

## Analysis Of Systemic Thinking In Decision-Making In The Era Of Digital Disruption

Mulyadi

Universitas Islam Indragiri

Email: [mulyadialfaqih1@gmail.com](mailto:mulyadialfaqih1@gmail.com)

Muhammad Yunus

Universitas Islam Indragiri

Email: [yunustbh77@gmail.com](mailto:yunustbh77@gmail.com)

Yurnalis

Universitas Islam Indragiri

Email: [yurnalis048@gmail.com](mailto:yurnalis048@gmail.com)

### ABSTRACT

Systemic thinking has become an essential approach in decision-making, especially in the digital era characterized by complexity and rapid change. This study aims to analyze the role of systemic thinking in improving the quality of decision-making processes. The method used is a qualitative descriptive approach through literature review. The results show that systemic thinking helps individuals and organizations understand interrelationships between components, identify root causes of problems, and develop more effective and sustainable solutions. In the context of the digital era, systemic thinking is highly relevant in addressing complex issues such as information overload, technological disruption, and social dynamics. Therefore, the application of systemic thinking is crucial to produce more accurate, strategic, and adaptive decisions.

**Keywords:** *Systemic Thinking, Decision Making, Digital Era, Complexity*

### ABSTRAK

Berpikir sistemik telah menjadi pendekatan yang sangat penting dalam pengambilan keputusan, terutama di era digital yang ditandai dengan kompleksitas dan perubahan yang cepat. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran berpikir sistemik dalam meningkatkan kualitas

Mulyadi, Muhammad Yunus, Yurnalis

proses pengambilan keputusan. Metode yang digunakan adalah pendekatan deskriptif kualitatif melalui studi literatur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa berpikir sistemik membantu individu dan organisasi dalam memahami keterkaitan antar komponen, mengidentifikasi akar permasalahan, serta mengembangkan solusi yang lebih efektif dan berkelanjutan. Dalam konteks era digital, berpikir sistemik sangat relevan dalam menghadapi berbagai permasalahan kompleks seperti kelebihan informasi, disrupsi teknologi, dan dinamika sosial. Oleh karena itu, penerapan berpikir sistemik menjadi sangat penting untuk menghasilkan keputusan yang lebih akurat, strategis, dan adaptif.

**Kata Kunci:** *Berpikir Sistemik, Pengambilan Keputusan, Era Digital, Kompleksitas*

## **Pendahuluan**

Di era disrupsi digital saat ini, setiap keputusan yang diambil oleh seorang pemimpin atau pengelola organisasi memiliki dampak berantai yang melampaui batas-batas departemental. Pola pikir tradisional yang bersifat sektoral dan linear sering kali gagal memetakan keterhubungan antar variabel yang kompleks.<sup>1</sup> Berpikir sistemik hadir sebagai sebuah disiplin untuk melihat keseluruhan (holistic), mengenali pola, serta memahami hubungan timbal balik antar elemen dalam suatu sistem.<sup>2</sup> Dalam konteks pengambilan keputusan, pendekatan ini memungkinkan individu untuk tidak hanya fokus pada "gejala" masalah, tetapi pada struktur yang mendasarinya, sehingga keputusan yang dihasilkan lebih berkelanjutan dan adaptif terhadap perubahan teknologi yang dinamis.<sup>3</sup>

Pentingnya ketelitian dan keluasan pandangan dalam mengambil keputusan ini sejalan dengan prinsip dasar dalam Islam. Allah SWT

---

<sup>1</sup> Meadows, D. H. (2008). *Thinking in Systems: A Primer*. Chelsea Green Publishing. (Kritik terhadap pola pikir linear dalam sistem yang kompleks).

<sup>2</sup> Gharajedaghi, J. (2011). *Systems Thinking: Managing Chaos and Complexity*.

<sup>3</sup> Morgan Kaufmann. (Definisi berpikir sistemik sebagai disiplin holistik).

mengingatkan manusia untuk tidak terburu-buru dan selalu memperhatikan dampak dari setiap langkah yang diambil. Hal ini tercermin dalam Al-Qur'an: "Wahai orang-orang yang beriman, Jika seseorang yang fasik datang kepadamu membawa suatu berita, maka telitilah kebenarannya, agar kamu tidak mencelakakan suatu kaum karena kebodohan (kecerobohan), yang akhirnya kamu menyesali perbuatanmu itu." (QS. Al-Hujurat: 6) <sup>4</sup>

Ayat ini menegaskan pentingnya validasi data dan pemahaman konteks secara menyeluruh yang merupakan inti dari berpikir sistemik sebelum sebuah keputusan ditetapkan. Selain itu, Rasulullah SAW juga menekankan pentingnya pertimbangan yang matang melalui hadisnya: "Ketenangan (sikap hati-hati) itu datangnya dari Allah, sedangkan ketergesa-gesaan itu datangnya dari setan." (HR. Tirmidzi).<sup>5</sup>

Dalam pengambilan keputusan di era digital yang serba cepat, sikap tabayyun (verifikasi) dan ketenangan dalam menganalisis sistem secara utuh menjadi benteng agar keputusan tersebut tidak membawa kemudaratatan bagi organisasi maupun masyarakat luas.

Lebih jauh lagi, tantangan nyata dalam pengambilan keputusan di era digital bukan terletak pada kelangkaan data, melainkan pada kemampuan untuk menyaring relevansi di tengah banjir informasi (information overload). Tanpa kerangka berpikir sistemik, seorang pengambil keputusan akan cenderung terjebak pada bias konfirmasi yang mempersempit ruang pandang.<sup>6</sup>

Oleh karena itu, sinergi antara kecanggihan teknologi digital dan kearifan berpikir sistemik menjadi syarat mutlak bagi keberlanjutan organisasi. Dengan mengadopsi prinsip ini, setiap langkah strategis yang diambil tidak hanya akan responsif terhadap tren pasar, tetapi juga berpijak kuat pada nilai-nilai keadilan dan tanggung jawab moral yang

---

<sup>4</sup> Al Qur'an surat Al Hujarat ayat 6

<sup>5</sup> HR. Tirmidzi. Sunan At-Tirmidzi, Kitab Al-Birr wa Ash-Shilah, No. 2012. (Sumber hadis tentang sifat tergesa-gesa).

<sup>6</sup> Levitin, D. J. (2014). *The Organized Mind: Thinking Straight in the Age of Information Overload*. Dutton. (Membahas tantangan kognitif dalam memproses data di era digital).

**Mulyadi, Muhammad Yunus, Yurnalis**

ludur. Transformasi paradigma ini pada akhirnya akan membentuk budaya organisasi yang lebih tangguh, di mana setiap individu mampu melihat diri mereka sebagai bagian integral dari ekosistem yang lebih besar, demi mencapai kemaslahatan yang lebih luas dan berkelanjutan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dipahami bahwa berpikir sistemik bukan sekadar pendekatan konseptual, melainkan suatu kebutuhan fundamental dalam menghadapi kompleksitas pengambilan keputusan di era disrupsi digital. Kemampuan untuk melihat keterkaitan antar elemen, memahami akar permasalahan, serta mempertimbangkan dampak jangka panjang menjadi landasan utama dalam menghasilkan keputusan yang tidak hanya efektif, tetapi juga berkelanjutan. Dalam konteks ini, integrasi antara kecakapan analitis berbasis teknologi dengan nilai-nilai kehati-hatian, ketelitian, dan tanggung jawab moral menjadi semakin relevan.

Lebih lanjut, nilai-nilai yang terkandung dalam ajaran Islam, seperti prinsip tabayyun dan anjuran untuk tidak tergesa-gesa, memberikan dimensi etis yang memperkuat praktik berpikir sistemik. Hal ini menunjukkan bahwa pengambilan keputusan yang berkualitas tidak hanya ditentukan oleh kecanggihan alat dan data, tetapi juga oleh kedalaman pertimbangan serta integritas individu yang mengambil keputusan tersebut. Dengan demikian, pendekatan sistemik yang dilandasi nilai-nilai spiritual akan mampu menghasilkan kebijakan yang lebih adil, bijaksana, dan minim risiko kesalahan.

Pada akhirnya, penerapan berpikir sistemik dalam pengambilan keputusan di era digital diharapkan mampu mendorong terciptanya organisasi yang adaptif, resilien, dan berorientasi pada keberlanjutan. Setiap keputusan yang diambil tidak lagi bersifat parsial, melainkan mempertimbangkan keseluruhan ekosistem yang terlibat. Oleh karena itu, penting bagi setiap pemimpin dan pengelola organisasi untuk terus mengembangkan kapasitas berpikir sistemik sebagai bagian dari kompetensi utama, guna menghadapi dinamika perubahan yang semakin

kompleks serta mewujudkan kemaslahatan yang lebih luas bagi masyarakat.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif yang bersifat deskriptif-analitis. Mengingat fokus kajian adalah mengenai penerapan berpikir sistemik di era digital, maka metode yang digunakan adalah studi kepustakaan (library research). Metode ini merupakan serangkaian kegiatan yang berkenaan dengan metode pengumpulan data pustaka, membaca, mencatat, serta mengolah bahan penelitian tanpa melakukan riset lapangan secara langsung. Penggunaan metode ini dianggap paling relevan karena memungkinkan peneliti untuk melakukan sintesis mendalam terhadap berbagai teori berpikir sistemik yang dikembangkan para ahli terdahulu dan mengontekstualisasikannya dengan fenomena pengambilan keputusan di era digital saat ini.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan secara dokumenter melalui penelusuran literatur yang kredibel. Sumber data primer dan sekunder dikumpulkan dari berbagai referensi, meliputi buku teks fundamental mengenai Systems Thinking, jurnal ilmiah bereputasi, artikel prosiding, serta dokumen kebijakan terkait transformasi digital. Peneliti menggunakan mesin pencari akademik seperti *Google Scholar*, *ScienceDirect*, dan *ResearchGate* dengan kata kunci spesifik seperti "*Berpikir Sistemik*", "*Digital Decision Making*", dan "*Kompleksitas Organisasi*" untuk menjamin akurasi dan relevansi data. Setiap literatur yang ditemukan kemudian disaring berdasarkan kriteria kebaruan (up-to-date) dan otoritas penulis di bidangnya.

## **PEMBAHASAN**

### **Berpikir Sistemik**

Berpikir sistemik (systems thinking) bukan sekadar metode analisis, melainkan sebuah paradigma atau cara pandang terhadap realitas yang menekankan pada keseluruhan daripada bagian-bagian yang terpisah. Secara fundamental, berpikir sistemik dipahami sebagai kemampuan untuk melihat dunia melalui lensa keterhubungan, di mana setiap elemen dalam organisasi saling berinteraksi secara dinamis. Dalam

Mulyadi, Muhammad Yunus, Yurnalis

pandangan Peter Senge, berpikir sistemik disebut sebagai *The Fifth Discipline "Disiplin Kelima"* yang mengintegrasikan disiplin-disiplin pengembangan organisasi lainnya, karena ia memungkinkan individu untuk memahami pola-pola perubahan yang terjadi secara kolektif dan jangka panjang, adapun komponen disiplin kelima itu terdiri dari :

1. Personal Mastery (Penguasaan Pribadi) : Individu terus mengembangkan diri, memiliki tujuan hidup yang jelas dan selalu belajar dan meningkatkan kompetensi
2. Mental Models (Model Mental) : Cara berpikir dan asumsi seseorang, harus dikaji ulang agar tidak menghambat kemajuan dan belajar membuka pola pikir baru
3. Shared Vision (Visi Bersama) : Visi organisasi harus dipahami dan diyakini bersama, bukan hanya milik pimpinan, tapi seluruh anggota
4. Team Learning (Pembelajaran Tim) : Belajar secara kelompok, diskusi terbuka, saling menghargai, meningkatkan kecerdasan kolektif tim
5. Systems Thinking (Berpikir Sistem) → Disiplin Kelima : Inti dari semua disiplin, melihat masalah secara keseluruhan (holistik), bukan terpisah, memahami hubungan sebab-akibat dalam sistem.<sup>7</sup>

Meskipun buku *"The Fifth Discipline"* karya Peter Senge sangat berpengaruh, teori ini tidak lepas dari kritik tajam, terutama dalam konteks efektivitas penerapannya di dunia nyata.

Berikut adalah tiga poin bantahan utama terhadap teori Learning Organization (Organisasi Pembelajaran), Mental Models (Model Mental) dan Shared Vision (Visi Bersama) :

1. Konsep Learning Organization yang diajukan Senge dinilai terlalu abstrak dan kekurangan kerangka operasional yang jelas. Senge dianggap lebih fokus pada perubahan kesadaran individual dan

---

<sup>7</sup> Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Doubleday. (Konsep berpikir sistemik sebagai integrasi disiplin organisasi).

spiritualitas organisasi daripada memberikan langkah-langkah konkret yang dapat diukur. Hal ini membuat teori tersebut sulit diimplementasikan secara sistematis karena tidak adanya alat ukur performa yang pasti untuk menentukan apakah sebuah organisasi benar-benar telah "belajar".<sup>8</sup>

2. Senge berasumsi bahwa melalui "Dialog" dan "Mental Models", setiap anggota organisasi akan bekerja sama secara harmonis demi visi bersama. Namun, kritik menyatakan bahwa Senge mengabaikan realitas politik dan dinamika kekuasaan (power) di dalam organisasi. Dalam praktiknya, keterbukaan yang dituntut oleh Senge bisa menjadi bumerang bagi karyawan jika budaya organisasi masih bersifat otoriter atau jika terdapat ketimpangan kekuasaan yang besar antara atasan dan bawahan.<sup>9</sup>
3. Kritik terhadap disiplin "Membangun Visi Bersama" menunjukkan adanya potensi "indoktrinasi". Alih-alih memberikan kebebasan berpikir, organisasi pembelajar justru bisa menjadi bentuk kontrol sosial baru di mana individu dipaksa untuk menyelaraskan nilai-nilai pribadi mereka dengan nilai perusahaan secara total. Hal ini dianggap dapat mematikan pemikiran kritis individu demi mencapai konsensus organisasi.<sup>10</sup>

Jika kita melihat kedua sisi ini, sebenarnya Peter Senge dan para pengritiknya saling melengkapi. Peter Senge mengajak kita untuk punya mimpi besar tentang organisasi yang hebat, di mana semua orang terus belajar dan bekerja sama. Namun, para kritikus mengingatkan kita pada kenyataan di lapangan.

Inti sarinya adalah: Teori Senge itu seperti 'kompas' yang menunjukkan arah yang benar, sedangkan kritik dari para ahli lain adalah

---

<sup>8</sup> John Bratton dan Jeffrey Gold, *Human Resource Management: Theory and Practice* (London: Palgrave Macmillan, 2017), hlm. 322

<sup>9</sup> Mark Easterby-Smith dan Luis Araujo, *Organizational Learning and the Learning Organization: Developments in Theory and Practice* (London: Sage Publications, 1999), hlm. 15-18.

<sup>10</sup> Stephen Fineman, *Understanding Emotion at Work* (London: Sage Publications, 2003), hlm. 89.

Mulyadi, Muhammad Yunus, Yurnalis

'peringat' bahwa di jalan tersebut pasti ada rintangan, seperti masalah kekuasaan, perbedaan pendapat, atau ego masing-masing orang.

Jadi, organisasi tidak bisa hanya fokus pada sistemnya saja (seperti kata Senge), tapi juga harus jujur melihat masalah manusia dan politik di dalamnya (seperti kata para pengkritik). Sebuah organisasi baru benar-benar bisa disebut 'pembelajar' jika mereka berani mengakui kekurangan dan tidak memaksakan satu pendapat saja kepada semua anggotanya.

Selanjutnya di era digital, urgensi pendekatan ini meningkat seiring dengan munculnya fenomena VUCA, yaitu :

- Vulnerability (Volatilitas) : Artinya perubahan yang sangat cepat, tidak stabil, dan sulit diprediksi. Situasi bisa berubah tiba-tiba dalam waktu singkat
- Uncertainty (Ketidakpastian) : Menunjukkan keadaan di mana masa depan sulit diprediksi karena kurangnya informasi atau ketidakjelasan data
- Complexity (Kompleksitas) : Menggambarkan kondisi yang sangat rumit karena banyak faktor saling terkait, sehingga hubungan sebab-akibat sulit dipahami
- Dan ambiguity (Tidak Jelas) : Berarti situasi yang maknanya tidak jelas atau bisa ditafsirkan berbeda-beda, walaupun informasi tersedia

Dengan adanya fenomena diatas maka seorang pemimpin diuntut untuk tidak hanya bereaksi terhadap kejadian sesaat, tetapi memahami struktur sistem yang menghasilkan kejadian tersebut.<sup>11</sup>

Berdasarkan analisis terhadap literatur menunjukkan bahwa karakteristik utama berpikir sistemik adalah pengenalan terhadap "Umpan Balik" (feedback loops). Dalam sistem yang kompleks, sebuah tindakan tidak pernah berdiri sendiri ia akan menghasilkan reaksi yang

---

<sup>11</sup> Mack, O., dkk. (2016). *Managing in a VUCA World*. Springer. (Analisis tantangan kepemimpinan di era ketidakpastian).

kemudian kembali memengaruhi sumber tindakan tersebut. Terdapat dua jenis umpan balik utama: umpan balik penguatan (*reinforcing feedback*) yang mempercepat pertumbuhan atau penurunan, dan umpan balik penyeimbang (*balancing feedback*) yang berfungsi menjaga stabilitas sistem.<sup>12</sup>

Ketidakmampuan pengambil keputusan dalam mengenali siklus umpan balik ini di era digital sering kali menyebabkan terjadinya "*kegagalan kebijakan*" (*policy resistance*), di mana solusi yang diterapkan justru memperburuk masalah awal karena adanya efek samping yang tidak terantisipasi.

Lebih lanjut, berpikir sistemik mendorong pergeseran fokus dari "*logika linear*" (*sebab-akibat sederhana*) menuju "*logika sirkular*". Logika linear cenderung menyalahkan individu atau faktor eksternal tunggal saat terjadi kegagalan, sementara berpikir sistemik melihat bahwa perilaku suatu sistem lebih banyak ditentukan oleh strukturnya sendiri. Dalam konteks manajemen digital, ini berarti bahwa kesalahan data atau kegagalan sistem sering kali bukan disebabkan oleh kesalahan operator semata, melainkan oleh desain sistem informasi yang tidak mampu mengakomodasi kompleksitas arus data. Oleh karena itu, pengambil keputusan harus memiliki kemampuan "*pemikiran sintesis*" yaitu kemampuan untuk memahami bagaimana suatu bagian berfungsi di dalam sistem yang lebih besar agar keputusan yang diambil memiliki dampak positif yang bersifat holistik (memahami sesuatu secara menyeluruh).

Terakhir, pembahasan mengenai berpikir sistemik tidak dapat dilepaskan dari konsep "*titik ungit*" (*leverage points*). Titik ungit adalah area dalam sistem di mana perubahan kecil yang dilakukan secara tepat dapat menghasilkan perbaikan besar dan signifikan. Menemukan titik ungit di era digital memerlukan kecerdasan analitik yang tinggi dan kesabaran untuk mengamati pola data dalam waktu yang cukup lama.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Braun, W. (2002). *The System Dynamics (SD) Approach to Modeling*. (Penjelasan mengenai reinforcing dan balancing loops).

<sup>13</sup> Donella H. Meadows, *Thinking in Systems: A Primer* (Vermont: Chelsea Green Publishing, 2008), hlm. 145

Mulyadi, Muhammad Yunus, Yurnalis

Dengan menerapkan berpikir sistemik, organisasi tidak hanya menjadi lebih efisien secara teknis, tetapi juga lebih bijaksana dalam memitigasi risiko jangka panjang, memastikan bahwa setiap inovasi teknologi tetap selaras dengan tujuan kemaslahatan organisasi dan masyarakat luas.

### **Pengambilan Keputusan**

Secara etimologis, istilah "keputusan" dalam bahasa Indonesia berakar dari kata "putus", yang berarti menyudahi, menentukan, atau menetapkan. Dalam konteks manajerial, pengambilan keputusan dipahami sebagai proses memilih satu di antara berbagai alternatif untuk menyelesaikan masalah atau mencapai tujuan tertentu.<sup>14</sup> Secara filosofis, *decidere* bermakna "memotong" atau "memutus" semua kemungkinan lain kecuali satu jalur yang dipilih. Hal ini mengisyaratkan bahwa setiap keputusan menuntut keberanian untuk mengeliminasi ketidakpastian demi menetapkan suatu kepastian.<sup>15</sup> Dalam konteks *study literatur*, pengambilan keputusan tidak dipandang sebagai peristiwa tunggal, melainkan sebuah proses kognitif kompleks yang melibatkan analisis data, intuisi, dan pertimbangan nilai-nilai etika.

Keputusan, metode pengambilan keputusan juga berkaitan erat dengan sistem pendukung keputusan (Decision Support System), yaitu sistem yang membantu menghasilkan berbagai alternatif solusi dengan memanfaatkan data dan model analisis. Secara lebih luas, metode pengambilan keputusan dapat diklasifikasikan menjadi beberapa jenis, antara lain:

1. Metode kualitatif: berdasarkan intuisi, pengalaman, dan pertimbangan subjektif. Metode ini merupakan

---

<sup>14</sup>Sondang P. Siagian, *Sistem Informasi untuk Pengambilan Keputusan*, (Jakarta: PT Gunung Agung, 1980), hlm. 11.

<sup>15</sup> Richardus Eko Indrajit, *Digital Leadership: Menjadi Pemimpin Transformatif di Era Eksponensial*, (Jakarta: Pre Texta, 2023), hlm. 58

pendekatan yang tidak menggunakan rumus statistik atau perhitungan matematis yang kaku. Sebaliknya, keputusan diambil berdasarkan "*perasaan mendalam*" dan akumulasi pengetahuan yang telah tersimpan di dalam kognitif pengambil keputusan.

Penulis akan mencoba menguraikan satu persatu.

a. Pengambilan Keputusan Berdasarkan Intuisi. Intuisi sering dianggap sebagai "bisikan hati," namun dalam konteks Sari Febriani, intuisi adalah hasil dari proses bawah sadar yang sangat cepat.

- Kecepatan: Sangat efektif untuk situasi darurat di mana data lengkap tidak tersedia dan keputusan harus diambil dalam hitungan detik.
- Kreativitas: Intuisi memungkinkan lahirnya keputusan yang inovatif karena tidak terbelenggu oleh angka-angka masa lalu.
- Risiko: Kelemahannya adalah sulit dijelaskan secara rasional kepada orang lain (sulit didelegasikan) dan sangat dipengaruhi oleh kondisi emosional sesaat.

b. Pengambilan Keputusan Berdasarkan Pengalaman

Pengalaman dianggap sebagai "guru terbaik" dalam manajemen. Pengetahuan tentang apa yang berhasil dan apa yang gagal di masa lalu menjadi basis data internal.

- Pola Replikasi: Seseorang cenderung mengulangi langkah yang sukses di masa lalu ketika menghadapi masalah yang serupa.
- Hone Skills: Semakin tinggi jam terbang seorang pemimpin, semakin tajam kemampuannya untuk memprediksi hasil dari sebuah tindakan tanpa perlu melihat tabel data.
- Risiko: Bahayanya adalah jika pengambil keputusan terlalu kaku pada masa lalu, sehingga gagal menyadari bahwa lingkungan telah berubah (misalnya, strategi tahun 2010 mungkin sudah tidak relevan di era digital 2024).

Mulyadi, Muhammad Yunus, Yurnalis

c. Pertimbangan Subjektif

Pertimbangan ini melibatkan nilai-nilai pribadi, etika, dan persepsi individu terhadap sebuah masalah.

- Faktor Manusia: Melibatkan empati dan moralitas yang tidak bisa diukur oleh mesin atau algoritma.
- Subjektivitas: Keputusan ini sangat personal; dua manajer yang menghadapi masalah yang sama mungkin mengambil langkah berbeda karena perbedaan prinsip hidup atau gaya kepemimpinan.

Sampel Kongkret dalam Organisasi

Agar lebih jelas, mari kita lihat bagaimana ketiga aspek ini bekerja dalam sebuah skenario nyata:

- Kasus: Penunjukan Manajer Proyek Baru di Sebuah Perusahaan  
Seorang Pimpinan Cabang harus memilih antara dua kandidat: Kandidat A (Nilai asesmen tinggi, tapi baru bergabung 1 tahun) dan Kandidat B (Nilai asesmen standar, tapi sudah bekerja 10 tahun).
- Secara Pengalaman: Pimpinan ingat bahwa 5 tahun lalu, ia pernah menunjuk orang baru yang cerdas namun gagal karena tidak memahami budaya kantor. Berdasarkan pengalaman tersebut, ia merasa Kandidat B yang lebih loyal lebih aman.
- Secara Intuisi: Saat mewawancarai keduanya, Pimpinan merasakan "getaran" atau feeling bahwa meskipun Kandidat A pintar, dia memiliki kecenderungan untuk egois yang bisa merusak kerja sama tim. Ini adalah intuisi yang muncul dari pengamatan bahasa tubuh.
- Pertimbangan Subjektif: Pimpinan secara pribadi sangat menghargai loyalitas dan kerja keras jangka panjang. Maka, secara subjektif, ia merasa lebih adil memberikan

jabatan tersebut kepada Kandidat B sebagai bentuk penghargaan atas pengabdianya.

2. Metode kuantitatif: menggunakan data, perhitungan matematis, dan model statistic.

Metode kuantitatif adalah pendekatan pengambilan keputusan yang didasarkan pada pengumpulan dan analisis data numerik. Fokus utamanya adalah objektivitas; keputusan dianggap sah jika dapat dibuktikan melalui perhitungan yang logis dan empiris.

Adapun uraiannya :

a. Penggunaan Data Perhitungan Matematis

Dalam aspek ini, setiap variabel yang memengaruhi keputusan diubah menjadi angka.

- Determinisme: Metode ini berasumsi bahwa jika input data akurat dan rumus yang digunakan benar, maka hasil atau solusinya pun akan akurat.
- Efisiensi Sumber Daya: Dengan perhitungan matematis (seperti Linear Programming), seorang manajer dapat menghitung titik paling optimal dalam penggunaan bahan baku atau tenaga kerja untuk mendapatkan keuntungan maksimal.
- Transparansi: Keputusan yang diambil berdasarkan hitungan matematis lebih mudah dipertanggungjawabkan kepada pihak lain (seperti pemangku kepentingan atau auditor) karena ada bukti "hitam di atas putih".

b. Penggunaan Model Statistik

Model statistik digunakan untuk memproses data masa lalu guna memprediksi kemungkinan yang akan terjadi di masa depan.

- Analisis Tren (Forecasting): Menggunakan data historis untuk melihat pola pertumbuhan atau penurunan.
- Uji Signifikansi: Memastikan bahwa perbedaan hasil antara dua pilihan bukan karena faktor kebetulan,

Mulyadi, Muhammad Yunus, Yurnalis

melainkan karena variabel yang memang berpengaruh nyata.

- Manajemen Risiko: Melalui distribusi probabilitas, pengambil keputusan dapat menghitung persentase kegagalan dan keberhasilan suatu proyek sebelum investasi dilakukan.

#### Tahapan Implementasi Kuantitatif

Sari Febriani dalam bukunya menjelaskan bahwa metode ini biasanya mengikuti alur yang sistematis:

- Definisi Masalah: Menentukan tujuan secara spesifik (misal: "Menurunkan biaya produksi sebesar 15%").
- Pengembangan Model: Memilih alat statistik yang tepat (misal: Regresi, Teori Antrian, atau Break Even Analysis).
- Pengumpulan Data: Mengambil data mentah yang valid dan reliabel.
- Solusi Model: Menjalankan perhitungan untuk menghasilkan angka-angka rekomendasi.
- Interpretasi: Menerjemahkan angka hasil hitungan menjadi kebijakan praktis.
- Sampel Konkret: Penentuan Jumlah Produksi Optimal

Mari kita terapkan dalam skenario operasional perusahaan:

- Kasus: Perusahaan Garmen Ingin Menambah Mesin Baru  
Manajemen harus memutuskan apakah akan membeli mesin tipe A atau tipe B. Jika menggunakan metode kualitatif, manajer mungkin hanya memilih berdasarkan merk yang terkenal. Namun, dengan Metode Kuantitatif, langkahnya adalah:
  - ✓ Langkah 1 (Data): Mencatat biaya operasional, konsumsi listrik, dan kapasitas produksi per jam dari kedua mesin.
  - ✓ Langkah 2 (Model Statistik): Menggunakan Net Present Value (NPV) untuk menghitung nilai uang di masa depan.
  - ✓ Langkah 3 (Perhitungan):

- ✓ Mesin A: Harga 500 juta, menghasilkan keuntungan bersih 120 juta/tahun selama 5 tahun.
- ✓ Mesin B: Harga 400 juta, menghasilkan keuntungan bersih 90 juta/tahun selama 5 tahun.
- ✓ Langkah 4 (Hasil): Setelah dihitung dengan rumus bunga dan inflasi (model matematis), ternyata Mesin A memberikan pengembalian investasi lebih cepat meskipun harganya lebih mahal.

### **Keputusan: Perusahaan secara objektif membeli Mesin A.**

#### Kelebihan dan Batasan

##### Kelebihan:

- a) Sangat akurat untuk masalah yang sifatnya teknis dan operasional.
- b) Menghilangkan bias personal atau kesukaan pribadi pengambil keputusan.
- c) Dapat menangani data dalam jumlah besar (Big Data).

##### Batasan:

- a) Sangat bergantung pada kualitas data (Garbage In, Garbage Out—jika data input salah, hasil pasti salah).
- b) Seringkali mengabaikan faktor manusia (seperti moral karyawan atau kepuasan pelanggan) yang sulit diangkakan.

### 3. Metode multi-kriteria: mempertimbangkan banyak aspek atau kriteria dalam memilih alternatif terbaik

Metode Multi Kriteria adalah pendekatan sistematis untuk mengevaluasi beberapa alternatif yang saling bertentangan berdasarkan lebih dari satu kriteria. Dalam dunia nyata, keputusan jarang sekali bersifat hitam-putih; sering kali kita harus mengorbankan satu hal demi mendapatkan hal lain (trade-off).

#### a. Filosofi "Multi Dimensi"

Sari Febriani menekankan bahwa sebuah keputusan yang bijaksana harus melihat dari berbagai sudut pandang (dimensi). Kriteria yang digunakan biasanya mencakup:

Mulyadi, Muhammad Yunus, Yurnalis

- Kriteria Ekonomis: Biaya, keuntungan, Return on Investment (ROI).
  - Kriteria Teknis: Kualitas, daya tahan, spesifikasi mesin.
  - Kriteria Sosial/Lingkungan: Dampak terhadap masyarakat, polusi, atau keberlanjutan.
  - Kriteria Risiko: Tingkat ketidakpastian dan keamanan.
- b. Menghadapi Conflicting Criteria (Kriteria yang Berbenturan)
- Tantangan utama dalam metode ini adalah ketika satu kriteria berbenturan dengan kriteria lain. Contoh klasik: Harga Murah vs. Kualitas Tinggi. Secara matematis, mustahil mendapatkan kualitas tertinggi dengan harga terendah. Metode multi kriteria menyediakan alat untuk mencari "titik temu" atau alternatif yang paling optimal (bukan paling sempurna).
- c. Pentingnya Skala Prioritas (Pembobotan)
- Tidak semua kriteria memiliki kedudukan yang sama. Dalam metode ini, pengambil keputusan harus memberikan bobot. Misalnya, bagi perusahaan yang sedang krisis, bobot "Biaya" mungkin 70%, sedangkan bagi perusahaan mewah, bobot "Kualitas" mungkin 80%.
- Langkah-Langkah Operasional dalam Metode Multi Kriteria berdasarkan literatur tersebut, proses ini biasanya melibatkan:
- ✓ Menetapkan Alternatif: Menentukan pilihan-pilihan yang tersedia (Contoh: Lokasi A, Lokasi B, Lokasi C).
  - ✓ Menetapkan Kriteria: Menentukan faktor apa saja yang dinilai.
  - ✓ Matriks Penilaian: Mengisi skor untuk setiap alternatif pada setiap kriteria.
  - ✓ Aplikasi Algoritma: Menggunakan model tertentu seperti AHP (Analytic Hierarchy Process), TOPSIS, atau SAW (Simple Additive Weighting) untuk memproses data tersebut.

- ✓ Sampel Kongkret: Pemilihan Lokasi Pembangunan Cabang Baru

Mari kita uraikan dalam contoh nyata di lapangan:

- ✓ Sebuah organisasi pendidikan ingin membuka cabang baru. Mereka memiliki tiga pilihan lokasi: Pusat Kota, Pinggiran Kota, dan Kawasan Industri.
- ✓ Kriteria yang Dipertimbangkan:
- ✓ Biaya Sewa (Ekonomis): Semakin murah semakin baik.
- ✓ Aksesibilitas (Teknis): Kemudahan transportasi bagi siswa/mahasiswa.
- ✓ Persaingan (Strategis): Jumlah kompetitor di sekitar lokasi.
- ✓ Keamanan (Sosial): Tingkat kriminalitas dan kenyamanan lingkungan.

Proses Analisis:

- ✓ Pusat Kota: Aksesibilitas sangat tinggi (Skor 9), tapi biaya sewa sangat mahal (Skor 3).
- ✓ Pinggiran Kota: Biaya sewa murah (Skor 8), tapi aksesibilitas sedang (Skor 5).
- ✓ Kawasan Industri: Keamanan rendah (Skor 4), tapi persaingan hampir tidak ada (Skor 9).

Hasil Akhir:

Dengan menggunakan metode Multi Kriteria, manajemen tidak langsung memilih Pusat Kota hanya karena ramai. Mereka akan menghitung total skor berdasarkan bobot. Jika perusahaan mengutamakan "Keberlanjutan Jangka Panjang", maka skor Aksesibilitas dan Keamanan akan diperbesar bobotnya, yang mungkin akan memenangkan Pinggiran Kota sebagai pilihan paling optimal secara keseluruhan.

#### 4. Metode berbasis sistem: menggunakan teknologi seperti sistem pendukung keputusan

Metode berbasis sistem adalah pendekatan pengambilan keputusan yang mengintegrasikan perangkat keras (hardware), perangkat lunak (software), dan basis data (database) untuk

Mulyadi, Muhammad Yunus, Yurnalis

menghasilkan rekomendasi kebijakan. Inti dari metode ini adalah Sistem Pendukung Keputusan (SPK) atau Decision Support Systems (DSS).

Berikut uraiannya :

a. Peran Sistem Pendukung Keputusan (DSS)

Menurut Sari Febriani, DSS bukanlah pengganti manajer, melainkan "asisten cerdas" yang memperluas kemampuan kognitif manusia.

- Integrasi Data: Sistem mampu menarik data dari berbagai divisi (keuangan, SDM, pemasaran) secara real-time.
- Interaktivitas: Pengambil keputusan dapat melakukan simulasi "What-If Analysis". Contoh: "Apa yang terjadi pada keuntungan jika biaya distribusi naik 5%?"
- Fleksibilitas: Sistem dirancang untuk menangani masalah yang semi-terstruktur, di mana ada bagian yang bisa dihitung secara pasti dan bagian yang memerlukan penilaian manusia.

b. Arsitektur Metode Berbasis Sistem

Dalam buku tersebut, dijelaskan bahwa metode ini berdiri di atas tiga pilar utama:

- Manajemen Data: Kemampuan sistem dalam menyimpan dan mengelola ribuan data historis tanpa ada yang terlewat.
- Manajemen Model: Kumpulan model statistik, keuangan, dan sains manajemen yang siap digunakan untuk menganalisis data.
- Antarmuka Pengguna (User Interface): Tampilan (seperti dashboard) yang memudahkan manajer melihat hasil analisis dalam bentuk grafik atau tabel yang mudah dipahami.

Langkah-Langkah Operasional Berbasis Sistem Implementasi metode ini di lapangan mengikuti alur teknologi sebagai berikut:

- ✓ Input: Memasukkan data mentah ke dalam sistem.
- ✓ Processing: Sistem melakukan komputasi menggunakan algoritma yang telah ditentukan (seperti logika fuzzy, jaringan saraf tiruan, atau algoritma genetika).
- ✓ Output: Sistem mengeluarkan beberapa alternatif solusi lengkap dengan proyeksi risikonya masing-masing.
- ✓ Feedback: Manajer memilih satu solusi, dan hasilnya dimasukkan kembali ke sistem untuk pembelajaran di masa depan.
- ✓ Sampel Kongkret: Sistem Pendukung Keputusan Penentuan Kelayakan Kredit

Mari kita terapkan teori ini ke dalam operasional sebuah bank atau lembaga keuangan:

- Kasus: Menentukan apakah seorang nasabah layak mendapatkan pinjaman besar.

Jika menggunakan metode manual, petugas bank mungkin subjektif.

Namun, dengan Metode Berbasis Sistem:

- Langkah 1 (Input): Petugas memasukkan data nasabah (pendapatan, riwayat cicilan, jumlah tanggungan, usia, dan aset).
- Langkah 2 (Processing): Sistem DSS bank yang menggunakan model Credit Scoring secara otomatis memproses data tersebut. Sistem membandingkan data nasabah dengan ribuan data nasabah lainnya di masa lalu.
- Langkah 3 (Output): Dalam hitungan detik, sistem mengeluarkan skor (misalnya 85/100) dan label "LAYAK" dengan catatan bunga tertentu.

Keputusan: Manajer bank tinggal memberikan persetujuan akhir berdasarkan rekomendasi akurat dari sistem tersebut.

Keunggulan Metode Berbasis Sistem

Mulyadi, Muhammad Yunus, Yurnalis

- Objektivitas Mutlak: Menghilangkan unsur nepotisme atau perasaan pribadi dalam pengambilan keputusan.
- Kecepatan Luar Biasa: Masalah yang memerlukan waktu hitung berhari-hari secara manual dapat diselesaikan dalam hitungan detik.
- Penyimpanan Memori: Semua keputusan masa lalu terekam dengan baik, sehingga organisasi bisa belajar dari kesalahan atau keberhasilan sebelumnya.<sup>16</sup>

Dapat di simpulkan bahwa dengan adanya metode pengambilan keputusan, proses pemilihan alternatif menjadi lebih terarah, mengurangi kesalahan, serta meningkatkan kualitas keputusan, terutama dalam menghadapi masalah yang kompleks dan penuh ketidakpastian. Sejalan dengan kesimpulan bahwa metode pengambilan keputusan adalah pendekatan sistematis yang digunakan untuk membantu individu atau organisasi dalam menentukan pilihan terbaik secara rasional dan terstruktur. Metode ini sangat penting karena mampu meningkatkan efektivitas keputusan, mengurangi risiko kesalahan, serta membantu menyelesaikan masalah secara ilmiah dan objektif.

Meskipun metode yang dipaparkan Febriana memberikan fondasi yang kuat bagi para manajer, terdapat kritik mendasar mengenai relevansinya dalam menghadapi big data. Peneliti lain menyanggah bahwa kerangka kerja Febriana cenderung bersifat statis dan kurang mengakomodasi dinamika data real-time yang menjadi ciri khas era digital. Dalam pandangan sistemik, pengambilan keputusan haruslah bersifat adaptif dan sirkular. Kritik yang muncul menyatakan bahwa metode konvensional tersebut seringkali terlambat dalam merespons

---

<sup>16</sup> Sari, Febrina. *Metode dalam Pengambilan Keputusan*. (Yogyakarta: Deepublish, 2017) hal.199

anomali sistem karena terlalu terpaku pada prosedur birokratis yang kaku, sementara tuntutan era digital memerlukan kecepatan dan fleksibilitas sistemik

Selanjutnya berdasarkan metode-metode yang dikemukakan Sari Febriani dalam buku "Metode Dalam Pengambilan Keputusan" (2017), kita dapat menyusun diskursus kritis yang mempertanyakan efektivitas absolut dari keempat metode tersebut di era disrupsi saat ini.

Berikut adalah uraian panjang mengenai bantahan terhadap empat teori tersebut beserta dengan sampel konkret :

Analisis Kritis dan Bantahan terhadap Teori Pengambilan Keputusan Sari Febriani :

#### 1. Kritik terhadap Metode Kualitatif (Intuisi & Pengalaman)

Penggunaan intuisi dan pengalaman sebagai basis utama keputusan sering kali menyesatkan karena adanya bias kognitif yang melekat pada individu. Pengalaman masa lalu cenderung menciptakan "zona nyaman" yang membuat pengambil keputusan menutup mata terhadap perubahan radikal di pasar. Dalam teori manajemen modern, ketergantungan pada pengalaman dapat menyebabkan kegagalan adaptasi terhadap inovasi disruptif.<sup>17</sup>

Sampel Bantahan: Seorang manajer ritel konvensional yang bersikeras tidak beralih ke e-commerce karena merasa puluhan tahun sukses dengan toko fisik (pengalaman), akhirnya mengalami kebangkrutan karena pola konsumsi masyarakat telah berubah total.

#### 2. Kritik terhadap Metode Kuantitatif (Matematis & Statistik)

Kelemahan fatal metode ini adalah asumsi bahwa semua fenomena dapat diangkakan. Metode kuantitatif sering kali mengabaikan aspek-aspek non-numerik seperti moralitas, loyalitas karyawan, dan etika bisnis. Selain itu, ketergantungan pada data historis membuat

---

<sup>17</sup> Sari Febriani, Metode Dalam Pengambilan Keputusan, (Malang: Litera Publishing, 2017), hlm. 199. (Sebagai rujukan utama teori yang dibantah)

Mulyadi, Muhammad Yunus, Yurnalis

model statistik gagap dalam menghadapi peristiwa Black Swan (kejadian tak terduga yang berdampak besar).<sup>18</sup>

Sampel Bantahan: Sebuah perusahaan melakukan efisiensi besar-besaran berdasarkan hitungan matematis untuk menekan biaya operasional, namun mengabaikan faktor psikologis karyawan. Hasilnya, angka biaya memang turun, namun produktivitas hancur karena moral karyawan berada pada titik terendah.

### 3. Kritik terhadap Metode Multi Kriteria (MCDM)

Meskipun terlihat adil karena melibatkan banyak aspek, metode ini memiliki kelemahan pada subjektivitas penentuan bobot kriteria. Penentuan nilai kepentingan (bobot) antar kriteria tetap merupakan hasil pemikiran subjektif manusia yang rentan terhadap kepentingan politik atau kelompok tertentu di dalam organisasi.<sup>19</sup>

Sampel Bantahan: Dalam proyek pembangunan daerah, kriteria "Keuntungan Ekonomi" diberi bobot jauh lebih tinggi daripada "Kelestarian Lingkungan". Secara sistem, keputusan ini valid, namun secara etis mengabaikan kerusakan ekosistem jangka panjang demi angka pertumbuhan jangka pendek.

### 4. Kritik terhadap Metode Berbasis Sistem (Teknologi/DSS)

Metode ini menciptakan risiko ketergantungan berlebih terhadap teknologi (technological dependency). Sistem pendukung keputusan hanyalah alat yang bekerja berdasarkan algoritma yang dibuat manusia. Jika pembuat program memiliki bias tertentu, maka sistem akan

---

<sup>18</sup> Gary Klein, *Sources of Power: How People Make Decisions*, (MIT Press, 1998), hlm. 15-20. (Membahas mengenai keterbatasan data kuantitatif dalam situasi kompleks).

<sup>19</sup> Thomas L. Saaty, *Decision Making with the Analytic Hierarchy Process*, (International Journal of Services Sciences, 2008), hlm. 83. (Mengenai subjektivitas dalam pemberian bobot pada multi kriteria)

menghasilkan keputusan yang bias secara otomatis namun terlihat seolah-olah objektif karena dikeluarkan oleh mesin.<sup>20</sup>

Sampel Bantahan: Penggunaan sistem AI untuk menyeleksi kandidat pegawai yang secara otomatis menggugurkan pelamar dari wilayah geografis tertentu karena algoritma menganggap wilayah tersebut tidak produktif, yang akhirnya memicu diskriminasi sistemik.

Dapat diakui Karya Sari Febriana dalam Metode Pengambilan Keputusan memberikan kontribusi fundamental dengan menyediakan peta jalan prosedural yang rigid bagi para praktisi manajemen. Febriana berhasil membedah kerumitan langkah-langkah pengambilan keputusan menjadi elemen-elemen yang terukur, yang dalam konteks tertentu, memberikan kepastian di tengah situasi organisasi yang ambigu. Akan tetapi, efektivitas model ini tidak luput dari tinjauan kritis para peneliti kontemporer. Kritik utama yang muncul adalah mengenai sifat model tersebut yang cenderung '*atomistik*' yakni melihat setiap tahapan sebagai entitas yang berdiri sendiri tanpa mempertimbangkan interaksi non-linear antar variabel.

Namun benang merah yang menghubungkan pemikiran Febriana dengan kritik tersebut terletak pada evolusi kompleksitas masalah yang dihadapi organisasi. Di satu sisi, model Febriana sangat relevan sebagai titik berangkat (*starting point*) untuk menciptakan ketertiban administratif. Akan tetapi, di sisi lain, kritik dari peneliti lain menjadi pengingat bahwa di era digital yang serba terhubung, sebuah keputusan tidak lagi bisa diambil dalam ruang hampa. Relevansi pemikiran Febriana justru menemukan urgensi barunya ketika ditarik ke dalam kerangka Berpikir Sistemik (*Systems Thinking*).

Dalam era digital yang ditandai dengan volatilitas tinggi, sisi positif dari pemikiran Febriana yakni ketajaman dalam identifikasi masalah harus diintegrasikan dengan kemampuan melihat 'keseluruhan yang utuh' (*the whole system*). Berpikir sistemik bertindak sebagai jembatan yang menyempurnakan metode Febriana; ia tidak hanya fokus

---

<sup>20</sup> James Manyika, dkk., Notes from the AI frontier: Tackling bias in AI and machine learning, (McKinsey Global Institute, 2019). (Mengenai kelemahan sistem pendukung keputusan berbasis teknologi)

Mulyadi, Muhammad Yunus, Yurnalis

pada apa keputusan yang diambil, tetapi bagaimana keputusan tersebut akan beresonansi ke seluruh bagian organisasi secara real-time.

Dengan demikian, kesimpulan dari relevansi antara keduanya *bukanlah sebuah pertentangan biner, melainkan sebuah kontinum*. Metode Febriana memberikan struktur, sementara kritik sistemik memberikan daya hidup (agility). Bagi organisasi di era digital, berpikir sistemik menjadi ruh yang memastikan bahwa langkah-langkah metodis yang disarankan Febriana tidak menjadi kaku, melainkan menjadi responsif terhadap umpan balik (feedback loops) yang dihasilkan oleh teknologi informasi. Integrasi inilah yang menjadi kunci efektivitas pengambilan keputusan: tetap berpijak pada metode yang kuat, namun tetap memiliki kesadaran sistemik yang luas."

Berikut adalah ringkasan relevansinya

- Sisi Positif Febriana: Memberikan disiplin proses dan struktur logika yang jelas (sangat dibutuhkan agar pengambilan keputusan digital tidak sporadis).
- Titik Kritik: Model konvensional seringkali gagal memprediksi efek domino karena terlalu fokus pada satu titik masalah.
- Solusi Sistemik: Menggunakan struktur Febriana sebagai frame, namun menggunakan prinsip sistemik untuk memetakan hubungan antar departemen, data, dan dampak teknologi secara menyeluruh.

## Era Digital

Secara etimologis, istilah "*era digital*" merupakan gabungan dua konsep yang memiliki akar sejarah yang berbeda namun saling mengukuhkan dalam konteks modern. Kata "*era*" berasal dari bahasa Latin *aera*, yang pada awalnya merujuk pada unit perhitungan atau angka-angka yang digunakan sebagai dasar penanggalan.<sup>21</sup> Dalam konteks

---

<sup>21</sup> Oxford English Dictionary, Etymological Definition of Era, (Oxford: Oxford University Press, 2020), hal. 142

sosiologis dan sejarah, era menandai sebuah periode waktu yang dicirikan oleh karakteristik, peristiwa, atau tahapan perkembangan peradaban yang unik. Sementara itu, istilah "*digital*" berakar dari kata Latin *digitus*, yang berarti "*jari*" atau "*jemari*".<sup>22</sup> Penggunaan kata ini merujuk pada praktik kuno manusia dalam menghitung menggunakan jari, yang kemudian berevolusi menjadi representasi data dalam bentuk angka-angka diskrit.

Dalam pembahasan teknologi informasi, digitalisasi merepresentasikan transisi dari sinyal analog yang bersifat kontinu menjadi kode-kode biner yang terputus (diskrit). Transformasi ini bukan sekadar perubahan teknis, melainkan sebuah revolusi sudut pandang dalam cara manusia memproses realitas. Data yang awalnya bersifat fisik dan ruang-waktu kini dikonversi menjadi urutan angka "0" dan "1", yang memungkinkannya untuk dikirim, disimpan, dan dimanipulasi dengan kecepatan cahaya tanpa kehilangan keakuratan informasinya.

Memasuki abad ke-21, era digital tidak lagi dipandang hanya sebagai perangkat alat komunikasi, melainkan telah menjadi "ruang baru" atau ekosistem yang mengubah struktur fundamental pengambilan keputusan. Secara konseptual, era digital menciptakan lingkungan yang hiper-konektif di mana setiap elemen informasi saling memengaruhi dalam waktu nyata (real-time). Hal ini menuntut adanya pergeseran paradigma dari pengambilan keputusan yang bersifat mekanistik menuju pengambilan keputusan yang berbasis pada berpikir sistemik.<sup>23</sup>

Keberadaan era digital memaksa organisasi untuk meninggalkan pola pikir linear. Dalam sistem yang terdigitalisasi, sebuah intervensi kecil pada satu titik data dapat mengakibatkan efek riam/ efek berantai (cascading effect) yang memengaruhi seluruh sistem organisasi. Oleh karena itu, memahami era digital secara etimologis sebagai era "perhitungan jari" yang kini menjadi "perhitungan algoritma" membantu kita menyadari bahwa pada intinya, teknologi tetaplah sebuah alat untuk

---

<sup>22</sup> P.G.W. Glare (Ed.), Oxford Latin Dictionary, (Oxford: Clarendon Press, 1982), hal. 541

<sup>23</sup> Peter Senge, *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*, (New York: Doubleday, 2006), hal. 92

Mulyadi, Muhammad Yunus, Yurnalis

memperluas kapasitas otak manusia dalam mengelola kompleksitas sistem yang semakin luas dan tak terduga.

Rhenald Kasali, dalam karyanya yang fenomenal mengenai disrupsi, menegaskan bahwa era digital bukanlah sekadar perubahan teknologi, melainkan fenomena "pindah rumah" ke platform baru yang menciptakan tatanan bisnis dan sosial yang sama sekali berbeda.<sup>24</sup> Pandangan ini menekankan bahwa setiap organisasi yang tidak mampu beradaptasi dengan kecepatan digital akan mengalami kepunahan karena terjebak pada model bisnis lama yang bersifat linear dan birokratis.

Di sisi lain, Firmanzah memberikan perspektif yang lebih menekankan pada dimensi persaingan global dan manajemen strategis di tengah arus informasi digital. Ia berargumen bahwa era digital menuntut negara dan organisasi untuk memiliki keunggulan kompetitif yang berbasis pada pengetahuan (knowledge-based economy).<sup>25</sup> Berbeda dengan Kasali yang lebih menyoroti sisi perubahan radikal (disrupsi), Firmanzah lebih memfokuskan pada bagaimana institusi dapat memperkuat daya saingnya melalui regulasi dan manajemen internal yang adaptif terhadap pasar bebas digital.<sup>26</sup>

Meskipun terdapat perbedaan titik tekan, kedua pemikir ini bertemu pada satu titik krusial: kebutuhan akan transformasi pola pikir. Jika Kasali menuntut adanya self-disruption atau kemampuan merusak diri sendiri untuk membangun kembali sistem yang lebih relevan, Firmanzah menekankan pentingnya sinergi antara kebijakan makro dan langkah mikro dalam menghadapi ketidakpastian global. Sintesis dari kedua pandangan ini menunjukkan bahwa efektivitas manajemen di era

---

<sup>24</sup> Rhenald Kasali, *Disruption: Tak Ada yang Tak Bisa Diubah Sebelum Dihadapi, Motivasi Saja Tidak Cukup*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2017), hal. 34

<sup>25</sup> Firmanzah, *Global Marketing: Strategi Pemasaran Global di Era Digital*, (Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia, 2012), hal. 112

<sup>26</sup> Firmanzah, *Mengelola Partai Politik: Komunikasi dan Positioning Ideologi Politik di Era Demokrasi*, (Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia, 2011), hal. 89.

digital sangat bergantung pada kemampuan pemimpin untuk berpikir secara sistemik.<sup>27</sup>

Era digital, dalam kacamata penulis Indonesia, adalah sebuah ekosistem yang kompleks di mana setiap elemen—mulai dari perilaku konsumen, infrastruktur teknologi, hingga kebijakan pemerintah—saling berinteraksi secara non-linear. Oleh karena itu, penerapan berpikir sistemik menjadi jembatan yang menyatukan semangat disruptsi Kasali dan manajemen strategis Firmanzah, guna menciptakan pengambilan keputusan yang tepat guna dan berkelanjutan.

Penulis akan mengulik pergeseran paradigma ekonomi-manajemen melalui perbandingan karya Rhenald Kasali dan Firmanzah. Di satu sisi, kita akan melihat bagaimana Kasali menekankan kelenturan organisasi menghadapi perubahan perilaku konsumen, sementara di sisi lain, kita akan menelaah perspektif Firmanzah mengenai daya saing nasional di tengah integrasi ekonomi digital. Sintesis dari kedua pemikiran ini diharapkan mampu memberikan gambaran utuh mengenai peta jalan transformasi digital di tanah air.

Fokus utama dalam analisis ini adalah bagaimana individu dan institusi harus melakukan transformasi fundamental agar tidak tergilas oleh arus perubahan yang semakin cepat.

### **1. Rhenald Kasali: Self Disruption (2018)**

Dalam buku ini, Kasali memperkenalkan konsep bahwa musuh terbesar dari keberhasilan di era digital bukanlah kompetitor, melainkan keberhasilan masa lalu itu sendiri. Ia menjelaskan bahwa era digital telah melahirkan "ekonomi berbagi" (sharing economy) yang menghancurkan model bisnis konvensional [1]. Kasali menekankan pentingnya melakukan "Self Disruption" sebuah tindakan berani untuk mengganggu atau mengubah diri sendiri sebelum pihak lain melakukannya secara paksa. Organisasi yang mapan seringkali terjebak dalam zona nyaman karena merasa sistem yang mereka miliki masih menghasilkan keuntungan. Namun, dalam tinjauan literatur ini, Kasali menegaskan bahwa

---

<sup>27</sup> Peter Senge, *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*, (New York: Doubleday, 2006), hal. 102

Mulyadi, Muhammad Yunus, Yurnalis

keberhasilan masa lalu adalah musuh terbesar masa depan. Di era digital, gangguan (disruption) tidak datang dari pesaing yang sejenis, melainkan dari perusahaan berbasis platform yang menawarkan efisiensi dan kecepatan (misal: perpindahan dari transportasi konvensional ke berbasis aplikasi)

Relevansi buku ini terletak pada analisisnya mengenai perpindahan kekuasaan dari pemilik aset fisik ke pemilik platform digital. Kasali berargumen bahwa di era ini, kelincahan (agility) jauh lebih berharga daripada ukuran organisasi yang besar namun kaku. Ia memberikan peringatan keras bahwa mereka yang menolak untuk belajar kembali (re-learn) dan membuang ilmu lama yang sudah tidak relevan (unlearn) akan menjadi fosil dalam peradaban digital yang dinamis ini.<sup>28</sup>

## **2. Firmanzah: Globalisasi Ekonomi dan Dinamika Global (2016)**

Berbeda dengan Kasali yang banyak menyoroti sisi manajerial dan perilaku, Firmanzah melalui buku ini membawa kita ke ranah ekonomi-politik makro. Ia menjelaskan bahwa era digital adalah katalisator utama yang mempercepat arus globalisasi, di mana batas-batas negara menjadi semakin maya (borderless). Firmanzah menyoroti bahwa dalam dinamika global ini, integrasi ekonomi digital memaksa setiap negara untuk memiliki standar daya saing yang setara dengan pemain global.

Ia menekankan bahwa relevansi digitalisasi dalam konteks global bukan sekadar masalah teknis, melainkan masalah strategi nasional dalam menjaga kedaulatan ekonomi. Firmanzah berpendapat bahwa negara-negara berkembang seperti Indonesia harus mampu memanfaatkan teknologi informasi untuk meningkatkan efisiensi birokrasi dan transparansi pasar agar tidak sekadar menjadi objek

---

<sup>28</sup> Rhenald Kasali, *Self Disruption: Larilah ke Masa Depan atau Menjadi Sejarah*, (Jakarta: Mizan Publishing, 2018), hal. 145

konsumsi dari produk-produk digital global.<sup>29</sup> Pandangan ini memberikan landasan bagi pentingnya kebijakan publik yang mendukung inovasi tanpa mematikan sektor ekonomi kerakyatan.

### **3. Sintesis: Adaptasi Internal vs. Daya Saing Eksternal**

Jika ditarik sebuah benang merah, kesimpulan dari buku Kasali memberikan panduan bagi individu dan organisasi untuk melakukan revolusi mental dan struktural dari dalam, sedangkan buku Firmanzah memberikan peta jalan tentang bagaimana transformasi tersebut berinteraksi dengan tekanan eksternal dalam sistem ekonomi dunia. Keduanya sepakat bahwa era digital menuntut respon yang cepat, namun Kasali lebih fokus pada strategi "bagaimana cara berubah", sementara Firmanzah lebih fokus pada "mengapa kita harus bersaing secara global".

### **Kompleksitas**

Penulis akan mengulik dimensi kompleksitas sebagai variabel utama dalam berpikir sistemik. Di era digital, kompleksitas bukan sekadar akumulasi dari banyak bagian yang bergerak, melainkan hasil dari interaksi non-linear yang menciptakan pola-pola baru yang sulit diprediksi secara mekanistik.

Kompleksitas dalam konteks berpikir sistemik merujuk pada kondisi di mana suatu sistem terdiri dari banyak elemen yang saling berinteraksi secara dinamis, sehingga menghasilkan pola yang tidak selalu dapat diprediksi secara linier. Dalam pandangan akademisi Indonesia, kompleksitas tidak hanya dipahami sebagai kerumitan struktural, tetapi juga sebagai keterkaitan fungsional antar komponen yang membentuk suatu kesatuan sistem yang utuh.<sup>30</sup> Oleh karena itu, berpikir sistemik menjadi pendekatan penting dalam memahami fenomena kompleks yang tidak dapat dijelaskan melalui analisis parsial semata.

---

<sup>29</sup> Firmanzah, *Globalisasi Ekonomi dan Dinamika Global: Analisis Ekonomi-Politik*, (Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia, 2016), hal. 102

<sup>30</sup> Suriasumantri, Jujun S. *Filsafat Ilmu: Sebuah Pengantar Populer*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan, 2009

**Mulyadi, Muhammad Yunus, Yurnalis**

Dalam era digital, kompleksitas semakin meningkat seiring dengan berkembangnya teknologi informasi dan komunikasi yang mempercepat arus data dan interaksi global. Digitalisasi telah menciptakan sistem yang saling terhubung (*interconnected systems*), di mana perubahan kecil pada satu bagian dapat berdampak besar pada bagian lain dalam waktu yang sangat cepat.<sup>31</sup> Kondisi ini menuntut pengambil keputusan untuk tidak hanya memahami bagian-bagian sistem, tetapi juga hubungan antar bagian tersebut secara menyeluruh.

Kompleksitas dalam pengambilan keputusan juga muncul dari keberadaan data yang melimpah (*big data*) yang harus diolah dan diinterpretasikan secara tepat. Akademisi Indonesia menekankan bahwa banyaknya data tidak selalu berbanding lurus dengan kualitas keputusan, karena tanpa kemampuan berpikir sistemik, data tersebut justru dapat menimbulkan kebingungan dan bias interpretasi. Oleh karena itu, diperlukan kemampuan untuk menyaring, mengintegrasikan, dan memahami konteks data dalam kerangka sistem yang lebih luas.

Selain itu, kompleksitas juga berkaitan dengan adanya berbagai kepentingan yang saling bertentangan dalam suatu sistem sosial. Dalam konteks pengambilan keputusan di era digital, pemangku kepentingan tidak hanya terbatas pada individu atau organisasi lokal, tetapi juga mencakup aktor global dengan kepentingan yang beragam.<sup>32</sup> Hal ini memperumit proses pengambilan keputusan karena setiap keputusan harus mempertimbangkan dampak terhadap berbagai pihak secara simultan.<sup>12</sup>

Kompleksitas juga diperkuat oleh sifat ketidakpastian dan perubahan yang cepat dalam lingkungan digital. Informasi yang tersedia sering kali bersifat dinamis dan berubah dalam waktu singkat, sehingga

---

<sup>31</sup> Tilaar, H.A.R. *Perubahan Sosial dan Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2012

<sup>32</sup> Soekanto, Soerjono. *Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2013

keputusan yang diambil harus bersifat adaptif dan fleksibel. Dalam hal ini, berpikir sistemik membantu pengambil keputusan untuk memahami pola perubahan dan mengantisipasi kemungkinan yang akan terjadi di masa depan.

Lebih lanjut, kompleksitas dalam sistem digital sering kali menghasilkan fenomena yang tidak diharapkan (unintended consequences).<sup>33</sup> Keputusan yang diambil tanpa mempertimbangkan keseluruhan sistem dapat menimbulkan dampak negatif yang tidak terduga pada aspek lain. Oleh karena itu, pendekatan sistemik menekankan pentingnya analisis jangka panjang dan pemahaman terhadap hubungan sebab-akibat yang bersifat tidak langsung.

Faktor manusia juga menjadi bagian penting dalam kompleksitas pengambilan keputusan. Persepsi, nilai, dan pengalaman individu memengaruhi cara mereka memahami informasi dan membuat keputusan. Dalam konteks ini, akademisi Indonesia menekankan pentingnya integrasi antara pendekatan rasional dan kontekstual dalam memahami kompleksitas sistem sosial.<sup>34</sup>

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kompleksitas dalam berpikir sistemik menuntut kemampuan untuk melihat sistem secara holistik, memahami hubungan antar komponen, serta mengelola ketidakpastian dan dinamika perubahan. Pendekatan ini menjadi sangat relevan dalam era digital, di mana keputusan harus diambil secara cepat namun tetap mempertimbangkan dampak jangka panjang dan keterkaitan antar sistem. Oleh karena itu, penguasaan berpikir sistemik menjadi kompetensi kunci bagi pengambil keputusan dalam menghadapi tantangan kompleks di era digital.

### **1. Dinamika Non-Linearitas dan Efek Jaringan**

Kompleksitas dalam berpikir sistemik bermula dari pemahaman bahwa setiap tindakan dalam sebuah sistem digital akan memicu reaksi berantai yang tidak selalu proporsional. Dalam pengambilan keputusan,

---

<sup>33</sup> Mulyana, Deddy. Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010

<sup>34</sup> Ndraha, Taliziduhu. Kybernology (Ilmu Pemerintahan Baru). Jakarta: Rineka Cipta, 2003

Mulyadi, Muhammad Yunus, Yurnalis

seorang manajer tidak lagi bisa menggunakan logika sebab-akibat sederhana (linear logic). Hal ini dikarenakan adanya efek jaringan (network effect) di mana satu variabel kecil dapat teramplifikasi menjadi perubahan besar di seluruh sistem.<sup>35</sup> Kompleksitas ini menuntut pengambil keputusan untuk melihat "pola" (patterns) alih-alih hanya melihat "kejadian" (events) tunggal.

## 2. Keterhubungan Masif (Hyper-connectivity)

Era digital menciptakan keterhubungan antar-elemen yang sangat padat. Dalam sistem pendidikan atau organisasi pemerintahan, keputusan yang diambil di satu departemen akan langsung berdampak pada departemen lain melalui aliran data yang real-time.<sup>36</sup> Kompleksitas muncul ketika batas-batas organisasi menjadi kabur (blurring boundaries). Berpikir sistemik di sini berperan untuk memetakan feedback loops (lingkaran umpan balik), baik itu reinforcing loops yang memperkuat pertumbuhan, maupun balancing loops yang menjaga stabilitas sistem agar tidak kolaps akibat beban informasi yang berlebih.<sup>37</sup>

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan, dapat disimpulkan bahwa penerapan berpikir sistemik (*systems thinking*) merupakan kebutuhan penting dalam pengambilan keputusan di era digital yang ditandai oleh kompleksitas, perubahan cepat, dan keterhubungan antarunsur yang semakin dinamis. Pendekatan ini membantu organisasi dan pemimpin untuk memahami suatu persoalan secara menyeluruh, bukan hanya

---

<sup>35</sup> Rhenald Kasali, *Self Disruption: Larilah ke Masa Depan atau Menjadi Sejarah*, (Jakarta: Mizan Publishing, 2018), hal. 56

<sup>36</sup> Firmanzah, *Mengelola Daya Saing Ekonomi Nasional: Strategi Menghadapi Globalisasi*, (Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia, 2012), hal. 118

<sup>37</sup> Peter Senge, *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*, (London: Random House, 2006) — Konsep ini sering dirujuk oleh Kasali dan Firmanzah dalam konteks berpikir sistemik.

melihat masalah secara parsial atau linear. Pemikiran Rhenald Kasali tentang disrupsi menunjukkan bahwa pengambil keputusan harus mampu meninggalkan pola pikir lama dan beradaptasi dengan perubahan melalui strategi yang inovatif dan berorientasi masa depan. Sementara itu, pandangan Firmanzah menegaskan pentingnya manajemen strategis yang mampu menghubungkan faktor internal dan eksternal organisasi secara holistik dalam menghadapi persaingan global dan perkembangan teknologi digital. Selain itu, penelitian ini menunjukkan bahwa keputusan yang diambil tanpa pendekatan sistemik berpotensi menimbulkan dampak negatif yang tidak terduga terhadap organisasi. Oleh karena itu, berpikir sistemik menjadi sarana penting untuk memahami hubungan sebab-akibat, mengelola risiko, serta memastikan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang. Dengan mengintegrasikan analisis disrupsi dan strategi sistemik, organisasi dapat membangun budaya kerja yang lebih adaptif, inklusif, dan resilien terhadap perubahan zaman. Dengan demikian, berpikir sistemik tidak hanya berfungsi sebagai metode analisis, tetapi juga sebagai kunci dalam mengubah tantangan digital menjadi peluang strategis yang lebih terarah dan berkelanjutan.

Mulyadi, Muhammad Yunus, Yurnalis

### DAFTAR PUSTAKA

- Meadows, D. H. (2008). *Thinking in Systems: A Primer*. Chelsea Green Publishing. (Kritik terhadap pola pikir linear dalam sistem yang kompleks).
- Gharajedaghi, J. (2011). *Systems Thinking: Managing Chaos and Complexity*.
- Morgan Kaufmann. (Definisi berpikir sistemik sebagai disiplin holistik).
- Al Qur'an surat Al Hujarat ayat 6
- HR. Tirmidzi. Sunan At-Tirmidzi, Kitab Al-Birr wa Ash-Shilah, No. 2012. (Sumber hadis tentang sifat tergesa-gesa).
- Levitin, D. J. (2014). *The Organized Mind: Thinking Straight in the Age of Information Overload*. Dutton. (Membahas tantangan kognitif dalam memproses data di era digital).
- Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Doubleday. (Konsep berpikir sistemik sebagai integrasi disiplin organisasi).
- John Bratton dan Jeffrey Gold, *Human Resource Management: Theory and Practice* (London: Palgrave Macmillan, 2017), hlm. 322
- Mark Easterby-Smith dan Luis Araujo, *Organizational Learning and the Learning Organization: Developments in Theory and Practice* (London: Sage Publications, 1999), hlm. 15-18.
- Stephen Fineman, *Understanding Emotion at Work* (London: Sage Publications, 2003), hlm. 89.
- Mack, O., dkk. (2016). *Managing in a VUCA World*. Springer. (Analisis tantangan kepemimpinan di era ketidakpastian).
- Braun, W. (2002). *The System Dynamics (SD) Approach to Modeling*. (Penjelasan mengenai reinforcing dan balancing loops).

- Donella H. Meadows, *Thinking in Systems: A Primer* (Vermont: Chelsea Green Publishing, 2008), hlm. 145
- Sari, Febrina. *Metode dalam Pengambilan Keputusan*. (Yogyakarta: Deepublish, 2017) hal.199
- Sari Febriani, *Metode Dalam Pengambilan Keputusan*, (Malang: Litera Publishing, 2017), hlm. 199. (Sebagai rujukan utama teori yang dibantah)
- Gary Klein, *Sources of Power: How People Make Decisions*, (MIT Press, 1998), hlm. 15-20. (Membahas mengenai keterbatasan data kuantitatif dalam situasi kompleks).
- Thomas L. Saaty, *Decision Making with the Analytic Hierarchy Process*, (International Journal of Services Sciences, 2008), hlm. 83. (Mengenai subjektivitas dalam pemberian bobot pada multi kriteria)
- James Manyika, dkk., *Notes from the AI frontier: Tackling bias in AI and machine learning*, (McKinsey Global Institute, 2019). (Mengenai kelemahan sistem pendukung keputusan berbasis teknologi)
- Oxford English Dictionary, *Etymological Definition of Era*, (Oxford: Oxford University Press, 2020), hal. 142
- P.G.W. Glare (Ed.), *Oxford Latin Dictionary*, (Oxford: Clarendon Press, 1982), hal. 541
- Peter Senge, *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*, (New York: Doubleday, 2006), hal. 92
- Rhenald Kasali, *Disruption: Tak Ada yang Tak Bisa Diubah Sebelum Dihadapi, Motivasi Saja Tidak Cukup*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2017), hal. 34
- Firmanzah, *Global Marketing: Strategi Pemasaran Global di Era Digital*, (Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia, 2012), hal. 112
- Firmanzah, *Mengelola Partai Politik: Komunikasi dan Positioning Ideologi Politik di Era Demokrasi*, (Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia, 2011), hal. 89.

**Mulyadi, Muhammad Yunus, Yurnalis**

Peter Senge, *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*, (New York: Doubleday, 2006), hal. 102

Rhenald Kasali, *Self Disruption: Larilah ke Masa Depan atau Menjadi Sejarah*, (Jakarta: Mizan Publishing, 2018), hal. 145

Firmanzah, *Globalisasi Ekonomi dan Dinamika Global: Analisis Ekonomi-Politik*, (Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia, 2016), hal. 102

Suriasumantri, Jujun S. *Filsafat Ilmu: Sebuah Pengantar Populer*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan, 2009

Tilaar, H.A.R. *Perubahan Sosial dan Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2012

Soekanto, Soerjono. *Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2013

Mulyana, Deddy. *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010

Ndraha, Taliziduhu. *Kybernology (Ilmu Pemerintahan Baru)*. Jakarta: Rineka Cipta, 2003

Rhenald Kasali, *Self Disruption: Larilah ke Masa Depan atau Menjadi Sejarah*, (Jakarta: Mizan Publishing, 2018), hal. 56

Firmanzah, *Mengelola Daya Saing Ekonomi Nasional: Strategi Menghadapi Globalisasi*, (Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia, 2012), hal. 118

Peter Senge, *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*, (London: Random House, 2006) — Konsep ini sering dirujuk oleh Kasali dan Firmanzah dalam konteks berpikir sistemik.