

[Beranda](#) > [Opini](#) >

Kita Terlalu Percaya Diri Dalam Mengambil Keputusan Organisasi



Warta Kita
Oktober 30, 2025



Keputusan yang diambil sebuah organisasi sering kali bukan hasil dari kecerdasan strategis, melainkan akibat bias kognitif yang tidak disadari.

KITA sering membanggakan bahwa keputusan-keputusan dalam organisasi lahir dari proses analitis yang matang. Kita mengklaim diri sebagai *data-driven*. Kita merasa sudah menjalankan tata kelola yang cerdas.

Namun, semakin banyak saya mengamati organisasi di sekitar saya, semakin jelas terlihat bahwa keputusan yang diambil sering kali bukan hasil dari kecerdasan strategis, melainkan akibat bias kognitif yang tidak disadari. Lebih dari itu organisasi justru membangun struktur yang memperkuat bias itu secara kolektif.

Literatur perilaku organisasi sudah mengingatkan kita. Denrell, Fang, dan Liu menunjukkan bahwa keberhasilan ekstrem sering kali bukan hasil kecakapan, melainkan keberuntungan yang kebetulan berpihak.

Namun begitu angka kinerja menjulang, organisasi langsung menempelkan label “superstar.” Kita jadi percaya diri berlebihan, menabuh drum kemenangan, lalu sejak itu keputusan-keputusan penting dikendalikan oleh keyakinan palsu yang seolah-olah keunggulan masa lalu akan otomatis berlanjut.

Fenomena ini sering terjadi pada eksekutif yang kebetulan berada pada “momentum positif.” Mereka menafsirkan keberuntungan sebagai kehebatan pribadi. Segala peringatan atau suara yang tidak sejalan dengan narasi sukses dianggap sebagai gangguan. Ketika bias atribusi sudah menetap di level puncak ini, organisasi mulai hidup dalam ilusi kompetensi.

Sementara itu, Shimizu mengingatkan bahwa respons organisasi terhadap kerugian tidak bersifat linier. Saat menghadapi sedikit tekanan, organisasi justru menjadi agresif dan mengambil risiko berlebihan. Ketika tekanan sudah mencapai level ancaman, organisasi seketika mengecilkan diri, menghindar, lalu kaku seperti tanah yang mengeras di bawah terik. Dua pola perilaku yang kontras ini sering terjadi, dan keduanya ditenagai oleh bias serta emosi kolektif, bukan nalar strategis.

Saya makin sadar bahwa yang menentukan apakah bias itu akan dikoreksi atau justru diperkuat terletak pada satu dimensi krusial: kualitas komunikasi internal.

Alvesson dan Spicer menyebutnya sebagai *functional stupidity*. Organisasi sengaja membangun prosedur yang kelihatannya rapi demi efisiensi, padahal yang sebenarnya terjadi adalah penyempitan ruang berpikir. Kita menghapus pertanyaan kritis. Kita mematikan refleksi. Kita merayakan keseragaman opini sebagai “harmoni.”

Pada titik ini, kesalahan tidak lagi bersifat individual dan berubah menjadi institusional.

Saya sering menemukan contoh nyata: meeting strategis yang tujuannya bukan untuk memutuskan yang paling benar, tetapi untuk mengamankan narasi yang sudah disepakati sebelumnya. Eksekutif membanggakan *decision-making framework*, namun pada kenyataannya framework hanya dipakai untuk membenarkan keputusan yang sudah dibuat dalam kepala.

Jika ada keraguan, sifatnya prosedural saja, bukan substantif. Kita pura-pura berdiskusi. Kita pura-pura berpikir rasional.

Model sosio-kognitif pengambilan keputusan organisasi yang saya kaji menjelaskan bahwa bias dimulai dari cara kita membingkai persepsi pada tahap awal. Lalu bias itu mengalir ke penilaian risiko, lalu diperkeras oleh budaya dan kekuasaan yang membatasi *voice*.

Ketika ketiga level itu membentuk lingkaran umpan balik yang saling menguatkan, organisasi masuk ke *self-reinforcing stupidity loop*. Kita tidak hanya membuat keputusan buruk, kita menjadi semakin yakin bahwa keputusan buruk itu benar. Sampai semuanya terlambat.

Kita sudah terlalu sering belajar dari kegagalan besar organisasi di dunia. Skandal keuangan, akuisisi yang salah arah, produk gagal total, restrukturisasi yang membabi buta. Di balik semua itu selalu ada euforia sukses sebelumnya, ada ancaman yang diabaikan, dan ada suara yang dibungkam. Tidak ada perusahaan yang bangkrut karena kekurangan data. Mereka bangkrut karena menutup akses terhadap refleksi kritis.

Menurut saya, kita harus jujur: Tidak ada organisasi yang kebal dari kebodohan kolektif. Yang membedakan hanya apakah organisasi itu memiliki kemampuan untuk menyadari kebodohnya sendiri.

Mengapa *voice* menjadi sangat penting? Karena bias jarang bisa dikoreksi oleh orang yang menimbulkan bias tersebut. Kita butuh keberanian untuk memberi ruang pada pertanyaan yang menggelisahkan, bukan hanya yang memperindah kesuksesan. Kita butuh sistem yang melindungi minoritas pandangan, terutama ketika mayoritas sedang terpukau oleh narasi kemenangan.

Saya percaya organisasi yang sehat bukan organisasi yang selalu benar. Organisasi yang sehat adalah organisasi yang mampu mengatakan “mungkin kita salah” sebelum dunia memaksa mereka mengakuinya.

Sudah waktunya pemimpin berhenti percaya bahwa intuisi mereka selalu akurat. Sudah waktunya manajer berhenti menyembah kinerja ekstrem tanpa menelusuri asalnya. Sudah waktunya komunikasi internal bukan sekadar penyampaian informasi, tetapi menjadi medium untuk memulihkan kewarasan kolektif.

Jika kita tidak ingin masuk dalam jurang kebodohan yang menguat sendiri, tiga hal wajib diperjuangkan dalam proses pengambilan keputusan:

- Lakukan evaluasi kinerja secara dewasa. Bedakan keberuntungan dengan kompetensi. Jangan terpesona oleh angka tanpa memahami proses yang melahirkannya.

- Sadari bahwa risiko bukan hanya persamaan matematis. Ia dipengaruhi ketakutan, tekanan politik, reputasi, dan emosi organisasi. Jangan menilai risiko dari angka semata.
- Pelihara budaya refleksi. Pertanyaan kritis bukan ancaman. Ia adalah imunitas organisasi.

Keputusan strategis yang baik bukan soal seberapa pintar kita merasa. Keputusan yang baik adalah hasil dari sistem yang menjaga agar kita tidak merasa pintar berlebihan. Organisasi harus belajar untuk selalu meragukan diri tepat di saat mereka merasa paling benar karena justru pada momen itulah kebodohan biasanya mulai berbicara paling lantang.

(Januari Ayu Fridayani, Dosen Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Sanata Dharma)

Penulis: Januari Ayu Fridayani

Editor: L Sukamta

SEBARKAN



Pos sebelumnya

Pendidikan Sebagai Pilar Credit Union

Pos berikutnya

Mbalur, Gerong Choir Lakukan Sapaan Kasih Kepada
ODGJ Di Ceporan

POS TERKAIT



Pendidikan Sebagai Pilar Credit Union

Organisasi Terus Bicara Soal Perilaku, Tapi Melupakan Budaya Yang Membentuknya

Credit Union: Gerakan Kolaboratif Yang Melampaui Lembaga Keuangan