



Special Issue :

Webinar Nasional
HUMANIS 2026

Program Pascasarjana Magister Manajemen

Jl. Raya Puspipetek, Buaran, Kec. Pamulang, Kota Tangerang Selatan,
Banten 15310,

Email : humanismanajemen@gmail.com

Website: <http://www.openjournal.unpam.ac.id/index.php/SNH>

Bias Kognitif Dan Dinamika Pengambilan Keputusan Strategis Pada Organisasi Pendidikan

Cognitive Bias and the Dynamics of Strategic Decision-Making in Educational Organizations

Intan Wahyu Annisaa¹⁾; Rosib²⁾; Puspita Larasati³⁾; Amaliyah Safitri⁴⁾; Praptono Feri Kusmanto⁵⁾; Muhammad Iqbal Zulfahmi⁶⁾

¹⁻⁶⁾ Program Studi Manajemen S2 Universitas Pamulang,

¹⁻⁶⁾ intanwahyuannisa@gmail.com, rosib2110@gmail.com, puspitarasati8088@gmail.com,
Amaliyahsafitri54@gmail.com, papatono.rga@gmail.com, lebeiqbal@gmail.com.

Abstrak, Pengambilan keputusan strategis pada Lembaga Pendidikan sering dipandang sebagai proses rasional yang berdasar pada data dan logika. Namun, berbagai riset dalam ranah psikologi kognitif dan perilaku organisasi menunjukkan bahwa proses tersebut jauh lebih riskan terhadap distorsi sistematis yang dikenal sebagai bias kognitif. Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi jenis-jenis bias kognitif yang paling lazim dalam praktik pengambilan keputusan strategis pada organisasi Pendidikan di Indonesia, menelaah factor-faktor structural dan kultural yang memperkuat hal tersebut, serta merumuskan kerangka mitigasi yang relevan dengan konteks kelembagaan pendidikan. Studi menggunakan pendekatan kualitatif-deskriptif dengan menggunakan metode pengumpulan data berupa wawancara mendalam, observasi partisipatif dan telaah dokumen kebijakan di 13 satuan pendidikan di kota Tangerang Selatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa confirmation bias merupakan bias yang paling dominan (84%), disusul dengan anchoring bias (78%) dan overconfidence bias (71%). Bias-bias system pengambilan keputusan yang lebih reflektif dan berbasis bukti di lingkungan pendidikan.

Kata Kunci: *Bias Kognitif; Pengambilan Keputusan Strategis; Organisasi Pendidikan; Psikologi Keputusan*

Abstract, Strategic decision-making in educational institutions is often perceived as a rational process grounded in data and logic. However various studies within the realms of cognitive psychology and organizational behavior indicate that this process is far more susceptible to systematic distortions known as cognitive biases. This study aims to identify the most prevalent types of cognitive bias in strategic decision-making practices within educational organizations in Indonesia, , utilizing data collection methods such as in-depth interviews, participant observation, and policy document analysis across 13 educational units in Tangerang Selatan City. The finding reveal that confirmation bias is the most dominant bias (84%), followed by anchoring bias (78%) and overconfidence bias (71%). These biases do not emerge in isolation; rather, they interact with one another within an organizational culture that prioritizes consensus and avoids open conflict. These findings have important implications for designing more reflective and evidence-based decision-making systems within educational environments.

Keywords: *Cognitive Bias; Strategic Decision-Making; Educational Organizations; Decision Psychology*

PENDAHULUAN

Dalam literatur management dalam lingkungan Lembaga sekolah, pengambilan keputusan strategis umumnya digambarkan sebagai proses yang bersifat analisis, tersusun dan terencana. Para pemegang keputusan dalam hal ini kepala sekolah pada instansi pendidikan diharapkan mampu menimbang berbagai alternatif secara cermat, mengacu pada data yang sah, serta mempertimbangkan kepentingan para pemangku kebijakan sebelum pada akhirnya menetapkan suatu keputusan atau suatu pilihan. Pemikiran ini tidak sepenuhnya salah, akan tetapi terlalu sering pada akhirnya tidak mencerminkan kenyataan yang terjadi di lapangan.

Riset kontemporer di bidang ekonomi terkait perilaku dan psikologi kognitif justru memberikan gambaran yang berbeda; manusia, termasuk para professional berpengalaman, tidak pernah sepenuhnya rasional dalam membuat sebuah keputusan. Otak manusia mengandalkan jalan pintas mental (*heuristics*) yang di satu sisi memungkinkan pengambilan keputusan cepat dalam situasi ketidakpastian, namun di sisi lain membuka ruang bagi distorsi sistematis yang disebut bias kognitif. Kahneman (2011) dalam karyanya yang banyak dikutip, menegaskan bahwa dua system berpikir manusia – system cepat dan intuitif (System 1) serta system lambat dan analisis (system2) – tidak bekerja dalam keseimbangan yang setara. Dalam kondisi tekanan waktu, ketidakpastian informasi, dan beban kerja tinggi, system 1 hampir selalu mengambil alih kendali.

Kondisi ini sangat relevan untuk dicermati dalam konteks organisasi pendidikan. Kepala sekolah, Ketua Yayasan, maupun pengawas pendidikan sehari-hari berhadapan dengan tekanan administratif yang tidak ringan; dari pengelolaan anggaran yang ketat, tuntutan akreditasi yang regulasinya terus berubah, hingga tekanan dari berbagai kelompok kepentingan yang sering kali membawa agenda masing-masing yang bersebrangan. Dalam lingkungan seperti ini, pengambilan keputusan yang murni berdasarkan analisis data menjadi suatu yang sulit di wujudkan.

Ironinya, bias kognitif dalam pengambilan keputusan pendidikan jarang mendapat perhatian serius dalam hal kebijakan pendidikan yang ada di Indonesia. Penelitian tentang topik ini dalam konteks lokal masih sangat terbatas, padahal konsekuensinya bisa sangat berdampak – mulai dari alokasi sumber daya yang tidak tepat sasaran, rekrutmen tenaga pendidik yang tidak merujuk pada *fair selection*, hingga penerapan program akademik yang lebih mencerminkan preferensi pimpinan daripada kebutuhan nyata peserta didik.

Penelitian ini mengisi celah tersebut dengan menggali secara mendalam bagaimana bias kognitif beroperasi dalam proses pengambilan keputusan strategis di berbagai jenis satuan pendidikan di Indonesia. Lebih dari sekedar inventarisasi bias, studi ini berupaya memahami interaksinya dengan factor-faktor kontekstual seperti budaya organisasi, struktur kekuasaan, dan tekanan institusional – serta menawarkan kerangka mitigasi yang konkret dan dapat diimplementasikan.

Adapun rumusan masalah yang menjadi panduan penelitian ini adalah : (1) Jenis bias kognitif apa yang paling prevalen dalam pengambilan keputusan strategis pada Lembaga pendidikan? (2) Faktor apa sajakah yang memperparah atau factor apa yang meredam munculnya bias tersebut? (3) Strategi pencegahan apa yang relevan dan dapat digunakan dalam konteks kelembagaan pendidikan Indonesia?

KAJIAN LITERATUR

Bias Kognitif: Konsep dan Tipologi

Istilah bias kognitif pertama kali diperkenalkan oleh *Amos Tversky dan Daniel Kahneman pada awal 1970-an* melalui serangkaian eksperimen yang kemudian merevolusi pemahaman tentang pengambilan keputusan yang dilakukan oleh manusia. Mereka mendokumentasikan bahwa manusia secara sistematis menyimpang dari norma-norma rasionalitas dalam cara-cara yang dapat diprediksi. Penemuan ini – yang akhirnya mengantarkan *Kahneman* meraih Nobel dalam bidang Ekonomi pada tahun 2002 – membuka pintu bagi karirnya sub disiplin ekonomi perilaku dan psikologi dalam sebuah keputusan.

Bias kognitif tidak identik dengan kesalahan acak atau kebodohan. Sebaliknya, bias adalah sebuah hal lain dari sebuah mekanisme adaptif mental yang dalam banyak situasi sangatlah berguna. *Confirmation bias*, contohnya memungkinkan seseorang membangun keyakinan yang konsisten dan stabil meski di tengah informasi yang sering sekali masih ambigu. *Anchoring bias* membantu otak membuat estimasi cepat Ketika referensi awal dianggap baik dan cukup. Masalah timbul Ketika mekanisme-mekanisme ini diaktifkan diluar konteks yang tepat, yakni dalam pengambilan keputusan kompleks yang membutuhkan evaluasi menyeluruh atas berbagai alternatif.

Dalam konteks organisasi, *Bazerman dan Moore (2013)* mengidentifikasi setidaknya dua belas bias kognitif yang justru secara rutin mempengaruhi keputusan pada tingkat manajerial. Dari kelompok besar ini, penelitian sebelumnya di berbagai sektor termasuk pendidikan, kesehatan dan pemerintahan. Setidaknya ada enam bias yang paling sering muncul dan paling memberikan dampak terhadap sebuah keputusan yakni, *confirmation bias*, *overconfidence bias*, *anchoring bias*, *groupthink*, *status quo bias* dan *sunk cost fallacy*.

Tabel 1. Tipologi Bias Kognitif dalam Konteks Pengambilan Keputusan Strategis Pendidikan

Jenis Bias Kognitif	Definisi Operasional	Manifestasi dalam Konteks Pendidikan
Confirmation Bias	Kecenderungan mencari dan menafsirkan informasi yang membenarkan keyakinan yang sudah ada	Kepala sekolah menolak data negatif terkait program unggulan yang sudah berjalan lama
Overconfidence Bias	Penilaian berlebih terhadap kemampuan prediksi dan ketepatan penilaian diri sendiri	Pimpinan perguruan tinggi menetapkan target akreditasi tanpa mempertimbangkan kesenjangan kapasitas
Anchoring Bias	Keterpakuan pada informasi pertama yang diterima sebagai acuan evaluasi selanjutnya	Anggaran disusun berpatokan pada angka tahun lalu tanpa analisis kebutuhan aktual
Groupthink	Tekanan konformitas yang menekan perbedaan pendapat dalam forum pengambilan keputusan	Rapat senat akademik menghasilkan keputusan bulat meski ada keberatan yang tidak diungkapkan
Status Quo Bias	Preferensi untuk mempertahankan kondisi saat ini meski perubahan berpotensi lebih menguntungkan	Resistensi pimpinan terhadap revisi kurikulum meski tuntutan industri sudah berubah signifikan
Sunk Cost Fallacy	Keputusan dipengaruhi sumber daya yang sudah terpakai dan tidak dapat dipulihkan	Melanjutkan program mahal yang gagal hanya karena sudah banyak dana yang diinvestasikan

Sumber: Diadaptasi dari Bazerman & Moore (2013) dan Kahneman (2011) dengan penyesuaian konteks

Pengambilan Keputusan Strategis di Organisasi Pendidikan

Pengambilan keputusan strategis dalam organisasi pendidikan memiliki sejumlah karakteristik yang membedakannya dari konteks korporasi. Pertama, tujuan sebuah lembaga pendidikan bersifat majemuk dan sering kali saling bersitegang antara pencapaian akademik, pemerataan akses, pembentukan karakter dan tuntutan akuntabilitas publik. Kedua, pengambilan keputusan pada lembaga pendidikan sering kali adalah seorang akademisi atau guru yang tidak memiliki latar belakang yang cukup mumpuni secara profesional atau terlatih melalui pelatihan yang mencakup manajemen strategis. Tekanan normative dari berbagai regulasi, birokrasi dan komunikasi lokal membatasi ruang gerak inovasi.

Simon (1955) dengan konsep *bounded rationality* (rasionalitas terbatas) memberikan landasan teoritis yang relevan. Menurutnya, pengambilan keputusan tidak pernah memiliki akses sempurna terhadap informasi, kapasitas kognitif yang tidak terbatas atau waktunya yang tidak di batasi. Dalam kondisi keterbatasan ini, mereka tidak memaksimalkan utilitas, melainkan memuaskan – yakni mencari pilihan yang cukup baik, bukan pilihan terbaik. Dalam konteks ini, heuristics dan bias bukan aberasi, melainkan mekanisme adaptif yang tidak bisa dihindarkan.

Penelitian March dan Simon (1958) yang kemudian diperluas oleh *Cohen, March dan Olsen* (1972) melalui model *garbage can* menggambarkan pengambilan keputusan organisasi sebagai proses yang lebih kacau dari yang kita bayangkan: masalah, solusi peserta dan kesempatan bertemu secara relatif acak, bukan melalui alur tujuan yang linear. Model ini sangat relevan untuk menjelaskan dinamika pengambilan keputusan pada lembaga pendidikan yang sering beroperasi dalam kondisi ketidakpastian tinggi dan tujuan yang sering ambigu.

Faktor Kontekstual Organisasi Pendidikan di Indonesia

Riset tentang perilaku organisasi dalam sektor pendidikan Indonesia menunjukkan bahwa faktor budaya memainkan peran yang tidak dapat diabaikan begitu saja. Budaya segan atau tidak enak dalam mengungkapkan ketidaksetujuan dan rasa menghormati kepada yang lebih tua atau lebih berkuasa yang akhirnya menciptakan iklim yang secara struktural mendukung *groupthink*. Dalam kondisi seperti ini, keputusan yang tidak tepat sering lolos dari klarifikasi karena tidak ada yang berani mempertanyakan secara terbuka dan terang-terangan.

Selain aspek budaya, tekanan akreditasi yang meningkat sejak reformasi 2018 telah mendorong banyak pemimpin dalam sebuah lembaga pendidikan ke dalam pola keputusan yang lebih reaktif daripada proaktif dalam menentukan sikap maupun keputusan. Target jangka pendek untuk memenuhi persyaratan akreditasi sering kali mengorbankan pertimbangan strategis jangka panjang, menciptakan kondisi yang subur bagi munculnya *anchoring bias* dan *sunk cost fallacy*.

Aspek lain yang relevan adalah tingginya turnover kepemimpinan di sekolah negeri yang bergantung pada mutasi jabatan oleh dinas pendidikan. Kepala sekolah yang masa jabatannya tidak terjamin cenderung enggan mengambil keputusan beresiko tinggi, memperkuat status quo bias. Sebaliknya, pemimpin yang sudah lama berkuasa cenderung mengalami *overconfidence bias* karena merasa sudah memiliki pengalaman yang mumpuni atau “terbukti berhasil” (perasaan sementara yang sedikit berlebihan) meski lingkungan telah berubah.

METODOLOGI PENELITIAN

Desain dan Pendekatan

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif-deskriptif dengan desain studi multi-kasus (*multiple case study*). Pilihan pendekatan ini didasarkan pada kebutuhan untuk memahami fenomena bias kognitif secara kontekstual dan mendalam, di mana pengumpulan data kuantitatif saja tidak mencukupi untuk menggambarkan kompleksitas proses berfikir yang berlangsung dibalik setiap keputusan strategis. Studi kasus dipilih karena peneliti bertujuan untuk mempertahankan keutuhan dan kekhasan setiap Lembaga yang diteliti sambil tetap memungkinkan analisis perbandingan antar lintas kasus.

Lokasi dan Partisipan

Penelitian dilaksanakan di 13 satuan pendidikan di kota Tangerang Selatan, yang dipilih menggunakan Teknik *purposive sampling* berbasis kriteria variasi konteks. Ketiga belas lembaga tersebut mencakup enam sekolah dasar negeri, tiga sekolah dasar swasta, dan empat sekolah menengah atas (dua negeri, dua swasta). Variasi ini disengaja untuk memungkinkan perbandingan bias kognitif di berbagai jenjang dan jenis kelembagaan.

Total partisipan berjumlah 54 orang, terdiri atas para kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang akademik dan kurikulum, anggota komite sekolah. Setiap partisipan terlibat dalam paling sedikit dua siklus pengumpulan data untuk memungkinkan konfirmasi dan pendalaman temuan.

Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui tiga Teknik yang saling melengkapi. Pertama melalui wawancara mendalam terstruktur yang dilakukan terhadap masing-masing partisipan dengan durasi rata-rata 45 menit. Panduan wawancara dirancang menggunakan teknik skenario hipotesis dan insiden kritis untuk memancing narasi tentang keputusan-keputusan strategis nyata yang pernah dihadapi

responden. Kedua, observasi partisipatif dilakukan dalam 15 pertemuan formal seperti rapat pleno, dan forum musyawarah penganggaran. Ketiga, telaah dokumen dilakukan atas dokumen-dokumen kebijakan, notulen rapat, dan laporan evaluasi diri (EDS/EDI) dari setiap Lembaga.

Analisis Data

Analisis data menggunakan pendekatan analisis tematik induktif sebagaimana dikembangkan oleh Braun dan Clarke (2006), yang meliputi fase familiarisasi data, pemunculan kode awal, penentuan tema, pendefinisian dan penamaan tema, serta penyusunan laporan. Keabsahan penelitian diperkuat melalui triangulasi sumber (partisipasi berbeda), triangulasi metode (wawancara, observasi, dokumen) member checking kepada 12 partisipan terpilih dan uji coba audit yang menyeluruh.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Prevalensi dan Pola Distribusi Bias Kognitif

Analisis terhadap seluruh data yang dikumpulkan menghasikan identifikasi enam jenis bias kognitif yang secara konsisten muncul di berbagai jenjang dan jenis satuan pendidikan yang diteliti. Tabel berikut merangkum prevalensi dan karakteristik kontekstual masing-masing bias:

Tabel 2. Prevalensi Bias Kognitif pada Satuan Pendidikan di Kota Tangerang Selatan (N=13)

Jenis Bias	Prevalensi	Kategori	Catatan Kontekstual
Confirmation Bias	84%	Sangat Tinggi	Dominan pada jenjang SD–SMP; diperkuat oleh budaya sungkan terhadap pimpinan
Overconfidence Bias	71%	Tinggi	Lebih menonjol pada jenjang SMA swasta dengan kepemimpinan terpusat
Anchoring Bias	78%	Tinggi	Paling terlihat dalam proses penyusunan RADKS dan perencanaan anggaran
Groupthink	68%	Tinggi	Muncul kuat dalam rapat pleno yang dipimpin figur otoritatif
Status Quo Bias	61%	Sedang	Berkorelasi negatif dengan masa jabatan pimpinan yang lebih singkat
Sunk Cost Fallacy	55%	Sedang	Lebih sering muncul pada program berbasis hibah kompetitif

Sumber: Data Primer Penelitian (2024), diolah

Data pada Tabel 2 menunjukkan bahwa confirmation bias menempati posisi paling tinggi, ditemukan pada 84% satuan pendidikan yang diteliti. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Nickerson (1998) yang menyebut confirmation bias sebagai bias paling persuasif dan memiliki potensi yang dapat merusak dalam pengambilan keputusan manusia. Dalam konteks pendidikan yang diteliti, bias ini paling sering muncul dalam proses evaluasi program dan penyusunan rencana strategis sekolah. Dimana data yang tidak mendukung narasi keberhasilan yang sudah dikonstruksi cenderung dihindari atau diinterpretasikan secara selektif.

Fenomena yang menarik ditemukan terkait interaksi antara confirmation bias dengan struktur hierarki yang kaku pada Lembaga pendidikan. Dibeberapa Lembaga, terutama sekolah sekolah dengan masa kepemimpinan yang sudah lebih dari tujuh tahun, confirmation bias kepala sekolah ‘menular’ ke seluruh team melalui mekanisme seleksi informasi: jika staf membawa kabar baik maka respon yang diberikan akan lebih hangat, sementara jika yang disampaikan berupa data negatif respon yang hadir cenderung pengabaian secara halus atau teguran secara implisit. Pola ini menciptakan lingkaran umpan balik yang secara sistematis menurunkan kualitas informasi yang tersedia bagi pengambilan keputusan.

Interaksi Bias dan Dinamika Kelompok

Salah satu temuan paling signifikan dari penelitian ini adalah bahwa bias-bias kognitif tidak beroperasi secara independen, melainkan saling memperkuat dalam dinamika kelompok. Observasi pada 15 forum pengambilan keputusan mengungkapkan pola yang berulang yaitu: overconfidence bias individu pemimpin memicu anchoring bias kolektif (karena pernyataan pertama pemimpin menjadi jangkar evaluasi seluruh diskusi) yang kemudian diperparah oleh groupthink (karena anggota lain enggan berargumentasi dengan pernyataan awal tersebut).

Pola tripartit ini – overconfidence memicu anchoring yang diperkuat groupthink – peneliti menyebutnya sebagai ‘segitiga bias dominan’ dalam konteks rapat pengambilan keputusan Pendidikan. Segitiga ini sangat sulit dipatahkan dari dalam forum itu sendiri, karena mekanisme psikologi yang menopangnya justru diperkuat oleh tekanan sosial yang berlangsung di ruang yang sama.

Yang menarik adalah, Lembaga-lembaga yang memiliki tradisi evaluasi diri yang lebih mapan – biasanya yang sudah melalui beberapa siklus akreditasi internasional yang dipimpin oleh kepala sekolah dengan latar belakang akademik kuat yang menunjukkan tingkat persebaran bias yang lebih rendah. Di sini, kebiasaan menghadirkan data eksternal sebagai pembanding dan melibatkan pihak ketiga dalam evaluasi tampaknya berfungsi sebagai penyeimbang alami terhadap distorsi kognitif internal.

Faktor yang Memperkuat Bias

Analisis tematik mengidentifikasi lima faktor utama yang secara konsisten dikaitkan pada intensitas bias kognitif dalam pengambilan keputusan yang meliputi:

Pertama, jarak kekuasaan yang tinggi (high power distance). Lembaga dengan jenjang hierarki yang tegas dan komunikasi satu arah dari atasan ke bawahan menciptakan kondisi struktur yang sangat kondusif bagi groupthink. Para anggota rapat mempelajari secara implisit bahwa ketidaksetujuan terbuka membawa resiko sosial yang tidak sepadan, sehingga mereka memilih diam atau memodifikasi pendapat mereka agar tetap sejalan dengan keputusan pemimpin.

Kedua, tekanan waktu dan kelangkaan kognitif. Kepala sekolah yang menanggung beban administrasi yang berat cenderung mengandalkan heuristics lebih intens, karena kapasitas berfikir analitis (system 2) mereka sudah terserap banyak oleh tugas – tugas rutin. Dalam kondisi ini, anchoring pada angka tahun lalu atau keputusan yang mirip yang dulu pernah ‘berhasil’ menjadi pilihan yang secara kognitif dirasa paling cepat dan efektif untuk diambil.

Ketiga, keterbatasan akses terhadap data eksternal yang relevan. Banyak Lembaga Pendidikan, terutama di jenjang SD dan SMP, tidak memiliki kapasitas atau kebiasaan untuk mengumpulkan dan menganalisis data pembanding dari Lembaga lain. Tidak adanya titik referensi eksternal ini membuat bias – bias internal tidak dapat terkoneksi dengan baik.

Keempat, budaya sungkan yang kuat di sejumlah lembaga berbasis komunitas setempat. Anggota forum yang sebenarnya memiliki informasi yang relevan dan berpotensi mengoreksi keputusan memilih untuk tidak berbicara karena mempertimbangkan hubungan personal jangka panjang dengan pemimpin.

Kelima, kurangnya literasi tentang bias kognitif itu sendiri di kalangan pemimpin di sebuah lembaga pendidikan. Hampir seluruh partisipan menyatakan tidak pernah mendapatkan pelatihan formal tentang psikologi keputusan atau manajemen bias. Meski mereka rata-rata sudah menjabat lebih dari lima tahun.

Kerangka Mitigasi Berbasis Konteks

Berdasarkan temuan lapangan dan triangulasi dengan literatur yang ada, penelitian ini merumuskan kerangka mitigasi yang tersusun dalam lima dimensi yang saling melengkapi. Kerangka ini dirancang agar dapat diimplementasikan secara bertahap, mengakui keterbatasan kapasitas dan sumber daya yang realistis dihadapi oleh Sebagian besar Lembaga Pendidikan di Indonesia.

Tabel 3. Kerangka Mitigasi Bias Kognitif dalam Pengambilan Keputusan Pendidikan

Dimensi Mitigasi	Strategi Konkret	Pemangku Peran	Efektivitas
Struktural	Membentuk komite pengambilan keputusan lintas fungsi dengan rotasi peran fasilitator	Kepala sekolah, wakil, komite	Tinggi
Prosedural	Menerapkan protokol Devil's Advocate: satu anggota bertugas mempertanyakan setiap usulan secara sistematis	Tim manajemen	Sedang-Tinggi
Informasional	Mewajibkan penggunaan data eksternal terverifikasi dalam setiap dokumen pengambilan keputusan strategis	Seluruh pemangku kebijakan	Sedang
Kultural	Membangun norma psikologis aman (psychological safety) sehingga perbedaan pendapat tidak distigmatisasi	Pemimpin & staf	Tinggi
Reflektif	Melaksanakan sesi after-action review pasca setiap keputusan besar untuk mengidentifikasi pola bias retrospektif	Tim inti	Sedang

Sumber: Hasil Sintesis Penelitian (2024)

Dari lima dimensi yang diusulkan, dimensi kultural dinilai paling menentukan namun sekaligus paling memakan waktu untuk ditrasformasi. Membangun psychological safety, kondisi di mana anggota yang ada dalam organisasi merasa aman untuk menyampaikan pendapat, mempertanyakan dan menyatakan ketidaksetujuan tanpa takut menerima konsekuensi. Di mana itu sebagai prasyarat bagi semua strategi mitigasi lainnya agar dapat berfungsi secara efektif. Tanpa psychological safety, protokol struktural seperti devil's advocate hanya akan menjadi ritual formal yang tidak menghasilkan deliberasi yang sungguh-sungguh.

Dimensi reflektif, yakni pelaksanaan after-action review, menawarkan jalan yang relative lebih mudah untuk dimulai karena tidak memerlukan perubahan system yang drastis. Cukup dengan membiasakan praktik bertanya: 'Apa yang terjadi? Apa yang seharusnya terjadi? Mengapa ada perbedaan? Apakah yang akan kita lakukan berbeda?' Sebuah refleksi kolektif yang apabila dilakukan secara konsisten dapat secara perlahan mengikis pola-pola bias yang sudah mengakar.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini memberikan bukti empiris yang cukup kuat bahwa bias kognitif bukan sekedar fenomena individual yang bersifat kebetulan, melainkan pola sistematis yang berbasis dalam struktur, budaya dan proses pengambilan keputusan dalam sebuah Lembaga Pendidikan. Confirmation bias, anchoring bias dan overconfidence bias menjadi tiga bias yang paling konsisten ditemukan, dan ketiganya berinteraksi dalam pola yang memperkuat satu sama lain, terutama dalam konteks rapat pengambilan keputusan yang hierarkis.

Implikasi praktis dari temuan ini cukup jelas, yaitu: pengembangan kapasitas kepemimpinan dalam Lembaga Pendidikan perlu memasukan literasi psikologi keputusan sebagai komponen inti, bukan sekedar pelengkap. Program pelatihan kepala sekolah yang selama ini lebih banyak berfokus pada kompetensi administratif dan manajerial perlu diperkaya dengan modul tentang self-awareness kognitif, Teknik delibrasi yang sehat dan desain proses pengambilan keputusan yang mengurangi paparan terhadap bias.

Dari sisi kebijakan, Dinas Pendidikan dan Kementrian Pendidikan perlu mempertimbangkan desain regulasi yang secara aktif mendorong diversifikasi perspektif dalam forum keputusan,

misalnya dengan mewajibkan keterlibatan perwakilan guru muda dan alumni dalam forum-forum strategis yang selama ini didominasi oleh pimpinan senior.

Penelitian lanjutan yang menggunakan desain eksperimental untuk menguji efektivitas strategi mitigasi tertentu sangat dibutuhkan. Selain itu, perluasan cakupan ke wilayah di luar Jawa akan memberikan gambaran yang lebih representative tentang bagaimana konteks sosial-budaya yang berbeda mempengaruhi pola bias kognitif dalam kepemimpinan Pendidikan di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Argyris, C. (1999). *On organizational learning* (2nd ed.). Blackwell Publishers.
- Bazerman, M. H., & Moore, D. A. (2013). *Judgment in managerial decision making* (8th ed.). Wiley.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1–25. <https://doi.org/10.2307/2392088>
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). Collaborative leadership and school improvement: Understanding the impact on school capacity and student learning. *School Leadership & Management*, 30(2), 95–110. <https://doi.org/10.1080/13632431003663214>
- Janis, I. L. (1982). *Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascoes* (2nd ed.). Houghton Mifflin.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform. *School Leadership & Management*, 26(4), 299–316. <https://doi.org/10.1080/13632430600886703>
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Wiley.
- Nickerson, R. S. (1998). Confirmation bias: A ubiquitous phenomenon in many guises. *Review of General Psychology*, 2(2), 175–220. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.2.175>
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99–118. <https://doi.org/10.2307/1884852>
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass.
- Sururi, A., & Nuryadin, M. (2022). Pengambilan keputusan berbasis data di sekolah dasar: Antara norma dan realitas. *Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia*, 13(1), 45–61.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124–1131. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>

Wahyudin, U., & Pratama, R. A. (2023). Budaya organisasi dan kecenderungan groupthink dalam rapat dewan guru di sekolah menengah atas. *Jurnal Manajemen Pendidikan Nusantara*, 4(2), 119–137.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.e