

sebagian besar aturan-aturan keputusan dalam pengambilan keputusan taktis tidak tersusun dan tidak dapat dipertanggungjawabkan terhadap kebiasaan sehari-hari dan peraturan yang mengatur sendiri. Analisis Sistem Informasi Manajemen Berbasis Komputer dalam Proses Pengambilan Keputusan.

Pengambilan keputusan tingkat teknis. Pada tingkat teknis, standar-standar ditentukan dan output bersifat deterministik (sifatnya menentukan). Pengambilan keputusan teknis adalah suatu proses yang dapat menjamin bahwa tugas-tugas spesifik dapat dilaksanakan dalam cara efektif dan efisien. Tingkat ini lebih ditekankan pada fungsi Pengawasan dan sedikit sekali fungsi perencanaan. Pada tingkat ini pengambilan keputusan terprogram dapat dilaksanakan. Contoh jenis pengambilan keputusan ini adalah penerimaan atau penolakan kredit, pengendalian proses, penentuan waktu, penerimaan, pengiriman, pengawasan inventaris dan penempatan karyawan. Suatu tingkat pengambilan keputusan yang berlainan memerlukan jenis informasi yang berbeda pula. Para analis harus menyadari jenis-jenis pengambilan keputusan ini di dalam sistem informasi guna memenuhi keperluan yang berbeda-beda, karena informasi yang akan dihasilkan tergantung kepada keperluan-keperluan ini. Perlu diperhatikan dan dipahami secara jelas bahwa dalam praktiknya di antara berbagai golongan pengambilan keputusan ini sering batas-batasnya kabur malahan sering tumpang tindih. Walaupun garis-garis pemisahnya tidak jelas atau kabur, namun sebagai seorang analis harus menyadari akan adanya jenis-jenis pengambilan keputusan ini dan bagaimana sistem informasi dapat dirancang untuk memenuhi kebutuhan yang berlainan, sebab informasi yang dihasilkan oleh sistem informasi akan tergantung kepada kebutuhan-kebutuhan ini.

Perilaku pengambilan risiko (risk taking behavior, adalah berbagai aktivitas yang memungkinkan membawa sesuatu yang baru atau cukup berbahaya yang menimbulkan kecemasan pada hampir sebagian besar manusia (Levenson 1990). Lebih lanjut (Levenson 1990) membagi tiga kelompok para pengambil risiko dengan berdasar pada karakteristik kepribadian dan orientasi sosial, yakni: a) Kelompok pengambil risiko anti sosial, misalnya pada penghuni unit penyalahgunaan obat-obatan yang memiliki gaya hidup tersendiri dan umurnya dilakukan dengan tujuan mencari sensasi. Kelompok ini biasanya cenderung bersifat impulsif. b) Kelompok pengambil risiko pro-sosial, seperti polisi, pemadam kebakaran, clan lain-lain. Pengambilan resiko yang dilakukan dapat tergambar dari keberaniannya menolong orang lain, meskipun terkadang mereka melakukannya dalam rangka tugas rutin dan tanggung jawab yang dipikul oleh jabatan tersebut. c) Kelompok pengambil risiko petualang, contohnya pemanjat tebing. Perilaku pengambilan risiko yang

dilakukan individu sudah melalui persiapan terlebih dahulu dan didasarkan pada kemahiran dan ketampilan tertentu.

Menurut (Utami, 2020) Individu yang berkarakter mengambil risiko merupakan individu yang lebih berani dalam mengambil keputusan pada situasi apapun. Individu yang beranimengambil risiko merupakan pelopor dalam memecahkan aturan yang konvesional untuk mencapai hasil yang diinginkan. Pengambilan risiko (risk taking) sering dikaitkan dengan kegiatan yang memiliki kesuksesan yang besar dengan risiko tinggi, seperti pada kegiatan olahraga ekstrim, kewirausahaan, atau perdagangan saham. Pengambilan risiko merupakan sikap terhadap risiko berdasarkan perilaku secara langsung yang diturunkan dari pilihan-pilihan berisiko melalui aspek spesifik yang direfleksi dari suatu sikap yang stabil atau sifat individu yang meghasilkan sesuatu yang merugikan. (Betz and Weber 2002).

Berdasarkan tipologinya, pengambilan risiko sendiri dapat dibagi menjadi empat tipe (Gullone, Paul, and Moore 2000) yang meliputi perilaku mencari tantangan: a) Perilaku mencari sensasi yang intens dan diasosiasikan dengan perasaan naiknya kadar adrenalin dalam tubuh yang merupakan perilaku mencari tantangan yang mampu diterima secara sosial; b) Perilaku berbahaya, yaitu perilaku mencari tantangan dengan kadar risiko yang lebih tinggi karena akibat yang ditimbulkan dipersepsi negatif oleh masyarakat luas; c) Perilaku memberontak, yaitu perilaku mencari tantangan dengan melanggar aturan-aturan yang ada di masyarakat; dan d) Perilaku antisosial, yaitu tingkah laku yang paling rendah konsekuensi negatifnya secara langsung, namun sama-sama tidak disukai, baik di kalangan remaja maupun dewasa. Berdasarkan analisis komprehensif terhadap berbagai perspektif teoretis, dapat disimpulkan bahwa pengambilan risiko (risk-taking) merupakan konstruk multidimensi yang didefinisikan sebagai kesediaan individu atau organisasi untuk menerima derajat ketidakpastian tertentu dan potensi kerugian dalam rangka mencapai *outcome* yang diharapkan. Secara esensial, pengambilan risiko mencerminkan pertukaran terukur antara eksposur terhadap konsekuensi negatif dan potensi perolehan manfaat.

Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Pengambilan Risiko. Menurut (Figner and Weber 2011) pengambilan risiko dapat dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu: 1) Karakteristik situasi, atau situasi yang dihadapi dalam risiko berkaitan dengan keputusan dan pengaruh perasaan dibanding pemahaman akan risiko; 2) Pembuat keputusan, yakni individu yang mengambil keputusan dari sebuah risiko yang dihadapi, yang dipengaruhi oleh usia dan jenis kelamin individu tersebut; dan 3) Interaksi antara situasi dan pembuat keputusan, atau gabungan antara pengambilan keputusan berdasarkan situasi risiko dan pembuat keputusan. Lebih lanjut,

menurut (Gullone et al. 2000), faktor-faktor yang memengaruhi pengambilan risiko meliputi keyakinan, jenis kelamin, usia, dan kepribadian. Keyakinan (belief) tentang risiko merupakan penentu individu dalam melakukan pengambilan risiko atau tidak. Ketika individu mempersepsikan suatu tindakan berisiko, maka semakin besar kecenderungannya untuk tidak melakukan tindakan tersebut. Jenis kelamin memengaruhi keterlibatan individu dalam pengambilan risiko secara signifikan.

Manajemen proyek adalah aspek penting dari manajemen sistem informasi. Tidak hanya memantau kelancaran pelaksanaan proyek, tetapi juga menjamin pemanfaatan sumber daya yang efisien. Dengan manajemen proyek yang tepat, organisasi dapat mencapai tujuannya secara efektif dan efisien. Tujuan utama manajemen proyek adalah untuk memastikan keberhasilan suatu proyek dalam menggapai target berdasarkan anggaran dan sumber daya yang telah ditentukan. Keberhasilan setiap proyek tergantung pada komunikasi yang efektif, penilaian risiko, manajemen biaya, dan pengambilan keputusan tepat waktu. (Azza et al. 2023). Menurut (Santoso n.d.) Manajemen proyek adalah penerapan pengetahuan, keterampilan, alat, dan teknik untuk kegiatan proyek untuk memenuhi persyaratan proyek. Manajer proyek tidak hanya harus berusaha untuk memenuhi ruang lingkup tertentu, waktu, biaya, dan tujuan kualitas proyek, tetapi juga memfasilitasi seluruh proses untuk memenuhi kebutuhan dan harapan orang-orang yang terlibat dalam kegiatan proyek atau yang terkena dampaknya.

(Hidayah et al. 2024) Manajemen proyek adalah proses yang melibatkan perencanaan, pengaturan, dan pengelolaan tugas serta sumber daya proyek untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sambil mempertimbangkan faktor-faktor seperti waktu dan biaya. Tantangan utama dalam manajemen proyek melibatkan aspek-aspek seperti ruang lingkup, waktu, dan anggaran. Yang perlu dipertimbangkan adalah bagaimana mengefisiensikan penggunaan sumber daya yang diperlukan dan menerapkan mereka untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Manajemen proyek adalah penerapan ilmu pengetahuan, keahlian, dan keterampilan, cara teknis yang terbaik dengan sumber daya yang terbatas, untuk mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditentukan agar mendapatkan hasil yang optimal dalam hal kinerja biaya, mutu dan waktu, serta keselamatan kerja. (Prasetya n.d.). Aspek-aspek yang perlu diperhatikan dalam manajemen proyek adalah aspek teknis, aspek manajerial dan administratif, aspek organisasi, aspek komersial, aspek finansial, serta aspek ekonomi (Slamet, 2016).

Menurut (Pratiwi and Rizky 2024) bahwa kinerja yaitu hasil yang dicapai oleh seorang pekerja, dapat dilihat dari kualitas maupun kuantitas yang telah dikerjakan oleh seorang pekerja dalam melaksanakan tugas maupun tanggung jawab di dalam perusahaan, pekerja yang telah memiliki kinerja yang baik juga akan memberikan hasil yang baik bagi perusahaan untuk bisa mencapai hasil yang maksimal bagi berusahaan. Motivasi adalah keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau gerakan dan mengarah atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan (Jannah, Wahyono, and Rizky 2024). Dapat disimpulkan mengenai pengertian kinerja itu sendiri. bahwa kinerja yaitu hasil yang dicapai oleh seorang pekerja, dapat dilihat dari kualitas maupun kuantitas yang telah dikerjakan oleh seorang pekerja dalam melaksanakan tugas maupun tanggungjawab di dalam perusahaan, pekerja yang telah memiliki kinerja yang baik juga akan memberikan hasil yang baik bagi perusahaan untuk bisa mencapai hasil yang maksimal bagi berusahaan. (Rizky, 2022).

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor, faktor dari dalam dan luar dirinya. Faktor dalam dirinya sendiri adalah pengetahuan, keterampilan dan kompetensi yang dimiliki, motivasi kerja, kepribadian, sikap dan perilaku yang mempunyai pengaruh kinerjanya. Faktor dari luar dirinya antara lain gaya kepemimpinan atasan, hubungan antara para karyawan, lingkungan kerja tempat karyawan bekerja. (Lestary, 2017). Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau kelompok orang sesuai dengan wewenang/tanggung jawab masing-masing karyawan selama periode tertentu. Sebuah perusahaan perlu melakukan penilaian kinerja pada karyawannya. (Wartono, 2017).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur sistematis (*systematic literature review*). Tujuan penerapan metode ini adalah untuk mengevaluasi efektivitas pengendalian berbasis risiko dalam manajemen proyek melalui sintesis kritis terhadap temuan-temuan teoritis dan empiris yang relevan dari berbagai sumber literatur. Secara operasional, penelitian ini mengumpulkan, menganalisis, dan menyintesis karya-karya akademik yang membahas interaksi antara kerangka pengendalian risiko struktural (seperti ISO 31000) dan faktor perilaku dalam pengambilan keputusan berisiko. Melalui pendekatan kualitatif, penelitian berfokus pada pemahaman mendalam terhadap fenomena kesenjangan antara teori dan praktik, serta peran bias kognitif dalam mendistorsi

penilaian risiko. Dengan demikian, metode yang digunakan dirancang untuk memberikan analisis yang holistik dan kontekstual atas permasalahan yang diteliti.

Tabel 1. Relevansi dengan Manajemen Proyek berbasis Risiko

Aspek	Definisi/Konsep	Klasifikasi Singkat	Relevansi dengan Manajemen Proyek berbasis Risiko
Pengambilan Keputusan	Proses pemilihan alternatif terbaik melalui identifikasi masalah, analisis informasi, dan evaluasi pilihan untuk mencapai tujuan organisasi (Wirawan et al. 2025; Irawati 2017)	1. Strategis: Keputusan jangka panjang dengan ketidakpastian tinggi, berdampak luas pada organisasi. 2. Taktis: Keputusan jangka menengah terkait alokasi sumber daya. 3. Teknis: Keputusan rutin/operasional yang terprogram (Febriansyah & Meiliza 2020).	Pengambilan keputusan yang efektif dalam proyek memerlukan keseimbangan antara pendekatan rasional dan pemahaman bias perilaku untuk menghindari distorsi dalam penilaian risiko.
Pengambilan Risiko	Kesediaan individu atau organisasi untuk menerima derajat ketidakpastian dan potensi kerugian guna mencapai <i>outcome</i> yang diharapkan (Betz dan Weber 2002; Gullone et al. 2000).	1. Mencari sensasi (pro-sosial) 2. Berbahaya (risiko tinggi) 3. Memberontak (melanggar aturan) 4. Antisosial (Gullone et al. 2000)	Pengambilan risiko dalam proyek harus bersifat terukur (<i>calculated risk</i>), bukan impulsif, dengan mempertimbangkan bias kognitif yang memengaruhi penilaian risiko.
Manajemen Proyek	Penerapan pengetahuan, keterampilan, alat, dan teknik untuk mengelola proyek agar memenuhi tujuan yang ditetapkan, dengan memperhatikan ruang lingkup, waktu, biaya, dan kualitas (Joseph Teguh Santoso; Hidayah et al. 2024).	1. Aspek teknis 2. Manajerial 3. Organisasi 4. Komersial 5. Finansial, ekonomi (Slamet 2016).	Manajemen proyek yang sukses membutuhkan integrasi pengendalian berbasis risiko untuk mengatasi ketidakpastian (VUCA) dan memastikan alokasi sumber daya yang optimal.
Kinerja	Hasil yang dicapai oleh individu atau organisasi yang dapat diukur dari segi kualitas, kuantitas, dan kontribusi terhadap tujuan organisasi (Pratiwi & Rizky, 2024; Rizky, 2022).	1. Kinerja individu (karyawan) 2. Kinerja tim/proyek 3. Kinerja organisasi	Kinerja proyek yang optimal memerlukan lingkungan yang mendukung pengambilan keputusan berbasis risiko, serta sistem pengendalian yang mampu memitigasi bias dan

Aspek	Definisi/Konsep	Klasifikasi Singkat	Relevansi dengan Manajemen Proyek berbasis Risiko
			mengoptimalkan sumber daya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis literatur mengungkap bahwa pengambilan keputusan dalam manajemen proyek tidak semata-mata merupakan proses rasional-analitis sebagaimana diasumsikan dalam *Rational Choice Theory*. Sebaliknya, keputusan sangat dipengaruhi oleh faktor perilaku, di mana bias kognitif sistematis memainkan peran krusial. Dua bias yang paling dominan dan berdampak negatif adalah *loss aversion* (keengganan terhadap kerugian) dan *framing effect* (efek pembingkaian informasi). Studi literatur menunjukkan bahwa pengambilan risiko (*risk-taking*) dalam konteks proyek bukanlah perilaku yang homogen, melainkan bervariasi berdasarkan motivasi, konteks, dan karakteristik individu. Literatur mengklasifikasikannya ke dalam tipe pro-sosial (berorientasi pada tugas/tanggung jawab), anti-sosial (impulsif, mencari sensasi), dan petualang (terukur, berbasis keahlian). Dalam konteks organisasional, pengambilan risiko yang diharapkan adalah tipe terukur (*calculated risk*), namun dalam praktik, sering kali terjadi penyimpangan menuju perilaku impulsif atau yang didorong oleh tekanan situasional.

Kajian menunjukkan bahwa meskipun prinsip-prinsip manajemen proyek (seperti batasan triple constraint: lingkup, waktu, biaya) dan kerangka manajemen risiko (seperti ISO 31000) telah mapan secara teoretis, integrasi operasional antara keduanya sering kali lemah. Banyak organisasi menerapkan manajemen risiko sebagai aktivitas kompliansi (*tick-box exercise*) yang terpisah dari proses pengambilan keputusan proyek sehari-hari. Sintesis literatur mengonfirmasi bahwa kinerja proyek baik dalam hal kualitas, waktu, maupun biaya secara signifikan dipengaruhi oleh kualitas pengambilan keputusan dan pengelolaan risikonya. Kinerja unggul tidak dapat dicapai hanya dengan mengikuti metodologi proyek secara ketat, tetapi juga dengan kemampuan untuk mengantisipasi, merespons, dan beradaptasi terhadap risiko secara efektif.

Keempat domain tersebut saling terkait erat dan membentuk suatu siklus yang menentukan keberhasilan proyek. Pengambilan keputusan yang bias akan mendistorsi pengambilan risiko, yang pada gilirannya melemahkan manajemen proyek dan akhirnya menurunkan kinerja. Oleh karena itu, rekomendasi sentral dari penelitian ini adalah perlunya intervensi yang bersifat ganda dan simultan: memperkuat kerangka pengendalian

struktural *sambil* secara aktif melatih pengambil keputusan untuk mengenali dan mengoreksi bias kognitif mereka. Hanya dengan integrasi disiplin struktural dan wawasan perilaku ini organisasi dapat mengubah risiko dari ancaman yang harus dihindari menjadi peluang yang dapat dikelola untuk mencapai kinerja unggul.

SIMPULAN

Pengendalian berbasis risiko (*risk-based control*) merupakan prasyarat krusial bagi kinerja proyek yang unggul dalam menghadapi lingkungan VUCA, namun efektivitas implementasinya sangat bergantung pada faktor-faktor non-teknis, terutama perilaku pengambilan risiko (*risk-taking*) dari pengambil keputusan. Kesenjangan antara teori dan praktik manajemen risiko disebabkan oleh bias kognitif sistematis, di mana *Loss Aversion* dan *Framing Effect* mendistorsi penilaian rasional. Secara esensial, *Loss Aversion* memicu inersia dalam proyek yang merugi (*sunk cost*), sementara *Framing Effect* menyebabkan inkonsistensi pilihan tergantung pada cara informasi risiko disajikan. Oleh karena itu, efektivitas pengendalian berbasis risiko tidak dapat dicapai hanya dengan kerangka kerja prosedural (seperti ISO 31000). Sebaliknya, keberhasilan menuntut pendekatan holistik yang menyandingkan *structural control* dengan *behavioral debiasing* untuk memastikan bahwa risiko yang diambil adalah risiko terukur (*calculated risks*).

DAFTAR RUJUKAN

- Azza, A., Arye, Y., Putri, S., & Aryadinata, J. (2023). Manajemen Proyek Dalam Manajemen Sistem Informasi: Metodologi Tinjauan Literatur. Djtechno: Jurnal Teknologi Informasi 4(2): 331–343. <https://doi.org/10.46576/djtechno.v4i2.3409>
- Chaerul Rizky, M. . (2022). Pengaruh Penggunaan Teknologi terhadap Fleksibilitas Kerja dan Peningkatan Kinerja Karyawan di Era New Normal pada PT Kalfaz Sadhara. REMIK: Riset Dan E-Jurnal Manajemen Informatika Komputer, 6(4), 802-808. <https://doi.org/10.33395/remik.v6i4.11831>
- Febriansah, R. E., & Meiliza, D. R. . (2021). Buku Ajar Teori Pengambilan Keputusan. Umsida Press, 1–114. <https://doi.org/10.21070/2020/978-623-6833-62-9>
- Figner, Bernd, and Elke U. Weber. (2011). Who Takes Risks When and Why ? Determinants of Risk Taking. <https://doi.org/10.1177/0963721411415790>

- Gullone, Eleonora, Jacqueline Paul, and Susan M. Moore. (2000). A Validation Study of the Adolescent Risk-Taking Questionnaire.” 17(3):143–54.
<https://doi.org/10.1375/bech.17.3.143>
- Hidayah, N. A., & Nur Muhammad Asnadi. (2024). Penerapan Metode Agile Dalam Manajemen Proyek: Systematic Literature Review. *Jurnal Perangkat Lunak*, 6(1), 43-53. <https://doi.org/10.32520/jupel.v6i1.2858>
- Irawati, R. (2018). Pengambilan Keputusan Usaha Mandiri Mahasiswa Ditinjau Dari Faktor Internal Dan Eksternal. *Jurnal Ilmiah Bisnis Dan Ekonomi Asia*, 11(2), 58–69. <https://doi.org/10.32812/jibeka.v11i2.61>
- Jannah, N., Wahyono, T., and Rizky, M. C. (2024). Pengaruh Komitmen Organisasi, Pengembangan Karir Dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Pada Le Polonia Hotel Medan. 7 (September): 191–202. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v7i2.21451>
- Kahneman, D. (2007). Daniel Kahneman. In G. Lindzey & W. M. Runyan (Eds.), *A history of psychology in autobiography*, Vol. 9, pp. 155–197). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/11571-005>
- Laoli, B. W. P., Waruwu, D. E., & Lase, C. E. T. (2025). Kecerdasan Emosional dalam Manajemen Pengambilan Keputusan. *Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Bisnis*, 2(1), 23-30. <https://doi.org/10.70134/jukoni.v2i1.265>
- Lestary, L., & Chaniago, H. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi*, 3(2), 94–103. <https://doi.org/10.35313/jrbi.v3i2.937>
- Levenson, M. R. (1990). Risk taking and personality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(6), 1073–1080. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.58.6.1073>
- Prasetya, E. B. (2018). Aplikasi Manajemen Proyek Konstruksi Dengan Metode Critical Path Dan Earned Value Management. 1(2). <https://doi.org/10.24853/resistor.1.2.53-68>
- Pratiwi, Afriana, and Rizky, M. C. (2024). Analisis Gaya Kepemimpinan, Employee Engagement Dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Sarana Baja Perkasa Medan. 7 (September): 161–171. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v7i2.21422>
- Rosemarie, S., n.d. “Pengambilan Keputusan Menentukan Kelangsungan Hidup Setiap Organisasi.” <https://media.neliti.com/media/publications/112696-ID-pengambilan-keputusan-menentukan-kelangsungannya.pdf>

- Santoso, J. T. (2023). *Pengantar Manajemen Proyek teknologi Informasi*. Yayasan Prima Agus Teknik.
- Slamet, K. (2016). Implementasi Mata Kuliah Manajemen Proyek Dalam Bentuk Pelaksanaan Proyek Mini. 121–142. <https://doi.org/10.31092/jia.v4i4.54>
- Sudjiman, P. A., & Sudjiman, L. S. (2018). Computer Based Management Information System Analysis In The Decision Making Process. (2018). TeIKA, 8(2), 55-66. <https://doi.org/10.36342/teika.v8i2.2327>
- Utami, A. T. (2020). Pengambilan Risiko Pada Mahasiswa Bekerja The Risk Taking among Working College Students.” 25: 111–132. <https://doi.org/10.20885/psikologika.vol25.iss1.art9>
- Wartono, T. (2017). Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Majalah Mother And Baby). Kreatif : Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang, 4(2). <https://doi.org/10.32493/jk.v4i2.y2017.p%25p>
- Weber, E. U., Blais, A.-R., & Betz, N. E. (2002). A domain-specific risk-attitude scale: Measuring risk perceptions and risk behaviors. *Journal of Behavioral Decision Making*, 15(4), 263–290. <https://doi.org/10.1002/bdm.414>