

KEPUTUSAN CERDAS, KEUANGAN KUAT: RAHASIA STRATEGI UMKM DI ERA DIGITAL

Pengarang:

Ifah Rofiqoh
M. Nur Kamila Amrullah
Anang Pribadi
Nuraini Aisiyah
Luvi Tri Pamungkas
Muh. Arif Suhattanto
Supadno
Bambang Suharto
Widodo
Dian Ika Wati
Hadi Yuntarto
Mansur Fahmi



PUSTAKA PELAJAR

**KEPUTUSAN CERDAS,
KEUANGAN KUAT:
RAHASIA STRATEGI
UMKM DI ERA DIGITAL**

KEPUTUSAN CERDAS, KEUANGAN KUAT: RAHASIA STRATEGI UMKM DI ERA DIGITAL

Pengarang:

Ifah Rofiqoh

M. Nur Kamila Amrullah

Anang Pribadi

Nuraini Aisiyah

Luvi Tri Pamungkas

Muh. Arif Suhattanto

Supadno

Bambang Suharto

Widodo

Dian Ika Wati

Hadi Yuntarto

Mansur Fahmi



PUSTAKA PELAJAR

KEPUTUSAN CERDAS, KEUANGAN KUAT: RAHASIA
STRATEGI UMKM DI ERA DIGITAL

Penulis

Ifah Rofiqoh, M. Nur Kamila Amrullah, Anang Pribadi
Nuraini Aisiyah, Luvitripamungkas, Muh Arif Suhattanto
Supadno, Bambang Suharto, Widodo, Dian Ika Wati,
Hadi Yuntarto, Mansur Fahmi

Editor

Ifah Rofiqoh

Desain Cover

Riyanto

Tata Aksara

Dimaswids

Cetakan I Februari 2026

Penerbit

Pustaka Pelajar

Celeban Timur UH III/548 Yogyakarta 55164

Telp. 0274 381542 Faks. 0274 383083

E-mail: pustakapelajar@yahoo.com

ISBN: 978-623-236-492-9

ABSTRAK

Buku ini bertujuan untuk mengembangkan pemahaman mahasiswa tentang peran kognisi dalam pengambilan keputusan dan manajemen strategik di berbagai konteks organisasi. Mahasiswa akan mempelajari konsep-konsep kunci seperti *bounded rationality*, yang menganalisis keterbatasan kognitif dalam merumuskan strategi, serta bias kognitif seperti *overconfidence*, *anchoring*, dan *confirmation bias* yang memengaruhi keputusan strategis. Materi juga mencakup mental model dan pemetaan kognitif untuk mendukung perencanaan strategis, serta kognisi organisasi dan pembelajaran organisasi untuk memahami dinamika tim manajerial dan adaptasi strategis. Selain itu, mahasiswa akan mengeksplorasi proses formulasi dan implementasi strategi, termasuk pengaruh persepsi, intuisi, dan etika dalam pengambilan keputusan, serta pemanfaatan alat bantu seperti *decision support systems* dan *scenario planning*. Melalui studi kasus, simulasi, dan diskusi, mahasiswa dilatih untuk menerapkan pendekatan berpikir kritis, mengatasi tantangan kognitif, dan mengintegrasikan kognisi dengan teknologi dan tren masa depan, seperti *big data* dan strategi global, guna merancang solusi strategis yang efektif dan berkelanjutan.

KATA PENGANTAR

Pada era digital yang penuh ketidakpastian, di mana teknologi berubah secepat kilat dan persaingan bisnis semakin sengit, pengusaha UMKM sering kali dihadapkan pada pilihan sulit: bagaimana membuat keputusan yang cerdas tanpa mengorbankan kestabilan keuangan? Buku ini, lahir dari keyakinan bahwa jawaban atas pertanyaan itu tidak hanya terletak pada data dan angka, tetapi juga pada cara kita berpikir yaitu, kognisi yang menjadi pondasi segala strategi. Sebagai pengantar, izinkan saya berbagi sedikit cerita: beberapa tahun lalu, seorang pemilik UMKM di pasar digital Indonesia hampir bangkrut karena *overconfidence* yang membuatnya mengabaikan ancaman kompetitor besar. Kisah seperti ini mengingatkan kita bahwa kognisi bukan sekadar alat pemikir, tapi senjata rahasia untuk membangun strategi tangguh dan keuangan kokoh.

Buku ini dirancang khusus untuk pelaku UMKM, manajer, dan calon pengusaha yang ingin melangkah lebih jauh di era digital. Melalui 14 bab yang terstruktur, kami mengajak pembaca menyelami dunia kognisi dalam manajemen strategis: dari fondasi teori seperti *bounded rationality* dan bias kognitif (*anchoring, confirmation bias*),

hingga aplikasi praktis seperti mental model, pemetaan kognitif, dan scenario planning. Kami juga membahas dinamika tim manajemen, etika keputusan, serta tren masa depan seperti AI dan big data, dengan puncak di Bab 14 yang menyoroti kognisi dalam pengelolaan keuangan UMKM secara lengkap dengan studi kasus nyata. Setiap bab dilengkapi pertanyaan evaluasi dan tips praktis, agar pembaca tidak hanya memahami teori, tapi mampu merancang solusi berkelanjutan. Penulis mengundang pembaca membuka halaman ini dengan pikiran terbuka; biarlah kognisi pembaca terasah menjadi kunci kesuksesan. Terima kasih kepada semua yang menginspirasi karya ini, semoga menjadi sahabat setia perjalanan pembaca menuju strategi cerdas dan keuangan kuat.

DAFTAR ISI

ABSTRAK	v
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix

BAB 1

PENGANTAR KOGNISI DALAM MANAJEMEN STRATEGIS

<i>Ifah Rofiqoh</i>	1
1.1 Definisi Kognisi dan Relevansinya dalam Manajemen Strategis	1
1.2 Sejarah dan Evolusi Studi Kognisi dalam Strategi.....	4
1.3 Hubungan antara Kognisi Individu dan Organisasi.....	6
1.4 Tujuan dan Ruang Lingkup Buku	8
1.5 Pertanyaan Evaluasi	10
Daftar Pustaka	11
BIODATA PENULIS.....	15

BAB 2

FONDASI TEORI KOGNITIF DALAM STRATEGI

<i>Ifah Rofiqoh</i>	16
2.1 Teori <i>Bounded Rationality</i> dan Pengambilan Keputusan	16
2.2 Model Kognitif dalam Manajemen Strategis	20
2.3 Kontribusi Psikologi Kognitif dalam Strategi.....	23

2.4	Perbandingan Pendekatan Rasional dan Intuitif	25
2.5	Pertanyaan Evaluasi.....	29
	Daftar Pustaka	30
	BIODATA PENULIS.....	32

BAB 3

PERSEPSI DAN PEMBINGKAIAN DALAM STRATEGI

<i>M. Nur Kamila Amrullah</i>	33	
3.1	Konsep Persepsi dalam Analisis Lingkungan.....	35
3.2	<i>Framing</i> dan Pengaruhnya terhadap Keputusan Strategis	37
3.3	Bias Persepsi dalam Interpretasi Peluang dan Ancaman.....	40
3.4	Studi Kasus: Salah Tafsir Lingkungan Bisnis	44
3.5	Pertanyaan Evaluasi.....	47
	Daftar Pustaka	49
	BIODATA PENULIS.....	52

BAB 4

BIAS KOGNITIF DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN STRATEGIS

<i>Anang Pribadi</i>	54	
4.1	Jenis-jenis Bias Kognitif (<i>Overconfidence, Anchoring, Confirmation Bias</i>)	54
4.2	Dampak Bias Kognitif pada Formulasi Strategi	57
4.3	Strategi untuk Mengatasi Bias Kognitif.....	59
4.4	Alat Bantu untuk <i>Debiasing</i> dalam Keputusan	61
4.5	Pertanyaan Evaluasi	63
	Daftar Pustaka	64
	BIODATA PENULIS.....	67

BAB 5

MENTAL MODEL DAN PEMETAAN KOGNITIF

<i>Nuraini Aisiyah</i>	69
------------------------------	----

5.1	Definisi dan Fungsi Mental Model dalam Strategi.....	69
5.2	Teknik Pemetaan Kognitif (<i>Cognitive Mapping</i>).....	72
5.3	Aplikasi Mental Model dalam Perencanaan Strategis... ..	77
5.4	Keterbatasan dan Tantangan Mental Model	80
5.5	Pertanyaan Evaluasi.....	84
	Daftar Pustaka	86
	BIODATA PENULIS.....	88

BAB 6

KOGNISI ORGANISASI DAN PEMBELAJARAN

<i>Luvitripamungkas</i>	89	
6.1	Konsep Kognisi Organisasi	90
6.2	Peran <i>Shared Cognition</i> dalam Tim Manajerial.....	91
6.3	Pembelajaran Organisasi dan Adaptasi Strategis	93
6.4	Hubungan antara Kognisi dan Budaya Organisasi	94
6.5	Pertanyaan Evaluasi.....	95
	Daftar Pustaka.	96
	BIODATA PENULIS.....	97

BAB 7

PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN STRATEGIS: TEORI, KONSEP, DAN STUDI KASUS

<i>Muh Arif Suhattanto</i>	99	
7.1.	Model Pengambilan Keputusan dalam Ketidakpastian.....	101
7.2.	Pengaruh Kognisi pada Analisis SWOT dan Strategi Kompetitif	104
7.3.	Peran Intuisi dalam Keputusan Strategis.....	107
7.4.	Studi Kasus: Keputusan Strategis yang Berhasil dan Gagal	109
7.5.	Kesimpulan.....	112
7.6	Pertanyaan Evaluasi.....	114
	Daftar Pustaka	115

BIODATA PENULIS.....	121
----------------------	-----

BAB 8

KOGNISI DALAM FORMULASI STRATEGI

<i>Supadno</i>	122
8.1 Proses Kognitif dalam Merumuskan Visi dan Misi	122
8.2 Pengaruh Kognisi pada Strategi Kompetitif	124
8.3 Alokasi Sumber Daya dan Bias Kognitif	127
8.4 Teknik <i>Scenario Planning</i> untuk Mendukung Kognisi.....	129
8.5 Pertanyaan Evaluasi.....	131
Daftar Pustaka	132
BIODATA PENULIS.....	134

BAB 9

KOGNISI DALAM IMPLEMENTASI STRATEGI

<i>Bambang Suharto</i>	136
9.1 Tantangan Kognitif dalam Eksekusi Strategi.....	136
9.2 Peran Komunikasi dalam Membentuk Kognisi Bersama.....	138
9.3 Resistensi terhadap Perubahan dan Pengaruh Kognisi.....	140
9.4 Studi Kasus: Implementasi Strategi yang Dipengaruhi Kognisi	142
9.5 Pertanyaan Evaluasi.....	143
Daftar Pustaka	144
BIODATA PENULIS.....	146

BAB 10

KOGNISI DALAM TIM MANAJEMEN PUNCAK

<i>Widodo</i>	147
10.1 Dinamika Kognisi dalam Top Management Teams (TMT) dalam UMKM	147

10.2 Pengaruh Kepemimpinan pada Kognisi Tim dalam UMKM.....	157
10.3 Kolaborasi dan Konflik Kognitif dalam TMT dalam UMKM.....	160
10.4 Meningkatkan Efektivitas Kognisi Tim dalam UMKM.....	163
10.5 Pertanyaan Evaluasi:	169
DAFTAR PUSTAKA	170
BIODATA PENULIS.....	174

BAB 11

ALAT BANTU KOGNITIF DALAM STRATEGI

<i>Dian Ika Wati</i>	175
11.1 Penggunaan Decision Support Systems (DSS) untuk Kognisi	176
11.2 Visualisasi Data dan Pemetaan Strategis	178
11.3 Teknologi dan Kognisi: AI dan Analitik dalam Strategi.....	180
11.4 Pelatihan Kesadaran Kognitif untuk Manajer	183
11.5 Evaluasi Pertanyaan	184
Daftar Pustaka	185
BIODATA PENULIS.....	187

BAB 12

KOGNISI DAN ETIKA DALAM MANAJEMEN STRATEGIS

<i>Hadi Yuntarto</i>	189
12.1 Pengaruh Kognisi pada Pengambilan Keputusan Etis.....	195
12.2 Bias Kognitif dalam Dilema Etika	197
12.3 Peran Kognisi dalam Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR).....	204
12.4 Studi Kasus: Keputusan Etis dalam Konteks Strategis	217

14.5 Pertanyaan Evaluasi Isi.....	222
Daftar Pustaka	224
BIODATA PENULIS.....	226

BAB 13

TREN DAN MASA DEPAN KOGNISI DALAM MANAJEMEN STRATEGIS

<i>Mansur Fahmi</i>	227
13.1 Peran Kognisi dalam Era Digital dan Big Data	228
13.2. Tantangan Kognitif dalam Strategi Global.....	232
13.3. Integrasi Kognisi dengan Pendekatan Berbasis Perilaku.....	234
13.4 Arah Penelitian dan Praktik Kognisi di Masa Depan ..	236
13.5 Pertanyaan Evaluasi	238
Referensi:	241
BIODATA PENULIS.....	243

BAB 14

KOGNISI DALAM PENGELOLAAN KEUANGAN UMKM

<i>Ifah Rofiqoh</i>	244
14.1 Konsep Kognisi dalam Pengambilan Keputusan Keuangan UMKM.....	244
14.2 Bias Kognitif dalam Pengelolaan Keuangan UMKM.....	247
14.3 Mental Model dalam Perencanaan Keuangan UMKM.....	249
14.4 Studi Kasus: Pengaruh Kognisi pada Keberhasilan dan Kegagalan Keuangan UMKM	251
14.5 Pertanyaan Evaluasi	258
Daftar Pustaka	259
BIODATA PENULIS.....	261

BAB 1

PENGANTAR KOGNISI DALAM MANAJEMEN STRATEGIS

IFAH ROFIQOH

Tujuan Pembelajaran:

Bab ini bertujuan memberikan pemahaman kepada mahasiswa tentang:

1. Definisi kognisi dan menjelaskan relevansinya dalam konteks manajemen strategis.
2. Menguraikan sejarah dan evolusi studi kognisi dalam strategi dari abad ke-20 hingga perkembangan modern.
3. Mengidentifikasi hubungan antara proses kognisi individu dengan dinamika organisasi dalam pengambilan keputusan strategis.

1.1 Definisi Kognisi dan Relevansinya dalam Manajemen Strategis

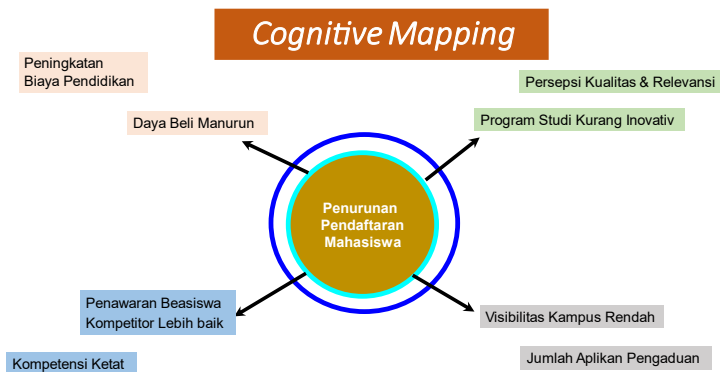
Kognisi merujuk pada proses mental yang mencakup persepsi, penalaran, pengambilan keputusan, dan penyimpanan informasi dalam pikiran individu (Barsalou, 2014). Dalam konteks manajemen

strategis, kognisi menjadi landasan penting karena memengaruhi bagaimana manajer memahami lingkungan bisnis, menginterpretasikan data, dan merumuskan strategi (Aziz et al., 2025). Proses kognitif ini melibatkan pembentukan *mental model*, yaitu kerangka berpikir yang membantu manajer menyederhanakan kompleksitas dunia nyata untuk membuat keputusan yang tepat. Dengan memahami kognisi, manajer dapat lebih sadar akan bias atau keterbatasan dalam proses berpikir mereka, sehingga meningkatkan kualitas strategi yang dikembangkan (Hakim et al., 2025).

Relevansi kognisi dalam manajemen strategis terletak pada perannya dalam menghubungkan informasi eksternal dengan keputusan internal organisasi. Manajer menggunakan kognisi untuk menganalisis peluang dan ancaman di lingkungan kompetitif, seperti perubahan pasar atau teknologi baru. Misalnya, persepsi manajer tentang tren pasar dapat memengaruhi strategi inovasi atau ekspansi perusahaan. Namun, kognisi juga rentan terhadap bias, seperti *overconfidence* atau *confirmation bias*, yang dapat menyebabkan keputusan strategis yang keliru. Oleh karena itu, memahami dinamika kognisi membantu manajer mengenali dan mengelola faktor-faktor yang memengaruhi pengambilan keputusan (Hakim et al., 2025).

Selain pada level individu, kognisi juga berperan dalam konteks organisasi melalui konsep *shared cognition*. Dalam tim manajemen puncak (*top management teams*), kognisi bersama memungkinkan anggota tim untuk menyelaraskan visi dan tujuan strategis. Proses ini melibatkan komunikasi, negosiasi, dan pembentukan pemahaman kolektif tentang arah organisasi. Ketika kognisi bersama terbentuk dengan baik, organisasi dapat lebih efektif dalam merumuskan dan mengimplementasikan strategi yang koheren. Sebaliknya, perbedaan dalam *mental model* antaranggota tim dapat menyebabkan konflik atau ketidaksesuaian strategi (Aziz et al., 2025).

Kognisi juga relevan dalam manajemen strategis karena mendukung pembelajaran organisasi. Melalui proses kognitif, organisasi dapat menyerap informasi baru, mengevaluasi hasil strategi sebelumnya, dan menyesuaikan pendekatan mereka untuk menghadapi ketidakpastian. Misalnya, teknik seperti *cognitive mapping* dan *scenario planning* memungkinkan manajer untuk memvisualisasikan kemungkinan masa depan dan merancang strategi yang adaptif (Cordova-Pozo & Rouwette, 2023; Gavrilova et al., 2013; Hanger-Kopp et al., 2024; Vaz et al., 2022). Dengan demikian, kognisi menjadi jembatan antara data eksternal dan tindakan strategis, memungkinkan organisasi untuk tetap kompetitif di lingkungan yang dinamis. Berikut contoh gambaran *scenario planning* perguruan tinggi masa depan dan *cognitive mapping* terhadap penurunan mahasiswa:



Gambar 1.1 Cognitive Mapping Penurunan Pendaftaran Mahasiswa



Gambar 1.2 Scenario Planning Perguruan Tinggi Masa Depan

Secara keseluruhan, kognisi adalah elemen kunci dalam manajemen strategis karena memengaruhi setiap tahap proses strategis, mulai dari analisis lingkungan hingga implementasi strategi. Dengan memahami dan mengelola proses kognitif, manajer dapat meningkatkan kemampuan mereka untuk membuat keputusan yang lebih tepat dan efektif. Selain itu, kesadaran akan keterbatasan kognitif, seperti bias atau persepsi yang salah, dapat membantu organisasi menghindari kesalahan strategis dan membangun strategi yang lebih tangguh. Oleh karena itu, studi tentang kognisi tidak hanya relevan, tetapi juga esensial untuk kesuksesan manajemen strategis di era yang penuh dengan kompleksitas dan ketidakpastian

1.2 Sejarah dan Evolusi Studi Kognisi dalam Strategi

Studi kognisi dalam strategi berakar dari perkembangan dua ilmu yaitu ilmu psikologi dan manajemen di abad ke-20. Awalnya, pendekatan ini muncul sebagai jembatan antara riset strategi berfokus pada perusahaan tradisional dan psikologi individu. Simon (1969), memandang kognisi manusia sebagai hasil evolusi biologis

yang membentuk kemampuan desain artefak, yang pada gilirannya memengaruhi strategi organisasi. Pada era awal, seperti yang digambarkan dalam studi tentang asal-usul strategi, aksi dan kognisi berkembang seiring waktu melalui model pencarian strategis yang mengintegrasikan perspektif evolusi dan positioning.

Evolusi studi ini semakin kuat dengan munculnya cognitive science pada abad ke-20, yang membangun fondasi konseptual untuk memahami bagaimana pengambil keputusan memodelkan lingkungan. Dalam konteks strategi, perspektif kognitif mulai diintegrasikan melalui kerangka yang menghubungkan anteseden, struktur, dan proses kognisi strategis dengan hasil organisasi. Karya (Huff, 1982; Porac et al., 1989; Porac & Thomas, 2002) merupakan perkembangan (Simon, 1969) dan kombinasi (Weick, 1993) tentang sensemaking dalam organisasi. Artikel Weick (1993) Menjelaskan kegagalan sensemaking dalam organisasi minimal membuat tim darurat. Weick (1993) menggambarkan bagaimana disintegrasi struktur peran dan sensemaking, diperburuk oleh ketidakpastian, ketakutan, dan komunikasi yang buruk, menyebabkan tim gagal mengenali solusi "*escape fire*" dari Wagner Dodge. Ia mengusulkan empat sumber ketahanan – improvisasi, peran virtual, kebijaksanaan, dan *respectful interaction* untuk mencegah kolaps serupa, menyoroti kerentanan organisasi sementara dalam situasi krisis. Komunikasi terbuka, saling menghormati, dan mendukung dalam kelompok, terutama di bawah tekanan, untuk menjaga sensemaking dan koordinasi yang efektif.

Pada tahap selanjutnya, studi kognisi dalam strategi berevolusi menuju pendekatan behavioral strategy, yang menerapkan psikologi dalam manajemen strategis untuk menelusuri perkembangan historisnya. Ini mencakup bagaimana kognisi memengaruhi perilaku dalam strategi, dengan fokus pada evolusi model yang menggabungkan *neuropsychology* dan *neuroimaging* untuk membangun model

kognitif otak manusia. Riset ini menekankan perspektif historis dan masa depan, di mana kognisi menjadi alat untuk memahami dinamika strategis yang lebih kompleks (Aribowo et al., 2024; Pratiwi et al., 2025). Dalam evolusi modern, *behavioral strategy* telah menjadi kerangka konseptual yang mereview dan memperluas pemahaman tentang bagaimana kognisi memengaruhi keputusan strategis. Studi kasus seperti asal-usul strategi *Lycos* menunjukkan bagaimana aksi dan kognisi berinteraksi dari hari-hari awal hingga mencapai strategi yang jelas, berdasarkan sumber arsip dan wawancara. Pendekatan ini mensintesis model evolusi dan positioning untuk pencarian strategis yang lebih baik.

Kognisi dalam manajemen strategik mempelajari bagaimana proses mental manajer seperti persepsi, interpretasi, dan representasi kognitif membentuk keputusan strategis. Kognisi menekankan bahwa strategi bukan hanya rasional, tapi juga dipengaruhi oleh bias kognitif, mental models, dan interpretasi subjektif lingkungan. Akhirnya, evolusi studi kognisi dalam strategi terus berkembang dengan integrasi antara evolusi, kognisi, dan desain, di mana riset membangun jembatan antara strategi dan psikologi. Masa depan strategi diarahkan pada pemahaman yang lebih dalam tentang bagaimana kognisi membentuk strategi di berbagai sektor, dengan potensi aplikasi pada teknologi dan inovasi yang semakin canggih.

1.3 Hubungan antara Kognisi Individu dan Organisasi

Menurut Hutchins (2000) dan Perry (2022), kognisi individu merupakan proses mental seperti persepsi, pembelajaran, pengambilan keputusan, dan pemecahan masalah yang terjadi pada tingkat pribadi, sementara kognisi organisasi melibatkan bagaimana pengetahuan dan pemahaman kolektif terbentuk dalam suatu kelompok atau institusi. Hubungan antara kognisi individu dan

organisasi bersifat saling memengaruhi, di mana kognisi individu menjadi fondasi bagi kognisi organisasi melalui interaksi sosial dan berbagi pengetahuan. Dalam konteks ini, organisasi dapat dilihat sebagai sistem yang lebih besar yang mengintegrasikan kognisi individu untuk mencapai tujuan bersama, seperti dalam teori kognisi organisasi yang menekankan prinsip-prinsip seperti kecerdasan organisasi dan otonomi. Hal ini menunjukkan bahwa tanpa kognisi individu yang kuat, organisasi sulit berkembang secara intelektual (Wang et al., 2023).

Kognisi individu berkontribusi pada kognisi organisasi melalui proses pembelajaran kolektif, di mana pengetahuan pribadi diubah menjadi aset bersama melalui diskusi, kolaborasi, dan sistem pengetahuan. Misalnya, dalam model "*activity system*", pengetahuan individu dan kolektif saling terkait, di mana dinamika antara keduanya membentuk pembelajaran organisasi. Partisipasi individu dalam organisasi, seperti melalui seminar atau proyek tim, memungkinkan pertukaran ide yang memperkaya perspektif kolektif, sehingga meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Namun, hambatan kognitif seperti bias framing dapat menghalangi proses ini pada tingkat individu maupun kelompok (Kuvaas & Selart, 2004).

Sebaliknya, organisasi memengaruhi kognisi individu melalui budaya, norma, dan struktur yang membentuk cara berpikir anggotanya. Partisipasi dalam organisasi, terutama di kalangan mahasiswa, dapat mempercepat perkembangan kognitif seperti pemikiran kritis dan kreativitas melalui interaksi sosial dan program literasi (Cahyono, 2022; Hariyadi et al., 2021; Widayati & Farida, 2022). Dalam konteks kerja, pendekatan kognitif individu terhadap stimulus organisasi, seperti hirarki dan sistem penghargaan, menentukan respons perilaku mereka, yang pada gilirannya memperkuat

atau mengubah pola pikir pribadi. Organisasi yang inovatif dan fleksibel cenderung mendukung pertumbuhan kognitif individu dengan menyediakan mentorship dan fasilitas (Kalogiannidis et al., 2022; Puriwat & Hoonsopon, 2022; Wen et al., 2021).

Interaksi dua arah antara kognisi individu dan organisasi sering terlihat dalam pengambilan keputusan etis, di mana kognisi sosial individu dipengaruhi oleh norma kelompok, seperti konformitas atau empati yang dapat menyebabkan bias dalam pilihan moral (Laia, 2025). Framework terdistribusi untuk kognisi organisasi menekankan bahwa pemahaman kolektif muncul dari interaksi ekologis antara individu dan lingkungan organisasi, sehingga menciptakan siklus pembelajaran berkelanjutan. Contohnya, dalam organisasi bisnis, kognisi individu tentang inovasi dapat menyebar menjadi budaya organisasi yang mendukung perubahan, sementara tekanan organisasi dapat membatasi atau memperluas ruang berpikir individu (Lakomski, 2001).

Implikasi dari hubungan ini bagi manajemen adalah perlunya strategi yang menyeimbangkan pengembangan kognisi individu dengan tujuan organisasi, seperti melalui pelatihan untuk mengatasi bias kognitif dan mempromosikan pembelajaran organisasi. Dengan demikian, organisasi yang efektif adalah yang mampu mengintegrasikan kognisi individu ke dalam sistem kolektif, sehingga meningkatkan adaptabilitas dan kinerja secara keseluruhan, sebagaimana dibahas dalam literatur tentang manajerial cognition.

1.4 Tujuan dan Ruang Lingkup Buku

Buku ini bertujuan untuk memberikan pemahaman mendalam tentang peran kognisi dalam manajemen strategis, dengan fokus pada bagaimana proses kognitif individu dan organisasi membentuk pengambilan keputusan yang cerdas dan efektif, terutama dalam konteks pengelolaan keuangan strategis UMKM di era digital. Tujuan

utama buku ini meliputi:

1. Mengintroduksi konsep kognisi strategis, termasuk *bounded rationality*, bias kognitif, dan mental model, serta relevansinya dalam merumuskan strategi organisasi yang adaptif.
2. Menelusuri evolusi studi kognisi dari perspektif psikologi kognitif dan manajemen hingga integrasi dengan pendekatan berbasis perilaku modern.
3. Menjelaskan dinamika hubungan antara kognisi individu, tim manajerial, dan organisasi dalam proses formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi.
4. Menyediakan kerangka teoretis dan praktis untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mengatasi bias kognitif seperti *overconfidence*, *anchoring*, dan *confirmation bias* yang memengaruhi keputusan strategis.
5. Menawarkan alat bantu kognitif, seperti pemetaan kognitif, *scenario planning*, dan teknologi berbasis AI, untuk mendukung pengambilan keputusan strategis yang cerdas.
6. Mengintegrasikan perspektif etika dan tren masa depan, seperti era digital, big data, dan globalisasi, untuk mempersiapkan manajer menghadapi tantangan kontemporer.
7. Menerapkan konsep kognisi strategis dalam konteks UMKM, khususnya pengelolaan keuangan, untuk menghasilkan strategi keuangan yang kuat dan berkelanjutan di era digital.
8. Mendorong pembaca untuk mengembangkan kemampuan kognitif melalui studi kasus, pertanyaan evaluasi, dan aplikasi praktis, guna merancang solusi strategis yang efektif di berbagai sektor.

Buku ini mencakup analisis komprehensif tentang kognisi dalam manajemen strategis, mulai dari fondasi teoretis seperti teori

bounded rationality, persepsi, dan pembedaan, hingga aplikasi praktis dalam formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi. Materi meliputi pengaruh mental model, bias kognitif, pembelajaran organisasi, dinamika tim manajemen puncak, serta peran teknologi seperti decision support systems dan analitik data. Buku ini juga membahas aspek etika dalam pengambilan keputusan strategis dan mengeksplorasi tren masa depan seperti digitalisasi dan globalisasi. Sebagai fokus khusus, buku ini mengaplikasikan konsep kognisi dalam pengelolaan keuangan strategis UMKM, menyoroti bagaimana proses kognitif, bias, dan mental model memengaruhi keputusan keuangan, serta bagaimana teknologi digital seperti fintech dapat mendukung strategi keuangan yang adaptif. Dengan pendekatan berbasis teori, studi kasus, dan pertanyaan evaluasi, buku ini dirancang untuk akademisi, praktisi manajemen, dan pelaku bisnis, terutama mereka yang bergerak di sektor UMKM, yang ingin memahami dan menerapkan pendekatan kognitif untuk mencapai keunggulan strategis di era digital.

1.5 Pertanyaan Evaluasi

- 1) Saudara diminta menjelaskan tentang definisi kognisi dalam Manajemen Strategis
- 2) Saudara diminta menjelaskan tentang teori yang ditawarkan Weick (1993) untuk mencegah kegagalan sensemaking dalam organisasi
- 3) Apa yang dimaksud dengan hubungan antara kognisi individu dan organisasi bersifat saling memengaruhi? Jelaskan
- 4) Mengapa kognisi sosial individu dipengaruhi oleh norma kelompok?

- 5) Jelaskan bagaimana cara menyeimbangkan pengembangan kognisi individu dengan tujuan organisasi

Daftar Pustaka

- Aribowo, F., Nakuloadi, H., Indriyanti, A., & Setiawan, E. (2024). Bounded Ethicality, Bounded Rationality dan Absorptive Capacity dalam Strategi Kognitif Melalui Desain Organisasi. *Prima Ekonomika*, 15(1), 65–79.
- Aziz, M. A., Hasanah, H., Utami, A. R., Rofiq, R. M., Nizar, L. F., Jusuf, H. K., Na'fan, W., Ratnasari, K., & Ladesi, V. K. (2025). *Inovasi Kognitif dalam Manajemen Strategik: Kiat Menghadapi Era Disrupsi*. PT KIMHSAFI ALUNG CIPTA.
- Barsalou, L. W. (2014). *Cognitive psychology: An overview for cognitive scientists*. Psychology Press.
- Cahyono, T. Y. (2022). Menumbuhkan Berpikir Kritis pada Mahasiswa Tahun Pertama Melalui Pembelajaran Literasi Informasi. *Jurnal Pustakawan UM*, 9(2), 1–11.
- Cordova-Pozo, K., & Rouwette, E. A. J. A. (2023). Types of Scenario Planning and Their Effectiveness: A Review of Reviews. *Futures*, 149, 103153.
- Gavrilova, T., Schiuma, G., & Carlucci, D. (2013). Art of Visual Thinking for Smart Business Education. *Proceedings of International Forum of Knowledge Assets Dynamics, 8th Edition "Smart Growth: Organizations, Cities and Communities."*
- Hakim, M., Ns, S. K., Husnul Muamilah, S. E., & Padmanegara, R. D. D. (2025). *Decision-Making Excellence: Seni Mengambil Keputusan dalam Bisnis*. Takaza Innovatix Labs.
- Hanger-Kopp, S., Lemke, L. K.-G., & Beier, J. (2024). What Qualitative Systems Mapping Is and What it Could be: Integrating and

- Visualizing Diverse Knowledge of Complex Problems. *Sustainability Science*, 19(3), 1065–1078.
- Hariyadi, E., Maryani, E., & Kastolani, W. (2021). Analisis literasi lingkungan pada mahasiswa pendidikan geografi. *Gulawentah: Jurnal Studi Sosial*, 6(1), 1.
- Huff, A. S. (1982). Industry influences on strategy reformulation. *Strategic Management Journal*, 3(2), 119–131.
- Hutchins, E. (2000). Distributed cognition. *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*, 138(1), 1–10.
- Kalogiannidis, S., Chatzitheodoridis, F., Giannarakis, G., & Mavrommati, A. (2022). Business Organizations' Flexibility as an Innovation Tool: Factors Affecting Flexibility in Organizations. *Journal of Logistics, Informatics and Service Science*, 9(4), 259–312.
- Kuvaas, B., & Selart, M. (2004). Effects of Attribute Framing on Cognitive Processing and Evaluation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 95(2), 198–207.
- Laia, H. (2025). Pengaruh Kognisi Sosial terhadap Keputusan Etis Individu. *Literacy Notes*, 1(1).
- Lakomski, G. (2001). Organizational change, leadership and learning: culture as cognitive process. *International Journal of Educational Management*, 15(2), 68–77.
- Perry, M. (2022). The Application of Individually and Socially Distributed Cognition in Workplace Studies: Two Peas in a Pod. *Proceedings of European Conference on Cognitive...*
- Porac, J. F., & Thomas, H. (2002). Managing Cognition and Strategy: Issues, Trends and Future Directions. *Handbook of Strategy and Management*, 165.

- Porac, J. F., Thomas, H., & Baden Fuller, C. (1989). Competitive Groups as Cognitive communities: The Case of Scottish Knitwear Manufacturers. *Journal of Management Studies*, 26(4), 397–416.
- Pratiwi, R., Darmawan, R., Setiyawan, F., Nurhamdani, B., Christian, D., & Ariyanto, B. (2025). The Influence of the Application of Cognitive Models, Bounded Rationality, Creativity on Strategic Planning in Decision Making: A Systematic Literature Review. *Jurnal Manajemen, Pariwisata Dan Logistik*, 11(2).
- Puriwat, W., & Hoonsopon, D. (2022). Cultivating product innovation performance through creativity: the impact of organizational agility and flexibility under technological turbulence. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 33(4), 741–762.
- Simon, H. A. (1969). *The Sciences of the Artificial*, Karl Taylor Compton Lectures 1968. Cambridge, MA: MIT Press.
- Vaz, A. L. A., Ferreira, F. A. F., Pereira, L.F., Correia, R. J. C., & Banaitis, A. (2022). Strategic visualization: the (real) usefulness of cognitive mapping in smart city conceptualization. *Management Decision*, 60(4), 916–939.
- Wang, T., Olivier, D. F., & Chen, P. (2023). Creating Individual and Organizational Readiness for Change: Conceptualization of System Readiness for Change in School Education. *International Journal of Leadership in Education*, 26(6), 1037–1061.
- Weick, K. E. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628–652. <https://doi.org/10.2307/2393339>
- Wen, Q., Wu, Y., & Long, J. (2021). Influence of ethical leadership on employees' innovative behavior: The role of organization-based

self-esteem and flexible human resource management.
Sustainability, 13(3), 1359.

Widayati, H. P., & Farida, I. A. (2022). Peran Kognisi Sosial dan Schadenfreude Terhadap Empati Pada Mahasiswa Universitas Negeri Malang. *Jurnal Psikologi Integratif*, 10(1), 88-102.

BIODATA PENULIS



Ifah Rofiqoh, Penulis pernah menempuh pendidikan sarjana jurusan Akuntansi di STIE Widya Wiwaha, Magister Sains jurusan Akuntansi di UGM, dan S3 jurusan Manajemen Keuangan di UNJ, Penulis bekerja sebagai dosen tetap di Universitas Teknologi Yogyakarta. Buku yang pernah ditulis Praktikum Statistika, Praktikum Akuntansi Keuangan Lanjutan, Manajemen Keuangan dan Etika Bisnis, Penganggaran Perusahaan dan Etika Bisnis, Corporate Governance BUMN, Metodologi Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan Campuran, Literasi Keuangan dan Etika Bisnis bagi UMKM, UMKM Naik Kelas Pemberdayaan Ekonomi Sekala Mikro, Membangun Generasi Technopreneur: Model Bisnis Canvas, AI, dan Digital Marketing untuk Siswa dan Guru (Book chapter), Manajemen Sumber Daya Manusia: Tema-tema Riset dan Teori, Digitalpreneurship: Strategi Membangun Bisnis di Era 5.0 (Book chapter), Email: ifah.rofiqah@uty.ac.id

BAB 2

FONDASI TEORI KOGNITIF DALAM STRATEGI

IFAH ROFIQOH

Tujuan Pembelajaran:

Bab ini bertujuan memberikan pemahaman kepada mahasiswa tentang:

1. Konsep *bounded rationality* dalam pengambilan keputusan dan implikasinya terhadap manajemen strategis di organisasi yang kompleks.
2. Model kognitif seperti mental models dan cognitive maps, serta peranannya dalam membentuk strategi organisasi.
3. Kontribusi psikologi kognitif, termasuk heuristik dan bias, dalam proses keputusan strategis beserta contoh aplikasinya.
4. Perbandingan pendekatan rasional dan intuitif dalam strategi, termasuk kelebihan, kekurangan, dan situasi penerapannya.

2.1 Teori *Bounded Rationality* dan Pengambilan Keputusan

Teori *Bounded Rationality* atau rasionalitas terbatas pertama kali diperkenalkan oleh (Simon, 1990). Simon, seorang ilmuwan sosial

Amerika, pada akhir 1940-an sebagai respons terhadap asumsi rasionalitas sempurna dalam teori ekonomi neoklasik. Simon, yang kemudian meraih Hadiah Nobel Ekonomi tahun 1978, mengembangkan konsep ini melalui pengamatannya terhadap proses pengambilan keputusan dalam organisasi dan administrasi publik. Simon (2013) menantang gagasan bahwa manusia selalu bertindak secara rasional dan optimal, dengan menekankan adanya keterbatasan nyata seperti informasi yang tidak lengkap dan kemampuan kognitif yang terbatas. Konsep ini semakin dipertegas pada karya (Simon, 1955, 1957), yang menjadi fondasi bagi pendekatan perilaku dalam ekonomi dan manajemen modern.

Latar belakang munculnya teori ini berakar dari kritik Simon (1990) terhadap model ekonomi klasik dan neoklasik berasumsi bahwa manusia bertindak sepenuhnya rasional dalam membuat keputusan ekonomi, dengan landasan pada konsep *homo economicus*. Individu dalam pandangan ini dianggap memiliki informasi yang sempurna tentang seluruh alternatif yang tersedia, mampu memproses informasi secara logis dan tanpa batas, serta selalu berupaya memaksimalkan utilitas sebagai konsumen atau keuntungan sebagai produsen. Dalam konteks teori pilihan konsumen, misalnya, diasumsikan bahwa seseorang akan memilih kombinasi barang yang memberikan tingkat kepuasan tertinggi sesuai dengan keterbatasan anggaran yang dimilikinya (Lopus & Paringer, 2011; Varian, 2003). Melalui pengamatannya di dunia nyata, terutama dalam birokrasi pemerintahan dan organisasi besar, Simon menemukan bahwa pengambil keputusan sering berhadapan dengan ketidakpastian dan tekanan waktu. Dalam kondisi tersebut, mereka cenderung menggunakan *heuristik* atau aturan sederhana untuk menyelesaikan masalah, dan memilih keputusan yang “cukup baik” (*satisficing*)

daripada keputusan yang benar-benar optimal. Pandangan ini dipengaruhi oleh perkembangan psikologi kognitif dan teori organisasi pasca-Perang Dunia II, yang mulai menekankan perilaku manusia yang lebih realistis dibanding model matematis ideal.

Dalam kerangka *bounded rationality*, manusia digambarkan sebagai pengambil keputusan yang rasional secara terbatas karena menghadapi hambatan informasi, waktu, dan kapasitas berpikir. Individu tidak mampu mengevaluasi semua alternatif yang mungkin, sehingga proses keputusan dilakukan secara bertahap dan disederhanakan. Dalam praktiknya, organisasi mengembangkan struktur hierarki, prosedur, dan rutinitas untuk mengurangi kompleksitas tersebut. Simon kemudian menyebutnya sebagai rasionalitas prosedural, yaitu efektivitas keputusan yang diukur berdasarkan proses pengambilan keputusan yang wajar dan efisien, bukan hanya dari hasil akhirnya (Simon, 1957). Contohnya dapat dilihat pada penerapan prinsip Pareto (80/20) dalam manajemen proyek, di mana tim proyek berupaya memusatkan perhatian pada sebagian kecil faktor yang memberikan dampak paling besar terhadap keberhasilan keseluruhan kegiatan. Dalam praktiknya, tim sering dihadapkan pada banyak variabel, data, dan alternatif keputusan yang jika dianalisis secara mendalam satu per satu dapat menimbulkan kelumpuhan analisis (*analysis paralysis*), yaitu kondisi ketika proses pengambilan keputusan menjadi terhambat karena terlalu banyak pertimbangan. Dengan menggunakan prinsip Pareto, tim dapat mengidentifikasi sekitar 20% aspek yang menyumbang 80% hasil, misalnya menemukan beberapa penyebab utama keterlambatan proyek atau sumber masalah kualitas yang dominan, sehingga sumber daya dan waktu dapat difokuskan pada penyelesaian faktor-faktor kritis tersebut. Pendekatan ini membantu meningkatkan

efisiensi manajerial dan efektivitas pengambilan keputusan dalam pelaksanaan proyek (Carroll, 1998; Juran et al., 1979; Koch, 2011).

Perbedaan mendasar antara rasionalitas sempurna dan rasionalitas terbatas terletak pada asumsi mengenai kemampuan manusia dan kondisi pengambilan keputusan. Dalam rasionalitas sempurna, pengambil keputusan dianggap memiliki informasi lengkap dan kemampuan komputasi tanpa batas untuk mencapai hasil optimal. Sebaliknya, dalam *bounded rationality*, keputusan diambil dalam kondisi ketidakpastian, keterbatasan sumber daya, dan waktu yang mendesak. Misalnya, seseorang mungkin memilih restoran hanya berdasarkan beberapa ulasan di aplikasi, bukan menelusuri seluruh pilihan yang tersedia, strategi *satisficing* yang mencerminkan keterbatasan kognitif dalam kehidupan nyata. Dalam konteks organisasi, keputusan kolektif sering kali dihasilkan melalui negosiasi dan kompromi antarpihak, bukan melalui analisis komprehensif yang sempurna.

Di era digital, implikasi teori *bounded rationality* semakin relevan. Banjir informasi justru memperbesar tantangan keterbatasan kognitif manusia. Teknologi seperti algoritma dan kecerdasan buatan (AI) kini berfungsi sebagai alat untuk memperluas batas rasionalitas manusia dengan menyaring informasi dan membantu proses pengambilan keputusan. Namun demikian, muncul pula risiko baru seperti bias algoritmik yang memperkuat kecenderungan berpikir sempit atau *confirmation bias*. Oleh karena itu, kesadaran terhadap rasionalitas terbatas menjadi penting bagi pemimpin dan pembuat kebijakan untuk merancang proses pengambilan keputusan yang lebih adaptif, misalnya melalui pelatihan *debiasing*, simulasi keputusan, atau pengambilan keputusan berbasis tim lintas disiplin.

Secara keseluruhan, teori *Bounded Rationality* menggeser paradigma pengambilan keputusan dari idealisme menuju pragmatisme. Ia menekankan bahwa manusia tidak selalu mampu mencapai keputusan optimal, tetapi dapat menghasilkan keputusan yang efektif dan realistis dalam keterbatasan yang ada. Dengan menyederhanakan proses analisis, membentuk tim yang saling melengkapi, serta memanfaatkan teknologi informasi untuk memperluas kapasitas berpikir, individu dan organisasi dapat membuat keputusan yang adaptif terhadap kompleksitas dunia nyata. Dengan demikian, teori *Bounded Rationality* menjadi landasan penting dalam memahami perilaku keputusan manusia dan organisasi modern sebuah jembatan antara logika rasional dan realitas perilaku manusia.

2.2 Model Kognitif dalam Manajemen Strategis

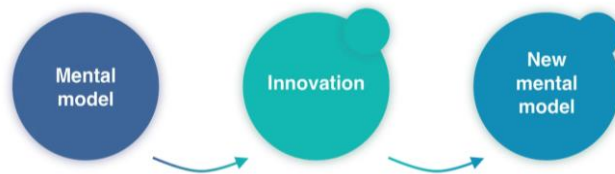
Model kognitif dalam manajemen strategis merujuk pada kerangka pemikiran yang menekankan peran proses mental individu dan kelompok dalam merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi organisasi. Dikembangkan dari teori kognisi seperti *bounded rationality* (Simon, 1957), model ini mengakui bahwa pengambilan keputusan strategis tidak sepenuhnya rasional karena keterbatasan informasi, waktu, dan kemampuan kognitif. Sebaliknya, manajer menggunakan mental models atau skema kognitif untuk menyederhanakan kompleksitas lingkungan bisnis, seperti melalui heuristik atau sensemaking (Andrews et al., 2023; Bourou et al., 2021). Pendekatan ini menjadi dasar dalam studi manajemen modern, di mana struktur model kognitif didasarkan pada teori kompleksitas kognitif yang menggambarkan pengambilan keputusan strategis melalui perspektif ganda.

Model kognitif dalam manajemen strategis menyoroti konsep pemetaan kognitif (*cognitive mapping*), yaitu representasi mental yang menunjukkan bagaimana pengambil keputusan memahami dan menghubungkan berbagai faktor dalam suatu situasi strategis. Melalui pemetaan ini, manajer dapat mengidentifikasi prioritas, peluang, serta risiko berdasarkan persepsi mereka terhadap lingkungan organisasi. Namun demikian, proses ini juga memiliki potensi kelemahan, terutama ketika pemetaan kognitif dipengaruhi oleh bias seperti *confirmation bias* atau *anchoring bias*, yang membuat manajer terlalu bergantung pada pola pikir lama dan mengabaikan informasi baru yang bertentangan dengan keyakinannya.

Salah satu penerapan penting dari model kognitif adalah dalam pemodelan strategi dinamis, yaitu pendekatan yang menggunakan simulasi kognitif untuk menganalisis bagaimana strategi terbentuk dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Melalui pendekatan ini, peneliti dan praktisi dapat memahami bagaimana tim manajemen puncak (Top Management Team/TMT) membangun hubungan antara struktur kognitif, persepsi lingkungan, dan proses pengambilan keputusan strategis. Penelitian menunjukkan bahwa variasi dalam struktur kognitif dan keragaman perspektif di antara anggota tim dapat mendorong munculnya strategi yang lebih inovatif dan adaptif selanjutnya akan mencapai kinerja lebih baik (Chilton & Bloodgood, 2008) Namun, jika perbedaan tersebut tidak dikelola dengan baik, bias persepsi dan ketidaksepahaman dapat justru menghambat efektivitas pengambilan keputusan strategis.

Pendekatan kognitif juga diterapkan dalam organisasi sektor publik, di mana formulasi strategi dipengaruhi oleh faktor mental seperti persepsi risiko dan norma budaya. Studi terbaru mengeksplorasi bagaimana elemen kognitif ini memengaruhi implementasi

strategi, menekankan perlunya pelatihan untuk mengatasi bias kognitif guna meningkatkan efektivitas organisasi (Feinnudin & Wahono, 2025). Selain itu, model ini mengintegrasikan interaksi strategis dengan pertimbangan kognitif, menggunakan kerangka berbasis nilai untuk memodelkan bagaimana mental models eksekutif membentuk interaksi kompetitif. Implikasi praktis dari model kognitif dalam manajemen strategis mencakup pengembangan tools seperti simulasi berbasis AI untuk menguji skenario strategi, yang membantu manajer mengantisipasi ketidakpastian. Penelitian empiris menunjukkan bahwa tim dengan kognisi strategis yang kuat cenderung mencapai kinerja lebih baik dalam lingkungan volatil, seperti melalui peningkatan kemampuan sensemaking. Namun, tantangan utama adalah mengukur dan mengintegrasikan model ini ke dalam proses manajemen sehari-hari.



Gambar 2.1 Model Pembentukan Mental Model Baru

Secara keseluruhan, model kognitif merevolusi manajemen strategis dengan menggeser fokus dari analisis eksternal murni ke dinamika internal pikiran manusia, mendorong pendekatan yang lebih holistik dan adaptif. Di era digital saat ini, integrasi dengan teknologi seperti machine learning semakin memperkaya model ini, memungkinkan organisasi untuk membangun strategi yang tidak hanya rasional tetapi juga intuitif dan inovatif. Proses pembentukan mental model baru menjadi kunci utama dalam transformasi ini, di mana individu dan tim secara aktif merevisi kerangka berpikir

mereka melalui pemetaan kausal, pengurangan bias framing, dan pemanfaatan keragaman kognitif seperti yang ditunjukkan oleh teori adaptasi-inovasi untuk menghasilkan wawasan segar yang responsif terhadap ketidakpastian lingkungan. Dengan demikian, pembentukan mental model baru tidak hanya memperkuat ketahanan organisasi, tetapi juga membuka pintu bagi inovasi berkelanjutan yang berakar pada pemahaman mendalam tentang bagaimana pikiran manusia berinteraksi dengan data dan konteks strategis.

2.3 Kontribusi Psikologi Kognitif dalam Strategi

Psikologi kognitif memberikan kontribusi signifikan dalam bidang strategi, khususnya manajemen strategis, dengan menyoroiti bagaimana proses mental seperti persepsi, pembelajaran, dan pengambilan keputusan memengaruhi pembentukan dan implementasi strategi organisasi. Berbeda dari pendekatan rasional tradisional yang mengasumsikan keputusan optimal, psikologi kognitif memperkenalkan perspektif bahwa strategi sering kali dibentuk oleh heuristik dan skema kognitif yang membatasi rasionalitas penuh, sebagaimana dibahas dalam tinjauan literatur tentang peran kognisi manajerial. Kontribusi ini membantu memahami bagaimana pemimpin menyederhanakan kompleksitas lingkungan bisnis melalui mental models, sehingga strategi tidak hanya analitis tetapi juga berbasis perilaku manusia (Adzeh, 2017).

Salah satu kontribusi utama adalah dalam analisis proses sosio-kognitif pembentukan strategi, di mana kognisi individu dan kelompok membentuk pola strategis melalui interaksi sosial dan berbagi pengetahuan. Psikologi kognitif menjelaskan bagaimana bias kognitif, seperti konfirmasi bias atau *overconfidence*, dapat memengaruhi persepsi risiko dan peluang, yang pada gilirannya

memengaruhi keputusan strategis. Penelitian menunjukkan bahwa pemahaman ini memungkinkan manajer untuk mengembangkan pola strategis yang lebih adaptif, dengan mengintegrasikan elemen kognitif untuk mengatasi keterbatasan informasi. Dalam konteks tim manajemen puncak (TMT), psikologi kognitif berkontribusi melalui studi tentang kecerdasan strategis, di mana kemampuan kognitif seperti sensemaking dan konfigurasi sumber daya memengaruhi kinerja kompetitif. Lensa kognitif TMT, yang dipengaruhi oleh pengalaman industri, membantu dalam mengantisipasi perubahan lingkungan, seperti dalam strategi inovasi. Ini juga menekankan pentingnya keragaman perspektif kognitif untuk mengurangi bias kelompok dan meningkatkan adaptabilitas organisasi. Kontribusi lebih lanjut terlihat dalam behavioral strategy, yang menggabungkan psikologi kognitif dengan teori manajemen strategis untuk menjelaskan fondasi perilaku dalam pengambilan keputusan. Teknik dari psikologi kognitif, seperti debiasing, dapat menyempurnakan penyampaian pesan strategis agar selaras dengan proses berpikir karyawan, sehingga meningkatkan penerimaan dan eksekusi strategi. Penelitian terkini menyoroti evolusi historis ini, di mana kognisi membantu mengintegrasikan aspek sosial dan emosional ke dalam praktik strategis.

Secara keseluruhan, kontribusi psikologi kognitif merevolusi strategi dengan menggeser fokus dari model ekonomi murni ke pendekatan yang lebih holistik, yang mempertimbangkan keterbatasan manusiawi. Hal ini mendorong pengembangan tools seperti simulasi kognitif untuk pengujian strategi, meningkatkan ketahanan organisasi di tengah ketidakpastian, dan membuka peluang untuk penelitian lebih lanjut dalam fondasi kognitif dan perilaku strategi. Dalam praktik manajerial, pemahaman kognitif membantu

pemimpin mengembangkan strategi yang lebih kreatif, adaptif, dan berbasis pada pemahaman mendalam terhadap pola pikir manusia. Pendekatan kognitif mendorong pengembangan budaya organisasi yang terbuka terhadap pembelajaran, dialog, dan eksperimentasi. Selain itu, kesadaran akan peran proses kognitif memungkinkan manajer merancang intervensi yang meningkatkan kualitas berpikir strategis, seperti pelatihan pengambilan keputusan, simulasi skenario, atau pembentukan tim berpikir strategis. Oleh karena itu, psikologi kognitif tidak hanya memperkaya teori strategi, tetapi juga memberikan kontribusi nyata terhadap efektivitas implementasi dan inovasi strategi di lingkungan bisnis yang dinamis.

2.4 Perbandingan Pendekatan Rasional dan Intuitif

Pengambilan keputusan merupakan inti dari aktivitas manajerial dan kepemimpinan dalam organisasi. Dalam praktiknya, proses ini dapat dilakukan melalui berbagai pendekatan, dua di antaranya yang paling menonjol adalah pendekatan rasional dan pendekatan intuitif. Keduanya merepresentasikan dua cara berpikir yang berbeda dalam memahami, menilai, dan memilih alternatif tindakan. Pendekatan rasional menekankan analisis logis dan sistematis, sedangkan pendekatan intuitif menekankan perasaan, pengalaman, serta pemahaman spontan terhadap situasi. Meskipun tampak berlawanan, kedua pendekatan ini sebenarnya bersifat komplementer, dan kombinasi keduanya sering kali menghasilkan keputusan yang lebih efektif dan adaptif.

Pendekatan rasional berangkat dari asumsi bahwa pengambil keputusan bertindak secara logis, sistematis, dan berbasis data. Proses ini umumnya melalui tahapan yang jelas, seperti identifikasi masalah, pengumpulan informasi, analisis alternatif, serta pemilihan

keputusan yang dianggap paling optimal. Pendekatan ini sesuai dengan model rasional klasik, yang menekankan penggunaan akal dan logika untuk mencapai hasil terbaik. Dalam konteks organisasi, pendekatan rasional efektif digunakan dalam situasi yang terstruktur, di mana data tersedia dengan cukup lengkap dan waktu analisis memadai. Kelebihan utamanya adalah menghasilkan keputusan yang terukur, objektif, dan dapat dipertanggungjawabkan.

Berbeda dengan pendekatan rasional, pendekatan intuitif didasarkan pada persepsi spontan, pengalaman masa lalu, serta kepekaan terhadap pola atau sinyal yang sulit dijelaskan secara logis. Intuisi muncul dengan cepat tanpa analisis mendalam, tetapi dapat menghasilkan keputusan yang tepat dalam situasi penuh ketidakpastian atau tekanan waktu. Pengambilan keputusan intuitif sangat bergantung pada pengalaman dan kemampuan individu dalam mengenali pola dari situasi serupa yang pernah dihadapi. Oleh karena itu, intuisi dapat dianggap sebagai bentuk kecerdasan tak sadar yang berkembang melalui akumulasi pengalaman dan pembelajaran jangka panjang.

Pendekatan rasional unggul dalam konteks yang menuntut objektivitas, akurasi, dan pertanggungjawaban formal, seperti perencanaan strategis, analisis keuangan, atau evaluasi investasi. Sebaliknya, pendekatan intuitif lebih efektif dalam kondisi dinamis, ambigu, atau ketika data tidak lengkap, seperti pengambilan keputusan di lapangan atau situasi krisis. Kelemahan pendekatan rasional adalah memerlukan waktu dan sumber daya besar, serta cenderung kaku. Sedangkan pendekatan intuitif rentan terhadap bias persepsi dan kesalahan subjektif. Dengan demikian, efektivitas masing-masing pendekatan sangat bergantung pada konteks dan karakter masalah yang dihadapi.

Dalam praktik manajerial modern, para ahli sepakat bahwa pengambilan keputusan yang efektif tidak hanya bergantung pada rasionalitas logis, tetapi juga pada kekuatan intuisi. Kombinasi keduanya memungkinkan pengambil keputusan menyeimbangkan antara ketepatan logika dan kecepatan respon. Analisis rasional dapat digunakan untuk memverifikasi intuisi, sementara intuisi membantu menyaring alternatif sebelum dilakukan analisis mendalam. Dengan demikian, integrasi kedua pendekatan menghasilkan proses pengambilan keputusan yang lebih adaptif, realistis, dan sesuai dengan kompleksitas lingkungan bisnis masa kini. Dalam konteks Indonesia, faktor budaya seperti relasi sosial dan nilai kolektif juga dapat memperkaya intuisi dan memperkuat kualitas keputusan.

Tabel 2.1 Perbandingan Pendekatan Rasional dan Intuitif

Aspek	Pendekatan Rasional	Pendekatan Intuitif
Definisi	Proses pengambilan keputusan yang berlandaskan data, fakta, dan analisis logis sistematis. Melibatkan tahapan seperti identifikasi masalah, pengumpulan informasi, evaluasi alternatif (misalnya SWOT atau <i>cost-benefit analysis</i>), pemilihan solusi, dan evaluasi hasil.	Proses pengambilan keputusan yang bergantung pada firasat, pengalaman terakumulasi, dan perasaan batin tanpa analisis mendalam. Berdasarkan pengenalan pola dari pengalaman masa lalu.
Kelebihan	Objektif dan transparan	Cepat dan efisien dalam situasi mendesak

Aspek	Pendekatan Rasional	Pendekatan Intuitif
	Hasil dapat diprediksi dan sesuai tujuan organisasi.	Adaptif terhadap lingkungan yang dinamis
	Mengurangi risiko keputusan emosional.	Efektif dalam membaca sinyal halus seperti dinamika sosial.
Kekurangan	Memakan waktu lama (<i>analysis paralysis</i>)	Rentan bias seperti <i>overconfidence</i>
	Kurang fleksibel jika data tidak lengkap	Kurang akurat jika pengalaman terbatas
	Mengabaikan faktor emosional.	Sulit dijelaskan secara objektif.
Kapan Digunakan	Saat data lengkap dan risiko tinggi, misalnya perencanaan investasi atau strategi jangka panjang	Saat waktu terbatas atau ketidakpastian tinggi, misalnya dalam krisis atau negosiasi cepat
	Contoh: Analisis laporan keuangan untuk memilih teknologi baru.	Contoh: Menilai mitra bisnis berdasarkan kesan awal dari pertemuan pertama.

Secara keseluruhan, pendekatan rasional dan intuitif tidak seharusnya dipertentangkan, melainkan diharmonisasikan. Pendekatan rasional memberikan landasan analitis dan objektif, sedangkan intuisi menambah dimensi kepekaan dan kecepatan dalam merespons situasi. Dengan mengombinasikan keduanya, pengambil keputusan dapat meminimalkan bias sekaligus meningkatkan ketepatan keputusan (Bryson et al., 2018; Sinnaiah et al., 2023). Pendekatan hibrida ini selaras dengan kebutuhan organisasi modern

yang menghadapi ketidakpastian, perubahan cepat, dan kompleksitas lingkungan bisnis global.

2.5 Pertanyaan Evaluasi

1. Apa yang dimaksud dengan konsep *satisficing* dalam teori *Bounded Rationality* menurut Herbert A. Simon?
2. Mengapa teori *Bounded Rationality* dianggap semakin relevan pada era digital saat ini?
3. Bagaimana pemetaan kognitif (*cognitive mapping*) dapat membantu tim manajemen puncak dalam merumuskan strategi yang lebih adaptif?
4. Apa tantangan utama dalam menerapkan model kognitif ke dalam proses manajemen strategis modern, terutama di era digital?
5. Apa yang dimaksud dengan psikologi kognitif dalam konteks manajemen strategis?
6. Mengapa manusia dianggap sebagai aktor sentral dalam proses formulasi dan implementasi strategi menurut pendekatan psikologi kognitif?
7. Bagaimana konsep *mental model* dan *cognitive map* membantu manajer memahami lingkungan bisnis yang kompleks?
8. Mengapa strategi tidak dapat sepenuhnya dijelaskan melalui pendekatan rasional tradisional?
9. Jelaskan hubungan antara cara berpikir manajer dengan hasil formulasi strategi Organisasi.
10. Apa yang dimaksud dengan pengambilan keputusan dalam konteks manajerial dan kepemimpinan organisasi?
11. Jelaskan perbedaan mendasar antara pendekatan rasional dan pendekatan intuitif dalam pengambilan keputusan.

12. Mengapa kedua pendekatan tersebut dianggap saling melengkapi, bukan saling bertentangan?
13. Apa saja tahapan utama dalam proses pengambilan keputusan rasional?
14. Faktor apa yang menjadi dasar munculnya intuisi dalam proses pengambilan keputusan?

Daftar Pustaka

- Adzeh, K. J. (2017). Strategic leadership: An empirical study of factors influencing leaders' strategic thinking. *American Journal of Business and Management*, 6(1), 1-15.
- Andrews, R. W., Lilly, J. M., Srivastava, D., & Feigh, K. M. (2023). The role of shared mental models in human-AI teams: a theoretical review. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 24(2), 129-175.
- Bourou, D. A., Schorlemmer, M., & Plaza, E. (2021). Modelling the sense-making of diagrams using image schemas. *Proceedings of the Annual Meeting of the Cognitive Science Society*, 43(43).
- Bryson, J. M., Edwards, L. H., & Van Slyke, D. M. (2018). Getting strategic about strategic planning research. In *Public management review* (Vol. 20, Issue 3, pp. 317-339). Taylor & Francis.
- Carroll, M. (1998). The 80/20 Principle: The Secret of Achieving More with Less. *Booklist*, 94(14), 1188-1189.
- Chilton, M. A., & Bloodgood, J. M. (2008). Adaption-Innovation Theory and Cognitive Diversity: The Impact on Knowledge Use within Organizations. *Proceedings of the 41st Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS 2008)*, 343.

- Feinnudin, A., & Wahono, P. (2025). Cognition-Based Strategy Model: A Cognitive Approach to Organizational Strategy Formulation and Implementation. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 328–333.
- Juran, J. M., Gryna, F. M., & Bingham, R. S. (1979). *Quality control handbook* (Vol. 3). McGraw-hill New York.
- Koch, R. (2011). *The 80/20 Principle: The Secret of Achieving More with Less: Updated 20th anniversary edition of the productivity and business classic*. Hachette UK.
- Lopus, J. S., & Paringer, L. (2011). The principles of economics textbook. *International Handbook on Teaching and Learning Economics*.
- Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 99–118.
- Simon, H. A. (1957). A behavioral model of rational choice. *Models of Man, Social and Rational: Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting*, 6(1), 241–260.
- Simon, H. A. (1990). Bounded rationality. In *Utility and probability* (pp. 15–18). Springer.
- Simon, H. A. (2013). *Administrative behavior*. Simon and Schuster.
- Sinnaiah, T., Adam, S., & Mahadi, B. (2023). A strategic management process: the role of decision-making style and organisational performance. *Journal of Work-Applied Management*, 15(1), 37–50.
- Varian, H. R. (2003). *Intermediate microeconomics: a modern approach*. Elsevier Brasil.

BIODATA PENULIS



Ifah Rofiqoh, Penulis pernah menempuh pendidikan sarjana jurusan Akuntansi di STIE Widya Wiwaha, Magister Sains jurusan Akuntansi di UGM, dan S3 jurusan Manajemen Keuangan di UNJ, Penulis bekerja sebagai dosen tetap di Universitas Teknologi Yogyakarta. Buku yang pernah ditulis Praktikum Statistika, Praktikum Akuntansi Keuangan Lanjutan, Manajemen Keuangan dan Etika Bisnis, Penganggaran Perusahaan dan Etika Bisnis, Corporate Governance BUMN, Metodologi Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan Campuran, Literasi Keuangan dan Etika Bisnis bagi UMKM, UMKM Naik Kelas Pemberdayaan Ekonomi Sekala Mikro, Membangun Generasi Technopreneur: Model Bisnis Canvas, AI, dan Digital Marketing untuk Siswa dan Guru (Book chapter), Manajemen Sumber Daya Manusia: Tema-tema Riset dan Teori, Digitalpreneurship: Strategi Membangun Bisnis di Era 5.0 (Book chapter), Email: ifah.rofiqah@uty.ac.id

BAB 3

PERSEPSI DAN PEMBINGKAIAN DALAM STRATEGI

M. NUR KAMILA AMRULLAH

Tujuan Pembelajaran:

Bab ini bertujuan memberikan pemahaman kepada mahasiswa tentang:

1. Konsep Persepsi dalam Analisis Lingkungan
2. *Framing* dan Pengaruhnya terhadap Keputusan Strategis
3. Bias Persepsi dalam Interpretasi Peluang dan Ancaman
4. Studi Kasus: Salah Tafsir Lingkungan Bisnis.

Keputusan strategis organisasi tidak pernah terjadi dalam ruang hampa. Ia selalu dipengaruhi oleh cara para pemimpin organisasi memandang realitas di sekitarnya. Persepsi memainkan peran penting dalam menentukan bagaimana informasi lingkungan ditangkap, dipilah, dan ditafsirkan. Lebih jauh, proses pembingkaiian atau *framing* menentukan bagaimana isu strategis disajikan dan dipahami, sehingga membentuk dasar bagi pengambilan keputusan. Namun, persepsi dan *framing* yang muncul di permukaan tidaklah

netral. Keduanya sarat dengan bias kognitif, nilai, dan pengalaman manajerial yang bisa memperkuat atau justru mengaburkan kejelasan situasi.

Dalam satu dekade terakhir, ragam penelitian tentang persepsi dan pembingkaian dalam strategi menunjukkan bahwa banyak kegagalan ataupun keberhasilan strategi organisasi berakar dari bagaimana isu strategis dipersepsi dan dibingkai. Salah satu penelitian misalnya menunjukkan bahwa persepsi manajerial tentang isu gender dapat memengaruhi sejauh mana organisasi melakukan pembaruan strategis (Torp et al., 2025). Hal ini menegaskan bahwa persepsi bukan sekadar fungsi indra, melainkan konstruksi sosial dan kognitif yang menentukan arah organisasi.

Di sisi lain, literatur terkini tentang *cognitive biases* dalam pengambilan keputusan menegaskan bahwa bias kognitif seperti *overconfidence*, *anchoring*, atau *availability bias* sering kali membentuk tafsir manajer terhadap peluang maupun ancaman (Ninan et al., 2022). Dengan kata lain, strategi sering kali bukan sekadar hasil perhitungan rasional, melainkan juga produk dari cara otak manusia bekerja dengan segala keterbatasannya.

Bab ini disusun untuk membahas secara sistematis hubungan antara persepsi, *framing*, dan strategi organisasi. Subbagian pertama menjelaskan konsep persepsi dalam analisis lingkungan strategis. Subbagian kedua menelaah *framing* dan dampaknya terhadap keputusan. Subbagian ketiga membahas bias persepsi dalam menafsirkan peluang dan ancaman. Subbagian keempat menyajikan studi kasus salah tafsir lingkungan bisnis. Bab ditutup dengan pertanyaan evaluasi untuk menguji pemahaman kritis pembaca.

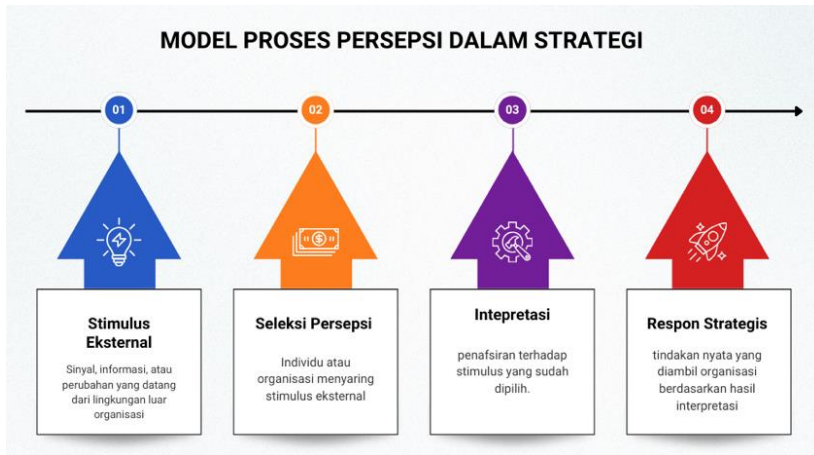
3.1 Konsep Persepsi dalam Analisis Lingkungan

Konsep persepsi dalam analisis lingkungan dapat dipahami sebagai proses kognitif dan sosial dimana pengambil keputusan dalam organisasi secara aktif menyaring, memilih, mengorganisasi, dan menafsirkan sinyal eksternal yang datang dari berbagai dimensi lingkungan, baik politik, ekonomi, sosial, teknologi, regulasi, maupun budaya, sehingga menghasilkan pemahaman tertentu tentang peluang dan ancaman yang relevan bagi strategi organisasi. Proses ini menunjukkan bahwa analisis lingkungan tidak pernah netral atau sekadar teknis, melainkan selalu dipengaruhi oleh lensa persepsi manajerial yang terbentuk dari pengalaman, kapasitas kognitif, nilai-nilai, serta orientasi organisasi. Dengan kata lain, informasi mentah yang tersedia di lingkungan eksternal tidak berbicara dengan sendirinya, tetapi memperoleh makna strategis ketika dipersepsi dan diinterpretasi oleh individu maupun kelompok pengambil keputusan. Persepsi yang terbentuk itu kemudian memediasi bagaimana hasil analisis lingkungan digunakan dalam praktik, misalnya dalam penentuan arah inovasi, adopsi kebijakan baru, ataupun reposisi pasar.

Salah satu kajian mutakhir menegaskan pentingnya dimensi sosial dalam persepsi strategis. Penelitian yang dilakukan di Swedia menemukan bahwa isu gender yang sebelumnya tidak selalu dianggap strategis, kini mulai memengaruhi pembaruan strategi organisasi (Torp et al., 2025). Temuan ini menunjukkan bahwa lingkungan strategis bukan lagi sekadar faktor ekonomi atau teknologi, tetapi juga faktor sosial dan budaya. Persepsi manajer atau pemimpin bisnis terhadap faktor tersebut dapat mendorong lahirnya inovasi kebijakan internal maupun reposisi organisasi di mata stakeholder.

Selain itu, persepsi juga dipengaruhi oleh kemampuan manajer dalam menilai model bisnis baru. Persepsi manajer terhadap kelayakan model bisnis bergantung pada kemampuan kognitif dalam menghadapi ketidakpastian (Heubeck & Meck, 2022). Dalam kondisi turbulen, informasi sering kali tidak lengkap atau ambigu, maka fleksibilitas persepsi menjadi kunci untuk menilai peluang baru layak dieksplorasi atau dihindari.

Implikasi praktis dari hal ini adalah pentingnya organisasi menyediakan forum dimana berbagai perspektif dapat muncul. Dengan membuka ruang diskusi lintas fungsi, organisasi bisa mengurangi risiko bias persepsi yang hanya merefleksikan pandangan sekelompok kecil manajer. Selain itu, penggunaan data eksternal dari sumber independen juga dapat memperluas cakrawala persepsi manajerial.



Gambar 3.1. Model Proses Persepsi dalam Strategi (Al-Kwifl et al., 2023)

Model proses persepsi menjelaskan bagaimana individu atau manajer merespons lingkungannya melalui empat tahap utama. Pertama, stimulus eksternal berupa informasi, sinyal, atau peristiwa dari lingkungan masuk ke individu penerima. Kedua, terjadi seleksi

persepsi, yaitu proses penyaringan individu hanya informasi yang dianggap relevan, penting, atau konsisten dengan pengalaman yang diproses lebih lanjut. Ketiga, informasi terpilih kemudian melalui interpretasi, yaitu pemberian makna berdasarkan pengetahuan, nilai, keyakinan, maupun konteks sosial budaya. Terakhir, hasil interpretasi ini mendorong respon strategis, yaitu individu nyata atau individu yang mencerminkan bagaimana individu atau organisasi menyesuaikan diri terhadap lingkungan. Proses ini menunjukkan bahwa strategi yang diambil tidak hanya dipengaruhi fakta objektif, melainkan juga oleh cara informasi dipersepsi dan dimaknai.

Dari berbagai penjelasan yang telah diuraikan, maka dapat difahami bahwa persepsi bukan hanya tentang menangkap sinyal dari lingkungan, tetapi juga tentang membentuk realitas organisasi. Ketika manajer meyakini bahwa isu tertentu penting, hal itu akan diterjemahkan ke dalam alokasi sumber daya, strategi komunikasi, dan bahkan budaya organisasi. Dengan kata lain, persepsi menciptakan kenyataan strategis bagi entitas bisnis.

3.2 *Framing* dan Pengaruhnya terhadap Keputusan Strategis

Framing atau pembedaan adalah proses selektif di mana aspek tertentu dari realitas ditonjolkan sementara aspek lain diabaikan. Dalam konteks manajemen strategis, *framing* berfungsi sebagai lensa interpretatif yang membantu manajer memahami isu-isu eksternal dan internal serta membentuk arah strategi organisasi. Di sektor privat, *framing* memainkan peran penting dalam bagaimana perusahaan merespons tekanan lingkungan bisnis yang kompleks. Misalnya, kebijakan pemerintah tentang pengurangan emisi karbon dapat dibingkai sebagai ancaman terhadap profitabilitas karena

menambah beban biaya, atau sebaliknya, sebagai peluang strategis untuk menciptakan inovasi produk ramah lingkungan yang meningkatkan reputasi perusahaan. Pilihan bingkai ini memengaruhi bagaimana organisasi memobilisasi sumber daya, menetapkan prioritas, dan menafsirkan risiko maupun peluang.

Literatur strategis mutakhir menekankan bahwa *framing* tidak hanya relevan dalam komunikasi eksternal, tetapi juga menjadi instrumen penting dalam proses formulasi strategi internal perusahaan. Hasil Studi dalam *Strategic Entrepreneurship Journal* menunjukkan bahwa para pemimpin strategis menggunakan *paradoxical framing* yaitu pembedaan yang menyeimbangkan eksplorasi terhadap peluang digital baru dengan eksploitasi sumber daya inti organisasi untuk menghadapi ketidakpastian akibat transformasi digital (Putra et al., 2024). Dalam konteks ini, *framing* berfungsi sebagai alat kepemimpinan yang membentuk bagaimana tim memahami prioritas inovasi dan mengarahkan koordinasi lintas level hierarki. Dengan kata lain, cara manajemen membingkai isu digitalisasi dapat menentukan apakah perubahan dipersepsikan sebagai ancaman yang mengganggu stabilitas, atau sebagai kesempatan untuk menciptakan nilai baru.

Selain itu, *framing* dalam sektor privat juga berhubungan erat dengan cara perusahaan menilai hubungan antara tanggung jawab sosial, profitabilitas, dan nilai perusahaan. Hasil penelitian (dalam *Journal of Risk and Financial Management* menemukan bahwa *corporate social responsibility* (CSR) dan profitabilitas dapat berfungsi sebagai bingkai strategis yang memoderasi hubungan antara keputusan investasi dan nilai perusahaan di sektor nonkeuangan (Suteja et al., 2023). Artinya, perusahaan yang membingkai CSR sebagai peluang kompetitif cenderung memperoleh nilai perusahaan yang lebih tinggi

dibandingkan yang melihatnya sekadar sebagai beban regulatif. Dengan demikian, *framing* dalam konteks bisnis privat tidak hanya soal narasi komunikasi, melainkan mekanisme kognitif dan strategis yang membentuk orientasi jangka panjang perusahaan dalam menghadapi dinamika lingkungan global. Dalam ranah kebijakan publik, *framing* juga mendapat perhatian serius. Artikel *Approaches to Policy Framing* menyoroti bagaimana berbagai perspektif epistemologis memengaruhi cara isu kebijakan dibingkai (Dodge & Metze, 2024). Temuan ini relevan bagi organisasi yang bergantung pada regulasi, karena *framing* terhadap isu publik dapat menentukan bagaimana regulator maupun masyarakat merespons strategi organisasi.



Gambar 3.2. Contoh Framing antara Gambar dan Narasi

Pada Gambar 3.2. merupakan ilustrasi sederhana tentang *framing effect* atau efek pembingkai, yaitu bagaimana cara penyajian suatu informasi dapat memengaruhi persepsi dan keputusan individu, meskipun substansi informasinya identik. Kedua gelas dalam gambar berisi air putih yang sama, tetapi label atau bingkai yang digunakan berbeda: “gelas dengan isi air putih” dan “gelas dengan isi air putih yang segar”. Perbedaan kecil dalam kata “segar” menciptakan makna yang lebih positif, membangkitkan asosiasi tentang kesegaran, kebersihan, dan kenikmatan, sehingga

mendorong preferensi yang lebih tinggi terhadap pilihan kedua. Secara ilmiah, fenomena ini dijelaskan dalam teori *prospect* dan *framing effect*, yang menunjukkan bahwa cara informasi dibingkai memengaruhi bagaimana orang mengevaluasi risiko dan manfaat dari suatu opsi (Tversky & Kahneman, 1981). Dalam konteks manajemen strategis atau pemasaran, *framing* digunakan untuk memengaruhi persepsi konsumen, mengarahkan interpretasi terhadap produk, dan membentuk citra merek yang diinginkan (Levin et al., 1998). Dengan demikian, contoh dua gelas air putih ini bukan sekadar permainan kata, tetapi representasi nyata bagaimana pemilihan bingkai bahasa dapat menjadi alat strategis dalam membentuk persepsi nilai dan keputusan pembelian di pasar.

Framing juga memiliki implikasi langsung pada pengambilan keputusan. Sebuah studi eksperimental dalam konteks manajerial menunjukkan bahwa *framing* ancaman dapat memicu strategi defensif, sementara *framing* peluang mendorong strategi agresif dan inovatif (Midtgard & Selart, 2025). Dengan demikian, pilihan *framing* tidak hanya membentuk persepsi, tetapi juga mengarahkan tindakan nyata organisasi. Secara praktis, organisasi perlu menyadari bahwa *framing* adalah pilihan strategis. Pemimpin dapat secara sadar merancang *frame* untuk memotivasi karyawan, memengaruhi stakeholder, atau membangun legitimasi sosial. Namun, *framing* yang tidak konsisten atau manipulatif dapat menimbulkan ketidakpercayaan. Oleh karena itu, *framing* yang efektif memerlukan keseimbangan antara kejelasan strategis dan kejujuran etis.

3.3 Bias Persepsi dalam Interpretasi Peluang dan Ancaman

Walaupun persepsi dan framing sangat penting dalam pengambilan keputusan strategis, keduanya rentan terhadap bias kognitif,

yaitu penyimpangan sistematis dalam pemrosesan informasi yang membuat penilaian tidak selalu rasional. Studi-terkini seperti *Cognitive Biases in Strategic Decision Making* mengungkap bahwa bias seperti *overconfidence*, *anchoring*, *availability heuristic*, dan *confirmation bias* paling sering muncul dalam perumusan strategi organisasi ketika menghadapi perubahan lingkungan, dan bahwa bias ini bisa menyebabkan peluang menjanjikan diabaikan jika tidak ada sinyal kuat yang cocok dengan keyakinan awal manajer (Midtgard & Selart, 2025). Selain itu, penelitian *Benefits of managerial overconfidence for corporate digital transformation: Evidence from China* menunjukkan bahwa *overconfidence* manajer dapat mendorong investasi R&D yang lebih besar dan transformasi digital yang agresif, tetapi juga meningkatkan risiko karena potensi kesalahan penilaian atas potensi pasar dan kompetisi (Jin et al., 2024). Studi lain, *Managerial Cognitive Bias, Business Transformation, and Firm Performance: Evidence From China 2021* menemukan bahwa *overoptimisme* tanpa pertimbangan terhadap data realitas dapat menyebabkan strategi transformasi yang kurang efektif dan bahkan penurunan kinerja jika lingkungan berubah cepat (Wang et al., 2021).

Salah satu bias kognitif yang paling umum dan berpengaruh dalam proses pengambilan keputusan strategis adalah *overconfidence bias*, yaitu kecenderungan manajer untuk melebihkan akurasi pengetahuan dan kemampuan mereka dalam memprediksi hasil keputusan. Bias ini sering kali muncul karena pengalaman keberhasilan sebelumnya atau karena tekanan untuk menunjukkan kepemimpinan yang kuat di hadapan stakeholder. Manajer dengan tingkat kepercayaan diri berlebihan cenderung menilai peluang bisnis secara lebih optimistis, mengabaikan indikator risiko, dan terlalu cepat menggeneralisasi pengalaman masa lalu sebagai dasar keputusan

masa depan (Berthet, 2022). Dalam konteks ini, *overconfidence* tidak hanya memengaruhi cara informasi dievaluasi, tetapi juga menentukan arah strategi yang diambil misalnya dalam keputusan merger, ekspansi, atau inovasi produk baru.

Studi lain menegaskan bahwa *overconfidence* dapat menjadi pedang bermata dua: di satu sisi mampu mendorong keberanian organisasi melakukan transformasi digital dan investasi jangka panjang, tetapi di sisi lain memperbesar kemungkinan misalokasi sumber daya akibat *underestimation* terhadap kompleksitas pasar dan hambatan implementasi (Jin et al., 2024). Dalam lingkungan bisnis yang penuh ketidakpastian, seperti pada era pascapandemi dan transisi ekonomi hijau, *overconfidence bias* menjadi semakin kritis karena dapat menutup ruang bagi refleksi dan evaluasi berbasis data objektif. Akibatnya, organisasi mungkin tampak visioner secara eksternal, namun secara internal menyimpan risiko kegagalan strategis yang tinggi karena keputusan diambil berdasarkan keyakinan personal, bukan bukti empiris. Dengan demikian, memahami dan mengelola *overconfidence* menjadi penting dalam memastikan bahwa keberanian strategis tetap seimbang dengan kehati-hatian analitis dan mekanisme umpan balik yang sehat dalam organisasi modern (Berthet, 2022; Jin et al., 2024).

Selain *overconfidence bias*, dua bentuk bias kognitif lain yang sering memengaruhi proses pengambilan keputusan strategis adalah *anchoring bias* dan *availability bias*. *Anchoring bias* terjadi ketika individu atau manajer terlalu bergantung pada informasi awal (*anchor*) saat menilai situasi atau mengambil keputusan, meskipun informasi tersebut mungkin tidak lagi relevan dengan konteks terkini. Misalnya, seorang manajer yang pernah sukses dengan strategi harga rendah di masa lalu mungkin terus menjadikannya

patokan utama, meskipun kondisi pasar kini telah berubah signifikan akibat digitalisasi dan preferensi konsumen yang bergeser. Akibatnya, keputusan yang diambil cenderung konservatif dan tidak adaptif terhadap dinamika lingkungan bisnis baru.

Di sisi lain, *availability bias* muncul ketika penilaian terhadap peluang atau ancaman didasarkan pada informasi yang paling mudah diingat atau yang paling sering muncul dalam pengalaman, bukan pada probabilitas objektif. Dalam konteks organisasi, hal ini dapat terjadi ketika manajer menilai risiko pasar hanya dari kasus kegagalan besar yang baru-baru ini terjadi, sehingga cenderung menghindari peluang yang sebenarnya potensial. Kedua bias tersebut mengaburkan kemampuan manajer untuk menilai secara rasional antara data yang relevan dan yang bersifat emosional atau kebetulan (Berthet, 2022). *Anchoring* membuat organisasi terjebak pada paradigma lama, sementara *availability bias* menimbulkan ilusi urgensi dan persepsi yang berlebihan terhadap ancaman tertentu. Dalam praktik strategis, efek gabungan dari kedua bias ini dapat menghambat pembaruan strategi, memperlambat inovasi, dan menurunkan sensitivitas organisasi terhadap sinyal lingkungan yang lebih akurat. Karena itu, kesadaran terhadap mekanisme kognitif ini penting untuk mendorong proses refleksi strategis dan penerapan analisis berbasis data, agar keputusan yang diambil tidak hanya cepat tetapi juga proporsional terhadap kompleksitas realitas bisnis kontemporer (Berthet, 2022).

Berikutnya konsep *uniqueness bias*, yaitu kecenderungan manajer atau pengambil keputusan untuk meyakini bahwa proyek yang sedang mereka tangani memiliki karakteristik unik sehingga tidak dapat dibandingkan dengan pengalaman atau proyek sebelumnya (Flyvbjerg et al., 2024). Bias ini berakar pada persepsi subjektif bahwa

setiap situasi strategis bersifat eksklusif dan membutuhkan pendekatan “khusus,” padahal banyak pola dan pelajaran dapat diambil dari konteks serupa di masa lalu. Dalam praktiknya, *uniqueness bias* menimbulkan ilusi keistimewaan yang membuat organisasi menolak praktik *benchmarking*, mengabaikan data empiris, dan menolak masukan berbasis pengalaman eksternal. Akibatnya, proses perencanaan menjadi kurang realistis, terutama dalam proyek besar seperti pembangunan infrastruktur, transformasi digital, atau ekspansi lintas negara, di mana kompleksitas dan ketidakpastian tinggi menuntut pembelajaran sistematis. Bias ini sering berujung pada *underestimation of risks* dan *over-optimistic forecasting*, karena manajer lebih fokus pada narasi unik daripada kesamaan struktural dengan proyek sebelumnya. Dengan menganggap diri berbeda, mereka justru kehilangan kesempatan untuk menerapkan prinsip manajemen berbasis bukti (*evidence based management*) yang dapat menekan kesalahan prediksi biaya, waktu, dan kinerja. Dalam jangka panjang, *uniqueness bias* menciptakan pola kegagalan berulang, dimana kesalahan yang sama terus terjadi karena organisasi gagal belajar dari masa lalu. Oleh karena itu, penting bagi manajer untuk mengembangkan *metakognisi strategis*, yaitu kemampuan mengenali dan menantang bias perseptual mereka sendiri, serta mengintegrasikan pembelajaran lintas proyek sebagai bagian dari proses pengambilan keputusan yang lebih rasional dan adaptif.

3.4 Studi Kasus: Salah Tafsir Lingkungan Bisnis

Salah satu ilustrasi paling terkenal tentang kegagalan strategis akibat salah tafsir terhadap lingkungan bisnis adalah kasus Eastman Kodak Company. Pada tahun 2025, laporan keuangan Kodak menimbulkan kekhawatiran serius di kalangan investor dan analis karena perusahaan menghadapi tekanan besar dari sisi keuangan.

Peringatan *going concern* dikeluarkan oleh auditor akibat meningkatnya beban utang jangka panjang dan lemahnya arus kas operasional yang tidak mampu menopang investasi untuk inovasi (Quartr, 2025). Situasi ini tidak hanya mencerminkan kesulitan keuangan sesaat, tetapi juga menandakan kegagalan mendasar perusahaan dalam membaca perubahan struktur industri dan menyesuaikan bingkai strateginya. Dalam kerangka manajemen strategis, kasus Kodak menunjukkan bagaimana framing error dapat menghambat organisasi dalam melakukan adaptasi strategis terhadap disrupsi teknologi dan perubahan preferensi konsumen.

Analisis lebih mendalam menunjukkan bahwa akar persoalan Kodak berawal dari bias persepsi dalam membingkai ulang identitas bisnisnya. Selama beberapa dekade, Kodak membingkai bisnis fotografi sebagai industri berbasis *film celluloid* dan perangkat keras kamera, bukan sebagai bisnis berbasis solusi digital dan ekosistem data visual. Perspektif tersebut membentuk pola pikir strategis yang menolak perubahan mendasar menuju digitalisasi, bahkan setelah insinyur internal Kodak sendiri menemukan teknologi kamera digital pada tahun 1975. *Framing* semacam ini memperlihatkan bagaimana persepsi manajerial dapat mengendalikan arah organisasi secara tidak sadar: bukan realitas pasar yang menolak Kodak, tetapi interpretasi internal mereka terhadap realitas tersebut yang membuat perusahaan gagal beradaptasi. Dalam istilah yang lebih luas, hal ini mencerminkan fenomena *framing inertia*, yaitu ketidakmampuan organisasi untuk mengubah cara mereka menafsirkan peluang dan ancaman (Al-Kwif et al., 2023; Dodge & Metze, 2024).

Fenomena kegagalan Kodak juga berkaitan erat dengan bias status quo, di mana organisasi secara psikologis cenderung mempertahankan model bisnis yang dianggap aman dan sudah terbukti

di masa lalu, meskipun bukti eksternal menunjukkan perlunya transformasi. Dalam konteks Kodak, status quo ini dilegitimasi oleh kesuksesan besar mereka di masa lalu sebagai pemimpin global fotografi analog, sehingga setiap sinyal perubahan pasar justru diinterpretasikan sebagai *temporary deviation*, bukan ancaman struktural (Torp et al., 2025). Bias ini menimbulkan resistensi kognitif terhadap pembungkai baru yang berorientasi digital. Ketika lingkungan eksternal telah bergerak menuju platform daring dan *cloud based image sharing*, Kodak tetap beroperasi di bawah frame lama, yaitu "*film is photography*." Hal ini selaras dengan temuan yang menyebut *uniqueness bias* yakni kecenderungan organisasi menganggap dirinya unik dan tak dapat dibandingkan dengan kasus lain sering menjadi penghalang pembelajaran lintas proyek dan lintas industri (Flyvbjerg et al., 2024). Dalam kasus Kodak, persepsi keunikan historis perusahaan justru menumpulkan kemampuan *benchmarking* terhadap pemain baru seperti Canon, Sony, dan terutama Apple yang mengintegrasikan kamera ke dalam sistem ekosistem digital.

Pelajaran penting dari kasus ini relevan bagi perusahaan modern yang tengah menghadapi tekanan transformasi digital dan keberlanjutan. Banyak organisasi saat ini, termasuk di sektor teknologi dan energi, berpotensi mengulangi kesalahan serupa apabila mereka terjebak dalam *overconfidence bias* yakni keyakinan berlebihan terhadap keberlanjutan model bisnis yang dominan (Berthet, 2022; Jin et al., 2024). Dalam konteks dinamis dan volatil seperti era pasca pandemi, *frame updating* menjadi elemen krusial dari kapabilitas strategis perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu meng-institusionalisasi proses reflektif untuk secara periodik mengaudit asumsi-asumsi strategis mereka melalui pembentukan tim lintas

fungsi, eksplorasi skenario alternatif, dan penerapan *assumption challenge audit* (Midtgard & Selart, 2025).

Secara konseptual, kasus Kodak menegaskan bahwa kegagalan strategi sering kali bukan disebabkan oleh kesalahan data, tetapi oleh kesalahan dalam menafsirkan data tersebut. Dengan kata lain, realitas eksternal yang sama dapat dipahami secara berbeda tergantung pada “lensa kognitif” yang digunakan oleh pengambil keputusan. Jika lensa itu terdistorsi oleh bias persepsi seperti *status quo*, *overconfidence*, atau *uniqueness bias* maka peluang besar bisa tampak seperti ancaman kecil, sementara ancaman struktural bisa disalahartikan sebagai gejala sementara. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan strategi tidak semata bergantung pada kecanggihan analisis atau kelengkapan informasi, melainkan juga pada kualitas refleksi kognitif dan kemampuan metakognitif manajer dalam mengamati cara berpikirnya sendiri. Dengan memperkuat meta-kognisi, manajer dapat menilai ulang asumsi, memperbaiki frame, dan menyeimbangkan optimisme dengan kewaspadaan kritis. Pada akhirnya, pengelolaan persepsi menjadi bagian integral dari kompetensi strategis organisasi, karena ia menentukan bukan hanya bagaimana realitas dibaca, tetapi juga bagaimana masa depan dirancang.

3.5 Pertanyaan Evaluasi

1. Saudara diminta menjelaskan konsep *persepsi manajerial* dalam Manajemen Strategis, serta menganalisis mengapa interpretasi terhadap lingkungan bisnis tidak dapat sepenuhnya objektif menurut teori persepsi strategis.
2. Saudara diminta menjelaskan bagaimana model kognitif dalam pengambilan keputusan menjelaskan pengaruh pengalaman

dan nilai pribadi terhadap seleksi serta interpretasi informasi eksternal oleh seorang manajer.

3. Saudara diminta menjelaskan menggunakan teori *framing effect*, mengapa dua organisasi dapat merespons kebijakan pemerintah yang sama dengan strategi berbeda, serta apa prinsip konseptual yang mendasari perbedaan pembedaan tersebut.
4. Saudara diminta menjelaskan secara konseptual bagaimana *paradoxical framing* membantu pemimpin strategis menjaga keseimbangan antara eksplorasi (inovasi) dan eksploitasi (efisiensi) dalam era transformasi digital.
5. Saudara diminta menjelaskan hubungan konseptual antara *strategic framing* dan etika organisasi, serta menganalisis mengapa pembedaan yang manipulatif dapat menurunkan legitimasi strategis di mata *stakeholder* menurut teori legitimasi.
6. Saudara diminta menjelaskan konsep *overconfidence bias* dalam konteks manajemen strategis, serta menguraikan mengapa bias ini disebut sebagai “pedang bermata dua” dalam proses transformasi digital organisasi.
7. Saudara diminta menjelaskan dan membandingkan secara konseptual antara *anchoring bias* dan *availability bias* dalam proses penilaian peluang bisnis, serta bagaimana kedua bias ini menjelaskan hambatan inovasi menurut teori perilaku organisasi.
8. Saudara diminta menjelaskan konsep *uniqueness bias* dan menganalisis bagaimana bias ini dapat menghambat proses pembelajaran organisasi lintas proyek, disertai contoh konseptual di sektor publik atau bisnis.

9. Saudara diminta menjelaskan kasus kegagalan strategis Kodak dengan menggunakan teori *perceptual bias*, serta mengidentifikasi bias persepsi yang paling dominan dan dampaknya terhadap salah tafsir lingkungan bisnis.
10. Saudara diminta menjelaskan makna konseptual metakognisi dalam manajemen strategis dan menganalisis bagaimana kemampuan refleksi metakognitif dapat mencegah kesalahan tafsir lingkungan bisnis seperti yang dialami Kodak.

Daftar Pustaka

- Al-Kwifi, O. S., Abu Farha, A. K., Obeidat, S., Yildiz, H., & Ahmed, Z. U. (2023). The influence of managerial perceptions on adopting environmental strategies in B2B: An exploratory study from emerging countries. *Industrial Marketing Management*, 115, 550–563. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.10.017>
- Heubeck, T., & Meckl, R. (2022). Antecedents to cognitive business model evaluation: a dynamic managerial capabilities perspective. *Review of Managerial Science*, 16(8), 2441–2466. <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00503-7>
- Ninan, J., Mahalingam, A., & Clegg, S. (2022). Power in news media: Framing strategies and effects in infrastructure projects. *International Journal of Project Management*, 40(1), 28–39. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.09.003>
- Berthet, V. (2022). The impact of cognitive biases on professionals' decision-making: A review of four occupational areas. *Frontiers in Psychology*, 12, 802439. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.802439>

- Dodge, J., & Metze, T. (2024). Approaches to policy framing: deepening a conversation across perspectives. *Policy Sciences*, 57(2), 221–256. <https://doi.org/10.1007/s11077-024-09534-9>
- Flyvbjerg, B., Budzier, A., Christodoulou, M. D., & Zottoli, M. (2024). Uniqueness Bias: Why It Matters, How to Curb It. In arXiv preprint arXiv:2408.07710. <https://arxiv.org/abs/2408.07710>
- Jin, Y., Chen, C., & Liu, B. (2024). Benefits of managerial overconfidence for corporate digital transformation: Evidence from China. *PLOS ONE*, 19(11), e0314231. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0314231>
- Levin, I. P., Schneider, S. L., & Gaeth, G. J. (1998). All frames are not created equal: A typology and critical analysis of framing effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 76(2), 149–188. <https://doi.org/10.1006/obhd.1998.2804>
- Midtgard, K., & Selart, M. (2025). Cognitive Biases in Strategic Decision-Making. *Administrative Sciences*, 15(6). <https://doi.org/10.3390/admsci15060227>
- Putra, F. H. R., Pandza, K., & Khanagha, S. (2024). Strategic leadership in liminal space: Framing exploration of digital opportunities at hierarchical interfaces. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 18(1), 165–199. <https://doi.org/10.1002/sej.1465>
- Quatr. (2025). *The dilemma that brought down Kodak*. Quatr Insights. <https://quatr.com/insights/edge/the-dilemma-that-brought-down-kodak>
- Suteja, J., Gunardi, A., Alghifari, E. S., Susiadi, A. A., Yulianti, A. S., & Lestari, A. (2023). Investment decision and firm value: Moderating effects of corporate social responsibility and profitability of non-financial sector companies on the Indonesia

- Stock Exchange. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(1), 40. <https://doi.org/10.3390/jrfm16010040>
- Torp, S., Lien, R., Gil, M., & Ramírez-Solís, E. R. (2025). Strategic renewal influenced by the perception of gender issues and stakeholder pressure: A managerial cognition perspective. *Baltic Journal of Management*, 20(1), 133–152. <https://doi.org/10.1108/BJM-05-2024-0262>
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). The Framing of Decisions and the Psychology of Choice. *Science*, 211(4481), 453–458. <https://doi.org/10.1126/science.7455683>
- Wang, Delu, Wang, Yadong, Yang, Jingyuan, Huang, Ziyang, & Cui, Rong. (2021). Managerial Cognitive Bias, Business Transformation, and Firm Performance: Evidence From China. *Sage Open*, 11(1), 2158244021999156. <https://doi.org/10.1177/2158244021999156>

BIODATA PENULIS



M.Nur Kamila Amrullah, Pendidikan S1 dari Universitas Negeri Surabaya (UNESA), dan kemudian menyelesaikan program Pascasarjana dari Universitas Sebelas Maret (UNS) Surakarta pada Program Studi Magister Manajemen. Pada tahun 2009, penulis diterima sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Badan Pertanahan Nasional RI, sekarang Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional (Kemen ATR/BPN). Saat ini mengemban amanat sebagai Dosen Tetap pada Perguruan Tinggi Kementerian Lain yaitu Sekolah Tinggi Pertanahan Nasional (STPN) berkedudukan di Daerah Istimewa Yogyakarta. Selain sebagai dosen, juga mendapat tugas tambahan sebagai Kepala Divisi Pengembangan Pembelajaran pada Pusat Pengembangan Pembelajaran dan Penjaminan Mutu Internal (P4MI) STPN. Sebelumnya juga menjabat sebagai Kepala Sub Unit Kerjasama Dalam Negeri STPN.

Beberapa karya publikasi berupa Buku dan publikasi jurnal, untuk Buku beberapa judul diantaranya Konsep Dasar Pengembangan Kewirausahaan (2023), Mengenal Ekologi Sosial (2023), Pendidikan Pancasila (2024), Manajemen Strategik Teori dan

Implementasi (2025) dan beberapa judul buku lainnya. Sedangkan untuk publikasi jurnal beberapa judul, Strategi MSDM Sebagai Kunci Sukses PTSL Di Kantor Pertanahan Kabupaten Cilacap (2023), Analisis konsistensi penggunaan lahan terhadap peta RTRW provinsi Riau di desa Beringin Jaya (2023), Sistem Informasi Manajemen Aset (SIMA) Menggunakan SIG Berbasis Multi Data Untuk Pemetaan Digital Sebagai Data Pendukung Pengamanan Aset (2024), Maximizing Efficient Use Of Remote Sensing Imagery For Land And Spatial Planning (2024), Konstruktivisme Penataan Akses Reforma Agraria: Dinamika Kesejahteraan Masyarakat Inklusi Multi Aspek (2024), Penggunaan Sistem Informasi Geografis (SIG) Berbasis Dusun Untuk Meningkatkan Efisiensi Pengelolaan Lahan (2024), Agrarian Conflict Handling Policy in the Tourism Village Development Program in the Lake Toba Area (2024), The Dynamics Of Access Reform Arrangement In Salted Egg Entrepreneurship In Tegal City (2025), Mengintegrasikan Nilai Budaya Kerja, Kepemimpinan Digital, dan Prinsip Manajemen Menuju Birokrasi Pertanahan 4.0, (2025), dll. email amru@stpn.ac.id

BAB 4

BIAS KOGNITIF DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN STRATEGIS

ANANG PRIBADI

Tujuan Pembelajaran:

Bab ini bertujuan memberikan pemahaman kepada mahasiswa tentang:

1. Jenis-jenis Bias Kognitif (Overconfidence, Anchoring, Confirmation Bias)
2. Dampak Bias Kognitif pada Formulasi Strategi
3. Strategi untuk Mengatasi Bias Kognitif
4. Alat Bantu untuk Debiasing dalam Keputusan

4.1 Jenis-jenis Bias Kognitif (Overconfidence, Anchoring, Confirmation Bias)

Dapat dijelaskan Gambaran umum dan definisi dari, Bias *kognitif* adalah penyimpangan sistematis dari penalaran *normatif* yang muncul karena *heuristik* (jalan pintas mental) yang dipakai otak untuk memproses informasi cepat. Dalam konteks strategi, bias ini

mengubah cara manajer menginterpretasikan data, menilai risiko, dan memilih opsi sehingga keputusan strategis sering jauh dari hasil “rasional” yang diharapkan. Selain itu landasan klasik untuk memahami heuristik dan bias adalah studi Tversky & Kahneman (1974) yang menunjukkan bahwa *representativeness*, *availability*, dan *anchoring* menghasilkan kesalahan terprediksi dalam penilaian probabilitas dan numerik.

Overconfidence adalah kecenderungan untuk melebih-lebihkan ketepatan pengetahuan atau kemampuan prediksi sendiri – misalnya CEO yang yakin proyeksi pendapatan 3 tahun ke depan pasti tercapai tanpa cukup bukti. Teori dan eksperimen Kahneman & kolega menjelaskan *overconfidence* sebagai kombinasi WYSIATI (“*what you see is all there is*”), *self-attribution*, dan *hindsight* bias: orang mengabaikan ketidakpastian dan menyusutkan peran kebetulan. Dampaknya di level strategi bisa berupa pengambilan proyek berisiko tinggi, penetapan target berlebihan, atau *overpayment* pada M&A. Bukti empiris menunjukkan hubungan antara *overconfidence* manajerial dan keputusan M&A yang merugikan pemegang saham.

Anchoring terjadi ketika nilai awal (angka, asumsi, target) terlalu kuat membentuk estimasi akhir – meskipun nilai awal itu sewenang-wenang. Secara teori, *anchoring* dijelaskan sebagai proses “*adjustment from an anchor*” yang biasanya tidak cukup melakukan koreksi (Tversky & Kahneman). Dalam praktik strategi, contoh klasik: budget awal atau target penjualan yang disodorkan pada rapat *steering committee* menjadi “jangkar” sehingga semua proyeksi berikutnya berputar di sekitarnya, memicu *under-adjustment* terhadap data baru. Untuk buku, ilustrasi nyata bisa pakai kasus estimasi biaya proyek infrastruktur yang selalu rendah dibanding realisasi.

Confirmation bias adalah kecenderungan mencari, menafsirkan, dan memberi bobot lebih pada informasi yang menegaskan hipotesis awal, serta mengabaikan bukti bertentangan. Teorinya berkaitan dengan proses pengurangan *kognitif* (energi mental) dan kebutuhan untuk mempertahankan konsistensi kognitif – sehingga tim strategi sering “mencari pembenaran” untuk rencana yang sudah disukai. Dalam *due diligence*, *confirmation bias* membuat tim melewatkan risiko signifikan karena fokus pada data pendukung. Artikel HBR dan penelitian kasus M&A menonjolkan peran *confirmation bias* dalam kegagalan transaksi.

Kerangka berpikir untuk memahami interaksi bias

Kerangka sederhana yang bisa dipakai penulis dan pembaca: *Input data* → *Heuristik (System 1)* → *Filter kognitif (bias spesifik)* → *Keputusan akhir* → *Outcome & feedback*. Untuk buku, kembangkan tabel singkat: (bias → pemicu → tanda-tanda pada proses strategi → konsekuensi). Kaitan penting: bias saling memperkuat (*anchoring* memicu *confirmation bias*; *overconfidence* menutup ruang kritik). Menyadari jenis dan mekanisme inilah dasar untuk merancang alat *debiasing* yang tepat. (Rujukan teori heuristik & WYSIATI: Tversky & Kahneman; Kahneman).



Gambar 4.1. Kerangka berfikir Pengaruh bias pada pengambilan keputusan

4.2 Dampak Bias Kognitif pada Formulasi Strategi

Strategi Formulasi strategi tipikal melewati fase:



Gambar 4.2. Formulasi strategy

pemindaian lingkungan → *diagnosis/penetapan masalah* → *pembentukan alternatif* → *evaluasi & pilihan* → *penyusunan rencana implementasi*.

Bias bisa memasuki setiap tahap dari framing awal masalah (*anchoring*) sampai pengabaian opsi (*confirmation*) dan penilaian risiko (*overconfidence*). Penelitian praktik ("*behavioral strategy*") menekankan bahwa tanpa kontrol proses, bias sistematis dapat mengurangi kualitas strategi secara substansial.

Overconfidence memberikan dampak pada pilihan strategis mendorong organisasi mengambil proyek terlalu besar, underestimasi risiko, dan kegagalan menghentikan investasi buruk (*escalation of commitment*). Contoh empiris: studi-studi menunjukkan CEO overconfident cenderung melakukan lebih banyak akuisisi dan sering "*overpay*," merusak nilai pemegang saham. Dalam buku, contoh kasus (studi empiris) memperkuat argumen: jelaskan metrik akibatnya – ROIC setelah M&A, penurunan nilai pasar jangka pendek.

Pada tahap *Anchoring* menyebabkan kesalahan estimasi & perencanaan *Anchoring* di tahap perencanaan membuat *budget*, *jadwal*, dan *target performa* kerap bias ke angka awal yang mungkin arbitrer. Ini berkontribusi pada *planning fallacy* – estimasi optimistik terhadap durasi & biaya proyek – sehingga strategi operasional dan alokasi modal menjadi rapuh. Lovallo & Kahneman membahas bagaimana anchor dan optimisme menciptakan delusi sukses dalam perencanaan eksekutif. Untuk buku, berikan tabel perbandingan *estimasi awal vs. realisasi* sebagai ilustrasi.

Confirmation bias menggerogoti *quality of evidence*. Jika tim strategi mencari data yang konfirmasi hipotesis, maka keputusan yang tampak "*solid*" sebenarnya rapuh, asumsi kritis tidak diuji,

pesaing dan risiko eksternal diabaikan, dan rencana mitigasi lemah. Akibatnya strategi tampak rasional dalam dokumen tetapi rentan saat diaplikasikan. Artikel HBR dan riset kasus M&A membahas bagaimana konfirmasi selektif memperbesar kesalahan penilaian. Dalam naskah buku, masukkan *checklist audit evidence* yang harus diuji untuk mendeteksi *confirmation bias*

Dampak sistemik & indikator peringatan Secara kolektif, bias menyebabkan: keputusan yang konsisten berlebihan (bias), variabilitas antar-penilai (noise), dan akumulasi kesalahan yang melemahkan strategi jangka panjang. Indikator awal yang bisa dipantau:

- 1) deviasi besar antar proyeksi internal/eksternal,
- 2) konsistensi *underestimation* terhadap *historical baselines*,
- 3) rendahnya diskusi alternatif. Kerangka pengawasan strategis.

Integrasikan pemeriksaan bias ke stage-gate strategi - misalkan. "bias check" pada gate keputusan besar. (Sumber rekomendasi praktik organisasi: McKinsey; HBR)

4.3 Strategi untuk Mengatasi Bias Kognitif

Prinsip umum *behavioral strategy & outside view* Pendekatan yang efektif disebut *behavioral strategy*: menggabungkan pemahaman psikologi kognitif ke tata kelola strategi (design proses, insentif, teknik evaluasi). Prinsip inti: kenali bias, gunakan *outside view* (referensi empiris), pisahkan penilaian dari eksekusi, dan desain proses yang memaksa pemikiran alternatif. Lovallo & Kahneman merekomendasikan view luar (*reference-class forecasting*) untuk menetralkan optimism dan *overconfidence*.

Teknik *Outside view / Reference-class forecasting* *Outside view* berarti memprediksi hasil proyek dengan membandingkannya ke sekelompok proyek serupa (*reference class*) daripada hanya menilai

fitur unik proyek. Teori dan bukti menunjukkan teknik ini mengurangi *planning fallacy* dan *excess optimism*. Contoh buku: gunakan data historis proyek sejenis (waktu, biaya, outcome) untuk membuat distribusi *probabilistic*, ini memaksa keputusan pada statistik, bukan intuisi. *Lovallo & Kahneman* menjelaskan langkah-langkah praktisnya.

Teknik *Premortem*, *devil's advocate*, *red team Premortem* (Gary Klein) meminta tim berimajinasi bahwa proyek telah gagal lalu menginventarisasi sebab-sebab kegagalan metode ini mempermudah pengungkapan asumsi tersembunyi dan mengurangi *overconfidence*. *Devil's advocate* dan *red/blue team* mendorong pembedahan rencana dari sudut pandang kontradiktif. Di perusahaan besar, praktik ini terbukti menurunkan risiko keputusan besar saat digabungkan dengan *checklists* dan *review independen*. (Panduan praktis: HBR Klein; McKinsey & BIT juga merekomendasikan teknik ini)

Teknik *Decision hygiene*, kalibrasi & pelatihan Konsep *decision hygiene* (Kahneman dkk. dalam *Noise*) meliputi langkah-langkah kecil tapi sistemik – independensi penilaian, agregasi pendapat, aturan sederhana, dan pemecahan masalah menjadi komponen yang dinilai terpisah. Pelatihan kalibrasi (melatih manajer memberikan probabilitas yang lebih akurat) dan kompetisi/turnamen peramalan (*Good Judgment Project/Superforecasting*) terbukti menaikkan kualitas prediksi tim. Terapkan program latihan singkat + *feed-back* untuk meningkatkan kalibrasi.

Kerangka implementasi organisasi Kerangka implementasi (bisa dimasukkan ke buku sebagai "*how-to*"):

- (1) *Identifikasi titik keputusan kritis;*
- (2) *Analisis risiko bias untuk tiap titik;*
- (3) *Pilih intervensi (outside view / premortem / red team / analytics);*

- (4) *Uji* intervensi pada satu atau dua kasus pilot;
- (5) *Scale & institutionalize* (integrasikan ke stage-gate, KPI, dan audit pengambilan keputusan).

Untuk bukti bisnis tentang nilai investasi pada debiasing, rujuk ringkasan manfaat yang dipublikasikan konsultan besar (McKinsey).

4.4 Alat Bantu untuk *Debiasing* dalam Keputusan

Klasifikasi alat bantu, analitik, prosedural, sosial/organisasi
Alat bantu dibagi praktis menjadi:

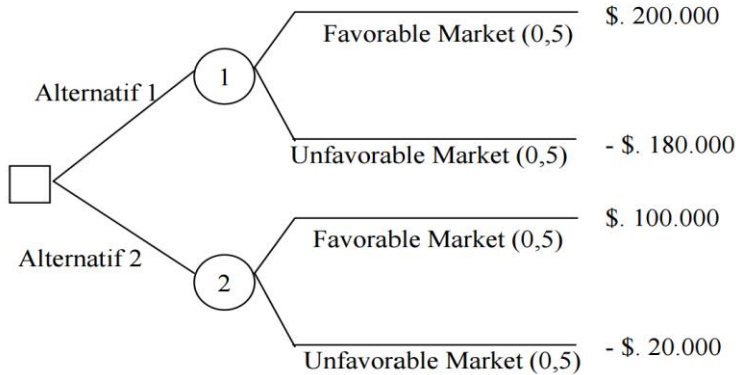
- (A) *Analitik* (model kuantitatif, simulasi);
- (B) *Prosedural* (checklist, premortem, template pengambilan keputusan);
- (C) *Sosial/organisasi* (red teams, independen review, budaya kritik terstruktur).

Memetakan setiap alat ke bias-target (mis. premortem → *overconfidence*; *blind forecasting* → *anchoring*) memudahkan pemilihan toolkit. (Ringkasan praktik efektivitas: McKinsey & studi HBR).

Alat analitik probabilitas & simulasi Alat analitik meliputi *decision trees*, *Monte Carlo simulation* untuk menangkap distribusi hasil, *Bayesian updating* untuk memperbarui keyakinan saat data baru muncul, dan model risiko kuantitatif. Kekuatan alat ini: memaksa manajer berpikir dalam probabilitas dan skenario, bukan angka tunggal/anchor. Dalam buku, sertakan contoh sederhana Monte-Carlo (tabel input → distribusi → output probabilistik) sebagai lampiran praktis. Untuk praktik *forecasting* terbaik, lihat temuan *Good Judgment / Superforecasting*.

Contoh kasus yang diadopsi dari Heizer (2004) Cahyo (2008), yang merupakan kasus *decision tree* untuk menyelesaikan persoalan pemilihan alternatif pada kondisi pasar yang *favorable* dan

unfavorable. Kasus ini jika digambarkan dengan *decision tree* tampak pada kasus dibawah ini, termasuk probabilitas masing-masing *state of nature* dan nilai *outcome*-nya yang *deterministik*.



Kasus tersebut merupakan contoh sederhana dari sebuah kasus yang diselesaikan dengan diagram keputusan. Kasus tersebut adalah kasus pemilihan 2 alternatif yaitu: alternatif 1 (membangun pabrik besar), atau alternatif 2 (membangun pabrik kecil). Nilai probabilitas dari masing-masing state beserta nilai *outcome*-nya diketahui dari kedua alternatif tersebut maka dapat dihitung EMV 1 (dari alternatif 1) sebesar \$10.000 yang diperoleh dari $(0,5 \times \$200.000) + (0,5 \times -\$180.000)$ dan EMV 2 diperoleh sebesar \$40.000. Karena nilai EMV 2 lebih besar maka alternatif 2 dipilih. Model *decision tree* tersebut akan mudah diselesaikan jika nilai *outcome*-nya bersifat *deterministik* .

Alat prosedural checklist & premortem Checklists yang dirancang untuk “bias-check” (misalkan. sudah pakai *outside view*? apakah ada *red team*?) dan premortem adalah dua alat yang paling mudah dioperasionalisasi. Paper-praktis dan panduan checklists (misalkan . DAU / *risk identification checklist; Emmons*) memberikan format teruji untuk audit bias dalam proyek. Dalam buku, lampirkan

template checklist 10-pertanyaan yang bisa dipakai pada setiap keputusan strategis.

Alat sosial/organisasi & teknologi pendukung *Red team/devil's advocate* formal, kebijakan "*independent review*" (panel luar), dan agregasi pendapat (mekanisme voting anonim atau agregator probabilitas) mengurangi efek groupthink dan tekanan sosial. Di sisi teknologi, dashboard analytics, "*decision logs*" (mencatat asumsi & prediksi), dan platform kolaborasi *forecasting* membantu traceability dan feedback loop – McKinsey dan praktik asset managers menunjukkan kombinasi analitik + kultur menghasilkan penurunan bias nyata.

Panduan pemilihan alat (peta keputusan → alat) Praktik ringkas untuk penulis buku: buat peta 2x2 (tingkat dampak keputusan vs. frekuensi keputusan). Untuk keputusan berdampak tinggi dan jarang: gunakan *premortem* + *red team* + *reference-class forecasting* + simulasi. Untuk keputusan berulang: investasi pada *decision hygiene*, *checklists*, dan pelatihan kalibrasi. Sertakan tabel mapping bias → alat bantu → contoh implementasi (format yang mudah disalin ke buku sebagai lampiran praktis). (Ringkasan evidence: HBR, McKinsey, Kahneman).

4.5 Pertanyaan Evaluasi

1. Jelaskan perbedaan *anchoring* dan *availability*.
2. Apa arti *outside view* dan mengapa mengurangi *planning fallacy*?
3. Kasus berikut untuk pemilihan 2 alternatif yaitu: alternatif 1 (membuat bisnis kuliner), atau alternatif 2 (membangun bisnis perumahan). Nilai probabilitas dari masing-masing bisnis

berserta nilai *outcome-nya* diketahui dari kedua alternatif tersebut

Jika membuat bisnis kuliner saat liburan keuntungan Rp1.000.000 dengan probabilitas 25% saat hari kerja biaya yang harus ditanggung Rp100.000 dengan probabilitas 75%. Jika membuat perumahan keuntungan Rp1.500.000 dengan probabilitas 50% saat perumahan belum laku biaya yang harus ditanggung Rp50.000 dengan probabilitas 50%. Dengan model *decision tree* yang sederhana bisnis mana yang akan dipilih, argumen disertakan hasil perhitungan dari kasus tersebut.

Daftar Pustaka.

- Business, H., & June, R. (2011). *ou Make That Big Decision June*.
- Cahyo, W. N. (2008). Pendekatan simulasi monte carlo untuk pemilihan alternatif dengan decision tree pada nilai outcome yang probabilistik. *Teknoin*, 13(2).
- Dalal, R. S. (2016). *Evidence-Based Strategies to Improve Workplace Decisions : Small Steps, Big Effects*.
- Damann, F. E., & Ph, D. (2013). *Biomarkers of Human Decomposition Ecology and the Relationship to Postmortem Interval*.
- Ehrlinger, J., & Kim, B. (2017). *Decision-Making and Cognitive Biases*. December 2016. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-397045-9.00206-8>
- Flyvbjerg, B., Garbuio, M., & Lovallo, D. (n.d.). *Better forecasting for large capital projects*.
- Fritz, A., Oehmen, J., & Rebutisch, E. (2014). Assessing and mitigating risks of engineering programs with lean management techniques. In *DS 77: Proceedings of the DESIGN 2014 13th International Design Conference*.

- Gigerenzer, G. (n.d.). *Heuristics : Tools for an Uncertain World*. 1–18.
- Heizer, J. H., & Render, B. (2004). *Principles of operations management*. Pearson Educación.
- Judgment under Uncertainty : Heuristics and Biases*. (2008). 185(4157), 1124–1131.
- Krueger, J. I., & Soyer, E. (2021). *The Experience Heuristic*. 1, 333–335.
- Koller, T., Lovallo, D., & Williams, Z. (2012). Overcoming a bias against risk. *McKinsey Quarterly*, 4, 15-17.
- Lovallo, D., & Kahneman, D. (2003). Delusions of success. *Harvard business review*, 81(7), 56-63.
- Price, R. A., & Martin, L. (2018). *Increasing the Probability of Program Success with Continuous Risk Management*. March, 1–44.
- Republic, S. (2023). *Factors of Behavioral Economy Impacting on The Company Management*. 02(64), 33–53. <https://doi.org/10.1007/-978-3-319-09483-0>
- Rozvadský, G., & Silvia, G. (2020). *Identification of Key Management Graduate Profile in the Context of Industry 4 . 0*. 10(3), 101–110. <https://doi.org/10.2478/atd-2020-0023>
- Sullivan, O. P. O. (2020). *Dialogues in Philosophy , Mental and Neuro Sciences*. November 2015.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases: Biases in judgments reveal some heuristics of thinking under uncertainty. *Science*, 185(4157), 1124–1131.
- Watson, M., & Eisenbart, B. (2024). *Foresight Through Design Thinking to Ethically Inform Strategy in Artificial Intelligence Development : Design Ethology Meets the Cyberneticists Foresight Through Design Thinking to Ethically Inform Strategy in Artificial Intelligence*

Development : Design Ethology Meets the Cyberneticists. January.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.10446749>

Yadav, K. (2025). *Impact of Heuristic-Driven Biases on Investment Decision-Making of Individual Investors : The Mediating Role of Risk Perception*. June 2022. <https://doi.org/10.54063/ojc.2022.-v43i01.10>

BIODATA PENULIS



Anang Pribadi, Penulis merupakan sosok wirausahawan dan akademisi dengan latar belakang pendidikan dan praktik bisnis yang kuat di bidang manajemen. Beliau menamatkan pendidikan Sarjana (S1) di bidang Manajemen dari Universitas Mercubuana Yogyakarta dan melanjutkan studi

Magister (S2) Manajemen dari Universitas Teknologi Yogyakarta.

Saat ini, Anang Pribadi aktif menjalankan peran sebagai owner di perusahaan manufaktur yang beliau dirikan sejak tahun 2014. Perusahaan tersebut berfokus pada bidang produksi pembuatan Mesin Laundry Industrial, menjadi salah satu pilar penting dalam rantai pasok industri *laundry* di Indonesia. Dedikasi Anang Pribadi tidak hanya terbatas pada sektor bisnis, namun juga meluas ke dunia pendidikan dan pemberdayaan masyarakat, dibuktikan dengan rekam jejaknya sebagai:

1. Narasumber Seminar Nasional Bank BRI dengan mengangkat tema "Pelatihan 10.000 UMKM Naik Kelas", yang bertujuan

untuk mendorong transformasi dan pertumbuhan usaha mikro, kecil, dan menengah di Indonesia.

2. Pembicara Seminar Nasional dalam acara Action Plan Training HIPMI Kota Madiun, berbagi wawasan praktis mengenai strategi bisnis dan kepemimpinan bagi pengusaha muda.
3. Dosen Praktisi di Universitas Surakarta, tempat beliau memadukan teori akademik dengan pengalaman nyata di industri, memberikan nilai tambah yang signifikan bagi mahasiswa.

BAB 5

MENTAL MODEL DAN PEMETAAN KOGNITIF

NURAINI AISIYAH

Tujuan Pembelajaran:

Bab ini bertujuan memberikan pemahaman kepada mahasiswa tentang:

1. Definisi dan Fungsi Mental Model dalam Strategi
2. Teknik Pemetaan Kognitif (*Cognitive Mapping*)
3. Aplikasi Mental Model dalam Perencanaan Strategis
4. Keterbatasan dan Tantangan Mental Model.

5.1 Definisi dan Fungsi Mental Model dalam Strategi

Mental model merujuk pada representasi kognitif internal yang digunakan individu atau kelompok untuk memahami, menafsirkan, dan memprediksi dinamika lingkungan tertentu (Johnson-Laird, 1983). Dalam konteks strategi, mental model mencerminkan cara pemimpin atau pengambil keputusan memproses informasi, mengidentifikasi peluang, dan merumuskan tindakan berdasarkan asumsi, pengalaman, dan pengetahuan yang dimilikinya (Senge,

1990). Mental model adalah kerangka berpikir yang membentuk persepsi individu terhadap realitas, yang sering kali bersifat implisit dan memengaruhi pengambilan keputusan tanpa disadari (Senge, 1990). Dalam strategi, mental model membantu menyederhanakan kompleksitas lingkungan bisnis dengan menyediakan struktur kognitif untuk menganalisis situasi dan menentukan langkah strategis. Dengan demikian, mental model menjadi alat penting dalam membentuk visi strategis yang terarah dan efektif.

Fungsi utama mental model dalam strategi adalah memfasilitasi pengambilan keputusan di tengah ketidakpastian. Mental model memungkinkan pemimpin untuk mengenali pola, menghubungkan informasi yang relevan, dan mengantisipasi konsekuensi dari keputusan yang diambil. Menurut Mental model berperan sebagai simulasi mental yang memungkinkan individu untuk "menjalankan" skenario potensial sebelum bertindak, sehingga meningkatkan efisiensi dan akurasi strategi (Johnson-Laird, 1983). Dalam praktiknya, mental model yang kuat memungkinkan organisasi untuk lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan, seperti pergeseran pasar atau disrupsi teknologi (Hodgkinson & Healey, 2011). Misalnya, seorang eksekutif dengan mental model yang kaya dapat lebih cepat mengenali peluang inovasi dibandingkan mereka yang terjebak dalam asumsi kaku atau usang.

Selain itu, mental model berfungsi sebagai alat kolaboratif dalam tim strategis. Ketika anggota tim memiliki mental model yang selaras, mereka dapat bekerja secara sinergis untuk merumuskan dan melaksanakan strategi (Carraro et al., 2025). Namun, perbedaan dalam mental model antaranggota tim dapat menyebabkan konflik atau miskomunikasi, seperti yang dijelaskan dalam teori shared mental models (Cannon-Bowers et al., 1993). Model mental bersama

ini penting untuk koordinasi tim, karena memungkinkan anggota untuk memprediksi tindakan satu sama lain dan menyelaraskan tujuan strategis. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan mekanisme, seperti pelatihan atau diskusi terstruktur, untuk menyelaraskan mental model tim guna mendukung implementasi strategi yang koheren. Meskipun memiliki manfaat besar, mental model juga dapat menjadi penghalang jika tidak diperbarui secara berkala.

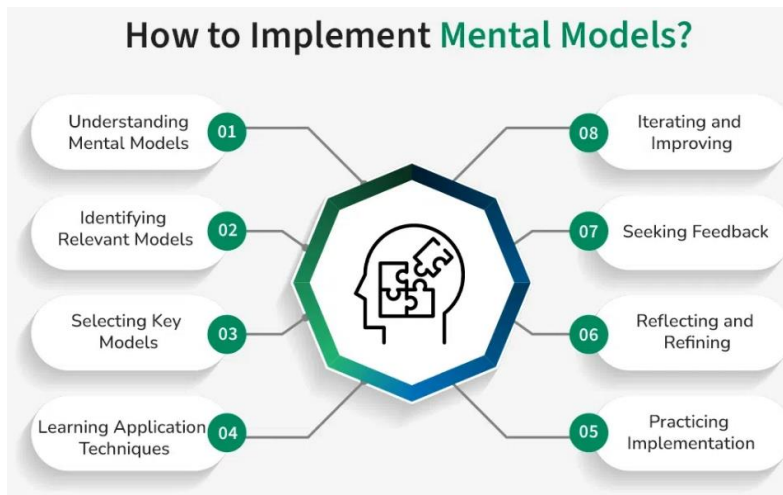
Mental model yang kaku dapat menyebabkan "*single-loop learning*," di mana individu atau organisasi gagal mempertanyakan asumsi dasar mereka, sehingga menghambat inovasi strategis (Argyris, 1991). Untuk mengatasi tantangan ini, pemimpin strategis perlu mengadopsi pendekatan "*double-loop learning*," yaitu mempertanyakan dan memperbarui mental model mereka berdasarkan data baru atau perubahan lingkungan. Proses ini memerlukan refleksi kritis dan keterbukaan terhadap perspektif baru, yang pada akhirnya memperkuat kemampuan organisasi untuk bersaing di pasar yang dinamis.

Secara keseluruhan, mental model merupakan fondasi kognitif yang kritis dalam perumusan dan pelaksanaan strategi. Dengan memahami definisi dan fungsinya, pemimpin dapat memanfaatkan mental model untuk meningkatkan pengambilan keputusan, mendorong adaptasi, dan memperkuat kolaborasi tim. Literatur yang relevan mencakup karya Senge (1990) dalam *The Fifth Discipline* untuk pemahaman dasar mental model, Johnson-Laird (1983) dalam *Mental Models* untuk teori kognitif, Cannon-Bowers et al. (1993) dalam artikel tentang *shared mental models*, serta Argyris (1991) dalam *Teaching Smart People How to Learn* untuk konsep pembelajaran organisasi. Sumber-sumber ini memberikan landasan teoretis yang kokoh untuk memahami peran mental model dalam strategi.

Untuk memudahkan pemahaman terkait mental model dalam strategi, berikut disajikan tabel analogis pada tabel 5.1

Tabel 5.1 Mental Model dalam Strategi

Komponen	Fungsi dalam Strategi	Analoginya
Mental Model	Dasar pengambilan keputusan	Peta (Menentukan rute terbaik)
Data Realitas	Sumber informasi	Medan/Bentang Alam
Strategi	Tindakan nyata	Kendaraan (Cara bergerak)
Hasil Nyata	Umpan balik	Pencapaian Tujuan



Gambar 5.1 Implementasi Mental Model

Sumber : *Mental Models : Meaning, Benefits, Limitations and Examples, 2025*

5.2 Teknik Pemetaan Kognitif (*Cognitive Mapping*)

Teknik Pemetaan Kognitif (*Cognitive Mapping*)

Pemetaan kognitif adalah teknik visualisasi yang digunakan untuk merepresentasikan struktur pengetahuan, asumsi, dan hubungan antarvariabel dalam pikiran individu atau kelompok, khususnya dalam konteks pengambilan keputusan strategis. Pemetaan kognitif berfungsi untuk menangkap dan mengorganisir persepsi subjektif tentang suatu masalah kompleks, memungkinkan analisis yang lebih terstruktur terhadap faktor-faktor yang memengaruhi strategi (Eden, 1988). Teknik ini biasanya menghasilkan diagram berupa simpul (konsep) dan panah (hubungan sebab-akibat), yang membantu memetakan logika berpikir pengambil keputusan. Dalam strategi, pemetaan kognitif memungkinkan pemimpin untuk memahami dinamika lingkungan bisnis dan merumuskan solusi yang terinformasi. Dengan demikian, teknik ini menjadi alat penting untuk menguraikan kompleksitas dan mendukung perencanaan strategis.

Salah satu fungsi utama pemetaan kognitif adalah membantu mengidentifikasi asumsi tersembunyi dan hubungan antarvariabel yang mungkin tidak terdeteksi melalui analisis konvensional. Peta kognitif memungkinkan pengguna untuk memvisualisasikan bagaimana variabel-variabel seperti kebijakan, sumber daya, atau tren pasar saling berinteraksi, sehingga mempermudah prediksi dampak keputusan strategis (Axelrod, 1976). Misalnya, seorang manajer dapat menggunakan pemetaan kognitif untuk memahami bagaimana perubahan harga memengaruhi loyalitas pelanggan dan keuntungan jangka panjang. Teknik ini juga mendukung pengambilan keputusan berbasis bukti dengan memberikan representasi visual yang jelas, yang dapat digunakan untuk mengkomunikasikan ide kepada pemangku kepentingan.

Pemetaan kognitif juga berperan dalam memfasilitasi kolaborasi tim strategis. Dalam lingkungan organisasi, teknik ini memungkinkan anggota tim untuk berbagi dan membandingkan persepsi mereka, sehingga menciptakan pemahaman bersama tentang masalah strategis. Pemetaan kognitif dapat mengurangi ambiguitas dalam komunikasi tim dengan menyediakan representasi visual yang jelas tentang pandangan masing-masing anggota (Langfield-Smith, 1992). Proses ini sering kali melibatkan diskusi terfasilitasi untuk membangun peta kognitif kolektif, yang membantu menyelaraskan tujuan dan strategi tim. Dengan demikian, pemetaan kognitif tidak hanya mendukung analisis individu tetapi juga memperkuat kerja sama dalam perumusan strategi.

Meskipun *powerful*, pemetaan kognitif memiliki keterbatasan yang perlu diperhatikan. Salah satunya adalah risiko bias kognitif, di mana peta yang dihasilkan mungkin mencerminkan asumsi subjektif yang keliru atau tidak lengkap. Efektivitas pemetaan kognitif bergantung pada kualitas data input dan kemampuan fasilitator untuk menangkap perspektif yang beragam. Untuk mengatasi tantangan ini, penting untuk melibatkan berbagai pemangku kepentingan dalam proses pemetaan dan memvalidasi peta kognitif dengan data empiris (Fiol & Huff, 1992). Pendekatan ini memastikan bahwa peta yang dihasilkan tidak hanya mencerminkan persepsi subjektif tetapi juga realitas objektif yang relevan dengan konteks strategis.

Secara keseluruhan, teknik pemetaan kognitif menawarkan pendekatan yang sistematis dan visual untuk memahami kompleksitas strategis, memfasilitasi kolaborasi, dan mendukung pengambilan keputusan yang terinformasi. Literatur kunci yang mendukung teknik ini meliputi karya Eden (1988) dalam *Cognitive Mapping: A Review* untuk dasar teoretis, Axelrod (1976) dalam *Structure of*

Decision untuk aplikasi awal pemetaan kognitif, Langfield-Smith (1992) dalam artikel tentang kolaborasi tim, serta Fiol dan Huff (1992) dalam *Maps for Managers* untuk wawasan tentang keterbatasan dan praktik terbaik. Sumber-sumber ini memberikan landasan ilmiah yang kuat untuk memahami dan menerapkan pemetaan kognitif dalam strategi.

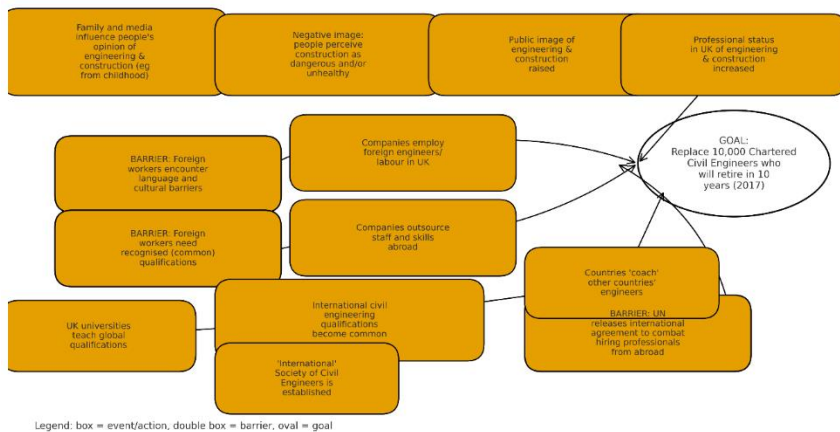
Untuk lebih jelasnya Teknik Pemetaan Kognitif (*Cognitive Mapping*) dapat difahami melalui tabel 5.2.

Tabel 5.2 Pemetaan Kognitif

Aspek Kunci	Penjelasan Singkat	Peran Strategis Inti
Definisi	Alat visualisasi (diagram) untuk menggambarkan dan merekam Mental Model (pemikiran, asumsi, dan pandangan) seseorang atau tim.	Mengubah yang abstrak menjadi konkret; menjadikan asumsi internal dapat dilihat dan didiskusikan secara eksternal.
Elemen Utama	Terdiri dari Node (konsep/faktor) dan Panah (hubungan sebab-akibat atau pengaruh antar konsep).	Membongkar kompleksitas; menganalisis bagaimana tindakan di satu area bisnis memicu reaksi berantai di area lain.
Tujuan	Memperjelas struktur pemikiran tentang suatu masalah strategis. Ini mengungkapkan bagaimana pembuat	Menciptakan Keselarasan & Konsensus; menyediakan "bahasa visual" bersama untuk tim, mengurangi konflik, dan mengidentifikasi

	keputusan <i>percaya</i> dunia bekerja.	Titik Pengungkit (<i>Leverage Point</i>) yang paling efektif.
Manfaat	Membantu dalam Pembelajaran dan Pengambilan Keputusan dengan mengidentifikasi bias, asumsi tersembunyi, dan kesenjangan pemahaman.	Meningkatkan Kualitas Keputusan dan memastikan strategi didasarkan pada pemahaman yang lebih dalam dan teruji, bukan hanya intuisi.

Dari tabel 5.2 diketahui bahwa *Cognitive Mapping* pada dasarnya adalah peta pemikiran yang digunakan untuk memahami hubungan sebab-akibat, yang pada akhirnya meningkatkan komunikasi dan kualitas keputusan strategis.



Gambar 5.2 The functions of cognitive map in organisational decision making

Sumber : Sutanto, Robby. *Scenario planning for construction companies*, 2007

5.3 Aplikasi Mental Model dalam Perencanaan Strategis

Mental model memainkan peran penting dalam perencanaan strategis dengan menyediakan kerangka kognitif yang membantu pemimpin organisasi memahami lingkungan bisnis yang kompleks dan merumuskan strategi yang efektif. Menurut Senge (1990), mental model memungkinkan pengambil keputusan untuk menyaring informasi, mengenali pola, dan membuat asumsi tentang hubungan sebab-akibat dalam konteks strategis. Dalam perencanaan strategis, mental model digunakan untuk memetakan peluang dan ancaman, mengevaluasi alternatif strategi, dan mengantisipasi dampak jangka panjang dari keputusan. Dengan demikian, mental model menjadi alat esensial untuk menciptakan strategi yang selaras dengan visi organisasi dan dinamika pasar.

Salah satu aplikasi utama mental model dalam perencanaan strategis adalah dalam analisis lingkungan eksternal dan internal. Mental model membantu pemimpin untuk menginterpretasikan data pasar, seperti tren konsumen atau perubahan teknologi, serta mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi. Menurut Mintzberg (1994), mental model yang terinformasi memungkinkan pemimpin untuk membangun strategi yang adaptif melalui pendekatan "*emergent strategy*," di mana rencana disesuaikan secara dinamis berdasarkan perubahan lingkungan. Misalnya, seorang CEO dapat menggunakan mental model untuk memahami bagaimana disrupsi teknologi memengaruhi model bisnis perusahaan, sehingga merancang strategi inovasi yang relevan.

Selain itu, mental model mendukung kolaborasi dalam proses perencanaan strategis dengan memfasilitasi pembentukan visi bersama di antara pemangku kepentingan. Shared mental models memungkinkan tim strategis untuk menyelaraskan persepsi mereka

tentang tujuan organisasi dan cara mencapainya (Cannon-Bowers et al., 1993). Dalam praktiknya, ini dapat dicapai melalui sesi perencanaan strategis yang melibatkan diskusi terstruktur atau alat seperti pemetaan kognitif untuk memvisualisasikan mental model kolektif. Proses ini memastikan bahwa strategi yang dirumuskan mencerminkan perspektif yang beragam, meningkatkan komitmen tim terhadap implementasi strategi.

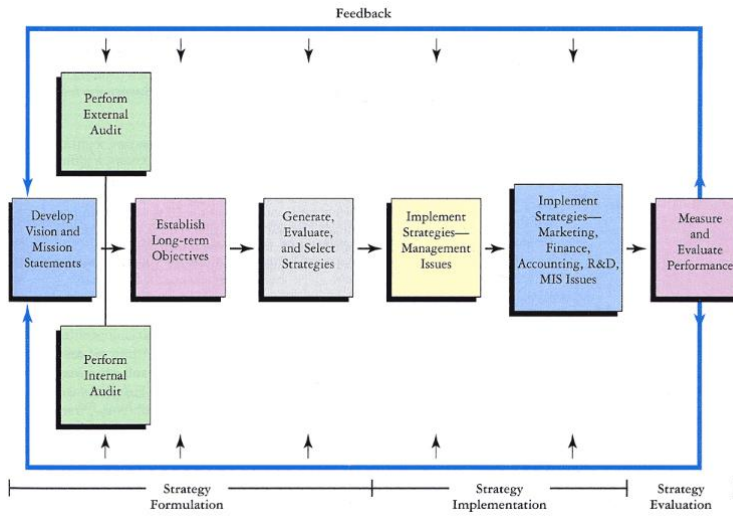
Namun, aplikasi mental model dalam perencanaan strategis tidak terlepas dari tantangan. Mental model yang kaku atau usang dapat menghambat inovasi, seperti yang dijelaskan dalam konsep "*defensive reasoning*," di mana pemimpin cenderung mempertahankan asumsi lama meskipun bertentangan dengan realitas baru (Argyris, 1991). Untuk mengatasi hal ini, organisasi perlu mendorong pembelajaran organisasi melalui refleksi kritis dan pembaruan mental model berdasarkan data baru. Pendekatan ini memungkinkan pemimpin untuk menyesuaikan strategi dengan perubahan lingkungan, seperti masuknya pesaing baru atau perubahan regulasi, sehingga menjaga daya saing organisasi.

Secara keseluruhan, aplikasi mental model dalam perencanaan strategis membantu organisasi menavigasi kompleksitas, membangun strategi yang adaptif, dan memperkuat kolaborasi tim. Literatur yang relevan mencakup karya Senge (1990) dalam *The Fifth Discipline* untuk dasar mental model, Mintzberg (1994) dalam *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Untuk lebih jelasnya Aplikasi Mental Model dalam Perencanaan Strategis dapat dilihat pada tabel 5.2.

Tabel 5.2 Aplikasi Mental Model dalam Perencanaan Strategis (Versi Sederhana)

Fase Perencanaan Strategis	Aplikasi Inti Mental Model	Fungsi Kunci
Diagnosis	Filter Informasi: Model menentukan data pasar mana yang relevan dan layak dianalisis.	Fokus (mengabaikan <i>noise</i> dan berfokus pada KSF).
Perumusan Opsi	Penyusunan Asumsi: Model diubah menjadi hipotesis yang dapat diuji (misalnya, tentang perilaku pesaing atau pelanggan).	Menciptakan skenario (membuat strategi yang berbasis asumsi yang jelas).
Evaluasi & Pemilihan	Simulasi Mental: Menguji 'apa yang terjadi jika' di pikiran, memprediksi hasil sebelum mengambil tindakan nyata.	Mengurangi risiko (menyiapkan rencana jika asumsi model ternyata salah).
Implementasi	Komunikasi Model Bersama: Menyebarkan pemahaman sebab-akibat yang sama ke seluruh tim.	Koherensi aksi (memastikan semua departemen bergerak ke arah yang sama dan terkoordinasi).
Monitoring & Adaptasi	Pengujian Model: Mencari bukti dari dunia nyata yang bertentangan dengan model saat ini.	Pembelajaran & adaptasi (mengubah strategi bukan karena gagal, tapi karena model usang).

Dari tabel 5.3 diketahui bahwa mental model berfungsi sebagai Filter, Asumsi, Simulator, penyetar, dan Umpan Balik di seluruh siklus perencanaan.



Gambar 5.3 Strategic Management Process Flow Chart Graphic

Sumber : David, Fred R., *Strategic Management: Concepts, 9th Edition*, ©2003.

5.4 Keterbatasan dan Tantangan Mental Model

Mental model, meskipun berperan penting dalam pengambilan keputusan strategis, memiliki keterbatasan yang dapat memengaruhi efektivitasnya. Menurut Senge (1990), mental model sering kali bersifat implisit dan tidak disadari, sehingga dapat membatasi kemampuan individu untuk mempertanyakan asumsi yang mendasarinya. Keterbatasan ini menjadi tantangan dalam konteks strategis karena mental model yang keliru atau kaku dapat menghambat pengenalan peluang baru atau adaptasi terhadap perubahan lingkungan. Misalnya, pemimpin yang terpaku pada mental model usang mungkin gagal mengantisipasi disrupsi pasar, seperti munculnya teknologi baru, yang dapat merugikan daya saing organisasi. Oleh karena itu, memahami keterbatasan mental model adalah langkah awal untuk mengatasinya.

Salah satu tantangan utama mental model adalah bias kognitif yang melekat dalam proses pembentukannya. Bias seperti confirmation bias dapat menyebabkan individu hanya mencari informasi yang mendukung asumsi mereka, mengabaikan data yang bertentangan (Kahneman, 2011). Dalam perencanaan strategis, hal ini dapat mengarah pada keputusan yang tidak optimal, seperti mempertahankan strategi yang sudah tidak relevan. Selain itu, mental model individu sering kali dipengaruhi oleh pengalaman pribadi atau budaya organisasi, yang dapat membatasi perspektif dan menghambat inovasi. Untuk mengatasi bias ini, pemimpin perlu melibatkan beragam sudut pandang dan memanfaatkan alat analisis seperti pemetaan kognitif untuk memvalidasi asumsi mereka.

Tantangan lain adalah kesulitan dalam menciptakan shared mental models di antara anggota tim strategis. Perbedaan dalam mental model antaranggota tim dapat menyebabkan miskomunikasi, konflik, atau kurangnya koordinasi dalam pelaksanaan strategi. Misalnya, jika anggota tim memiliki persepsi yang berbeda tentang prioritas strategis, implementasi rencana dapat menjadi tidak konsisten (Cannon-Bowers et al., 1993). Proses penyelarasan mental model memerlukan komunikasi yang intensif dan sering kali memakan waktu, terutama dalam organisasi besar dengan struktur yang kompleks. Pendekatan seperti diskusi terfacilitasi atau pelatihan tim dapat membantu mengatasi tantangan ini dengan membangun pemahaman bersama.

Keterbatasan mental model juga terkait dengan resistensi terhadap pembelajaran organisasi. Individu atau organisasi cenderung terjebak dalam "*single-loop learning*," di mana mereka hanya menyesuaikan tindakan tanpa mempertanyakan asumsi dasar mental model mereka (Argyris, 1991). Hal ini menghambat "*double-*

loop learning," yang diperlukan untuk inovasi strategis di lingkungan yang dinamis. Untuk mengatasi resistensi ini, organisasi perlu menciptakan budaya yang mendorong refleksi kritis, umpan balik terbuka, dan pembaruan berkelanjutan terhadap mental model berdasarkan data baru. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk tetap adaptif dan responsif terhadap perubahan eksternal.

Secara keseluruhan, keterbatasan dan tantangan mental model menyoroti perlunya pendekatan yang proaktif dalam pengelolaan kerangka kognitif ini. Dengan memahami dan mengatasi bias, miskomunikasi, dan resistensi terhadap pembelajaran, organisasi dapat memaksimalkan manfaat mental model dalam perencanaan strategis. Literatur kunci mencakup Senge (1990) dalam *The Fifth Discipline* untuk dasar mental model, Kahneman (2011) dalam *Thinking, Fast and Slow* untuk bias kognitif, Cannon-Bowers et al. (1993) untuk *shared mental models*, dan Argyris (1991) dalam *Teaching Smart People How to Learn* untuk pembelajaran organisasi. Sumber-sumber ini memberikan wawasan ilmiah untuk mengelola tantangan mental model secara efektif. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 5.4.

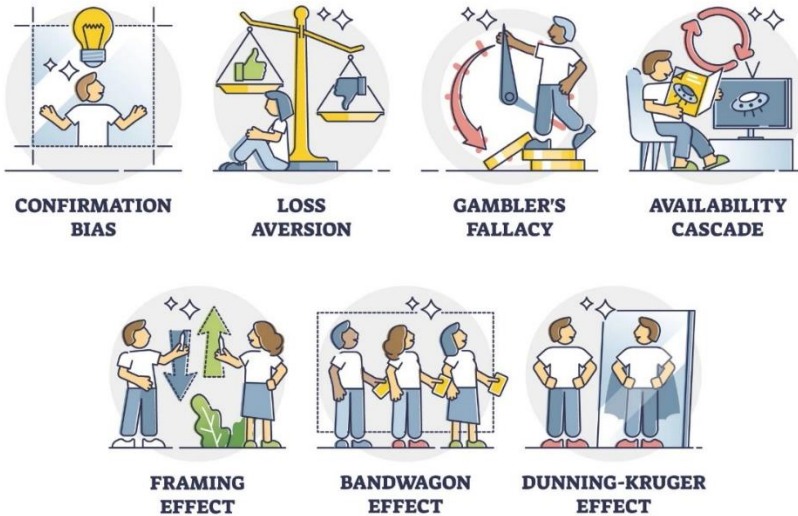
Tabel 5.4 Keterbatasan dan Tantangan Mental Model

Tantangan Utama	Deskripsi Singkat Masalah	Ancaman Strategis
Kekakuan (Rigidity)	Model yang sukses di masa lalu cenderung sulit diubah meskipun realitas pasar telah bergeser.	Kelambanan Adaptasi: Gagal merespons disrupsi dan perubahan lingkungan.

Tantangan Utama	Deskripsi Singkat Masalah	Ancaman Strategis
Bias Kognitif	Pembuat keputusan hanya mencari data yang mendukung model mereka saat ini (<i>Confirmation Bias</i>).	Strategi Buta: Keputusan didasarkan pada asumsi yang terdistorsi dan tidak objektif.
Penyederhanaan Berlebihan	Model secara alami menyederhanakan, sering kali mengabaikan faktor-faktor penting atau hubungan yang kompleks.	Strategi Rapuh: Rentan terhadap peristiwa tak terduga (<i>Black Swan</i>) atau konsekuensi yang tidak diinginkan.
Fragmentasi Tim	Setiap orang dalam tim memiliki model yang berbeda mengenai situasi yang sama.	Aksi Berlawanan: Konflik internal dan kurangnya koordinasi dalam implementasi strategi.

Dari tabel 5.4 diketahui bahwa kekuatan mental model sekaligus menjadi kelemahannya; karena itu, kita perlu terus menguji dan menantanginya agar tidak membatasi cara kita berpikir strategis.

COGNITIVE BIASES



Gambar 5.4 What Is Cognitive Bias? Types & Examples

Sumber : Ruhl.Charlotte, *Simply Psychology*, 2023

5.5 Pertanyaan Evaluasi

1. Pemahaman Konsep (Pengetahuan Dasar)

- Jelaskan definisi mental model dan bagaimana peranannya dalam pengambilan keputusan strategis?
- Apa yang dimaksud dengan pemetaan kognitif, dan bagaimana teknik ini membantu menyederhanakan kompleksitas dalam perencanaan strategis?

2. Analisis (Penerapan Teori)

- Bagaimana mental model dapat membantu seorang pemimpin organisasi mengidentifikasi peluang di tengah ketidakpastian pasar? Berikan contoh konkret dari industri tertentu!

- b. Gambarkan proses pembuatan peta kognitif untuk menganalisis dampak perubahan harga terhadap loyalitas pelanggan. Jelaskan simpul dan hubungan sebab-akibat yang mungkin muncul dalam peta tersebut!

3. Aplikasi (Studi Kasus)

- a. Sebuah perusahaan teknologi menghadapi disrupsi akibat munculnya inovasi baru dari pesaing. Bagaimana mental model dapat diterapkan dalam perencanaan strategis untuk merespons tantangan ini?
- b. Dalam sebuah tim strategis, anggota memiliki persepsi berbeda tentang prioritas organisasi. Bagaimana teknik pemetaan kognitif dapat digunakan untuk membangun *shared mental models*?

4. Evaluasi (Pemikiran Kritis)

- a. Analisis keterbatasan mental model dalam konteks perencanaan strategis. Bagaimana bias kognitif dapat memengaruhi efektivitas strategi organisasi?
- b. Bandingkan pendekatan *single-loop learning* dan *double-loop learning* menurut Argyris (1991) dalam mengatasi keterbatasan mental model. Mana yang lebih efektif untuk lingkungan bisnis yang dinamis, dan mengapa?

5. Sintesis (Integrasi dan Inovasi)

- a. Rancanglah sebuah proses pelatihan untuk tim strategis di sebuah organisasi agar dapat membangun dan memperbarui mental model mereka secara efektif. Sertakan langkah-langkah konkret dan dasar teori yang relevan!

- b. Bayangkan Anda adalah konsultan strategi untuk sebuah perusahaan ritel. Bagaimana Anda akan menggunakan pemetaan kognitif untuk membantu perusahaan merumuskan strategi menghadapi tren belanja online? Sertakan contoh peta kognitif sederhana dan referensi teori yang mendukung.

Petunjuk untuk Menjawab:

1. Jawab setiap pertanyaan dengan merujuk pada teori dan sumber yang relevan (misalnya, Senge, 1990; Eden, 1988; Mintzberg, 1994; Cannon-Bowers et al., 1993; Kahneman, 2011; Argyris, 1991).
2. Gunakan contoh konkret untuk memperkuat argumen Anda, terutama pada pertanyaan analisis dan aplikasi.
3. Pastikan jawaban Anda ditulis dengan bahasa ilmiah, logis, dan terstruktur.

Daftar Pustaka

- Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, 69(3), 99-109.
- Axelrod, R. (1976). *Structure of decision: The cognitive maps of political elites*. Princeton University Press.
- Cannon-Bowers, J. A., Salas, E., & Converse, S. (1993). Shared mental models in expert team decision making. In N. J. J. Castellan (Ed.), *Individual and group decision making: Current issues* (pp. 221-246). Lawrence Erlbaum Associates.
- Carraro, M., Furlan, A., & Netland, T. (2025). Unlocking team performance: How shared mental models drive proactive problem-solving. *Human Relations*. <https://doi.org/10.1177/00187267241247962>

- Eden, C. (1988). Cognitive mapping: A review. *European Journal of Operational Research*, 36(1), 1–13. [https://doi.org/10.1016/0377-2217\(88\)90002-1](https://doi.org/10.1016/0377-2217(88)90002-1)
- Fiol, C. M., & Huff, A. S. (1992). Maps for managers: Where are we? Where do we go from here? *Journal of Management Studies*, 29(3), 267–285. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00665.x>
- Hodgkinson, G. P., & Healey, M. P. (2011). Psychological foundations of dynamic capabilities: Reflexion and reflection in strategic management. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1500–1516. <https://doi.org/10.1002/smj.964>
- Johnson-Laird, P. N. (1983). *Mental models: Towards a cognitive science of language, inference, and consciousness*. Harvard University Press.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Langfield-Smith, K. (1992). Exploring the need for a shared cognitive map. *Journal of Management Studies*, 29(3), 349–368. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00669.x>
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.

BIODATA PENULIS



Nuraini Aisiyah, Penulis menyelesaikan pendidikan Diploma IV Pertanahan jurusan Perpeetaan di Sekolah Tinggi Pertanahan Nasional (STPN) pada tahun 2002. Gelar Magister diselesaikan pada Program Studi Teknik Geomatika, Universitas Gadjah Mada (UGM) dan lulus pada tahun 2007. Pada saat ini, penulis sedang menempuh Program Doktor Manajemen Strategik di Universitas Teknologi Yogyakarta (UTY). Penulis merupakan Dosen Tetap di STPN dan mengampu mata kuliah Matematika Terapan, Pengolahan Data Berkomputer, Sistem Informasi Geografis, Sistem Informasi Pertanahan, serta Infrastruktur dan Informasi Pertanahan. Buku ajar yang pernah disusun adalah 'Matematika untuk Pengukuran dan Pemetaan Bidang Tanah' terbitan STPN Press (2023). Beberapa publikasi ilmiah dalam tahun terakhir antara lain 'Analisis Korelasi Peningkatan Pendapatan dan Kegiatan Reforma Agraria di Desa Candi, Kecamatan Bandungan, Kabupaten Semarang' dan 'Evaluasi Dampak Ketidaksesuaian LSD dengan RTRW Terhadap Pembangunan dan Pertanian di Karanganyar'. Minat riset Penulis meliputi bidang geomatika, sistem informasi pertanahan, dan manajemen strategik pertanahan. Email: nuraini_ic@stpn.ac.id.

BAB 6

KOGNISI ORGANISASI DAN PEMBELAJARAN

LUVITRIPAMUNGKAS

Tujuan Pembelajaran:

Bab ini bertujuan memberikan pemahaman kepada mahasiswa tentang:

1. Konsep kognisi organisasi serta memahami bagaimana keterbatasan rasionalitas (*bounded rationality*) memengaruhi proses perumusan strategi dalam organisasi.
2. Peran *shared cognition* dalam tim manajerial, termasuk bagaimana kesamaan model mental dapat meningkatkan koordinasi, komunikasi, dan efektivitas pengambilan keputusan kolektif.
3. Pentingnya pembelajaran organisasi (*organizational learning*) sebagai dasar kemampuan adaptasi strategis dalam menghadapi perubahan lingkungan eksternal.
4. Menginterpretasikan hubungan antara budaya organisasi dan proses kognisi, serta menjelaskan bagaimana budaya dapat memperkuat atau justru menghambat pembaruan model mental dalam konteks perubahan strategis

6.1 Konsep Kognisi Organisasi

Kognisi organisasi menggambarkan bagaimana individu dan kelompok memproses informasi, menafsirkan situasi, serta membentuk pemahaman yang memengaruhi proses belajar dan pengambilan keputusan dalam organisasi. Dalam jurnalnya Balarezo *et al.* (2024), kognisi organisasi dipahami melalui lensa *bounded rationality*, yaitu keterbatasan kemampuan manusia dalam berpikir, memproses informasi, dan membuat penilaian. Mereka menunjukkan bahwa keterbatasan ini memunculkan *cognitive barriers*, mulai dari *framing effects*, *heuristics*, hingga berbagai bias kognitif yang dapat menghambat aliran pembelajaran baik pada level individu, kelompok, maupun organisasi. Bias seperti *availability heuristic*, *confirmation bias*, *self-serving bias*, hingga *shared-information bias* menjadi penghalang utama dalam proses *intuiting*, *interpreting*, *integrating*, dan *institutionalizing* dalam kerangka pembelajaran organisasi. Akibatnya, pengetahuan baru yang dihasilkan individu sering kali tidak terartikulasi secara tepat, tidak dibagikan secara menyeluruh dalam kelompok, atau gagal di lembagakan ke dalam rutinitas dan sistem organisasi. Dengan demikian, kognisi organisasi tidak hanya berperan sebagai mekanisme pembentuk pemahaman, tetapi juga sebagai factor krusial yang menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam mengelola pembelajaran dan pengambilan keputusan secara kolektif.

Fasolo *et al.* (2025) menegaskan bahwa proses kognisi organisasi bukan sekadar bagaimana individu memproses informasi, tetapi juga bagaimana bias-bias tersebut memengaruhi kualitas keputusan. Mereka menekankan bahwa keputusan organisasi sering melemah karena *cognitive biases* yang muncul akibat tekanan waktu, keterbatasan kapasitas mental, atau penyajian informasi yang kurang

mendukung. Oleh karena itu, kualitas kognisi organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi mengelola bias baik melalui *debiasing* (melatih kesadaran dan strategi berpikir) maupun *choice architecture* (merancang struktur keputusan yang mengurangi bias)

6.2 Peran *Shared Cognition* dalam Tim Manajerial

Shared cognition dalam tim manajerial merujuk pada kesamaan struktur pengetahuan, persepsi, dan pemahaman yang dimiliki bersama oleh para eksekutif saat menilai situasi strategis dan mengambil keputusan. Berdasarkan penelitian Xiong (2024), *shared cognition* pada Top Management Team (TMT) berkembang secara dinamis, mengikuti tahapan *life cycle* tim. Pada fase awal (*formation*), kesamaan pemahaman dibentuk oleh kedekatan hubungan personal, pengalaman teknis, serta persepsi yang relatif seragam terhadap tujuan dan lingkungan eksternal. Namun, ketika tim memasuki fase *oscillation*, muncul konflik peran, perbedaan interpretasi mengenai kondisi pasar, dan menurunnya kohesi sehingga *shared cognition* melemah.

Memasuki fase *standardization*, TMT mulai menunjukkan peningkatan komunikasi, kejelasan peran, serta pola interaksi yang lebih stabil. Hal ini menyebabkan *task-based shared mental models* meningkat, misalnya kesamaan pandangan tentang strategi kompetitif atau norma kerja dan secara bersamaan *team-based shared mental models* berkembang melalui pemahaman lebih dalam tentang keahlian, gaya kerja, serta peran masing-masing anggota. Pada fase *execution*, *shared cognition* mencapai tingkat paling matang: anggota tim mampu mempertukarkan informasi secara cepat, memperdebatkan isu strategis tanpa menimbulkan konflik emosional, serta mencapai konsensus melalui proses argumentasi yang sehat. Dalam

tahap ini, *shared cognition* terbukti menjadi landasan integrasi perilaku tim dan berkorelasi positif dengan kinerja perusahaan.

Sementara itu, studi Evans (2021) memberikan perspektif berbeda dengan memandang *shared cognition* sebagai proses emergent yang muncul dari interaksi real-time antar anggota TMT dalam diskusi strategis. Melalui teknik *cognitive mapping*, Evans menunjukkan bahwa *shared cognition* bukan sekadar kesamaan struktur mental individu, tetapi hasil dari proses negosiasi makna, klarifikasi konsep, serta pertukaran perspektif selama percakapan berlangsung.

Shared cognition tumbuh ketika anggota tim berbagi *domain knowledge*, memahami keahlian satu sama lain, dan mengonstruksi pengertian bersama terhadap isu-isu strategis seperti ketidakpastian lingkungan. Dalam konteks ini, *shared cognition* menjadi mekanisme kolektif yang memungkinkan TMT mempercepat identifikasi masalah, menyusun alternatif, dan menyepakati tindakan strategis, terutama dalam kondisi bisnis yang ambigu.

Secara keseluruhan, temuan kedua studi ini menunjukkan bahwa *shared cognition* adalah fondasi efektivitas tim manajerial karena:

1. Meningkatkan koordinasi dan integrasi perilaku melalui kesamaan pemahaman tentang tujuan, strategi, dan prosedur.
2. Mengurangi miskomunikasi dan konflik interpretatif, baik dalam level internal tim maupun saat berhadapan dengan ketidakpastian eksternal.
3. Mempercepat pengambilan keputusan strategis, karena tim tidak perlu mengulang klarifikasi dasar setiap kali menghadapi isu baru.

4. Mendukung adaptasi strategis jangka panjang, karena *shared cognition* berkembang dan menyesuaikan diri seiring evolusi tim dan dinamika lingkungan.

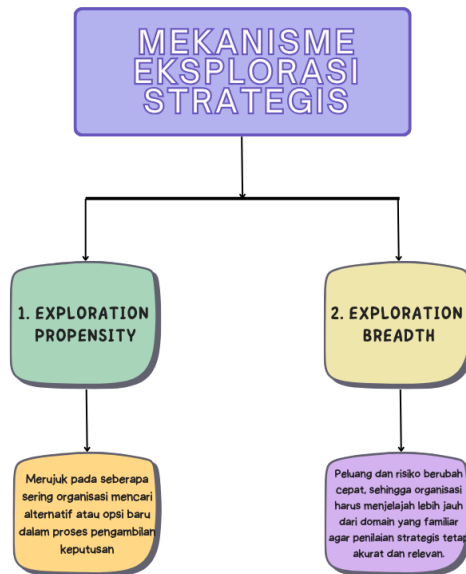
Dengan demikian, *shared cognition* bukan hanya hasil akhir, tetapi merupakan proses berkelanjutan yang terbentuk melalui komunikasi efektif, pemahaman peran, interaksi sosial, dan pengalaman bersama dalam menghadapi tantangan strategis.

6.3 Pembelajaran Organisasi dan Adaptasi Strategis

Pembelajaran organisasi merupakan proses ketika pengalaman operasional diubah menjadi pengetahuan yang memperbaiki respons dan kesiapan organisasi. Ali *et al.* (2022) menekankan bahwa pembelajaran tidak otomatis terjadi hanya karena organisasi menghadapi situasi krisis; sebagian besar rumah sakit yang diteliti belum mampu menjalankan pembelajaran secara penuh. Dari 22 studi, hanya empat yang menyelesaikan siklus *Plan-Do-Study-Act*, menunjukkan bahwa banyak organisasi belum mengolah pengalaman menjadi perubahan nyata. Studi ini juga mengidentifikasi area pembelajaran utama seperti *governance*, komunikasi, *risk assessment*, inovasi, dan evaluasi yang berperan besar dalam meningkatkan kesiapsiagaan serta kemampuan adaptif selama bencana.

Dalam konteks lingkungan yang berubah cepat, pembelajaran ini menjadi dasar bagi adaptasi strategis. Srikanth & Ungureanu (2025) menunjukkan bahwa adaptasi organisasi sangat bergantung pada kemampuan mengeksplorasi pengetahuan baru. Mereka membedakan dua bentuk eksplorasi: *exploration propensity* (seberapa sering organisasi mencari alternatif baru) dan *exploration breadth* (seberapa jauh organisasi memperluas pencarian). Temuan pentingnya adalah bahwa dalam lingkungan dengan dinamika tinggi,

organisasi perlu meningkatkan *exploration breadth* karena peluang dan risiko berubah secara cepat, sehingga informasi baru harus diperoleh dari domain yang lebih luas untuk menyempurnakan penilaian strategis.



Gambar 6.1 Meksnisme Eksplorasi Strategis

6.4 Hubungan antara Kognisi dan Budaya Organisasi

Budaya organisasi membentuk cara anggota mempersepsi dan menafsirkan situasi kerja. Dalam tinjauan Akpa *et al.* (2021), nilai, keyakinan, dan asumsi bersama menjadi kerangka yang mengarahkan bagaimana karyawan menilai informasi, memahami masalah, dan memberi makna pada kejadian di tempat kerja. Misalnya, budaya menentukan informasi apa yang dianggap penting, serta bagaimana perilaku tertentu dipandang sesuai atau tidak sesuai dengan norma yang berlaku.

Temuan Ababneh (2020) menunjukkan bahwa tipe budaya tertentu memengaruhi persepsi dan keadaan psikologis karyawan. Dalam budaya yang berorientasi kualitas, karyawan lebih fokus pada ketelitian dan standar kerja, sedangkan dalam budaya yang lebih hierarkis mereka cenderung memusatkan perhatian pada kepatuhan prosedur. Ini menunjukkan bahwa budaya mengarahkan skema kognitif dalam mengevaluasi inisiatif dan menentukan prioritas kerja.

Dengan demikian, budaya organisasi berfungsi sebagai sistem pemaknaan yang membentuk cara anggota memahami informasi, menilai situasi, dan mengarahkan perhatian, sehingga memengaruhi proses kognitif dan respon strategis organisasi.

6.5 Pertanyaan Evaluasi

1. Bagaimana *bounded rationality* dan berbagai *cognitive barriers* dapat menghambat proses pembentukan pemahaman dan pengambilan keputusan dalam organisasi?
2. Bagaimana *shared cognition* pada Top Management Team dapat berubah selama fase-fase siklus tim seperti *formation*, *oscillation*, *standardization*, dan *execution*?
3. Mengapa sebagian besar organisasi belum mampu menyelesaikan siklus Plan-Do-Study-Act, dan apa dampaknya terhadap pembelajaran organisasi?
4. Bagaimana perbedaan budaya organisasi, seperti budaya kualitas dan budaya hierarkis, memengaruhi cara karyawan menafsirkan informasi dan menentukan prioritas kerja?
5. Mengapa *exploration breadth* menjadi semakin penting dalam membantu organisasi beradaptasi pada lingkungan yang sangat dinamis.

Daftar Pustaka.

- Ababneh, O. M. A. (2020). The impact of organizational culture archetypes on quality performance and total quality management: The role of employee engagement and individual values. *International Journal of Quality & Reliability Management*.
- Ali, H. M., Ranse, J., Roiko, A., & Desha, C. (2022). Investigating organizational learning and adaptations for improved disaster response towards “resilient hospitals:” An integrative literature review. *Prehospital and Disaster Medicine*, 37(5), 665–673.
- Balarezo, J. D., Foss, N. J., & Nielsen, B. B. (2024). Organizational learning: Understanding cognitive barriers and what organizations can do about them. *Management Learning*, 55(5), 741–768.
- Evans, M. (2021). Conversations across the table: Shared cognition in top management teams. *Team Performance Management*.
- Fasolo, B., Heard, C., & Scopelliti, I. (2025). Mitigating cognitive bias to improve organizational decisions: An integrative review, framework, and research agenda. *Journal of Management*, 51(6), 2182–2211.
- Srikanth, K., & Ungureanu, T. (2025). Organizational adaptation in dynamic environments: Disentangling the effects of how much to explore versus where to explore. *Strategic Management Journal*, 46, 19–48.
- Xiong, B. (2024). Research on the shared mental model of top management team about the formation motivation, the structural characteristics and the impact mechanism of enterprise performance: A longitudinal case study of the life cycle. *Advances in Economics and Management Research*, 12, 20–32.

BIODATA PENULIS



Luvi Tri Pamungkas, Penulis menempuh pendidikan sarjana pada Program Studi Pendidikan Bahasa Inggris di Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa Yogyakarta. Setelah itu melanjutkan pendidikan Magister Manajemen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Widya Wiwaha Yogyakarta, dan saat ini sedang menempuh pendidikan jenjang Doktor (S3) Manajemen di Universitas Teknologi Yogyakarta.

Penulis berkarier sebagai Direktur Pemasaran Klinik Bedah Plastik dan Estetika Zen Yogyakarta. Pengalaman profesional yang dimiliki meliputi pengembangan strategi pemasaran, manajemen kampanye digital, pengelolaan citra merek, serta perancangan program komunikasi pemasaran terpadu. Selain itu, penulis aktif terlibat dalam pengembangan layanan, inovasi konten edukasi medis, manajemen hubungan pelanggan, dan penguatan tata kelola pemasaran berbasis data untuk mendukung pertumbuhan klinik.

Fokus profesional penulis juga mencakup penguatan pengalaman pasien pemanfaatan platform digital untuk meningkatkan jangkauan layanan, serta pengembangan standar komunikasi yang etis dalam industri bedah plastik dan estetika. Komitmen pada

integritas, pelayanan prima, dan literasi pemasaran kesehatan menjadi landasan dalam mendukung keberlanjutan dan reputasi Klinik Zen. Email linikzenjogja@gmail.com

BAB 7

PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN STRATEGIS: TEORI, KONSEP, DAN STUDI KASUS

MUH ARIF SUHATTANTO

Tujuan Pembelajaran:

Bab ini bertujuan memberikan pemahaman kepada mahasiswa tentang:

1. Memahami bagaimana era disrupsi mempengaruhi proses pengambilan keputusan strategis.
2. Memahami bagaimana bias kognitif memengaruhi penilaian, individu atau organisasi dapat membuat keputusan yang lebih rasional, obyektif, dan berbasis data, sehingga menghindari kesalahan yang disebabkan oleh bias kognitif.
3. Membantu Manajer untuk memahami bias kognitif sehingga dapat terhindar jebakan bias kognitif yang pada akhirnya meningkatkan efektivitas kepemimpinan.
4. Membantu pemahaman tentang pentingnya bias kognitif dengan menggunakan studi kasus baik kegagalan dan keberhasilan pengambilan keputusan pada organisasi besar dalam level internasional.

Pengambilan keputusan strategis merupakan aspek fundamental dan krusial bagi para manajer, karena memiliki dampak langsung pada kelangsungan hidup organisasi. Sebagaimana dijelaskan oleh Deep (2023) bahwa keputusan strategis adalah fondasi penting bagi keberlangsungan dan kesuksesan organisasi di tengah bisnis yang semakin kompleks dan penuh ketidakpastian. Kondisi lingkungan yang berubah begitu cepat di era disrupsi memberikan tantangan berat kepada para manajer untuk dapat menangkap dan merespons perubahan-perubahan tersebut.

Dalam konteks ini, keputusan strategis adalah hasil dari proses manajerial yang menuntut pertimbangan matang sekaligus kemampuan untuk cepat beradaptasi dengan perubahan masif dan pesat. Oleh karena itu, sejalan dengan konsep manajemen sebagai ilmu dan seni, keputusan strategis tidak hanya bersumber dari data-data empiris, tetapi juga dari intuisi dan pengalaman dalam menghadapi beragam masalah manajerial. Sebagaimana disebutkan oleh Doshi et al., (2024) Keputusan strategis dicirikan oleh signifikansinya yang tinggi, irreversibilitas, dan ketidakpastian inheren, yang menuntut pendekatan matang dan terinformasi. Proses pengambilan keputusan strategis tidak hanya melibatkan pemilihan serangkaian tindakan jangka panjang yang dapat menentukan kinerja perusahaan, melainkan juga mempertimbangkan dinamika lingkungan eksternal dan kapabilitas internal (Csaszar et al., 2024). Namun demikian, proses tersebut sering kali mengandalkan intuisi, pemikiran reflektif, wawasan visioner, perkiraan, dan kearifan praktis (Wu et al., 2022).

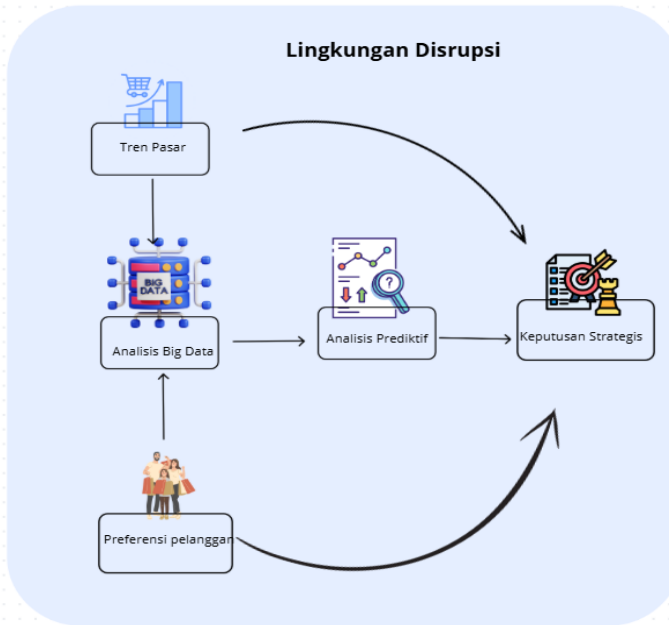
Seiring dengan dinamika lingkungan yang terus berkembang, manajemen sebagai sebuah ilmu terus dituntut untuk akomodatif dalam melakukan pembaharuan terhadap teori-teori tradisional yang sudah ada, khususnya dalam pengambilan keputusan strategis.

Meskipun demikian, prinsip-prinsip dasar pengambilan keputusan strategis tetap krusial dan sebaiknya dipegang teguh oleh para manajer, terlepas dari perkembangan dan kebaruan teori yang terus muncul. Teori-teori modern menekankan pentingnya pendekatan yang lebih sistematis dan multidisiplin, menggabungkan ilmu manajemen dengan model pengambilan keputusan yang kompleks untuk mengelola ketidakpastian (Ahmed et al., 2014).

Setiap organisasi memiliki visi dan misi yang harus terukur dan adaptif terhadap perubahan lingkungan. Dalam konteks ini, keputusan strategis, yang melibatkan perumusan strategi dan taktik untuk mengembangkan organisasi sesuai dengan visi dan misi tersebut, adalah proses yang kompleks namun juga implementatif. Proses pengambilan keputusan strategis melibatkan evaluasi cermat terhadap berbagai alternatif yang berpotensi memiliki dampak jangka panjang dan mendalam pada organisasi, berbeda dengan keputusan taktis atau operasional yang berfokus jangka pendek dan terisolasi (Wu et al., 2022).

7.1. Model Pengambilan Keputusan dalam Ketidakpastian

Pada saat ini kita memasuki sebuah era yang dinamakan era disrupsi. Era ini ditandai oleh perubahan yang cepat, kompleksitas, dan ambiguitas, yang semuanya meningkatkan tingkat ketidakpastian dalam pengambilan keputusan strategis bagi para manajer. Era disrupsi adalah masa ketika perubahan ini terjadi secara masif dan mendalam, menuntut adaptasi dan inovasi berkelanjutan agar bisnis, pendidikan, dan masyarakat dapat bertahan dan relevan dengan zaman. Mengidentifikasi sumber-sumber ketidakpastian ini merupakan langkah fundamental dalam mengembangkan strategi yang kuat dan adaptif.



Gambar 7.1. Pengambilan Keputusan di Era Disrupsi dengan memanfaatkan Analisis Big Data

Menurut Trunk et al., (2020) ketidakpastian dapat berasal dari berbagai sumber, termasuk dinamika pasar yang tidak terduga, perubahan regulasi, kemajuan teknologi disruptif, atau bahkan fluktuasi sosial dan politik yang memengaruhi operasi bisnis. Dalam lingkungan yang fluktuatif, manajer perlu memahami dan merespons ketidakpastian guna mempertahankan eksistensi dan daya saing bisnis. Oleh karena itu, kemampuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis secara mendalam berbagai variabel yang menyebabkan ketidakpastian menjadi krusial dalam perumusan keputusan strategis yang efektif.

Menurut Hindun (2015) untuk mengatasi tantangan ini, organisasi dapat mengadopsi berbagai kerangka kerja yang dirancang khusus untuk memandu pengambilan keputusan strategis dalam

kondisi ketidakpastian tinggi, seperti perencanaan skenario, analisis sensitivitas, dan pemodelan simulasi. Kerangka kerja ini membantu dalam mengidentifikasi potensi risiko dan peluang yang melekat pada setiap skenario, memungkinkan organisasi untuk mengembangkan respons strategis yang lebih adaptif dan proaktif terhadap perubahan yang tidak terduga. Dengan kata lain, manajemen perlu mengembangkan strategi yang tidak hanya responsif tetapi juga antisipatif, membangun kapasitas untuk beradaptasi dengan perubahan tanpa mengorbankan tujuan jangka panjang organisasi (Giones et al., 2018).

Pemanfaatan *big data* dan analisis prediktif, khususnya, menawarkan kemampuan yang dinamis bagi organisasi untuk memahami lingkungan kompetitif yang ambigu dan tidak pasti, serta memberikan dasar yang kuat untuk keputusan strategis (van Rijmenam et al., 2018). Selain itu, kemampuan untuk mengolah data ini menjadi wawasan yang dapat ditindaklanjuti menjadi esensial untuk meminimalkan dampak negatif dari ketidakpastian dan memaksimalkan peluang yang muncul (Herdinata et al., 2023). Transformasi menuju pengambilan keputusan berbasis data ini mencerminkan pergeseran dari ketergantungan pada pengalaman dan intuisi semata menjadi pendekatan yang lebih empiris dan terstruktur (van Rijmenam et al., 2018). Namun, dalam lingkungan yang sangat tidak pasti menurut Asikhia & Mba (2021) fleksibilitas dalam pendekatan pengambilan keputusan dan kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat menjadi lebih krusial. Meskipun demikian, penelitian saat ini menunjukkan bahwa organisasi berbasis data berada dalam posisi yang kuat untuk menghadapi ambiguitas lingkungan dan ketidakpastian, terutama jika mereka memiliki pengambil keputusan yang diberdayakan, terhubung, dan terdesentralisasi (van Rijmenam et al., 20018).

7.2. Pengaruh Kognisi pada Analisis SWOT dan Strategi Kompetitif

Kognisi merujuk pada kemampuan untuk mengetahui dan memahami suatu informasi melalui kegiatan mental yang melibatkan persepsi, ingatan, penalaran, bahasa, dan pemecahan masalah (Kalach et al., 2024). Pengaruh kognisi menjadi semakin menonjol dalam lingkungan yang serba tidak pasti, di mana karakteristik psikologis eksekutif memainkan peran yang lebih besar dalam perilaku strategis. Proses mental ini membentuk bagaimana manajer menganalisis SWOT dan mengembangkan strategi kompetitif, seringkali dipengaruhi oleh bias kognitif yang melekat (van Rijmenam et al., 2018). Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana bias kognitif dapat memengaruhi persepsi dan interpretasi informasi strategis, yang pada gilirannya membentuk keputusan dan tindakan organisasi (Oliver & Parrett, 2016).

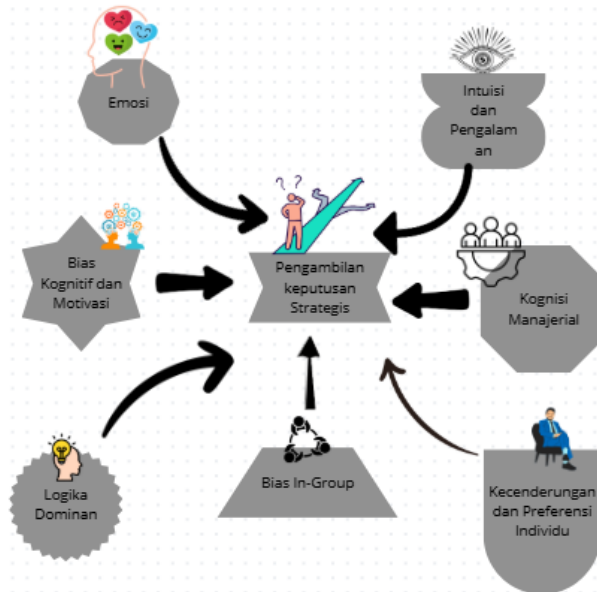
Subjektivitas dalam pengambilan keputusan strategis dapat muncul dari berbagai sumber, terutama yang berkaitan dengan individu yang terlibat dalam proses tersebut. Beberapa contoh konkret meliputi:

- 1) Bias Kognitif dan Motivasi: Keputusan manajerial dan hasil strategis secara pervasif dipengaruhi oleh bias kognitif dan motivasi (Borrero & Henao, 2017). Bias ini dapat mendistorsi penilaian dan menyebabkan keputusan yang suboptimal atau tidak efisien.
- 2) Kognisi Manajerial: Cara manajer memproses dan menafsirkan informasi yang kompleks dari lingkungan internal dan eksternal organisasi memengaruhi pilihan strategis mereka (Elorriaga, 2018).

- 3) Intuisi dan Pengalaman: Keputusan strategis sering kali melibatkan elemen yang tidak terstruktur yang harus ditangani melalui penilaian, intuisi, dan pengalaman pembuat keputusan, di samping pendekatan analitis (Borrero & Henao, 2017).
- 4) Kecenderungan dan Preferensi Individu: Kecenderungan atau preferensi individu melekat pada keputusan strategis yang kompleks (Borrero & Henao, 2017).
- 5) Bias In-Group: Karyawan dalam unit organisasi tertentu mungkin meremehkan ide-ide yang berasal dari anggota di luar unit mereka, yang mengarah pada bias dalam proses seleksi in-ternal untuk perumusan strategi (Reitzig & Sorenson, 2013).
- 6) Emosi: Keputusan juga dapat dipengaruhi oleh campuran emosi (Gonçalves & de Macedo Rocha, 2023).
- 7) Logika Dominan: suatu kerangka berpikir atau pandangan yang dianut oleh koalisi dominan dalam suatu organisasi, yang mempengaruhi cara mereka memahami bisnis dan membuat keputusan (Pedersen, 2016)

Bias kognitif, seperti bias konfirmasi atau optimisme berlebihan, dapat mendistorsi interpretasi manajer terhadap kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang teridentifikasi melalui analisis SWOT, sehingga mengurangi objektivitas dan akurasi penilaian. Hal ini mengakibatkan pengambilan keputusan strategis yang mungkin tidak sepenuhnya mencerminkan realitas pasar atau kondisi internal organisasi, berpotensi mengarahkan pada strategi yang kurang optimal atau bahkan kontraproduktif (Ghaleb, 2024). Studi psikologis menunjukkan bahwa model mental yang sudah mapan sulit diubah, sehingga individu sering mengabaikan fakta yang bertentangan dan membuat manajer memfokuskan perhatian

secara sempit pada pesaing yang 'dikenali' namun mengabaikan ancaman tersembunyi (Han et al., 2022). Fenomena ini menyoroti bagaimana kecenderungan dan preferensi individu secara inheren memengaruhi keputusan strategis yang kompleks, sehingga bias kognitif dan motivasi secara pervasif membentuk keputusan manajerial dan memengaruhi hasil strategis (Borrero & Henao, 2017).



Gambar7.2. Bias yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan Strategis

Mengatasi bias kognitif memerlukan strategi yang proaktif dan terencana, termasuk peningkatan kesadaran akan bias-bias umum dan implementasi proses pengambilan keputusan yang lebih terstruktur dan berbasis bukti (Cristofaro, 2019). Pendekatan ini sejalan dengan konsep rasionalitas terbatas, di mana pengambil keputusan berusaha mencapai hasil yang memuaskan daripada optimal secara sempurna, mengingat adanya kendala kognitif dan temporal (Wu et al., 2022). Meskipun demikian, penelitian menunjukkan bahwa

intervensi yang dirancang untuk mengurangi bias dapat secara signifikan meningkatkan kualitas keputusan yang dibuat oleh individu dan tim, serta pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi. Strategi mitigasi bias ini mencakup pembekalan kesadaran bias, pelatihan, atau alat kepada pengambil keputusan untuk mengenali dan melawan pengaruh bias. Penerapan metode ini dapat membantu individu untuk secara aktif mengidentifikasi dan mengurangi dampak bias kognitif dalam analisis strategis mereka (Fasolo et al., 2024).

7.3. Peran Intuisi dalam Keputusan Strategis

Intuisi adalah suatu kemampuan untuk memahami atau mengetahui sesuatu secara intrinsik, tanpa melibatkan proses penalaran sadar atau pembelajaran formal. Ini merupakan sebuah ide atau perasaan yang berasal dari alam bawah sadar, yang mengintegrasikan pengalaman dan pengetahuan sebelumnya untuk membentuk persepsi cepat yang kemudian memandu pengambilan keputusan dan pemahaman terhadap suatu situasi (Lufityanto et al., 2016). Meskipun sering digambarkan sebagai cara cepat dan efektif dalam membuat keputusan, khususnya dalam situasi kompleks dengan fakta yang kurang atau berlebihan, namun jarang ada keputusan yang dibuat sepenuhnya tanpa penalaran analitis (Sädeharju, 2025).

Meskipun sering dianggap bertentangan dengan analisis rasional, intuisi, yang merupakan proses kognitif cepat dan otomatis, dapat menjadi aset berharga dalam konteks pengambilan keputusan strategis yang kompleks dan tidak pasti. Dalam konteks pengambilan keputusan strategis, intuisi dapat berfungsi sebagai pelengkap analisis rasional, terutama ketika waktu terbatas atau data tidak memadai untuk pendekatan berbasis bukti yang komprehensif

(Elorriaga, 2018). Intuisi, yang seringkali berasal dari pengalaman ekstensif dan pola bawah sadar, memungkinkan para pemimpin untuk membuat penilaian cepat dalam menghadapi informasi yang tidak lengkap atau ambigu (Trunk et al., 2020). Intuisi dapat menjadi mekanisme yang efektif untuk mengidentifikasi peluang atau ancaman yang mungkin terlewatkan oleh analisis logis murni, terutama dalam lingkungan bisnis yang dinamis (McKenzie et al., 2009). Sejumlah pakar berpendapat bahwa intuisi dapat lebih unggul dalam kondisi kompleksitas tinggi, di mana proses analitis linear mungkin memiliki batasan dalam pengambilan keputusan manusia (Hallo & Nguyen, 2021).

Namun, penggunaan intuisi yang efektif memerlukan pemahaman mendalam tentang batasan dan potensi biasanya, sehingga penting untuk menggabungkannya dengan penalaran rasional dan data yang relevan (Kurpiela & Teuteberg, 2023). Memadukan intuisi dengan analisis rasional ini dapat membantu meminimalisir risiko dalam pengambilan keputusan berisiko tinggi dan menciptakan kepemimpinan yang adaptif (Hallo & Nguyen, 2021). Pendekatan ini sejalan dengan pandangan pemrosesan ganda (*dual process thinking*) yang menunjukkan bahwa manusia menggunakan dua sistem kognitif yang berbeda, yaitu sistem analitis yang lambat dan disengaja, serta sistem intuitif yang cepat dan otomatis (Hallo & Nguyen, 2021).

Penelitian menunjukkan bahwa para eksekutif sering mengandalkan intuisi mereka untuk meningkatkan keyakinan dalam pengambilan keputusan, melengkapi penggunaan data dan analitik dalam proses tersebut (Liebowitz et al., 2019). Hal ini menunjukkan bahwa intuisi, meskipun sering dianggap sebagai proses yang kurang formal, menjadi landasan awal untuk eksplorasi strategi, yang kemudian diperkuat dan divalidasi oleh analisis data yang lebih

mendalam (Hallo & Nguyen, 2021). Fenomena ini menyoroiti bahwa intuisi tidak berdiri sendiri, melainkan berperan sebagai katalis yang mempercepat dan memperkaya proses analitis, terutama dalam kondisi ketidakpastian tinggi (Kusumawati & Subriadi, 2019).

7.4. Studi Kasus: Keputusan Strategis yang Berhasil dan Gagal

Bagian ini akan memberikan ilustrasi studi kasus keputusan strategis, baik yang berhasil maupun yang gagal. Melalui studi kasus ini, kita akan melihat bagaimana faktor-faktor seperti pengambilan keputusan dalam ketidakpastian, bias kognitif, dan peran intuisi memengaruhi hasil akhir, serta menarik pelajaran berharga mengenai praktik terbaik dan kesalahan umum dalam perumusan dan implementasi strategi.

Salah satu contoh keberhasilan pengambilan keputusan strategis adalah kasus Nokia, di mana kepemimpinan berhasil mengantisipasi pergeseran pasar dari fitur telepon ke *smartphone*, yang berujung pada pengambilalihan pasar secara signifikan (Hallo & Nguyen, 2021). Keputusan tersebut memungkinkan Nokia untuk mendominasi pasar ponsel global selama bertahun-tahun sebelum munculnya era ponsel pintar modern (Eisenhardt, 1990). Namun, keputusan tersebut—yang didasarkan pada visi awal tentang konvergensi teknologi seluler tidak sepenuhnya mengantisipasi kecepatan evolusi pasar menuju platform perangkat lunak terbuka dan ekosistem aplikasi yang dinamis, seperti yang kemudian dicontohkan oleh kesuksesan Apple dan Google (Yang et al., 2020).

Selain Nokia yang pada awalnya berhasil mengantisipasi pergeseran pasar dari fitur telepon ke *smartphone*, Netflix merupakan contoh signifikan keberhasilan pengambilan keputusan strategis.

Netflix memulai perjalanannya pada tahun 1997 sebagai perusahaan penyewaan DVD *online* kecil dan berhasil berevolusi menjadi platform *streaming online* yang sukses. Transformasi strategis ini melibatkan pengembangan *revenue model* berbasis langganan, inovasi dalam konten orisinal, upaya globalisasi, dan inovasi berbasis teknologi seperti AI dan *machine learning* untuk meningkatkan layanan dan keterlibatan pengguna (Hsiao, 2024). Keputusan-keputusan strategis ini memungkinkan Netflix untuk mengatasi persaingan yang berkembang dan menjadi pemimpin pasar di industri *streaming* (Joonas et al., 2023). Keberhasilan Netflix menunjukkan pentingnya adaptasi strategis dan inovasi berkelanjutan dalam menghadapi perubahan lanskap industri.

Contoh lain adalah Apple, yang berhasil mengadopsi *design thinking* untuk menciptakan produk yang berpusat pada pengguna, merevolusi industri teknologi, dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Apple menunjukkan kekuatan menggabungkan strategi dengan inovasi melalui fokus pada pengalaman pengguna secara keseluruhan (Liu, 2023). Visi strategis Apple yang diartikulasikan dengan jelas oleh Steve Jobs, menekankan penciptaan produk yang memberikan pengalaman pengguna terbaik melalui integrasi hardware, software, dan layanan inovatif (Nsengiyumva Monique, 2024).

Namun demikian diantara *success story* selalu terdapat contoh kegagalan pengambilan keputusan strategis yang berakibat signifikan terhadap kelangsungan perusahaan. Salah satu contoh yang menonjol adalah Nokia yang sebelumnya merupakan sebuah perusahaan yang mampu merebut pasar smartphone namun, keputusan Nokia untuk tetap berpegang pada sistem operasi Symbian dan kemudian beralih ke Windows Phone, mengabaikan potensi Android

yang sedang berkembang pesat pada awal era *smartphone* menyebabkan blunder bagi perusahaan (Courtney et al., 1997). Keputusan ini, yang didorong oleh kombinasi bias konfirmasi dan mungkin kurangnya kemampuan untuk secara akurat memprediksi dinamika pasar yang berubah, akhirnya menyebabkan penurunan drastis pangsa pasar dan nilai perusahaan mereka (Lande et al., 2024). Perjalanan pemasaran Nokia mengilustrasikan disrupsi perusahaan, di mana manajemen gagal mengantisipasi kompetensi kompetitif yang dibutuhkan di masa depan.

Kasus Kodak juga menjadi pengingat serius akan pentingnya inovasi dan adaptasi strategis dalam lanskap bisnis yang terus berubah, di mana kegagalan untuk berinovasi berisiko kehilangan keunggulan kompetitif dan pangsa pasar secara signifikan. Kodak terlalu lama berpegang pada model bisnis film yang sangat menguntungkan dan mengabaikan atau menunda investasi penuh dalam pasar digital yang sedang berkembang. Kegagalan ini sebagian disebabkan oleh keengganan untuk menghentikan bisnis film tradisionalnya yang dominan, kurangnya inovasi berkelanjutan dalam ranah digital, dan mungkin juga bias kognitif yang membuat manajemen terlalu percaya diri dengan posisi pasar mereka di era film. Akibatnya, perusahaan yang pernah menjadi raksasa industri fotografi ini mengajukan kebangkrutan pada tahun 2012, sebuah contoh klasik tentang bagaimana incumbent gagal menghadapi teknologi disruptif (Liu, 2023).

Nokia memberikan pelajaran betapa pentingnya inovasi dan adaptasi strategi yang berkelanjutan dalam menghadapi perubahan bisnis. Kegagalan Nokia menyoroti risiko dari keterlambatan dalam mengadopsi teknologi baru serta konflik manajemen internal yang

dapat mempercepat kemunduran pangsa pasar. Sebaliknya, keberhasilan Netflix dan Apple menunjukkan pentingnya memiliki visi strategis yang adaptif, kemampuan untuk berinovasi secara fundamental, dan kesediaan untuk merangkul perubahan model bisnis guna menjaga relevansi di pasar yang dinamis. Kasus Kodak secara khusus memperkuat pelajaran ini, menunjukkan bahwa meskipun menjadi penemu teknologi, keengganan untuk mengubah model bisnis yang telah mapan demi inovasi yang mengganggu dapat berakibat fatal. Hal ini menggarisbawahi bahwa bahkan pemimpin pasar dengan teknologi internal yang relevan dapat gagal jika mereka tidak secara proaktif merekonfigurasi kompetensi mereka untuk mengakomodasi teknologi dan model bisnis baru. Perusahaan-perusahaan ini seringkali terlalu terpaku pada keuntungan jangka pendek dari produk atau layanan yang ada, sehingga menghambat investasi yang diperlukan untuk mengembangkan teknologi baru atau model bisnis yang disruptif. Tantangan ini menuntut para pemimpin untuk mengidentifikasi bias kognitif yang mungkin memengaruhi pengambilan keputusan dan secara aktif mencari perspektif yang beragam untuk menghindari jebakan pemikiran kelompok.

7.5. Kesimpulan

Era disrupsi yang ditandai oleh perubahan cepat, kompleksitas, dan ambiguitas telah meningkatkan tingkat ketidakpastian dalam pengambilan keputusan strategis. Para manajer dihadapkan pada tugas mengidentifikasi sumber ketidakpastian, yang dapat berasal dari dinamika pasar, regulasi, teknologi disruptif, hingga fluktuasi sosial dan politik. Untuk mengatasi tantangan ini, organisasi mengadopsi kerangka kerja seperti perencanaan skenario, analisis

sensitivitas, dan pemodelan simulasi untuk mengembangkan strategi yang tangguh dan adaptif. Peran informasi dan analisis data, khususnya pemanfaatan *big data* dan analisis prediktif, menjadi krusial dalam memahami lingkungan kompetitif yang ambigu dan mendukung keputusan strategis yang kuat.

Kognisi, sebagai proses mental manajer dalam menginterpretasikan informasi, memiliki pengaruh signifikan terhadap analisis SWOT dan perumusan strategi kompetitif. Bias kognitif, seperti bias konfirmasi atau optimisme berlebihan, dapat mendistorsi interpretasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, mengurangi objektivitas penilaian dan berpotensi mengarahkan pada strategi yang kurang optimal. Pentingnya mengatasi bias kognitif ini ditekankan melalui peningkatan kesadaran, pelatihan, dan penggunaan metodologi berbasis bukti untuk meningkatkan kualitas keputusan dan kinerja organisasi. Pengakuan terhadap realitas ini telah melahirkan pendekatan multidisiplin seperti strategi perilaku, yang mengeksplorasi bagaimana pemrosesan informasi dan faktor afektif memengaruhi hasil strategis.

Meskipun sering dianggap bertentangan dengan analisis rasional, intuisi adalah aset berharga dalam pengambilan keputusan strategis yang kompleks dan tidak pasti. Berasal dari pengalaman ekstensif dan pola bawah sadar, intuisi memungkinkan penilaian cepat dalam menghadapi informasi yang tidak lengkap atau ambigu. Intuisi berfungsi sebagai pelengkap analisis rasional, efektif dalam lingkungan yang berubah cepat, dan sering digunakan untuk mengidentifikasi arah awal strategi yang kemudian divalidasi oleh analisis. Integrasi yang seimbang antara intuisi dan analisis rasional, di mana intuisi memandu dan analisis memvalidasi, merupakan ciri

husus pengambilan keputusan strategis yang adaptif, meminimalkan risiko dalam situasi berisiko tinggi

Studi kasus, seperti perjalanan Nokia, memberikan pelajaran berharga. Keberhasilan awal Nokia dalam mengantisipasi pergeseran pasar menunjukkan pentingnya visi strategis yang kuat. Namun, kegagalannya kemudian untuk beradaptasi dengan cepat terhadap platform perangkat lunak terbuka dan ekosistem aplikasi yang dinamis, seperti yang ditunjukkan oleh penolakannya terhadap Android, mengilustrasikan dampak fatal dari bias konfirmasi dan kurangnya adaptabilitas strategis. Kisah ini menyoroti risiko keterlambatan dalam mengadopsi teknologi baru, konflik manajemen internal, dan kegagalan untuk secara objektif mengevaluasi posisi kompetitif di tengah disrupsi teknologi. Pembelajaran dari kasus-kasus ini menekankan perlunya inovasi berkelanjutan, kesiapan untuk beradaptasi, dan evaluasi objektif terhadap tren pasar untuk menghindari disrupsi perusahaan dan mempertahankan relevansi organisasi.

Secara keseluruhan, pengambilan keputusan strategis yang efektif dalam lingkungan yang tidak pasti membutuhkan pendekatan multidimensional yang menggabungkan analisis berbasis data yang cermat, kesadaran akan bias kognitif, pemanfaatan intuisi yang terkalibrasi, serta kemampuan untuk belajar dari keberhasilan dan kegagalan masa lalu. Keseimbangan antara elemen-elemen ini adalah kunci untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi yang adaptif dan proaktif guna memastikan keberlangsungan dan pertumbuhan organisasi.

7.6 Pertanyaan Evaluasi

1. Apa saja karakteristik utama dari keputusan strategis yang membedakannya dari keputusan taktis atau operasional?

2. Jelaskan peran “era disrupsi” dalam meningkatkan ketidakpastian pengambilan keputusan strategis.
3. Bagaimana pemanfaatan big data dan analisis prediktif dapat mendukung pengambilan keputusan strategis di tengah ketidakpastian?
4. Apa yang dimaksud dengan “kognisi” dalam konteks pengambilan keputusan strategis, dan bagaimana hal itu memengaruhi analisis SWOT?
5. Berikan contoh bias kognitif yang dapat memengaruhi analisis SWOT dan dampaknya terhadap pengambilan keputusan strategis.
6. Jelaskan peran intuisi dalam pengambilan keputusan strategis, terutama dalam kondisi kompleks dan tidak pasti.
7. Bagaimana integrasi antara intuisi dan analisis rasional dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan strategis?
8. Apa pelajaran kunci yang dapat diambil dari studi kasus kegagalan Nokia dalam pengambilan keputusan strategis?

Daftar Pustaka

- Ahmed, A. H., Bwisa, H., Otieno, R. O., & Karanja, K. (2014). Strategic Decision Making: Process, Models, and Theories. *Business Management and Strategy*, 5(1), 78. <https://doi.org/10.5296/-bms.v5i1.5267>
- Asikhia, O., & Mba, C. N. (2021). The Influence of Strategic Decision Making on Organizational Performance. *The International Journal of Business & Management*, 9(1). <https://doi.org/10.24940/theijbm/2021/v9/i1/bm2101-050>
- Borrero, S., & Henao, F. (2017). Can Managers Be Really Objective? Bias in Multicriteria Decision Analysis. *Academy of Strategic*

- Management Journal/Academy of Strategic Management Journal*, 16(1), 244. <https://www.abacademies.org/articles/can-managers-be-really-objective-Bias-in-multicriteria-decision-analysis-1939-6104-16-1-114.pdf>
- Courtney, H., Kirkland, J., & Viguerie, P. (1997). Strategy under uncertainty. *PubMed*, 75(6), 66–79. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/10174798>
- Cristofaro, M. (2019). “I feel and think, therefore I am”: An Affect-Cognitive Theory of management decisions. *European Management Journal*, 38(2), 344–355. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.09.003>
- Csaszar, F. A., Ketkar, H. J., & Kim, H. (2024). Artificial Intelligence and Strategic Decision-Making: Evidence from Entrepreneurs and Investors. *Strategy Science*. <https://doi.org/10.1287/stsc.2024.0190>
- Deep, G. (2023). Strategic decision-making: A crucial skill for business managers. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 20(3), 1639–1643. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2023.20.3.2463>
- Doshi, A. R., Bell, J. J., Mirzayev, E., & Vanneste, B. (2024). Generative artificial intelligence and evaluating strategic decisions. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.3677>
- Eisenhardt, K. M. (1990). Speed and Strategic Choice: How Managers Accelerate Decision Making. *California Management Review*, 32(3), 39–54. <https://doi.org/10.2307/41166616>
- Elorriaga, M. (2018). The Behavioral Foundations of Strategic Decision-making/ : A Contextual Perspective. *Research Portal Denmark*, 121.

<https://www.econstor.eu/bitstream/10419/-209081/1/cbs-phd2018-34.pdf>

- Fasolo, B., Heard, C. L., & Scopelliti, I. (2024). Mitigating Cognitive Bias to Improve Organizational Decisions: An Integrative Review, Framework, and Research Agenda. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/01492063241287188>
- Ghaleb, B. D. S. (2024). The Importance of Using SWOT Analysis in Business Success. *International Journal of Asian Business and Management*, 3(4), 557-564. <https://doi.org/10.55927/-ijabm.-v3i4.10857>
- Giones, F., Brem, A., & Berger, A. (2018). Strategic decisions in turbulent times: Lessons from the energy industry. *Business Horizons*, 62(2), 215-225. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.-2018.11.003>
- Gonçalves, C. A., & de Macedo Rocha, C. E. P. (2023). Cognitive biases in decision-making: applications on strategic management and rationality improvement. *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 9(3), 1722-1744. <https://doi.org/10.55905/ijsmtv9n3-023>
- Hallo, L., & Nguyen, T. (2021). Holistic View of Intuition and Analysis in Leadership Decision-Making and Problem-Solving. *Administrative Sciences*, 12(1), 4. <https://doi.org/-10.3390/-admsci-12010004>
- Han, T., Ghobadian, A., Yim, A., Tao, R., & Thomas, H. (2022). Competitive Categorization and Networks: Cognitive Strategic Groups. *British Journal of Management*, 34(4), 1687-1713. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12694>
- Herdinata, C., Pranatasari, F. D., & Santoso, W. (2023). Factors affecting financial performance in companies based on big data

- analytics. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(1), 159–166. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2023.10.008>
- Hindun, H. (2015). *PERENCANAAN STRATEGIS DAN PRILAKU MANAJERIAL LEMBAGA-LEMBAGA PENDIDIKAN*. 6, 56645. <https://media.neliti.com/media/publications/56645-ID-perencanaan-strategis-dan-prilaku-manaje.pdf>
- Hsiao, Y.-H. (2024). The Business Strategy Analysis of Netflix. *Transactions on Social Science Education and Humanities Research*, 11, 760–767. <https://doi.org/10.62051/tjhh1617>
- Joonas, K., Mahfouz, A., & Hayes, R. A. (2023). Strategy for Growth and Market Leadership: The Netflix Case. *AIMS International Journal of Management*, 17(2), 87–102. <https://doi.org/10.26573/2023.17.2.2>
- Kalach, F. El, Yousif, I., Wuest, T., Sheth, A., & Harik, R. (2024). Cognitive manufacturing: definition and current trends. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 36(6), 3695–3715. <https://doi.org/10.1007/s10845-024-02429-9>
- Kurpiela, S., & Teuteberg, F. (2023). Linking business analytics affordances to corporate strategic planning and decision making outcomes. *Information Systems and E-Business Management*, 22(1), 33–60. <https://doi.org/10.1007/s10257-023-00661-z>
- Kusumawati, A., & Subriadi, A. P. (2019). Intuition in Information Technology Investment Decision: A Quantitative Method. *IPTEK Journal of Proceedings Series*, 1, 53. <https://doi.org/10.12962/j23546026.y2019i1.5107>
- Lande, O. B. S., Johnson, E. S., Adeleke, G. S., Amajuoyi, C. P., & Simpson, B. (2024). The role of data visualization in strategic decision making: Case studies from the tech industry. *Computer*

- Science & IT Research Journal*, 5(6), 1374–1390.
<https://doi.org/10.51594/csitrj.v5i6.1223>
- Liebowitz, J., Chan, Y. E., Jenkin, T. A., Spicker, D., Paliszkievicz, J., & Babiloni, F. (2019). If numbers could “feel”: How well do executives trust their intuition? *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 49(4), 531–545.
<https://doi.org/10.1108/vjikms12-2018-0129>
- Liu, Z. (2023). The Relationship between Innovation and Strategy. *SHS Web of Conferences*, 178, 3018. <https://doi.org/10.1051/-shsconf/202317803018>
- Lufityanto, G., Donkin, C., & Pearson, J. (2016). Measuring Intuition. *Psychological Science*, 27(5), 622–634. <https://doi.org/10.1177/-0956797616629403>
- McKenzie, J., Woolf, N. J., Winkelen, C. Van, & Morgan, C. (2009). Cognition in strategic decision making. *Management Decision*, 47(2), 209–232. <https://doi.org/10.1108/00251740910938885>
- Nsengiyumva Monique, R. (2024). Crafting and Communicating a Strategic Vision: Key Characteristics, Development Processes, and Implementation Strategies for Organisational Success. *IDOSR Journal of Current Issues in Social Sciences*.
- Oliver, J., & Parrett, E. (2016). Managing uncertainty: harnessing the power of scenario planning. *Strategic Direction*, 33(1), 5–6.
<https://doi.org/10.1108/sd-09-2016-0131>
- Pedersen, C. L. (2016). *Using the Collective Wisdom of Frontline Employees in Strategic Issue Management* [Copenhagen Business School].
<https://www.econstor.eu/bitstream/10419/208987/1/cbs-phd2016-33.pdf>

- Reitzig, M., & Sorenson, O. (2013). Biases in the selection stage of bottom up strategy formulation. *Strategic Management Journal*, 34(7), 782–799. <https://doi.org/10.1002/smj.2047>
- Sädeharju, S. (2025). The elements of intuition in decision-making: A multidimensional framework based on Finnish regenerative farmers' experiences. *Journal of Rural Studies*, 117, 103656. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2025.103656>
- Trunk, A., Birkel, H., & Hartmann, E. (2020). On the current state of combining human and artificial intelligence for strategic organizational decision making. *BuR - Business Research*, 13(3), 875–919. <https://doi.org/10.1007/s40685-020-00133-x>
- van Rijmenam, M., Erekhinskaya, T., Schweitzer, J., & Williams, M. (2018). Avoid being the Turkey: How big data analytics changes the game of strategy in times of ambiguity and uncertainty. *Long Range Planning*, 52(5), 101841. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.05.007>
- Wu, C., Zhang, R., Ramamohanarao, K., & Bouvry, P. (2022). Strategic Decisions: Survey, Taxonomy, and Future Directions from Artificial Intelligence Perspective. In *ACM Computing Surveys* (Vol. 55, Issue 12, pp. 1–30). Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1145/3571807>
- Yang, M.-J., Christensen, M., Bloom, N., Sadun, R., & Rivkin, J. W. (2020). *How Do CEOs Make Strategy?* <https://doi.org/10.3386/w27952>

BIODATA PENULIS



Muh Arif Suhattanto, Penulis merupakan lulusan pendididkan sarjana di jurusan Teknik Geodesi Universitas Gadjah Mada dan S2 jurusan Administrasi Pertanahan di International Institute For Geoinformation Science and Earth Observation (ITC) Enschede Belanda. Sejak tahun 2002 sampai dengan 2013 penulis merupakan pegawai di Kementerian Agraria dan Tata Ruang/ Badan Pertanahan Nasional dan pernah menempati beberapa unit kerja di Kementerian tersebut, diantaranya adalah di Seksi Pengukuran dan Pemetaan Kantor Wilayah BPN Provinsi Jambi dan Biro Perencanaan dan Kerjasama Luar Negeri BPN Pusat. Penulis saat ini bekerja sebagai dosen tetap di Sekolah Tinggi Pertanahan Nasional. Selama menjadi dosen, penulis aktif melakukan penelitian dan menerbitkan karya ilmiah yang terbit di jurnal maupun proceeding bertemakan Pertanahan serta pengukuran dan pemetaan bidang tanah. Email: suhatt@stpn.ac.id.

BAB 8

KOGNISI DALAM FORMULASI STRATEGI

SUPADNO

Tujuan Pembelajaran:

Bab ini bertujuan memberikan pemahaman kepada mahasiswa tentang:

1. Proses Kognitif dalam Merumuskan Visi dan Misi
2. Pengaruh Kognisi pada Strategi Kompetitif
3. Alokasi Sumber Daya dan Bias Kognitif
4. Teknik *Scenario Planning* untuk Mendukung Kognisi

8.1 Proses Kognitif dalam Merumuskan Visi dan Misi

Merumuskan visi dan misi organisasi, pada dasarnya, adalah hasil dari proses kognitif kompleks meliputi proses berpikir, refleksi, dan sintesis yang memungkinkan pemangku kepentingan menggabungkan realitas saat ini (kondisi internal dan eksternal), aspirasi masa depan, serta nilai-nilai inti organisasi. Proses ini tidak sekadar menulis kalimat, tetapi membutuhkan analisis mendalam terhadap identitas organisasi, tujuan bersama, serta konteks lingkungan yang

berubah. Menurut (Hafizin 2024) visi dan misi merupakan pekerjaan yang ditentukan oleh para pemangku kepentingan untuk mencapai keadaan yang diinginkan di masa depan sebagai manifestasi dari tujuan.

Visi dan misi ini digunakan untuk operasinya yang bergerak di jalur yang diamanatkan oleh kepentingan dan harapan untuk mencapai kondisi yang diinginkan di masa depan sebagai perwujudan dari Tujuan (A. Calam at el. 2020). Menurut (Nasution et al. 2024) bahwa berpikir kritis, kreatif, logis, dan struktural menjadi bagian penting dalam mengumpulkan informasi dan merumuskan gagasan secara sistematis.

Selanjutnya, dalam tahap awal adalah merumuskan Visi dengan berfikir kolektif organisasi membayangkan masa depan ideal yang ingin dicapai. Visi adalah “gambaran masa depan ideal” yang bersifat aspiratif, ambisius, sekaligus realistis. Menurut (Achmad et al. 2021) visi dapat memberikan gambaran arah rencana strategis organisasi kepada seluruh stakeholders untuk memenangkan persaingan dan mencapai tujuan. Proses kognitif di sini melibatkan imajinasi, proyeksi masa depan, serta pertimbangan nilai-nilai dan peluang masa depan. Menurut (Dodi Ardi Kurniadi 2016) Visi yang baik bukan sekadar fantasi: ia harus relevan dengan kondisi aktual serta responsif terhadap perubahan zaman

Setelah visi dirumuskan, ada transisi kognitif menuju Misi dari “apa yang ingin dicapai” ke “bagaimana mencapai”. Misi mencerminkan langkah-langkah konkret, fungsi dan peran organisasi, serta arah tindakan sehari-hari untuk mewujudkan visi tersebut. Menurut (Hafizin 2024) Misi adalah untuk menyempurnakan visi dalam bentuk tugas, komitmen, dan rencana aksi yang dijadikan sebagai arah untuk terwujudnya visi. Dalam merumuskan misi merupakan

proses berpikir harus operasional dan pragmatis: memilih kata-kata yang jelas, spesifik, dan mudah dipahami oleh seluruh stakeholder agar semua orang punya pemahaman sama tentang “tugas” dan “tujuan operasional” (Achmad et al. 2021).

Proses kognitif ini pada akhirnya berdampak pada strategi, tujuan, dan implementasi (goals). Visi dan misi menjadi fondasi kognitif bagi perencanaan strategis dimana mereka “membangkitkan” identitas organisasi, membimbing pengambilan keputusan, memotivasi anggota organisasi, serta menuntun arah tindakan kolektif (Riyono 2022). Bila visi-misi dipahami dan disepakati dengan baik melalui proses kognitif inklusif dan reflektif maka organisasi memiliki “kompas internal” yang kuat untuk menyusun strategi dan mencapai tujuan bersama.

Dengan demikian, proses perumusan visi dan misi bukan sekadar administratif saja, melainkan proses kognitif strategis yang menggabungkan refleksi, imajinasi, analisis kontekstual, dan konsensus kolektif. Upaya ini menjadi landasan bagi identitas, arah, dan kinerja organisasi ke depan. Proses ini penting agar visi dan misi bisa menjadi panduan nyata (bukan sekadar slogan) bagi seluruh pemangku kepentingan. (Hafizin 2024).

8.2 Pengaruh Kognisi pada Strategi Kompetitif

Perencanaan strategi dan persaingan dalam organisasi modern tidak hanya bergantung pada data objektif dan analisis pasar, tetapi sangat dipengaruhi oleh proses kognitif para pengambil keputusan, yaitu cara individu atau tim “memahami”, “menafsirkan”, dan “menyusun makna” dari berbagai informasi yang tersedia. Dalam konteks ini, persepsi dan memori memainkan peran dasar: persepsi menentukan bagaimana “lingkungan eksternal” dan “internal

organisasi” dilihat, sedangkan memori memungkinkan organisasi mengandalkan pengalaman dan pelajaran masa lalu sebagai referensi dalam memproyeksikan masa depan. Proses ini membentuk fondasi kognisi strategis sebelum strategi benar-benar dirumuskan. Menurut (Nasution et al. 2024) proses kognitif yang tertanam dalam diri mereka sendiri, dan proses ini menjadi semakin rumit seiring perkembangan mereka.

Tahap selanjutnya ialah ketika persepsi dan memori itu diintegrasikan menjadi pola pikir strategis yang sering disebut sebagai “kerangka kognitif” atau “mental maps” yang mempengaruhi bagaimana manajemen menilai risiko, peluang, dan ketidakpastian. Dalam penelitian *Cognition-Based Strategy Model: A Cognitive Approach to Organizational Strategy Formulation and Implementation* ditemukan bahwa strategi organisasi tidak semata-mata hasil analisis rasional dan data, tetapi secara signifikan dibentuk oleh interpretasi subjektif para pemimpin: kerangka kognitif, pemetaan mental (cognitive mapping), dan intuisi strategis (Alifya et al. 2024). Perbedaan persepsi lintas unit atau individu dapat berakibat pada variasi dalam “strategic intent” dan prioritas sehingga meskipun beroperasi di struktur yang sama, masing-masing unit bisa menghasilkan strategi yang berbeda.

Selanjutnya, proses kognisi memengaruhi strategi kompetitif melalui pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Ketika organisasi menghadapi tekanan kompetitif, pilihan strategi seperti diferensiasi produk, kepemimpinan biaya, atau fokus pasar bukan hanya ditentukan oleh kondisi pasar dan sumber daya, tetapi juga oleh bagaimana manajer memahami dan mengevaluasi alternatif berdasarkan kognisi mereka. Dalam situasi ketidakpastian, mental map yang fleksibel, pengalaman sebelumnya, dan kemampuan

berpikir strategis memungkinkan organisasi merespon cepat, memanfaatkan peluang, atau menghindari risiko. Hal ini diperkuat oleh literatur bahwa efektivitas pengambilan keputusan merupakan bagian dari proses kognitif yang menjadi elemen kunci dalam membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Noviyanti et al 2025).

Namun, pengaruh kognisi tidak selalu positif. Bila kerangka mental (mental models) atau bias kognitif mendominasi, strategi bisa menjadi kurang adaptif, terjebak paradigma lama, atau gagal menyadari perubahan lingkungan. Studi fenomenologis pada bias kognitif dalam keputusan bisnis menunjukkan bahwa ketika keputusan strategis diambil berdasarkan intuisi atau asumsi pribadi (misalnya over-confidence, anchoring, konfirmasi), menurut (Alifya et.al 2024) organisasi bisa kehilangan fleksibilitas dan ketajaman kompetitif. Oleh karena itu, organisasi perlu menyadari aspek subjektif dalam menjalankan strategi dan bukan menganggap strategi sebagai hasil analisis rasional saja.

Dengan demikian, kognisi menjadi komponen strategis yang fundamental dalam membangun keunggulan kompetitif. Strategi yang mampu memenangkan persaingan bukan hanya tergantung pada sumber daya, pasar, atau teknologi, tetapi juga pada bagaimana manusia dalam organisasi memproses informasi, menilai realitas, dan membuat keputusan strategis berdasarkan persepsi, memori, dan kerangka mental mereka. Pendapat (Alifya et.al 2024) Pendekatan kognitif, seperti yang diusulkan dalam model “*cognition-based strategy*”, mendorong agar organisasi menggabungkan analisis struktural dengan pemahaman manusia yaitu faktor psikologis dan kognitif agar strategi menjadi relevan, adaptif, dan berdaya saing tinggi.

8.3 Alokasi Sumber Daya dan Bias Kognitif

Alokasi sumber daya baik berupa modal, waktu, manusia, maupun aset perusahaan sejatinya adalah keputusan strategis yang krusial bagi organisasi. Namun pelaksanaan alokasi ini tidak lepas dari proses kognitif para pengambil keputusan: mereka harus menilai kebutuhan internal, proyeksi eksternal, dan prioritas jangka panjang lewat persepsi, penilaian memori (pengalaman masa lalu), serta penalaran. Menurut pendapat (Murdoko at el. 2024) Bila proses kognitif ini sehat dan rasional, alokasi bisa optimal; tetapi jika dipengaruhi bias kognitif, hasil alokasi bisa menyimpang dari keputusan ideal.

Sebagai contoh, dalam perencanaan anggaran perusahaan yang merupakan wujud konkrit dari alokasi sumber daya penelitian menunjukkan bahwa manajer sering terpengaruh oleh bias kognitif ketika menyusun anggaran: bias seperti “anchoring” (terlalu bergantung pada angka awal), “optimism bias” (terlalu optimis terhadap pendapatan/pertumbuhan), atau “confirmation bias” (mencari informasi yang mendukung asumsi awal) (Murdoko at el. 2024). Akibatnya, anggaran bisa terlalu tinggi atau terlalu rendah, distribusi sumber daya bisa timpang misalnya, terlalu banyak dialokasikan ke satu divisi sementara divisi lain kekurangan sumber daya yang akhirnya merugikan efektivitas organisasi.

Bias kognitif ini tidak terbatas pada anggaran saja, tetapi juga memengaruhi keputusan strategis lain, seperti investasi, inovasi, atau alokasi SDM. Studi tentang keputusan investasi misalnya menunjukkan bahwa bias seperti overconfidence (terlalu percaya diri), “availability bias” atau “recognition heuristic” sering memperkeruh pengambilan keputusan – investor bisa mengambil keputusan berdasarkan informasi terbatas atau pengalaman masa lalu saja,

bukan analisis objektif. Di konteks organisasi, hal serupa bisa terjadi: manajer memperlakukan proyek atau tim tertentu dengan preferensi berlebihan, karena didasari pada “ingatan positif” atau “keyakinan pribadi”, bukan evaluasi realistis terhadap kebutuhan dan potensi (Safitri 2023).

Dampaknya, bias kognitif dalam alokasi sumber daya bisa menyebabkan inefisiensi, ketidakadilan dalam distribusi, dan bahkan kegagalan strategi jangka panjang. Karena keputusan alokasi sumber daya adalah fondasi bagi strategi, operasional, dan pertumbuhan organisasi apabila pondasinya cacat akibat bias, maka hasil akhirnya bisa jauh dari target. Oleh karena itu, literatur manajemen dan akuntansi menekankan pentingnya kesadaran manajerial terhadap aspek psikologis/kognitif ini, serta penerapan mekanisme kontrol, misalnya sistem evaluasi objektif, review kolegal, standar prosedur perencanaan anggaran yang dilakukan untuk meminimalkan dampak bias (Alya et al. 2025).

Alokasi sumber daya dan strategi organisasi tidak bisa dianggap sebagai proses murni logis atau teknis saja. Faktor kognisi manusia yang termasuk persepsi, memori, penilaian, dan bias kognitif akan memainkan peran sangat penting dalam menentukan bagaimana sumber daya dialokasikan. Menurut (Safitri 2023) bias kognitif mencakup tingkat individu, kelompok, dan bahkan Masyarakat. Untuk mencapai alokasi yang efektif dan adil, organisasi perlu menyadari potensi bias ini dan menerapkan mekanisme mitigasi sebaik-baiknya agar sumber daya benar-benar digunakan berdasarkan kebutuhan objektif, bukan persepsi semu atau preferensi subjektif.

8.4 Teknik *Scenario Planning* untuk Mendukung Kognisi

Scenario Planning (Perencanaan Skenario) merupakan suatu metodologi perencanaan strategis yang bertujuan untuk mengeksplorasi berbagai kemungkinan masa depan dengan mempertimbangkan faktor-faktor ketidakpastian dan perubahan. Teknik ini secara fundamental melibatkan penciptaan dan analisis narasi yang kohesif tentang bagaimana masa depan dapat terungkap. Pendapat (A. F. Sampurna 2022) Scenario planning pada dasarnya adalah metode mempelajari masa depan dengan cara memahami berbagai kekuatan penggerak perubahan, dikenal dengan *driving force(s)*, dengan ketidakpastian yang tinggi dan berkontribusi penting dalam membentuk masa depan. Tujuan utamanya bukan untuk memprediksi masa depan secara tunggal, melainkan untuk memperluas pemikiran dan mempersiapkan organisasi atau individu terhadap berbagai kontingensi. Dalam konteks kognisi, metode ini berfungsi sebagai alat stimulasi yang kuat, mendorong peserta untuk keluar dari asumsi saat ini dan merangkul ambiguitas, yang pada akhirnya mempertajam kemampuan berpikir kritis dan sistemik mereka.

Peran kunci Scenario Planning dalam mendukung kognisi terletak pada kemampuannya untuk mempromosikan berpikir sistemik (*systems thinking*). Proses pengembangan skenario memerlukan identifikasi *driver* (penggerak) utama perubahan dan bagaimana faktor-faktor ini dapat berinteraksi dalam cara yang berbeda untuk menghasilkan hasil masa depan yang berbeda-beda. Hal ini memaksa individu untuk menghubungkan titik-titik (variabel) yang tampaknya tidak terkait, membangun model mental yang lebih kompleks dan nuansa tentang dunia. Aktivitas kognitif semacam ini merupakan analisis tren, pemetaan hubungan sebab-akibat, dan sintesis informasi yang beragam serta secara langsung melatih fungsi

eksekutif otak, termasuk pemecahan masalah kompleks dan penalaran abstrak. Salah satu kekuatan dari scenario planning adalah kemampuannya untuk meringkaskan kompleksitas masa depan ke dalam skenario yang terstruktur (Robianti et al. 2025).

Selain memperkuat berpikir sistemik, teknik ini juga merupakan katalisator untuk fleksibilitas kognitif (*cognitive flexibility*) dan pengurangan bias. Ketika dihadapkan pada skenario yang kontras misalnya, skenario optimis versus skenario krisis maka peserta dipaksa untuk sementara mengadopsi sudut pandang dan hipotesis yang berbeda. Pergeseran perspektif yang berkelanjutan ini membantu mereka mengenali dan mengatasi bias kognitif yang melekat, seperti *confirmation bias* (kecenderungan untuk mencari informasi yang mendukung keyakinan yang sudah ada) (Permana et al. 2021). Dengan demikian, Scenario Planning berfungsi sebagai *stress test* mental, memungkinkan individu untuk mengevaluasi strategi di bawah kondisi ekstrem dan mengembangkan strategi yang lebih tangguh (*robust*).

Aplikasi Scenario Planning terbukti dalam lingkungan pendidikan dan organisasi. Menurut (A. F. Sampurna 2022) Dalam pendidikan, penerapannya, terutama dalam studi kasus, telah dilaporkan efektif dalam menumbuhkan pola pikir bertumbuh (*growth mindset*) pada siswa. Melalui narasi skenario, siswa didorong untuk merefleksikan kemungkinan jalur masa depan mereka, yang kemudian mengubah pola pikir mereka dari pasif menjadi lebih aktif, optimis, dan berorientasi pada tujuan. Hal ini menegaskan bahwa proses kognitif yang terlibat dalam Scenario Planning tidak hanya bersifat analitis, tetapi juga transformasional, memengaruhi bagaimana individu memandang tantangan dan peluang.

Secara keseluruhan, Scenario Planning bertindak sebagai mekanisme untuk meningkatkan kecerdasan kognitif melalui simulasi ketidakpastian masa depan. Dengan menyediakan ruang bagi sesi curah pendapat (seperti yang terlihat pada gambar) dan analisis mendalam, teknik ini secara struktural meningkatkan kemampuan peserta dalam pengambilan keputusan dan penalaran strategis (Robianti et al. 2025). Manfaatnya melampaui perencanaan korporat, menawarkan kerangka kerja kognitif yang esensial di era di mana perubahan cepat dan ketidakpastian adalah norma. Dengan demikian, teknik ini menjadi elemen penting dalam mendukung proses kognitif strategis dan membangun keunggulan kompetitif jangka panjang.

8.5 Pertanyaan Evaluasi

Berikut contoh lima pertanyaan evaluasi kognisi dalam formulasi strategi yang bisa digunakan untuk mengukur sejauh mana proses berpikir strategis dan kemampuan kognitif memengaruhi pengambilan keputusan dalam organisasi:

1. Apakah pengambil keputusan telah mempertimbangkan berbagai informasi internal dan eksternal secara menyeluruh sebelum merumuskan strategi?
2. Sejauh mana asumsi-asumsi yang digunakan dalam perumusan strategi telah diuji secara kritis dan didasarkan pada analisis logis?
3. Apakah proses perumusan strategi melibatkan eksplorasi berbagai alternatif solusi atau hanya berfokus pada satu pilihan utama?
4. Bagaimana tingkat kesadaran pengambil keputusan terhadap kemungkinan bias kognitif (seperti *confirmation bias* atau

overconfidence) dalam proses formulasi strategi?

5. Apakah pengambil keputusan mampu memproyeksikan dampak jangka panjang dari strategi yang dipilih dan menyesuaikan dengan perubahan lingkungan yang tidak pasti?

Daftar Pustaka

- A. Calam at el. 2020. "Jurnal Pendidikan Dan." 2859.
- A. F. Sampurna. 2022. *SCENARIO PLANNING* ,.
- Achmad, Abdul Kholid, Universitas Muhammadiyah Gresik, Universitas Maulana, Malik Ibrahim, Universitas Muhammadiyah Gresik, Rencana Strategis, Analisis Konten, and Perguruan Tinggi. 2021. "Analisis Pernyataan Visi Sebagai Rencana Strategis Perguruan Tinggi Muhammadiyah." 22(1): 1-15.
- Alifya at.el. 2024. "Pengaruh Cognitive Bias Dalam Pengambilan Keputusan Terhadap Dunia Bisnis." 1(3).
- Alya at el. 2025. "Accounting Student Research Journal." 4(2): 63-70.
- Dodi Ardi Kurniadi, Sugiyono. 2016. "No Title." 4(2): 179-93.
- Hafizin, Herman. 2024. "Merumuskan Visi Dan Misi Lembaga Pendidikan." : 99-110. doi:10.30868/im.v5i01.2024.
- Murdoko at el. 2024. "Analysis of Managerial Behaviour in Corporate Financial Budget Planning Analisis Perilaku Managerial Dalam Perencanaan Anggaran Keuangan Perusahaan." 7: 6286-97.
- Nasution, Fauziah, Afrah Nadhilah Hasibuan, Ghina Nabilla, Khoiriyah Anggina, and Br Lubis. 2024. "Proses Kognitif Kompleks." 1(12): 795-800.
- Noviyanti at el. 2025. "Issn/ : 3025-9495." 24(12).
- Permana, Adhitya Prayoga, Muhammad Ainul Yaqin, Kurniyatul Ainiyah, and Nadila Oktavia. 2021. "Analisis Titik Keputusan

Dalam Manajemen Proyek Berbasis Business Process Modelling Notation." 3(3): 314-22.

Riyono, Bagus. 2022. "Misi , Kepemimpinan , Budaya , Kinerja , Dan Visi Sebagai Tulang Punggung Dari Model Organisasi Yang Efektif Mission , Leadership , Culture , Performance , and Vision as The Backbone of an Effective Organizational Model." 27: 331-50. doi:10.20885/psikologika.vol27.iss2.art8.

Robianti, Febi, Marsahid Agung Sasongko, Dini Khalisyah Nasution, and Idzma Mahayattika. 2025. "Pembelajaran Berbasis Scenario Planning Untuk Meningkatkan Growth Mindset Dan Koneksi Spiritual Siswa/: Studi Kasus Di PKBM Madani Hebat." (4): 1-11.

Safitri, Heni. 2023. "Volume . 19 Issue 3 (2023) Pages 785-797 INOVASI/: Jurnal Ekonomi , Keuangan Dan Manajemen ISSN/ : 0216-7786 (Print) 2528-1097 (Online) Cognitive Dan Emotional Bias Dalam Pengambilan Keputusan Investasi/: Dimediasi Risk Tolerance Dan Dimoderasi Financial Literacy Cognitive Dan Emotional Bias Dalam Pengambilan Keputusan Investasi/: Dimediasi Risk Tolerance Dan Dimoderasi Financial Literacy." 3(3): 785-97.

BIODATA PENULIS



Supadno, Penulis pernah menempuh pendidikan Diploma IV Pertanahan di Sekolah Tinggi Pertanahan Nasional Yogyakarta, Magister Sains jurusan Administrasi Publik di UGM, dan pada saat ini menjadi Mahasiswa Prodi Doktor Ilmu Manajemen

jurusan Strategic Management di UTY, Penulis bekerja sebagai Pegawai Negeri Sipil di Kementerian ATR/BPN di Kanwil ATR/BPN Provinsi Maluku, pernah bertugas di Kanwil BPN Provinsi Timor-Timur, Kantor Pertanahan Kab. Ainaro Provinsi Timor-Timur, dan Sekolah Tinggi Pertanahan Nasional Yogyakarta. Penulis juga sebagai tenaga kependidikan pada waktu bekerja di STPN dan menulis beberapa jurnal terkait dengan pertanahan; yaitu: Mengatasi permasalahan pertanahan dengan gotong royong dan mengangkat ekonomi kerakyatan dengan sertifikasi tanah; Implementasi Transfer Pengetahuan Pertanahan Melalui Penyuluhan dan Klinik Pertanahan Desa; Gerakan Pemasangan Patok Batas Bidang Tanah Untuk Mitigasi Permasalahan Pertanahan; Hambatan-Hambatan Dalam Pelaksanaan Program Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap (PTSL); Good Governance Dalam Administrasi Pertanahan:

Studi Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap Dan Elektronik.
email:bangpadno@gmail.com

BAB 9

KOGNISI DALAM IMPLEMENTASI STRATEGI

BAMBANG SUHARTO

Tujuan Pembelajaran:

Bab ini bertujuan memberikan pemahaman kepada mahasiswa tentang:

1. Tantangan Kognitif dalam Eksekusi Strategi
2. Peran Komunikasi dalam Membentuk Kognisi Bersama
3. Resistensi terhadap Perubahan dan Pengaruh Kognisi
4. Studi Kasus: Implementasi Strategi yang Dipengaruhi Kognisi.

9.1 Tantangan Kognitif dalam Eksekusi Strategi

Salah satu tantangan kognitif utama dalam eksekusi strategi adalah pemahaman yang terbatas terhadap strategi itu sendiri. Karyawan di berbagai tingkatan sering kali tidak sepenuhnya memahami arah strategis organisasi, sehingga mereka tidak mampu mengaitkan tugas sehari-hari dengan tujuan jangka panjang perusahaan. Hal ini dapat disebabkan oleh penyampaian strategi yang abstrak atau tidak cukup konkret, serta kurangnya komunikasi

dua arah antara manajemen dan karyawan. Penelitian menunjukkan bahwa hanya sekitar 5% karyawan yang benar-benar memahami strategi perusahaan mereka (R. S. Kaplan & Norton, 2005).

Bias kognitif, seperti *confirmation bias* atau *status quo bias*, dapat menghambat eksekusi strategi secara efektif. Pemimpin sering kali mencari informasi yang mengonfirmasi asumsi mereka dan mengabaikan data yang bertentangan, sehingga strategi yang seharusnya dinamis menjadi statis. Tantangan ini makin kompleks dalam organisasi besar di mana informasi tersebar dan pengambilan keputusan terdesentralisasi. Bias tersebut dapat menciptakan ketidaksesuaian antara strategi yang dirancang dan realitas pasar yang terus berubah (Watson, 2011).

Eksekusi strategi menuntut individu untuk memproses berbagai informasi, membuat prioritas, dan mengambil keputusan secara cepat dalam lingkungan yang kompleks. Namun, kapasitas kognitif manusia terbatas, sehingga ada batasan dalam kemampuan untuk menangani banyak variabel sekaligus. Hal ini dikenal sebagai *bounded rationality* konsep yang menjelaskan keterbatasan dalam penalaran manusia ketika dihadapkan pada situasi yang kompleks dan tidak pasti (Simon, 1997). Dalam konteks ini, kesalahan interpretasi dan pengambilan keputusan yang kurang optimal menjadi tantangan utama dalam menjalankan strategi.

Manusia cenderung mempertahankan cara berpikir lama meskipun konteks telah berubah, sebuah fenomena yang dikenal sebagai *cognitive inertia*. Dalam eksekusi strategi, hal ini terlihat dari resistensi terhadap perubahan dan kesulitan untuk meninggalkan pola kerja lama. Pemimpin dan karyawan yang sudah terbiasa dengan rutinitas tertentu akan kesulitan mengadopsi strategi baru

meskipun secara logika strategi tersebut lebih efektif. Tanpa intervensi yang disengaja, seperti pelatihan ulang atau *change management*, tantangan ini dapat menghambat pencapaian tujuan strategis (Tripsas & Gavetti, 2017).

Metakognisi, yaitu kemampuan untuk menyadari dan mengatur cara berpikir sendiri, sangat penting dalam eksekusi strategi. Individu yang memiliki tingkat metakognitif rendah cenderung tidak menyadari ketika mereka salah memahami strategi atau gagal mengevaluasi efektivitas tindakan mereka. Kurangnya refleksi terhadap keputusan yang telah diambil dapat memperbesar kesenjangan antara strategi dan eksekusinya. Oleh karena itu, pengembangan kapasitas metakognitif dalam organisasi melalui pelatihan, coaching, dan feedback menjadi elemen penting dalam menyukseskan implementasi strategi (Sadler-Smith & Shefy, 2007).

9.2 Peran Komunikasi dalam Membentuk Kognisi Bersama

Kognisi bersama (*shared cognition*) merupakan proses mental yang terbentuk secara kolektif melalui interaksi antara individu dalam kelompok. Konsep ini mencakup pembentukan pemahaman bersama, tujuan kolektif, dan pemrosesan informasi secara kolaboratif. Dalam konteks ini, komunikasi memainkan peran sentral sebagai media pertukaran informasi, interpretasi makna, dan koordinasi tindakan antar anggota kelompok. Menurut (Salas et al., 2005), kognisi bersama sangat penting dalam konteks kerja tim karena memungkinkan anggota kelompok untuk “berpikir bersama” dalam pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah.

Komunikasi berfungsi sebagai sarana utama untuk membangun dan mempertahankan pemahaman bersama antar individu. Proses ini mencakup pertukaran simbol, bahasa, dan makna yang

memungkinkan individu menyelaraskan persepsi dan ekspektasi. Ketika komunikasi berlangsung secara efektif, anggota tim dapat mengembangkan *mental models* yang seragam, yang mempercepat koordinasi dan efisiensi dalam tindakan kolektif. Menurut (Resnick et al., 1991), pencapaian pemahaman bersama (*common ground*) membutuhkan pertukaran komunikasi berulang untuk memastikan bahwa informasi telah diterima dan dimengerti dengan cara yang sama oleh semua pihak.

Kognisi bersama tidak hanya terbentuk dari pertukaran informasi, tetapi juga dari proses negosiasi makna dalam interaksi sosial. Melalui diskusi, argumentasi, dan umpan balik, individu merekonstruksi pemahamannya berdasarkan perspektif orang lain. (Vygotsky & Cole, 1978) menekankan pentingnya interaksi sosial dalam perkembangan kognitif individu, yang juga berlaku dalam konteks kolektif. Dengan demikian, komunikasi memungkinkan pembelajaran kolaboratif yang mendalam, di mana pengetahuan bukan hanya ditransmisikan tetapi dikonstruksi bersama.

Di era digital, media komunikasi berbasis teknologi seperti platform kolaboratif online, video conference, dan media sosial memainkan peran penting dalam memfasilitasi kognisi bersama. Teknologi memperluas ruang interaksi dan memungkinkan pertukaran informasi secara cepat dan luas, meskipun dalam konteks non-fisik. Menurut (Stahl, 2006), teknologi dapat memperkuat *collaborative knowledge building* jika dirancang untuk mendukung interaktivitas dan refleksi bersama. Namun, keberhasilan komunikasi melalui media digital tetap bergantung pada kesadaran bersama, keterbukaan, dan kejelasan dalam menyampaikan pesan.

Pemahaman terhadap peran komunikasi dalam membentuk kognisi bersama memiliki implikasi penting dalam berbagai konteks,

seperti organisasi, pendidikan, dan tim kerja profesional. Dalam organisasi, komunikasi yang terbuka dan reflektif dapat meningkatkan efektivitas tim dan pengambilan keputusan strategis. Di dunia pendidikan, pembelajaran kooperatif yang berbasis diskusi dan kolaborasi terbukti meningkatkan pemahaman konseptual siswa. Menurut (Dillenbourg, 1999), pembelajaran kolaboratif yang efektif membutuhkan kondisi komunikasi yang memungkinkan adanya pertukaran ide, pembagian tanggung jawab, dan refleksi kolektif terhadap proses belajar.

9.3 Resistensi terhadap Perubahan dan Pengaruh Kognisi

Resistensi terhadap perubahan merupakan fenomena psikologis yang umum terjadi baik dalam organisasi maupun dalam konteks individu. Meskipun perubahan sering kali dimaksudkan untuk perbaikan, individu tidak selalu meresponsnya secara positif. Hal ini disebabkan oleh adanya ketidakpastian, rasa kehilangan kontrol, serta ancaman terhadap kenyamanan psikologis yang sudah terbentuk. Menurut (Oreg, 2003), resistensi terhadap perubahan bukan hanya merupakan bentuk penolakan aktif, tetapi juga bisa berupa sikap pasif seperti ketidakpedulian atau keraguan terhadap manfaat perubahan.

Kognisi berperan penting dalam bagaimana individu memproses dan menafsirkan perubahan. Proses kognitif mencakup persepsi, penilaian risiko, dan interpretasi makna dari perubahan yang terjadi. Jika perubahan dianggap mengancam identitas, nilai, atau stabilitas seseorang, maka kognisi tersebut akan memunculkan reaksi negatif. Menurut (Festinger, 1957), individu akan mengalami disonansi kognitif ketika ada ketidaksesuaian antara pengetahuan

lama dan informasi baru, yang bisa menimbulkan stres dan resistensi jika tidak ditangani dengan baik.

Skema kognitif yakni struktur mental yang membantu individu memahami dan menafsirkan dunia mempengaruhi bagaimana seseorang merespons perubahan. Ketika perubahan bertentangan dengan skema yang sudah terbentuk, maka akan terjadi reaksi penolakan. (Argyris, 2002) menjelaskan bahwa individu cenderung mempertahankan *espoused theories* (keyakinan yang diungkapkan) dan *theories-in-use* (keyakinan yang sebenarnya dijalankan), yang dapat menciptakan hambatan kognitif terhadap perubahan yang diperlukan. Oleh karena itu, resistensi tidak selalu rasional, tetapi sering kali didasarkan pada ketidaksesuaian internal dalam struktur berpikir.

Mengelola resistensi terhadap perubahan memerlukan pendekatan yang mempertimbangkan aspek kognitif individu. Pendekatan ini mencakup strategi seperti pelibatan dalam pengambilan keputusan, pemberian informasi yang jelas, dan penciptaan lingkungan belajar. Menurut (Kotter & Schlesinger, 2008), intervensi berupa edukasi dan komunikasi yang transparan dapat mengurangi resistensi dengan cara mengubah cara individu memaknai perubahan tersebut. Proses ini membantu dalam restrukturisasi skema kognitif sehingga individu lebih terbuka terhadap perubahan.

Dalam konteks organisasi, resistensi terhadap perubahan bukan hanya persoalan individu tetapi juga menyangkut kesadaran kolektif. Kognisi sosial dalam kelompok kerja dapat memperkuat atau menghambat perubahan tergantung pada nilai dan norma yang berlaku. (Weick, 1995) menekankan pentingnya *sensemaking*, yaitu proses kolektif dalam memahami perubahan, yang dapat membantu

organisasi mengatasi resistensi melalui pembentukan makna bersama. Oleh karena itu, organisasi perlu mendorong dialog terbuka, refleksi bersama, dan pelatihan kognitif agar perubahan dapat diterima secara luas.

9.4 Studi Kasus: Implementasi Strategi yang Dipengaruhi Kognisi

Implementasi strategi dalam organisasi bukan semata proses teknis, tetapi sangat dipengaruhi oleh proses kognitif para pengambil keputusan. Kognisi individu, termasuk persepsi, interpretasi, dan penilaian terhadap lingkungan internal dan eksternal organisasi, memainkan peran penting dalam bagaimana strategi dipahami dan dilaksanakan. Menurut (S. Kaplan, 2008), bias kognitif dan cara individu memetakan informasi strategis secara mental dapat menentukan arah tindakan strategis yang diambil, bahkan jika strategi telah dirumuskan dengan baik.

Sebagai contoh, sebuah perusahaan teknologi besar yang berbasis di Asia Tenggara mengalami tantangan besar saat mengimplementasikan strategi transformasi digital. Meskipun dari sisi struktur dan sumber daya telah dipersiapkan, resistensi datang dari level manajerial menengah. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa banyak manajer masih terjebak dalam pola pikir analog dan memiliki keraguan terhadap teknologi baru. Skema kognitif mereka belum siap menerima perubahan, sehingga strategi tidak dijalankan secara maksimal. Ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi strategi sangat ditentukan oleh kesiapan mental dan cara pandang terhadap perubahan.

Dalam konteks tersebut, proses *sensemaking* (pembentukan makna) menjadi sangat penting. Ketika strategi baru diperkenalkan,

individu perlu waktu dan ruang untuk memahami apa arti strategi tersebut bagi peran, tanggung jawab, dan identitas profesional mereka. (Weick, 1995) menjelaskan bahwa *sensemaking* membantu individu mengaitkan informasi baru dengan kerangka berpikir lama. Tanpa *sensemaking* yang tepat, strategi cenderung gagal karena tidak terinternalisasi secara kognitif oleh para pelaksana di lapangan.

Untuk mengatasi tantangan kognitif dalam implementasi strategi, organisasi dalam studi kasus ini kemudian melakukan intervensi berupa pelatihan perubahan mindset, diskusi terbuka antar divisi, dan simulasi digital. Pendekatan ini didasarkan pada prinsip bahwa perubahan kognitif harus didorong secara aktif, bukan hanya mengandalkan instruksi formal. Menurut (Hodgkinson & Healey, 2011), strategi dapat diimplementasikan secara efektif jika organisasi mampu mengembangkan *strategic cognition* yang kolektif melalui intervensi yang terstruktur dan kontekstual.

Studi kasus ini menunjukkan bahwa strategi bukan hanya perlu dirancang dengan baik, tetapi juga dipahami dan diyakini oleh mereka yang akan menjalankannya. Kognisi memengaruhi bagaimana individu merespons strategi, apakah sebagai peluang atau ancaman. Oleh karena itu, pemimpin organisasi perlu menyadari pentingnya faktor kognitif seperti pola pikir, pemaknaan, dan bias dalam setiap proses strategis. Implementasi strategi yang berhasil bergantung pada kesiapan kognitif, bukan sekadar kesiapan struktural.

9.5 Pertanyaan Evaluasi

1. Apa saja bias kognitif yang dapat menghambat eksekusi strategi secara efektif, dan bagaimana bias tersebut memengaruhi pengambilan keputusan dalam organisasi?

2. Jelaskan peran komunikasi dalam membentuk kognisi bersama (*shared cognition*), serta bagaimana proses ini membantu koordinasi dalam tim kerja.
3. Apa yang dimaksud dengan disonansi kognitif, dan bagaimana hal ini berkontribusi terhadap resistensi terhadap perubahan dalam konteks organisasi?
4. Apa penyebab utama kegagalan implementasi strategi transformasi digital pada perusahaan teknologi di Asia Tenggara, dan bagaimana organisasi tersebut mengatasinya?
5. Mengapa *metakognisi* dan *sensemaking* dianggap penting dalam mengatasi tantangan kognitif pada eksekusi strategi, serta intervensi apa yang direkomendasikan untuk mengembangkannya?

Daftar Pustaka

- Argyris, C. (2002). Teaching smart people how to learn. *Reflections-Society for Organizational Learning*, 4(2), 4-15.
- Dillenbourg, P. (1999). What do you mean by collaborative learning? *Collaborative-Learning: Cognitive and Computational Approaches.*, 1-19.
- Festinger, L. (1957). A theory of cognitive dissonance. *Row, Peterson, New York.*
- Hodgkinson, G. P., & Healey, M. P. (2011). Psychological foundations of dynamic capabilities: Reflexion and reflection in strategic management. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1500-1516.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The office of strategy management. *Harvard Business Review*, 83(10), 72.
- Kaplan, S. (2008). Framing contests: Strategy making under uncertainty. *Organization Science*, 19(5), 729-752.

- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology, 88*(4), 680.
- Resnick, L. B., Levine, J. M., & Teasley, S. D. (1991). *Perspectives on socially shared cognition*. American Psychological Association.
- Sadler-Smith, E., & Shefy, E. (2007). Developing intuitive awareness in management education. *Academy of Management Learning & Education, 6*(2), 186–205.
- Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). Is there a “big five” in teamwork? *Small Group Research, 36*(5), 555–599.
- Simon, H. (1997). *Administrative behavior, (Original publication date 1945)*. The Free Press, New York, NY.
- Stahl, G. (2006). *Group cognition: Computer support for building collaborative knowledge*. The MIT Press.
- Tripsas, M., & Gavetti, G. (2017). Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging. *The SMS Blackwell Handbook of Organizational Capabilities, 393–412*.
- Vygotsky, L. S., & Cole, M. (1978). *Mind in society: Development of higher psychological processes*. Harvard university press.
- Watson, K. (2011). D. Kahneman.(2011). Thinking, Fast and Slow. New York, NY: Farrar, Straus and Giroux. 499 pages. *Canadian Journal of Program Evaluation, 26*(2), 111–113.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage.

BIODATA PENULIS



Bambang Suharto, Penulis pernah menempuh pendidikan Diploma I Pengukuran dan Pemetaan Kadastral di Sekolah Tinggi Pertanahan Nasional Yogyakarta, Sarjana Hukum di Universitas Widya Mataram Yogyakarta, Magister Kenotariatan di UGM, dan pada saat ini masih menjadi Mahasiswa Prodi Doktor Ilmu Manajemen di Universitas Teknologi Yogyakarta, Penulis bekerja sebagai Pegawai Negeri Sipil Tenaga Kependidikan di Sekolah Tinggi Pertanahan Nasional Yogyakarta Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional. Jurnal terkait pertanahan yang pernah ditulis yaitu: Hambatan-Hambatan Dalam Pelaksanaan Program Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap (PTSL). email: bambang.suhar1971@gmail.com

BAB 10

KOGNISI DALAM TIM MANAJEMEN PUNCAK

WIDODO

Tujuan Pembelajaran:

Bab ini bertujuan memberikan pemahaman kepada mahasiswa tentang:

1. Memahami konsep dasar dan dimensi kognisi dalam Tim Manajemen Puncak (TMT)
2. Menganalisis bagaimana dinamika kognitif memengaruhi efektivitas pengambilan keputusan strategis.
3. Menerapkan pendekatan kognitif dalam peningkatan kolaborasi dan inovasi TMT.

10.1 Dinamika Kognisi dalam Top Management Teams (TMT) dalam UMKM

Dalam UMKM, Top Management Teams (TMT) adalah aktor strategis dalam organisasi yang bertanggung jawab atas pengambilan keputusan penting yang mempengaruhi arah dan kinerja jangka panjang perusahaan atau dalam sebuah UMKM. Dinamika kognisi

dalam Top Management Teams (TMT) merujuk pada bagaimana anggota tim memproses informasi, membentuk interpretasi terhadap lingkungan, dan menyusun keputusan strategis secara kolektif. Kognisi dalam Tim Manajemen Puncak (*Top Management Team/TMT*) pada UMKM adalah dinamika pemikiran, pengetahuan, pengalaman, dan cara pandang yang dimiliki oleh para pemimpin puncak dalam mengambil keputusan strategis dalam UMKM. Karena UMKM umumnya lebih kecil dan fleksibel dibanding perusahaan besar, peran kognisi TMT justru sangat menentukan arah bisnis. Bila dijabarkan lebih lanjut secara lebih terinci dalam tata kelola UMKM adalah sebagai berikut:

1. *Pengertian Kognisi Top Management Teams (TMT) dalam UMKM*
Dalam konteks UMKM, kognisi tim manajemen puncak merujuk pada proses mental kolektif yang digunakan oleh pimpinan tertinggi dalam usaha untuk memahami lingkungan bisnis, menginterpretasikan peluang dan ancaman, serta menentukan strategi adaptif yang relevan dalam pengembangan UMKM. Pemahaman ini mencakup pola pikir kewirausahaan, struktur kognitif dalam pengambilan keputusan, dan interaksi antara pengetahuan berbasis manajerial dengan kapabilitas organisasi. Kognisi manajerial merupakan salah satu dimensi yang membentuk model bisnis UKM lewat tiga pilar ekonomi, kapabilitas, dan kognisi manajerial (Nurhajati et al., 2018). Dalam aspek inovasi bisnis UMKM, pimpinan puncak harus memahami dan mengorganisir pikiran strategis para anggotanya dalam memengaruhi orientasi inovasi, adaptasi terhadap perubahan sehingga berpengaruh terhadap kinerja usaha UMKM.

2. *Karakteristik Kognisi Top Management Teams (TMT) dalam UMKM*

Dalam UMKM, kognisi Tim Manajemen Puncak (TMT) ditandai oleh tiga karakteristik utama: (1) konfigurasi kognitif yaitu pola berbagi dan struktur mental tentang peluang/ancaaman yang dimiliki anggota TMT sehingga memengaruhi bagaimana mereka melihat orientasi strategis; (2) kemauan/kecenderungan wirausaha yang menunjukkan sejauh mana TMT menunjukkan niat proaktif untuk mengambil peluang dan risiko (Mousa et al., 2020); dan (3) kapasitas/kemampuan kognitif yaitu kemampuan kolektif untuk mencari, mengevaluasi, dan mengintegrasikan pengetahuan (*exploitative vs exploratory search*) yang mendorong inovasi model bisnis proaktif maupun reaktif (Prasetyo & Harjito, 2022). Kombinasi ketiga dimensi ini menjelaskan mengapa beberapa UMKM cepat beradaptasi dan berinovasi pada situasi krisis sementara yang lain stagnan.

3. *Faktor yang mempengaruhi kognisi Kognisi Top Management Teams (TMT) dalam UMKM*

Dalam UMKM, faktor-faktor yang mempengaruhi kognisi Tim Manajemen Puncak (TMT) meliputi: (1) pengalaman/pengetahuan sebelumnya (*prior knowledge & industry experience*) yang membentuk struktur pengetahuan TMT dan cara mereka mengevaluasi peluang; (2) kesiapan kognitif untuk mencari pengetahuan (*knowledge search behaviour : eksplorasi vs eksploitasi*) yang menentukan kemampuan adaptif terhadap perubahan ekstrem; (3) orientasi dan niat kewirausahaan (*entrepreneurial willingness/risk-taking*) yang memengaruhi kecenderungan

mengambil langkah proaktif; serta (4) kapasitas kolektif/kemampuan kognitif (kemampuan menganalisis, integrasi informasi) yang memoderasi implementasi keputusan strategis. Temuan empiris dari studi internasional menyatakan bahwa konfigurasi-kognisi, *willing-cognition*, dan *ability-cognition* pada TMT berpengaruh positif terhadap inovasi model bisnis proaktif dan reaktif menunjukkan bagaimana pengalaman, pencarian pengetahuan, dan kapasitas kognitif bersama dengan membentuk respons strategis UMKM terhadap guncangan eksternal.

4. *Implikasi kognisi Top Management Teams (TMT) bagi UMKM*

Dalam konteks UMKM, kognisi Tim Manajemen Puncak (TMT) berdampak pada kemampuan organisasi untuk mengidentifikasi peluang, melakukan pencarian pengetahuan (*exploratory/exploitative search*), dan mengadaptasi model bisnis secara proaktif maupun reaktif sehingga implikasinya bagi UMKM meliputi: (1) peningkatan *resilience* organisasi melalui adopsi model bisnis ganda (dual business model) saat terjadi guncangan; (2) kebutuhan untuk membangun kapasitas pencarian dan integrasi pengetahuan dalam tim pimpinan agar ide-ide inovatif cepat diimplementasikan; dan (3) fokus pada peningkatan konfigurasi/kesiapan kognitif (training, pengalaman, diversitas pengetahuan TMT) karena tanpa itu inovasi strategis sulit diwujudkan. Implikasi ini didukung oleh bukti empiris bahwa dimensi-dimensi *entrepreneurial cognition* pada TMT (*configuration, willing, ability cognition*) berpengaruh positif terhadap *dual business model innovation* melalui mekanisme *knowledge search*.

10.1.1 Keragaman Kognitif dan Dampaknya terhadap Inovasi dalam UMKM

Keragaman kognitif dalam TMT yang mencakup perbedaan dalam gaya berpikir, nilai, dan latar belakang fungsional yang berkontribusi terhadap kapasitas tim untuk mengeksplorasi berbagai alternatif strategi dan mendorong inovasi. Studi menunjukkan bahwa keragaman ini dapat meningkatkan *cognitive flexibility* dan kreativitas tim, sehingga TMT lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan. Namun, keragaman yang tinggi juga dapat menyebabkan konflik interpretatif jika tidak diimbangi dengan mekanisme komunikasi yang baik. Oleh karena itu, pengelolaan keragaman kognitif menjadi kunci dalam menjaga efektivitas pengambilan keputusan strategis. Keragaman kognitif dan dampaknya terhadap inovasi dalam UMKM dapat dilihat dari beberapa hal berikut ini:

1. Keragaman Kognitif dalam UMKM

Keragaman kognitif perbedaan cara berpikir, pengalaman, latar pendidikan, dan perspektif dalam tim mendorong UMKM menjadi lebih tangkas dalam pemecahan masalah dan inovasi (Dong et al., 2021). Hal ini disebabkan karena anggota yang berpikiran berbeda menawarkan alternatif solusi, memperkaya pencarian informasi, dan meningkatkan orisinalitas ide; namun manfaat ini bersifat kondisional: tanpa mekanisme berbagi pengetahuan, iklim tim yang inklusif, dan kapasitas manajerial untuk meredam konflik sosial-kategorisasi, keragaman kognitif bisa menimbulkan gesekan yang menurunkan kinerja. Oleh karena itu, bagi UMKM yang sumber dayanya terbatas, strategi praktis seperti pengorganisasian yang terstruktur sehingga jelas tugas pokok dan fungsinya, fasilitasi *knowledge sharing*,

dan rotasi tugas dapat memaksimalkan keunggulan keragaman kognitif sambil meminimalkan risikonya.

2. *Dampak Keragaman Kognitif terhadap Inovasi*

Keragaman kognitif yaitu perbedaan dalam cara berpikir, perspektif, pengetahuan, dan gaya pemecahan masalah di antara anggota tim terbukti meningkatkan kapasitas inovasi tim dengan memperluas “ruang ide”, mendorong eksplorasi alternatif, dan memfasilitasi kombinasi pengetahuan yang unik (Rahmi et al., 2023). Efek positif ini hanya dapat terwujud bila ada kondisi pendukung seperti iklim tim yang terbuka terhadap pertukaran gagasan, kepemimpinan yang mampu memfasilitasi diskusi produktif, dan koordinasi yang baik untuk meredam potensi konflik internal. Salah satu penelitian menunjukkan bahwa dalam konteks tim manajemen puncak, keragaman kognitif secara positif memengaruhi intensitas inovasi model bisnis, terutama ketika tim telah bekerja bersama cukup lama sehingga pemahaman bersama terbentuk.

10.1.2 Proses Kognitif Terdistribusi dalam TMT dalam UMKM

Proses kognitif terdistribusi dalam *Top Management Team* (TMT) pada UMKM mengacu pada pembagian dan integrasi proses berpikir, persepsi, serta pengetahuan di antara anggota tim manajemen dalam memahami situasi bisnis dan mengambil keputusan strategis. Dalam konteks ini, kognisi tidak hanya dimiliki oleh individu, tetapi menjadi hasil kolaboratif dari interaksi sosial, komunikasi, dan pertukaran informasi di antara anggota tim. Melalui proses kognitif terdistribusi, TMT dapat menggabungkan keahlian, pengalaman, dan perspektif yang berbeda untuk membangun *shared mental models* yang memperkuat koordinasi dan kualitas keputusan

organisasi. Pembahasan proses kognitif terdistribusi dalam TMT pada UMKM meliputi:

1. *Karakteristik Proses Kognitif Terdistribusi dalam UMKM*

Karakteristik proses kognitif terdistribusi dalam UMKM mencakup adanya pembagian pengetahuan, koordinasi sosial, serta kolaborasi aktif di antara anggota tim dalam memahami dan menyelesaikan masalah bisnis. Dalam sistem ini, kognisi tidak hanya berpusat pada individu pemimpinnya saja, tetapi terwujud melalui pertukaran informasi, komunikasi terbuka, penggunaan alat bantu (seperti sistem informasi, laporan keuangan, dan teknologi digital), serta pembentukan *shared mental models* yang memungkinkan seluruh anggota tim memiliki pemahaman yang selaras terhadap tujuan organisasi. Ciri khas lain dari proses ini adalah fleksibilitas dan adaptivitas, di mana anggota UMKM dapat saling melengkapi keterampilan dan pengalaman untuk menghadapi ketidakpastian lingkungan bisnis.

2. *Komponen Proses Kognitif Terdistribusi dalam UMKM*

Komponen proses kognitif terdistribusi dalam UMKM meliputi: (1) aktor manusia : pemilik, karyawan, dan mitra yang berbagi tugas kognitif seperti pengamatan, penilaian, dan pengambilan keputusan; (2) peralatan eksternal : dokumen (buku kas, catatan produksi), alat digital (aplikasi inventori, chat grup), dan *prototipe* yang menyimpan serta mentransformasikan representasi informasi; (3) rutinitas dan prosedur pola kerja berulang (*checklist*, SOP sederhana, ritual komunikasi) yang mengorganisir aliran informasi dan mengurangi beban memori individu; (4) jaringan sosial dan lingkungan pelanggan, pemasok, dan pendamping/inkubator yang memasok

pengetahuan eksternal dan umpan balik; serta (5) mekanisme koordinasi dengan bahasa kebersamaan dan di dukung oleh teknologi akan menyinkronkan tindakan dan memungkinkan transfer kognisi antar elemen sistem. Kombinasi komponen ini memungkinkan UMKM, meskipun memiliki sumber daya terbatas, untuk memperluas kapasitas kognitif kolektifnya sehingga mampu beradaptasi, memecahkan masalah praktis, dan mendukung inovasi sehari-hari (Hollan et al., 2000; Marzi et al., 2023)(Plebe, 2022)

10.1.3 Konflik Kognitif dan *Shared Mental Models* dalam UMKM

Konflik kognitif dan *shared mental models* dalam UMKM merupakan dua aspek yang saling berhubungan dalam membentuk dinamika tim manajemen dan kualitas pengambilan keputusan. Konflik kognitif terjadi ketika anggota tim memiliki perbedaan pandangan, persepsi, atau pendekatan terhadap suatu masalah, namun perbedaan tersebut dapat berdampak positif apabila dikelola secara konstruktif. Perbedaan pendapat akan mendorong pertukaran ide dan analisis yang lebih mendalam. Sebaliknya, *shared mental models* merujuk pada kesamaan persepsi dan pemahaman antar anggota tim mengenai tujuan, strategi, dan peran masing-masing, yang memungkinkan koordinasi dan kolaborasi berjalan efektif. Dalam konteks UMKM, keseimbangan antara konflik kognitif yang sehat dan pembentukan *shared mental models* menjadi kunci untuk meningkatkan inovasi, efektivitas komunikasi, dan ketepatan strategi bisnis. Pembahasan terkait konflik kognitif dan *shared mental models* dalam UMKM meliputi:

1. Konflik Kognitif dalam UMKM

Konflik kognitif dalam UMKM adalah benturan atau perbedaan cara pandang, asumsi, dan penilaian antar-pelaku

(pemilik, pengelola, karyawan, atau mitra) tentang aspek-aspek strategis dan operasional usaha (Maia & Lima, 2020). Konflik kognitif terjadi misalnya terkait dengan target pasar, pengembangan produk, atau prioritas investasi yang memicu perdebatan substantif mengenai isi pekerjaan (*task/cognitive conflict*) dibandingkan konflik personal; dalam konteks UMKM, konflik kognitif dapat bersifat konstruktif bila dikelola dengan baik (misal dengan meningkatkan elaborasi informasi, pemikiran kritis, dan kualitas keputusan), tetapi dapat berubah menjadi destruktif apabila memicu konflik afektif atau menurunkan rasa aman psikologis sehingga menghambat koordinasi dan kinerja. Studi pada tim manajerial usaha kecil menemukan bahwa konflik kognitif sering memperdalam diskusi strategis dan membantu keputusan jika organisasi mampu menahan eskalasi hubungan personal. Pengaruhnya pada adopsi inovasi dan pembelajaran organisasi juga tergantung pada mekanisme pengelolaan konflik, kapasitas *unlearning*, dan iklim tim.

2. *Shared Mental Models (SMM)*

Shared Mental Models (SMM) dalam konteks UMKM merupakan kesamaan pemahaman di antara anggota tim mengenai tujuan, peran, proses kerja, dan kondisi lingkungan bisnis yang memungkinkan koordinasi dan kolaborasi berjalan efektif tanpa perlu komunikasi terus-menerus. Dalam usaha kecil, SMM berperan penting karena keterbatasan struktur formal dan sumber daya membuat keberhasilan bergantung pada keselarasan kognitif antaranggota tim (Marzi et al., 2023). Ketika anggota UMKM memiliki model mental bersama, mereka dapat mengantisipasi tindakan rekan kerja, mempercepat pengambilan keputusan, serta meningkatkan inovasi dan

adaptasi terhadap perubahan pasar. Sebaliknya, perbedaan persepsi atau miskomunikasi dapat menghambat koordinasi dan menurunkan kinerja. Penelitian menunjukkan bahwa *shared mental models* memperkuat efektivitas tim dan inovasi terutama bila didukung komunikasi terbuka dan kepemimpinan partisipatif dalam konteks usaha kecil menengah.

3. *Hubungan Konflik Kognitif & Shared Mental Models dalam UMKM*
Shared Mental Models (SMM) dan konflik kognitif (*task/cognitive conflict*) saling berhubungan dalam UMKM: konflik kognitif mengenai perbedaan pandangan tentang pekerjaan, prioritas, atau solusi terhadap sebuah permasalahan dapat memicu elaborasi informasi dan alternatif solusi yang berguna, apabila anggota tim memiliki atau cepat membangun SMM yang cukup untuk menafsirkan perbedaan itu secara konstruktif. Tetapi jika SMM rendah, perbedaan kognitif lebih mudah disalahtafsirkan menjadi konflik afektif yang berakibat akan menurunkan kinerja. Penelitian klasik membedakan *task conflict* (potensi produktif) dan *relationship conflict* (merusak) dan menunjukkan bahwa hasil campuran untuk *task conflict* manfaatnya bergantung pada konteks dan pengelolaan konflik. Sementara itu, studi tentang SMM menunjukkan bahwa kesamaan dan akurasi model mental tim memperkuat koordinasi, pemrosesan bersama, dan kualitas keputusan, sehingga SMM berperan sebagai moderator yang menentukan apakah konflik kognitif menghasilkan pembelajaran dan inovasi atau eskalasi negatif (Van Rensburg et al., 2022). Oleh karena itu, praktik sederhana di UMKM seperti klarifikasi peran, rutinitas refleksi singkat, dokumentasi bersama dan komunikasi

eksplisit membantu membangun SMM dan mengubah konflik kognitif menjadi sumber perbaikan kinerja.

10.2 Pengaruh Kepemimpinan pada Kognisi Tim dalam UMKM

Kepemimpinan dalam UMKM adalah peran pemimpin (pemilik atau pengelola) yang mempengaruhi arah strategis, budaya kerja, dan kapasitas adaptif usaha kecil melalui pengambilan keputusan, pemberdayaan karyawan, serta penciptaan iklim belajar dan inovasi; gaya kepemimpinan transformasional dan praktik kepemimpinan yang inklusif dapat meningkatkan motivasi, perilaku inovatif, dan kinerja UMKM (WJARR, 2024)., sementara gaya “*differential*” atau perlakuan tidak merata berisiko memicu ketidakamanan kerja dan perilaku penahanan pengetahuan yang merusak kolaborasi (Xu, 2022). Intervensi kepemimpinan yang efektif pada UMKM biasanya menekankan komunikasi terbuka, penguatan kapabilitas (*coaching/mentoring*), serta pengembangan rutinitas pembelajaran langkah yang relatif murah namun berdampak besar untuk usaha dengan sumber daya terbatas (Irijanto & Setiawan, 2016). Bukti empiris menunjukkan hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan adopsi inovasi di UMKM, tetapi hasil akhir sangat tergantung pada konteks organisasi dan bagaimana kepemimpinan itu diterjemahkan ke praktik sehari-hari.

1. *Kepemimpinan Transformasional dan Aktivasi Kognisi Kolektif*

Kepemimpinan transformasional mengaktifkan kognisi kolektif dalam UMKM dengan cara menciptakan visi bersama, merangsang pemikiran kritis dan kreatif melalui *intellectual stimulation*, serta meningkatkan keterlibatan dan kepercayaan antar-anggota lewat *individualized consideration* (Murase et al.,

2014). Proses-proses ini membantu penyetaraan *team mental models*, memperkuat efikasi kolektif, dan menumbuhkan iklim psikologis yang mendukung berbagi pengetahuan dan inovasi praktis pada level usaha kecil (Murase et al., 2014). Pada konteks UMKM, pemimpin transformasional yang jelas dalam komunikasi visi dan mendorong partisipasi kolektif akan memfasilitasi pembentukan representasi bersama tentang tujuan dan prosedur kerja, sehingga keputusan kolektif menjadi lebih cepat dan berkualitas serta meningkatkan kapasitas adaptif dan inovasi usaha (Zhu, 2023).

2. *Kepemimpinan dan Pengelolaan Konflik Kognitif*

Kepemimpinan berperan krusial dalam mengelola konflik kognitif di UMKM dengan cara membingkai masalah (*sense-giving*), mendorong perdebatan tugas-fokus yang konstruktif (*cognitive/task conflict*), serta menekan eskalasi menjadi konflik afektif yang merusak kerja sama (Murase et al., 2014). Pemimpin yang menerapkan gaya transformasional atau *knowledge-oriented* akan mendorong perbedaan pendapat yang produktif, menstimulasi pemikiran kritis, dan memfasilitasi refleksi bersama sehingga anggota tim mempertahankan ketegangan kognitif yang memperkaya solusi dan inovasi (Van Rensburg et al., 2022). Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang buruk (mis. *laissez-faire* atau penanganan konflik yang mengabaikan emosi) meningkatkan kemungkinan konflik afektif dan menurunkan kinerja tim. Intervensi pemimpin seperti klarifikasi tujuan, penyetaraan *shared mental models*, dan teknik mediasi dapat mengubah konflik kognitif menjadi sumber pembelajaran organisasi yang nyata di konteks UMKM (Murase et al., 2014).

3. *Implikasi Praktis dan Pengembangan Kepemimpinan Kognitif*

Pada tingkatan operasional UMKM, pengembangan kepemimpinan kognitif yakni kapabilitas pemimpin dalam penciptaan, pengolahan, dan penyebaran pengetahuan serta pemikiran strategis mendorong pengambilan keputusan yang lebih adaptif, perencanaan yang proaktif, dan pembelajaran organisasi yang berkelanjutan; secara praktis, pemimpin perlu mendapatkan pelatihan dalam "*metakognisi*": mengenali bagaimana tim berpikir bersama, memfasilitasi refleksi atas proses kognitif, serta membangun sistem komunikasi yang memungkinkan pemodelan mental bersama dan kolaborasi intelektual (Zulkifli et al., 2024). Selain itu, kepemimpinan yang mengembangkan kapabilitas kognitif organisasi misalnya melalui peningkatan literasi digital, pemahaman data, *mindset* pembelajaran, dan manajemen pengetahuan guna membantu UMKM menjaga daya saing di era *disruption* dan memastikan bahwa tim tidak hanya bereaksi tetapi juga membentuk peluang strategis (Duréndez-Soto et al., 2023). Dengan demikian, implikasi praktisnya adalah UMKM harus memasukkan pengembangan kepemimpinan kognitif ke dalam program pelatihan, mentoring, dan struktur organisasi agar mampu mengelola kompleksitas, meningkatkan inovasi, dan menyusun strategi yang relevan dalam mewujudkan visi misinya. Bila diilustrasikan dalam bentuk gambar tentang kepemimpinan dalam UMKM sebagai berikut:



Gambar 10.1 Kepemimpinan pada Kognisi Tim UMKM

10.3 Kolaborasi dan Konflik Kognitif dalam TMT dalam UMKM

1. Pengantar - Hubungan antara Kepemimpinan dan Kognisi Tim

Hubungan antara kepemimpinan dan kognisi tim dalam UMKM mencerminkan sinergi antara peran pemimpin sebagai pengarah visi dan kemampuan tim dalam membangun pemahaman bersama (*shared cognition*) untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks UMKM yang ditandai dengan keterbatasan sumber daya dan kebutuhan adaptasi cepat terhadap perubahan pasar, kepemimpinan menjadi faktor kunci dalam membentuk pola pikir kolektif, memfasilitasi komunikasi terbuka, dan mengarahkan proses pengambilan keputusan berbasis pengetahuan.

2. Kepemimpinan Transformasional dan Aktivasi Kognisi Kolektif

Kepemimpinan transformasional dalam UMKM mengaktifkan kognisi kolektif dengan cara membentuk visi bersama, memfasilitasi

refleksi kritis, dan meningkatkan keterlibatan kognitif anggota melalui *intellectual stimulation* dan *individualized consideration* guna membantu proses yang menyelaraskan *team mental models* dan meningkatkan *collective efficacy* sehingga mendorong inovasi dan pengambilan keputusan bersama yang lebih adaptif (Karimi, 2023). Pemimpin yang secara aktif memberi makna (*sense-giving*), memperbaiki asumsi lama, serta menyediakan ruang aman untuk debat yang konstruktif serta fokus membantu mengubah perbedaan pendapat menjadi sumber ide dan pembelajaran kolektif, bukan konflik afektif. Efek ini telah terdokumentasi dalam penelitian tentang hubungan antara gaya transformasional, keterlibatan tim, dan peningkatan kapasitas kognitif kelompok (Huang, 2022). Di konteks UMKM lokal studi-studi empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kinerja dan inovasi usaha mikro dengan cara memfasilitasi komunikasi praktis dan penyelarasan tujuan operasionalnya.

3. *Shared Mental Models dan Peran Pemimpin sebagai Sense-Maker*

Dalam konteks UMKM, pembentukan *Shared Mental Models* (SMM) sangat bergantung pada peran pemimpin sebagai *sense-maker* yang berfungsi memberikan arah makna (*sense-giving*) terhadap dinamika lingkungan usaha dan internal tim. Pemimpin tidak hanya menafsirkan informasi yang kompleks, tetapi juga mentransfer pemahaman tersebut ke anggota agar terbentuk kesamaan persepsi terhadap tujuan, strategi, dan proses kerja (Zhang et al., 2021). Proses ini memperkuat koordinasi kognitif dan kolaborasi lintas fungsi karena setiap anggota memiliki kerangka berpikir yang selaras, memungkinkan pengambilan keputusan kolektif yang lebih cepat dan akurat (Dionne et al., 2010). Dalam konteks UMKM Indonesia,

gaya kepemimpinan partisipatif dan komunikasi reflektif terbukti membantu membangun model mental bersama melalui peningkatan rasa saling percaya dan keterbukaan informasi antar anggota tim (Irjanto & Setiawan, 2016). Dengan demikian, pemimpin yang berperan sebagai *sense-maker* berkontribusi signifikan terhadap pembentukan SMM yang menjadi dasar efektivitas tim dan keberlanjutan inovasi pada usaha kecil.

4. *Kepemimpinan dan Pengelolaan Konflik Kognitif*

Kepemimpinan yang efektif dalam UMKM perlu mampu mengelola konflik kognitif yaitu perbedaan pendapat dan perspektif yang berkaitan dengan tugas dan strategi, sehingga konfliknya bersifat konstruktif (menajamkan analisis, meningkatkan opsi keputusan) bukan destruktif (menghasilkan resistensi atau konflik afektif). Pemimpin yang mendorong keterbukaan gagasan, menghargai argumen berbasis bukti, dan menerapkan praktik seperti fasilitasi diskusi terstruktur atau kepemimpinan yang rendah-hati/*humble* (yang mengakui keterbatasan sendiri dan mendorong kontribusi anggota) mampu memanfaatkan konflik kognitif untuk memperdalam pembahasan strategis dan meningkatkan kualitas keputusan UMKM. Namun, pada konteks usaha kecil keleluasaan improvisasi seringkali terbentur oleh munculnya pertanyaan-pertanyaan kritis yang memperlambat keputusan. Terkait dengan hal ini maka pemimpin perlu menyeimbangkan antara mendorong perdebatan substantif dan memastikan keputusan tetap pragmatis dan cepat bila diperlukan (Maia & Lima, 2020).

5. *Implikasi Praktis dan Pengembangan Kepemimpinan Kognitif*

Kepemimpinan kognitif dalam UMKM menuntut pengembangan kemampuan reflektif, metakognisi, dan penciptaan iklim pembelajaran; di mana pemimpin tidak hanya memberi instruksi

tetapi juga memfasilitasi analisis bersama, memberi umpan balik terstruktur, dan menata rutinitas pengambilan keputusan yang meminimalkan bias. Secara praktis, ini berarti pemimpin UMKM perlu (1) melatih diri dan tim dalam praktik *reflective practice* dan *after-action review* untuk meningkatkan kesadaran kognitif atas asumsi dan kerangka pikir, (2) mengadopsi gaya kepemimpinan rendah-hati (*humble leadership*) dan mentoring yang mendorong kontribusi ide serta eksperimen kecil (*safe-to-fail*), serta (3) memasukkan pelatihan metakognitif dan literasi digital sederhana agar pemimpin dan anggota tim dapat membaca data, mengevaluasi opsi, dan membuat keputusan yang adaptif. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan rendah-hati mampu meningkatkan perilaku inovatif karyawan dan pembelajaran organisasi karena menciptakan ruang aman bagi eksplorasi ide (Ni et al., 2022), sementara pelibatan karyawan dalam perubahan organisasi meningkatkan efektivitas adaptasi strategis pada usaha kecil (Bah et al., 2024)). Dengan demikian, pengembangan kepemimpinan kognitif dalam UMKM memiliki implikasi praktis terhadap peningkatan ketahanan organisasi dan kapasitas inovasi berbasis pembelajaran kolektif.

10.4 Meningkatkan Efektivitas Kognisi Tim dalam UMKM

1. Penguatan *Shared Mental Models* (SMMs)

Kekuatan *Shared Mental Models* (SMMs) dalam UMKM terletak pada kemampuannya menyelaraskan pemahaman tentang tujuan, peran, proses, dan waktu antar anggota sehingga tim dapat berkoordinasi lebih efisien tanpa perlu komunikasi berlebih. Hasil dari proses ini adalah pengurangan kesalahan operasional, percepatan respons terhadap perubahan pasar, dan peningkatan kapasitas *problem solving* kolektif (De Church & Mesmer-Magnus, 2010).

Untuk memperkuat SMMs di level UMKM, intervensi praktis yang efektif meliputi: (1) pelatihan tim singkat berfokus pada representasi tugas (misanya simulasi mikro atau *role play*) untuk menyamakan ekspektasi; (2) rutinitas *after-action review* dan *debrief* terstruktur setelah proyek/penjualan untuk merekonstruksi pemahaman bersama; dan (3) penggunaan instrumen sederhana berbasis skala terukur seperti *Five-Factor Perceived Shared Mental Model Scale* untuk memantau dan mengevaluasi kemajuan sehingga intervensi dapat ditargetkan (Van Rensburg et al.,2022).

Pendekatan kombinasi latihan praktis + *debrief* + pengukuran memungkinkan UMKM dengan sumber daya terbatas dapat membangun SMMs yang meningkatkan koordinasi dan inovasi tanpa memerlukan investasi waktu atau biaya besar. Bila digambarkan dalam bentuk yang sederhana adalah sebagai berikut:



Gambar 10.2 Penguatan Shared Mental Models (SMMs)

Dampak Penguatan SMM terhadap Kinerja UMKM dapat digambarkan dalam tabel sebagai berikut:

Aspek	Dampak Penguatan SMM
Koordinasi Tim	Mengurangi miskomunikasi dan kesalahan operasional
Kecepatan Respons Pasar	Tim lebih tanggap terhadap perubahan kebutuhan pelanggan
Kreativitas dan Inovasi	Kolaborasi lintas fungsi menjadi lebih produktif
Kepuasan dan Komitmen Karyawan	Meningkat karena adanya tujuan bersama dan kejelasan peran
Kinerja Organisasi	Efisiensi meningkat meskipun sumber daya terbatas

2. Penerapan *Transactive Memory Systems (TMS)*

Penerapan *Transactive Memory Systems (TMS)* dalam UMKM penting karena sistem ini memungkinkan anggota tim untuk mengetahui siapa yang memiliki pengetahuan tertentu, bagaimana mengaksesnya, dan kapan memanfaatkannya untuk memecahkan masalah organisasi secara cepat dan efisien (Lewis, 2003). Dalam konteks UMKM yang sering beroperasi dengan sumber daya manusia terbatas, TMS berfungsi sebagai “peta pengetahuan kolektif” yang mempercepat koordinasi dan meningkatkan akurasi keputusan berbasis informasi. Penelitian empiris menunjukkan bahwa TMS yang kuat berkorelasi positif dengan kinerja inovasi, adaptasi organisasi, dan efektivitas tim, terutama dalam lingkungan yang dinamis seperti usaha kecil dan menengah (Xie et al., 2021). Dengan demikian, penerapan TMS dalam UMKM dapat dilakukan

melalui dokumentasi sederhana kompetensi karyawan, pembentukan rutinitas berbagi pengetahuan, serta pelatihan komunikasi lintas fungsi agar anggota tim memahami keahlian dan tanggung jawab satu sama lain secara eksplisit.

Dampak Penerapan TMS terhadap Kinerja UMKM dapat digambarkan dalam tabel sebagai berikut:

Aspek Organisasi	Dampak Penerapan TMS
Efisiensi Tim	Mengurangi redundansi dan meningkatkan produktivitas kerja
Kecepatan Respons Bisnis	Mempercepat proses pemecahan masalah dan keputusan
Kreativitas & Inovasi	Kombinasi unik antarpengalaman menghasilkan ide baru
Ketahanan Organisasi	Mengurangi risiko hilangnya pengetahuan strategis
Kepuasan Anggota Tim	Meningkat karena kejelasan peran dan pengakuan keahlian

3. Peran Teknologi dan Alat Pendukung Kognitif

Peran teknologi dan alat pendukung kognitif dalam UMKM sangat penting untuk memperkuat proses berpikir kolektif, pengambilan keputusan berbasis data, dan pembelajaran organisasi. Teknologi digital seperti sistem manajemen pengetahuan, aplikasi kolaboratif, serta *platform* berbagi informasi berperan sebagai *cognitive artifacts* yang memperluas kapasitas memori dan pemrosesan informasi tim, memungkinkan anggota organisasi untuk

berkolaborasi dan belajar secara lebih efisien (Xie et al., 2021)). Dalam konteks UMKM yang memiliki keterbatasan sumber daya, pemanfaatan alat digital sederhana; misalnya *Google Workspace*, *Trello*, atau *WhatsApp Business*. Alat digital ini dapat berfungsi sebagai ekstensi memori organisasi, membantu distribusi informasi dan memperkuat koordinasi tim (Rahmawati & Aini, 2021). Dengan demikian, penerapan teknologi dan alat pendukung kognitif tidak hanya berfungsi sebagai sarana efisiensi operasional, tetapi juga sebagai mekanisme peningkatan kognisi kolektif yang mendorong inovasi, ketangkasan, dan daya saing UMKM di era digital.

Alat Pendukung Kognitif (*Cognitive Tools*) dalam UMKM dapat digambarkan dalam tabel sebagai berikut:

Jenis Alat	Fungsi Kognitif	Contoh Implementasi dalam UMKM
Alat Memori Kolektif	Menyimpan dan mengingat informasi	<i>Google Drive, Notion, Trello, ERP</i>
Alat Pengambilan Keputusan	Analisis dan visualisasi data	<i>Excel Dashboard, Power BI, Google Analytics</i>
Alat Kolaboratif	Membangun <i>shared understanding</i>	<i>Slack, Zoom, Teams, WhatsApp Business</i>
Alat Pembelajaran Digital	Mendukung refleksi dan pelatihan	<i>Coursera, Ruangguru for Business, LMS internal</i>
Alat Kreativitas dan Ideasi	Mendorong inovasi tim	<i>Miro, Canva, ChatGPT, Figma</i>

Dampak Positif Penggunaan Teknologi terhadap Kognisi dalam UMKM dapat digambarkan sebagai berikut:

Aspek	Dampak Kognitif
Kognisi Individu	Peningkatan kapasitas berpikir analitis dan pengambilan keputusan berbasis data
Kognisi Tim	Penguatan <i>shared mental models</i> dan koordinasi yang lebih sinkron
Kognisi Organisasi	Pembentukan <i>organizational memory</i> dan peningkatan inovasi
Kinerja Bisnis	Efisiensi operasional, peningkatan kepuasan pelanggan, dan ketahanan adaptif

4. *Kepemimpinan Kognitif dan Budaya Pembelajaran Tim*

Kepemimpinan kognitif berperan penting dalam membentuk budaya pembelajaran tim di lingkungan UMKM, karena pemimpin berfungsi sebagai fasilitator refleksi dan pengatur proses berpikir kolektif. Pemimpin dengan orientasi kognitif tinggi mampu mendorong anggota tim untuk mengevaluasi asumsi, berbagi pengalaman, dan belajar dari kesalahan melalui mekanisme pembelajaran ganda (*double-loop learning*) (Koesmono et al., 2022)). Dalam konteks UMKM, budaya pembelajaran tim terbukti memperkuat kemampuan adaptif dan inovatif, terutama ketika pemimpin menumbuhkan iklim psikologis yang aman dan terbuka untuk pertukaran ide serta eksperimentasi (Xie et al., 2021). Dengan demikian, kepemimpinan kognitif yang reflektif dan berbasis pembelajaran tidak hanya

meningkatkan efektivitas tim, tetapi juga memperkuat kognisi kolektif yang menjadi fondasi inovasi berkelanjutan dalam UMKM.

Dampak Sinergi Kepemimpinan Kognitif dan Budaya Pembelajaran terhadap UMKM dapat digambarkan dalam tabel sebagai berikut:

Aspek	Dampak pada UMKM
Kognitif Tim	Peningkatan <i>shared understanding</i> dan kemampuan berpikir strategis bersama
Inovasi	Lahirnya ide-ide baru dari refleksi dan diskusi tim
Adaptabilitas	Tim lebih tangguh menghadapi perubahan pasar dan krisis
Kinerja Organisasi	Peningkatan efisiensi, kepuasan karyawan, dan loyalitas pelanggan

10.5 Pertanyaan Evaluasi:

- 1) Bagaimana pemimpin UMKM mendorong anggota tim untuk berpikir kritis dan mempertimbangkan berbagai alternatif solusi?
- 2) Apakah ada mekanisme dalam tim UMKM Anda untuk menggabungkan ide-ide beragam menjadi strategi inovasi yang konkret?

- 3) Bagaimana koordinasi antar anggota TMT dalam memadukan berbagai sudut pandang untuk menghasilkan keputusan yang lebih efektif?
- 3) Sejauh mana anggota tim memiliki pandangan yang seragam tentang cara terbaik untuk mencapai target UMKM?
- 5) Apakah kolaborasi di antara anggota TMT membantu mempercepat penyelesaian masalah atau tantangan bisnis?
- 6) Apakah pemimpin UMKM Anda mampu membangkitkan semangat kebersamaan dan rasa percaya diri dalam tim?
- 7) Sejauh mana pengembangan kepemimpinan kognitif dianggap penting bagi keberlanjutan dan pertumbuhan UMKM?
- 8) Apakah kolaborasi antaranggota TMT membantu meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan strategis?
- 9) Apakah UMKM Anda menggunakan alat bantu seperti sistem informasi manajemen, dashboard data, atau aplikasi berbasis AI untuk membantu pengambilan keputusan?
- 11) Apakah tim UMKM Anda memiliki kebiasaan melakukan refleksi bersama untuk memperbaiki cara kerja dan strategi usaha?

DAFTAR PUSTAKA

- Bah, M. O. P., Adegbite, E., & Saidu, S. (2024). Effectiveness of organizational change through employee involvement and humble leadership. *Sustainability*, 16(6), 2524.
- De Church, L. A., & Mesmer-Magnus, J. R. (2010). The cognitive underpinnings of effective teamwork: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 32–53.
- Dionne, S. D., Sayama, H., Hao, C., & Bush, B. J. (2010). The role of leadership in shared mental model convergence and team

- performance improvement: An agent-based computational model. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 1035–1049.
- Dong, F., Peng, J., Wang, X., & Tang, M. (2021). The development and validation of a cognitive diversity scale for Chinese academic research teams. *Frontiers in Psychology*, 12, 687179.
- Duréndez-Soto, A., Dieguez-Soto, J., & Madrid-Guijarro, A. (2023). The influence of CEO's financial literacy on SMEs technological innovation: the mediating effects of MCS and risk-taking. *Financial Innovation*, 9.
- Hollan, J., Hutchins, E., & Kirsh, D. (2000). Distributed cognition: Toward a new foundation for human–computer interaction research. *ACM Transactions on Computer-Human Interaction (TOCHI)*, 7(2), 174–196.
- Huang, Z. (2022). The role of leadership in collective creativity and innovation. *Frontiers in Psychology*.
- Irijanto, B., & Setiawan, H. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada Industri UMKM di Wilayah D.I. Yogyakarta. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, Dan Entrepreneurship*, 5(2), 15–26.
- Karimi, S. (2023). The Role of Transformational Leadership in Developing Followers' Innovation – mechanisms and mediators. *Sustainability*, 15(2), 1267.
- Koesmono, H. T., Prasetyo, B. D., & Wulandari, D. (2022). Kepemimpinan reflektif dan budaya pembelajaran pada UMKM: Perspektif pembelajaran organisasi. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 24(1), 45–56.
- Lewis, K. (2003). Measuring transactive memory systems in the field: Scale development and validation. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 587–604.

- Maia, T. S. T., & Lima, E. (2020). Cognitive conflict in strategic decision of management teams in small enterprises. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(3), 1–30.
- Marzi, G., Manesh, M. F., Caputo, A., Pellegrini, M. M., & Vlačić, B. (2023). Do or do not: Cognitive configurations affecting open innovation adoption in SMEs. *Technovation*, 119, 102585.
- Mousa, M., Chowdhury, S., & Reisel, W. D. (2020). Top management team entrepreneurial cognition and firm adaptability in small and medium enterprises. *Journal of Small Business Management*, 58(4), 735–753.
- Murase, T., Carter, D. R., DeChurch, L. A., & Marks, M. A. (2014). Mind the gap: The role of leadership in multiteam system collective cognition. *The Leadership Quarterly*, 25(6), 972–986.
- Ni, Y., Wang, J., & Li, C. (2022). The Power of Sustainability in the “Black Swan” Event: Entrepreneurial Cognition of Top Management Team and Dual Business Model Innovation. *Sustainability*, 14(6), 3530.
- Nurhajati, N., Rachma, N. R., Deka, R. E., & Azwar, E. (2018). Model kognisi manajerial dan logika bisnis: Tantangan dan peluang bagi UKM. *INOBI: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 1(2), 219–236.
- Plebe, A. (2022). Distributed cognition for collaboration between human and intelligent systems. *Frontiers in Artificial Intelligence*, 5, 910801.
- Prasetyo, A. R., & Harjito, D. A. (2022). Kognisi manajerial dan inovasi model bisnis UMKM di masa krisis: Perspektif eksplorasi dan eksploitasi pengetahuan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 24(2), 112–123.
- Rahmawati, D., & Aini, Q. (2021). Pemanfaatan teknologi digital dalam peningkatan kinerja UMKM di era industri 4.0. *Jurnal*

Manajemen Dan Kewirausahaan, 23(2), 87-98.

- Rahmi, D. Y., Mardiah, F. P., & Lita, R. P. (2023). Cognitive diversity on team innovation during the Covid-19 pandemic: Do we need an intrinsic motivation as a mediator? *International Journal of Business, Humanities, Education and Social Sciences*, 5(1).
- Van Rensburg, J. J., Santos, C. M., de Jong, S. B., & Uitdewilligen, S. (2022). The Five-Factor Perceived Shared Mental Model Scale: A consolidation of items across the contemporary literature. *Frontiers in Psychology*, 13, 784200.
- WJARR. (2024). Transformational leadership in SMEs: Driving innovation, performance and resilience (review). *World Journal of Advanced Research and Reviews*.
- Xie, X., Zhang, J., & Zhang, Z. (2021). How team learning culture promotes innovation: The role of cognitive leadership and psychological safety. *Frontiers in Psychology*, 12, 713247.
- Xu, J. (2022). Does small and medium enterprise differential leadership influence subordinate knowledge hiding? *Frontiers in Psychology*, 13.
- Zhang, J., Huo, Y., & Zhao, X. (2021). Transactive memory system and team innovation: The mediating role of knowledge sharing and the moderating role of team trust. *Frontiers in Psychology*, 12, 661469.
- Zhu, J. (2023). Transformational Leadership, Organizational Innovation and ESG Performance in SMEs. *Sustainability*, 15(7), 5756.
- Zulkifli, N. A., Sofia, H., Syahda Anisa, N., Nursetya, M., & Maesaroh, S. S. (2024). Pengaruh Pengetahuan Kognitif, Teknikal, dan Sosial Emosional terhadap Penerapan Literasi Digital pada UMKM. *JAMBURA: Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*.

BIODATA PENULIS



Widodo. Penulis menempuh pendidikan sarjana jurusan Manajemen Pertanahan di STPN Yogyakarta, Magister Administrasi Publik di UGM Yogyakarta, dan saat ini baru mengikuti Pendidikan Doktor di UTY Yogyakarta. Penulis bekerja sebagai dosen tetap di STPN Yogyakarta sejak tanggal 1 Januari 2025; sebelum menjadi dosen, penulis merupakan PNS di Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional (Kementerian ATR/BPN) yang bertugas di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen Propinsi Jawa Tengah. Tema-tema riset dan jurnal yang ditulis terkait dengan bidang pertanahan dan kewirausahaan. Email: wiwidputragk@gmail.com

BAB 11

ALAT BANTU KOGNITIF DALAM STRATEGI

DIAN IKA WATI

Tujuan Pembelajaran:

Bab ini bertujuan memberikan pemahaman kepada mahasiswa tentang:

1. Peran *Decision Support Systems* (DSS) dalam membantu pengambil keputusan mengelola informasi kompleks, mengurangi beban kognitif, dan meningkatkan ketepatan keputusan berbasis data.
2. Fungsi visualisasi data sebagai sarana *sensemaking* yang mempermudah identifikasi pola, peluang, dan risiko, serta sebagai alat pemetaan strategis dalam organisasi.
3. Pemanfaatan kecerdasan buatan (AI) dan analitik strategis sebagai *cognitive amplifiers* yang memperkuat kemampuan analisis, prediksi, dan evaluasi skenario dalam pengambilan keputusan.
4. Pentingnya pelatihan kesadaran kognitif (*cognitive awareness training*) untuk membantu manajer mengenali dan mengurangi bias kognitif yang dapat mengganggu objektivitas dan efektivitas keputusan strategis.

11.1 Penggunaan Decision Support Systems (DSS) untuk Kognisi

Organisasi modern beroperasi dalam konteks yang penuh ketidakpastian: data semakin besar, dinamika pasar berubah cepat, dan tekanan untuk mengambil keputusan strategis yang tepat semakin tinggi. Secara kognitif, kondisi ini menempatkan manajer pada posisi yang rentan, karena kapasitas memori, perhatian, dan kemampuan analitis manusia terbatas. Inilah inti dari konsep *bounded rationality* yaitu manusia tidak pernah bisa memproses semua informasi secara sempurna, tetapi hanya berusaha mengambil keputusan “cukup baik” berdasarkan sumber daya mental yang ada.

Dalam konteks ini, *Decision Support Systems* (DSS) menjadi bagian penting dari “infrastruktur kognitif” organisasi. Studi oleh Asiabar *et al.* (2024) menunjukkan bahwa penerapan AI dalam manajemen strategis berkorelasi dengan peningkatan kualitas pengambilan keputusan, kecepatan respon terhadap perubahan lingkungan, dan kemampuan organisasi untuk mengelola kompleksitas. AI di sana diposisikan sebagai alat yang membantu proses berpikir strategis—bukan mengganti manajer, tetapi memperkuat cara manajer melihat pola, risiko, dan peluang.

Penelitian Al-Surmi *et al.* (2022) memperlihatkan bagaimana AI-based decision making dioperasionalkan dalam konteks kinerja operasional. Mereka mengembangkan kerangka keputusan tiga fase yang menggabungkan pemodelan struktural (SEM) dan artificial neural networks (ANN) untuk mengevaluasi dan memilih strategi operasional yang optimal. Hasilnya menunjukkan bahwa kombinasi strategi yang dievaluasi dengan bantuan AI memberikan kinerja yang lebih baik dibanding strategi tradisional. DSS di sini bukan hanya alat pelaporan, tetapi sistem yang secara aktif mengeksplorasi

kombinasi strategi dan menunjukkan mana yang paling efektif bagi organisasi.

Di sektor lain, seperti pertanian presisi (*precision agriculture*), DSS juga berperan penting. Mehedi *et al.* (2024) meninjau bagaimana *remote sensing* dan platform *decision-support* membantu petani memonitor kondisi lahan, cuaca, kelembapan, nutrisi, dan status tanaman. Sistem mengintegrasikan data multispektral, radar, dan informasi lingkungan lainnya untuk mendukung keputusan seperti penjadwalan irigasi, pemupukan, hingga pengelolaan gulma. Tanpa DSS, informasi ini sulit diproses secara manual; dengan DSS, petani dapat mengambil keputusan yang lebih presisi, hemat sumber daya, dan ramah lingkungan.

Namun, penggunaan DSS tidak otomatis menghilangkan bias manusia. Stewart & Kukucka (2025) dalam konteks forensik menunjukkan bahwa ketika orang melakukan pencarian wajah dalam skenario simulasi, *contextual bias* dan informasi tambahan yang menyesatkan tetap mampu mengubah persepsi dan keputusan mereka. Meskipun tugasnya terstruktur, bias tetap mempengaruhi cara mereka membaca bukti visual. Pesan pentingnya: bahkan ketika teknologi menyediakan informasi yang kaya dan terukur, pikiran manusia tetap membawa bias dan DSS harus didesain dengan kesadaran terhadap fakta ini.

Jika disatukan, temuan-temuan ini menunjukkan bahwa DSS berperan sebagai:

- 1) Perpanjangan memori dan kapasitas analitis: memproses data yang tidak mungkin diolah manual.
- 2) Mesin eksplorasi strategi: seperti pada studi Al-Surmi *et al.* (2022), sistem mengevaluasi kombinasi strategi dan memberikan rekomendasi yang telah diuji secara komputasional.

- 3) Pengelola kompleksitas lingkungan: seperti dalam pertanian presisi yang diulas oleh Mehedi *et al.* (2024), DSS menyederhanakan data lingkungan yang sangat kompleks menjadi rekomendasi praktis.
- 4) Penyeimbang bias: ketika dirancang dengan baik, DSS dapat memberikan gambaran objektif yang mengimbangi persepsi subjektif pengambil keputusan meskipun bias tidak pernah bisa dihilangkan sepenuhnya (Stewart & Kukucka, 2025).

Dengan demikian, dari sudut pandang kognisi, DSS bisa dipahami sebagai alat bantu berpikir (*cognitive aid*) yang memperluas jangkauan rasionalitas manusia dalam situasi strategis yang kompleks.

11.2 Visualisasi Data dan Pemetaan Strategis

Visualisasi data adalah jembatan antara data mentah dan pemahaman. Eberhard (2023) meninjau secara sistematis berbagai penelitian tentang efek visualisasi terhadap judgement dan pengambilan keputusan, dan menemukan bahwa visualisasi yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan kualitas keputusan sekaligus mempercepat proses pengambilan keputusan. Dalam banyak kasus, pengguna yang melihat grafik atau diagram membuat keputusan lebih akurat dibanding jika mereka hanya melihat tabel angka atau teks naratif.

Salah satu alasan utamanya adalah beban kognitif (*cognitive load*). Visualisasi membantu mengurangi beban memori kerja karena informasi spasial, hubungan antarvariabel, dan pola tren langsung terlihat tanpa harus dihitung atau diingat secara manual. Eberhard (2023) menunjukkan bahwa berbagai bentuk grafik seperti *line chart*, *bar chart*, *scatterplot*, hingga diagram yang lebih kompleks dapat

membantu pengguna mengenali pola, korelasi, dan anomali lebih cepat. Namun, efek positif ini bergantung pada desain: visualisasi yang terlalu rumit justru dapat menambah kebingungan dan meningkatkan beban kognitif.

Kaitannya dengan pemetaan strategis, visualisasi berperan mengubah strategi yang abstrak menjadi peta hubungan yang lebih konkret. Dalam konteks pengambilan keputusan strategis, visualisasi dapat menampilkan:

- 1) Hubungan sebab-akibat antara faktor lingkungan dan kinerja,
- 2) Keterkaitan antara berbagai unit atau fungsi organisasi,
- 3) Skenario “jika-maka” (*what if*) yang menunjukkan konsekuensi pilihan strategi.

Studi Asiabar *et al.* (2024) mengenai AI dalam manajemen strategis menekankan bahwa integrasi AI dan analitik ke dalam proses strategi membutuhkan representasi informasi yang dapat dipahami manajer—dan visualisasi adalah salah satu cara utama untuk mewujudkannya. AI dapat menghasilkan output kompleks, tetapi tanpa visualisasi yang tepat, insight tersebut sulit diinterpretasikan dan diintegrasikan ke dalam keputusan nyata.

Peran visualisasi juga terlihat dalam domain medis. Knapič *et al.* (2021) mengembangkan pendekatan explainable AI menggunakan LIME, SHAP, dan CIU untuk membantu menjelaskan keputusan model CNN pada citra endoskopi. Mereka menunjukkan bahwa penjelasan visual (misalnya highlighting area citra yang relevan) dapat meningkatkan pemahaman pengguna terhadap alasan di balik keputusan model, serta mempengaruhi bagaimana manusia memutuskan berdasarkan bantuan AI tersebut. CIU bahkan dinilai lebih transparan dan lebih cepat dipahami dibanding LIME dan SHAP.

Dari sisi kognisi organisasi, visualisasi dapat dilihat sebagai:

1. Alat sensemaking yaitu untuk membantu individu dan tim membangun makna bersama dari data yang kompleks.
2. Media koordinasi yaitu ketika semua pihak melihat visualisasi yang sama, diskusi strategi menjadi lebih terarah karena didasarkan pada gambaran visual yang sama.
3. Filter kognitif yaitu visualisasi memutuskan apa yang ditonjolkan dan apa yang disembunyikan. Desain yang buruk dapat menyesatkan, sedangkan desain yang baik membantu mengarahkan perhatian ke pola penting (Eberhard, 2023).

11.3 Teknologi dan Kognisi: AI dan Analitik dalam Strategi

Kecerdasan buatan (AI) dan analitik lanjutan mengubah cara organisasi memproses informasi. Dalam studi preprint tentang *Artificial Intelligence in Strategic Management*, Asiabar *et al.* (2024) mengulas berbagai aplikasi AI dalam proses pemindaian lingkungan, formulasi strategi, serta evaluasi alternatif. Mereka menemukan bahwa organisasi yang mengintegrasikan AI dalam proses strateginya memperoleh peningkatan signifikan dalam hal kualitas keputusan dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan eksternal. AI di sini bertindak sebagai *cognitive partner* yang memperkaya cara manajer memahami kompleksitas.

Pada level yang lebih operasional, Al-Surmi *et al.* (2022) menunjukkan bagaimana model keputusan berbasis AI dapat menggabungkan hasil pemodelan SEM. Kerangka tiga fase yang mereka usulkan menggambarkan bagaimana AI digunakan untuk: (1) menganalisis hubungan antar strategi dan kinerja, (2) mempelajari pola dari data aktual, dan (3) mengeksplorasi kombinasi strategi yang memberikan kinerja tertinggi. Ini adalah contoh konkret bagaimana AI berfungsi

sebagai *amplifier* kognisi: ia memperluas kemampuan manusia untuk membandingkan banyak alternatif yang secara manual hampir mustahil dilakukan.

Knapič *et al.* (2021) menunjukkan bahwa Explainable AI (XAI) sangat krusial ketika AI digunakan untuk membantu keputusan sensitif seperti diagnosis. Sistem CNN yang digunakan untuk analisis citra endoskopi dapat menghasilkan prediksi yang akurat, tetapi tanpa penjelasan, dokter mungkin ragu untuk menggunakannya. Dengan menambahkan LIME, SHAP, dan CIU, mereka menunjukkan bahwa penjelasan yang mudah dipahami dapat meningkatkan kepercayaan pengguna dan membantu mereka membuat keputusan yang lebih baik. Di sini AI tidak hanya memproses data, tetapi juga “berkomunikasi” dengan cara yang bersahabat dengan cara berpikir manusia.

Mao *et al.* (2024) melalui ALYMPICS mengeksplorasi bagaimana agen berbasis Large Language Model (LLM) dapat digunakan untuk mensimulasikan perilaku strategis dalam konteks game theory. Kerangka ini memungkinkan peneliti mempelajari interaksi strategis yang kompleks, seperti kompetisi atas sumber daya terbatas, dalam lingkungan simulasi yang terkontrol. Hasilnya menunjukkan bahwa agen LLM mampu memunculkan perilaku strategis yang mirip dengan manusia, seperti kerja sama, persaingan, dan adaptasi strategi dari waktu ke waktu. Ini membuka peluang AI digunakan sebagai “laboratorium kognisi strategis” di mana manajer dapat menguji skenario tanpa harus mengambil risiko di dunia nyata.

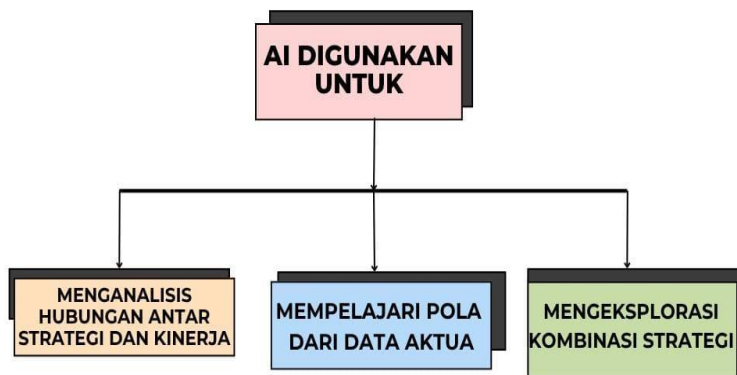
Sementara itu, Mehedi *et al.* (2024) memperlihatkan bagaimana kombinasi remote sensing dan DSS di pertanian presisi memungkinkan pengambilan keputusan yang sangat granular: kapan menyiram, di mana memberi pupuk, wilayah mana yang berisiko

kekeringan, dan sebagainya. AI dan analitik digunakan untuk menyintesis data multi-sumber menjadi rekomendasi yang mudah dieksekusi.

Jika disatukan, peran AI dan analitik dalam kognisi strategis dapat dirangkum sebagai:

- 1) Pendeteksi pola: menemukan struktur dan pola dalam data yang tidak terlihat oleh manusia.
- 2) Simulator strategi: seperti pada ALYMPICS, AI digunakan untuk menguji skenario game theory dan dinamika persaingan (Mao *et al.*, 2024).
- 3) Pemberi rekomendasi: seperti pada studi Al-Surmi *et al.* (2022), AI membantu memilih kombinasi strategi yang optimal.
- 4) Pemberi penjelasan: melalui XAI, AI bukan hanya “jawaban hitam-putih”, tetapi mitra yang menjelaskan rasionalitasnya (Knapič *et al.*, 2021).

Dengan demikian, teknologi AI tidak meniadakan peran manusia, akan tetapi yang memanfaatkan AI sebagai penopang kognitif.



Gambar 11.1 AI dan Analitik dalam Strategi

11.4 Pelatihan Kesadaran Kognitif untuk Manajer

Teknologi secanggih apa pun tetap tidak bisa menghapus fakta bahwa pengambil keputusan adalah manusia dengan berbagai bias. Karena itu, selain menginvestasikan sumber daya dalam AI dan DSS, organisasi perlu berinvestasi dalam pelatihan kesadaran kognitif (*cognitive awareness training*) bagi manajer.

Stewart & Kukucka (2025) menunjukkan bahwa dalam tugas pencarian wajah, peserta eksperimen dapat terdorong pada keputusan yang salah hanya karena informasi kontekstual yang bias misalnya deskripsi kasus yang menyiratkan bahwa tersangka “kemungkinan besar pelaku”. Bahkan ketika diberi tugas yang terstruktur, bias ini menggeser cara mereka mempersepsikan kemiripan wajah, sehingga keputusan menjadi kurang akurat. Pesan pentingnya: masalah bukan hanya pada datanya, tetapi juga pada “kacamata kognitif” yang dipakai manusia ketika membaca data.

Di sisi lain, Isoghie & Saleem (2025) dalam tinjauan sistematis tentang situation awareness (SA) dan cognitive workload di lingkungan pelatihan VR menunjukkan bahwa kualitas keputusan sangat terkait dengan kemampuan individu mempertahankan gambaran situasi yang utuh sambil mengelola beban kognitif. Ketika workload terlalu tinggi, SA turun; ketika SA menurun, keputusan menjadi lambat atau salah. Ini sangat relevan untuk manajer yang harus memproses banyak informasi, di bawah tekanan waktu, sambil mempertimbangkan berbagai kepentingan.

Pelatihan kesadaran kognitif idealnya mencakup beberapa komponen:

1. Pengenalan bias kognitif melalui contoh nyata
Menggunakan ilustrasi seperti penelitian Stewart & Kukucka (2025), manajer diajak melihat bagaimana *contextual bias* dan

confirmation bias dapat mengubah penilaian terhadap informasi yang sebenarnya sama. Tujuannya agar mereka lebih waspada terhadap “cerita” yang menempel pada data.

2. Latihan mengelola beban kognitif dan mempertahankan SA
Dengan inspirasi dari temuan Isoghie & Saleem (2025), pelatihan dapat menggunakan simulasi yang meningkatkan kompleksitas informasi secara bertahap. Manajer dilatih untuk memprioritaskan informasi, mengabaikan distraksi, dan tetap menjaga gambaran besar situasi meski banyak detail yang masuk.
3. Belajar berinteraksi kritis dengan AI dan XAI
Temuan Knapič *et al.* (2021) tentang LIME, SHAP, dan CIU menunjukkan bahwa penjelasan model dapat memengaruhi cara manusia mempercayai atau mempertanyakan keputusan AI. Dalam pelatihan, manajer perlu dibiasakan untuk:
 - 1) Membaca penjelasan model,
 - 2) Bertanya kapan rekomendasi AI masuk akal, dan kapan perlu dikritisi, bukan sekadar menerima output sistem secara pasif.

11.5 Evaluasi Pertanyaan

1. Saudara diminta menjelaskan pengertian kognisi dalam konteks Manajemen Strategis, serta bagaimana konsep keterbatasan rasionalitas (*bounded rationality*) menjadi dasar bagi pengembangan Decision Support Systems (DSS) dalam mendukung pengambilan keputusan organisasi.
2. Saudara diminta menjelaskan peran visualisasi data sebagai alat bantu kognitif dalam proses *sensemaking*, serta menguraikan bagaimana visualisasi interaktif dapat mengurangi

beban kognitif dan mencegah kesalahan interpretasi dalam analisis strategis.

3. Saudara diminta menjelaskan bagaimana kecerdasan buatan (AI) dan analitik data berfungsi sebagai *cognitive amplifiers* yang memperluas kapasitas berpikir manajer, serta bagaimana konsep *augmented intelligence* memperkuat kualitas keputusan dalam organisasi modern.
4. Saudara diminta menjelaskan tujuan dan manfaat pelatihan kesadaran kognitif (*cognitive awareness training*) bagi manajer dalam mengenali dan mengurangi bias kognitif seperti *confirmation bias*, *anchoring bias*, dan *belief perseverance* yang memengaruhi penilaian strategis.
5. Saudara diminta memberikan contoh penerapan nyata *augmented intelligence* atau AI-based Decision Support Systems (DSS) dalam organisasi, serta menjelaskan bagaimana kolaborasi antara kemampuan analitik mesin dan intuisi manusia menghasilkan keputusan strategis yang lebih cepat, akurat, dan adaptif.

Daftar Pustaka

- Al-Surmi, A., Bashiri, M., & Koliouisis, I. (2022). AI-Based Decision-Making: Combining Strategies to Improve Operational Performance. *International Journal of Production Research*, 60(14), 4464–4486.
- Asiabar, M. G., Asiabar, M. G., & Asiabar, A. G. (2024). Artificial Intelligence in Strategic Management: Examining Novel AI Applications in Organizational Strategic Decision-Making. *Preprints*.

- Eberhard, K. (2023). The Effects of Visualization on Judgment and Decision-Making: A Systematic Literature Review. *Management Review Quarterly*, 73(1), 167–214.
- Isoghie, E. J., & Saleem, J. J. (2025). *The Interplay Between Situation Awareness (SA) and Cognitive Workload in Virtual Reality Training Environments: A Comprehensive Systematic Review*.
- Knapič, S., Malhi, A., Saluja, R., & Främpling, K. (2021). Explainable Artificial Intelligence for Human Decision Support System in the Medical Domain. *Machine Learning and Knowledge Extraction*, 3(3), 740–770.
- Mao, S., Cai, Y., Xia, Y., Wu, W., Wang, X., Wang, F., Guan, Q., Ge, T., & Wei, F. (2024). ALYMPICS: LLM Agents Meet Game Theory – Exploring Strategic Decision-Making with AI Agents. *ArXiv Preprint*.
- Mehedi, I. M., Islam, M., Hossain, M. S., Bhuiyan, M. A. S., Rahman, M. M., & Rahman, M. A. (2024). Remote Sensing and Decision Support System Applications in Precision Agriculture: Challenges and Possibilities. *IEEE Access*.
- Stewart, C. K., & Kukucka, J. (2025). Cognitive Bias Affects Perception and Decision-Making in Simulated Facial Recognition Searches. *Behavioral Sciences*, 15(8), 1094.

BIODATA PENULIS



Dian Ika Wati, Penulis menempuh pendidikan sarjana pada Program Studi Pendidikan Bahasa Inggris di Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa Yogyakarta. Setelah itu melanjutkan pendidikan Magister Manajemen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Widya Wiwaha Yogyakarta, dan saat ini sedang menempuh pendidikan jenjang Doktor (S3) Manajemen di Universitas Teknologi Yogyakarta.

Penulis berkarier sebagai Direktur Keuangan Klinik Bedah Plastik dan Estetika Zen Yogyakarta, dengan fokus pada pengelolaan keuangan, perencanaan strategis, tata kelola klinik, dan pengembangan sistem manajemen berbasis data. Pengalaman profesionalnya banyak berkaitan dengan pengelolaan anggaran, manajemen risiko operasional, pengembangan prosedur bisnis, serta peningkatan efisiensi layanan kesehatan modern.

Dalam praktik manajerial, penulis aktif mengembangkan sistem keuangan yang transparan, akurat, serta adaptif terhadap kebutuhan industri layanan kesehatan estetik. Komitmen penulis terhadap literasi keuangan, etika bisnis, dan tata kelola klinik menjadi landasan utama dalam mendukung pertumbuhan dan

keberlanjutan layanan di Klinik Bedah Plastik dan Estetika Zen.
Email linikzenjogja@gmail.com

BAB 12

KOGNISI DAN ETIKA DALAM MANAJEMEN STRATEGIS

HADI YUNTARTO

Tujuan Pembelajaran:

Bab ini bertujuan memberikan pemahaman kepada mahasiswa tentang:

1. Peran kognisi dalam pengambilan keputusan etis, termasuk bagaimana persepsi, *mental models*, dan bias kognitif memengaruhi keputusan strategis.
2. Mengidentifikasi dan mengevaluasi bias kognitif serta menerapkan strategi untuk meminimalkan dampaknya pada proses pengambilan keputusan etis.
3. Peran kognisi dalam Tanggung Jawab Sosial Perusahaan *Corporate Social Responsibility* (CSR) dan bagaimana pemikiran analitis, empati kognitif, serta orientasi jangka panjang memengaruhi implementasi CSR.
4. Menganalisis studi kasus dilema etika untuk merumuskan keputusan strategis yang etis, rasional, dan berkelanjutan dalam konteks UMKM

Manajemen strategis merupakan serangkaian keputusan dan tindakan yang menentukan kinerja jangka panjang suatu organisasi (Wheelen et al, 1995). Dalam konteks ini, kognisi berperan penting karena mengacu pada proses berpikir, persepsi, penalaran, dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh individu maupun kelompok manajemen. Kognisi strategis menekankan bagaimana para pemimpin organisasi memproses informasi, menafsirkan lingkungan, dan merumuskan strategi yang efektif.

Beberapa aspek penting dalam kognisi strategis meliputi:

1. **Persepsi Strategis** yaitu bagaimana individu maupun kelompok manajemen memandang peluang dan ancaman eksternal.
2. **Bias Kognitif** seperti *overconfidence*, *anchoring*, atau *myopia* yang dapat memengaruhi kualitas strategi.
3. **Kerangka Mental (*mental models*)** yaitu asumsi dan pandangan yang digunakan untuk memetakan masalah strategis.
4. **Pembelajaran organisasi** yakni kemampuan menyerap informasi baru dan menggunakannya untuk perbaikan strategi secara berkelanjutan.

Kahneman (2011) menjelaskan *bounded rationality* dengan menunjukkan bahwa pikiran manusia bekerja melalui dua sistem pemikiran dan sering menggunakan heuristik yang menghasilkan *bias* secara sistematis. Sistem yang pertama adalah cara berpikir yang cepat, otomatis, dan intuitif, sedangkan sistem ke dua adalah cara berpikir yang lambat, analitis, dan membutuhkan usaha mental. Karena keterbatasan kapasitas kognitif, manusia cenderung lebih sering mengandalkan heuristik, yaitu jalan pintas mental untuk mengambil keputusan dengan cepat tetapi tidak selalu akurat. Akibatnya, penilaian dan pilihan manusia kerap menyimpang dari rasionalitas sempurna. Konsep ini sejalan dengan gagasan Herbert

Simon bahwa manusia tidak sepenuhnya rasional karena keterbatasan dalam memproses informasi dan membuat keputusan. Keterbatasan kognisi manusia, membuat proses pengambilan keputusan strategis tidak semata hasil analisis rasional, melainkan hasil interaksi kompleks antara faktor kognitif, sosial, dan situasional. Donaldson dan Dunfee (1994) menegaskan bahwa pengambilan keputusan strategis harus berlandaskan norma moral universal serta kontrak sosial lokal. Dengan demikian, etika berfungsi sebagai kerangka normatif yang membimbing arah keputusan manajemen. Etika dalam manajemen strategis berkaitan dengan prinsip moral, nilai, dan norma yang memastikan bahwa strategi tidak hanya efektif dan kompetitif, tetapi juga bertanggung jawab secara sosial. Dimensi etika strategis dapat dilihat dari aspek berikut:

1. **Etika dalam Formulasi Strategi** yaitu memastikan tujuan organisasi selaras dengan nilai moral dan tidak semata mengejar keuntungan finansial.
2. **Etika dalam Implementasi Strategi** yang menuntut praktik bisnis adil, kepatuhan hukum, serta tanggung jawab terhadap karyawan, konsumen, dan lingkungan.
3. **Etika dalam Evaluasi Strategi** yaitu mempertimbangkan dampak jangka panjang, keberlanjutan, dan keadilan bagi seluruh pemangku kepentingan (*stakeholders*).
4. **Tata Kelola Perusahaan (*Corporate Governance*)** yang menjamin transparansi, akuntabilitas, dan integritas dalam proses manajerial.

Donaldson dan Dunfee (1999) melalui *Integrative Social Contracts Theory (ISCT)* menyoroti bahwa proses pengambilan keputusan strategis tidak hanya ditentukan oleh pertimbangan rasional, tetapi juga oleh konstruksi kognitif dan norma etika yang diinternalisasi

oleh individu maupun organisasi. Teori ini berargumen bahwa dalam konteks bisnis global yang kompleks, setiap keputusan strategis merupakan hasil interaksi antara kerangka berpikir (*cognitive frameworks*) dan sistem nilai moral (*ethical norms*) yang beroperasi di berbagai tingkat baik universal maupun kontekstual.

1. Proses Kognitif dalam Pengambilan Keputusan Strategis.
Dalam perspektif Donaldson dan Dunfee (1999), kognisi memainkan peran penting bagaimana para pengambil keputusan menafsirkan situasi etis yang dihadapi. Proses kognitif ini mencakup persepsi, interpretasi, dan evaluasi terhadap informasi serta konteks sosial di mana keputusan dibuat. Pemimpin organisasi menggunakan *mental models* dan skema berpikir untuk memahami peluang, risiko, dan konsekuensi dari setiap alternatif tindakan. Namun, keterbatasan rasionalitas (*bounded rationality*) dan bias kognitif dapat memengaruhi objektivitas mereka dalam menilai isu etis, sehingga menuntut adanya refleksi moral yang lebih mendalam
2. Dimensi Etika dalam Keputusan Strategis.
Etika, menurut Donaldson dan Dunfee (1999), berfungsi sebagai mekanisme pengarah bagi proses kognitif agar keputusan strategis tidak menyimpang dari norma moral universal. Melalui kerangka *macro-social contracts*, teori ini menegaskan pentingnya prinsip etika global seperti keadilan, kejujuran, dan tanggung jawab sosial. Namun, *Integrative Social Contracts Theory* juga mengakui keberadaan *micro-social contracts*, yaitu norma lokal yang diadopsi oleh komunitas bisnis tertentu. Dengan demikian, pengambilan keputusan etis harus mempertimbangkan keseimbangan antara prinsip moral

universal dan konteks sosial-budaya tempat organisasi beroperasi.

3. Integrasi Kognisi dan Etika dalam Strategi Bisnis.

Donaldson dan Dunfee (1999) menekankan bahwa keputusan strategis yang etis muncul ketika proses kognitif (bagaimana individu berpikir dan menilai) diintegrasikan dengan komitmen terhadap nilai moral. Pemimpin yang memiliki kesadaran kognitif tinggi akan lebih mampu mengenali dilema etika yang tersembunyi (*ethical blind spots*) dan menilai implikasinya secara menyeluruh. Integrasi ini membantu perusahaan menghindari strategi yang mungkin efektif secara ekonomi tetapi merugikan pihak lain, seperti praktik monopoli, *greenwashing*, atau eksploitasi sumber daya manusia. Sebaliknya, strategi yang didasarkan pada refleksi kognitif dan etika mampu menciptakan nilai jangka panjang yang berkelanjutan bagi seluruh pemangku kepentingan.

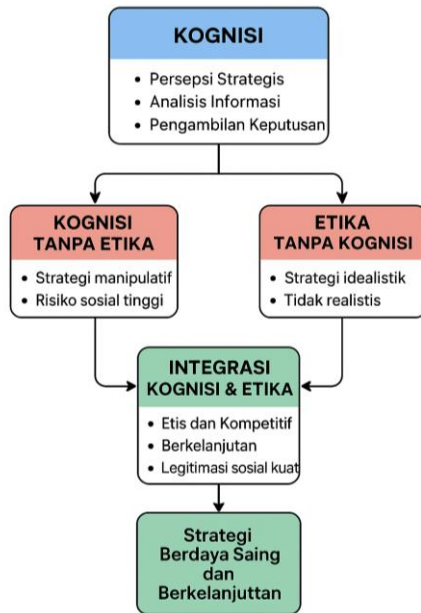
4. Implikasi bagi Manajemen Strategis.

Dalam praktik manajemen strategis, interaksi antara kognisi dan etika memiliki implikasi yang luas terhadap cara organisasi merumuskan visi, menetapkan tujuan, dan mengevaluasi kinerja. Keputusan strategis yang hanya berorientasi pada rasionalitas ekonomi berisiko mengabaikan dampak sosial dan lingkungan, sedangkan keputusan yang terlalu idealistis dapat kehilangan daya saing pasar. Oleh karena itu, keseimbangan antara analisis kognitif dan pertimbangan etika menjadi kunci dalam menciptakan strategi yang adaptif, sah secara sosial, dan berkelanjutan.

Kontribusi Donaldson dan Dunfee (1999) memberikan pemahaman mendalam bahwa etika dan kognisi bukanlah dua

entitas yang terpisah, melainkan dua dimensi yang saling berinteraksi dalam proses pengambilan keputusan strategis. Integrasi antara keduanya memungkinkan perusahaan mengembangkan strategi yang tidak hanya rasional dan kompetitif, tetapi juga bermoral dan berorientasi pada keberlanjutan sosial. Dalam konteks ini, keputusan strategis yang cerdas adalah keputusan yang dihasilkan dari keseimbangan antara pemikiran kritis dan kesadaran etis.

Kognisi memberikan kerangka berpikir rasional dan analitis dalam formulasi strategi, sementara etika memberikan batasan moral agar strategi yang dijalankan sah, adil, dan berkelanjutan.



Gambar 12.1 Model Konseptual Hubungan Kognisi dan Etika dalam Manajemen Strategis

1. **Kognisi tanpa etika** dapat menghasilkan strategi yang cerdas namun berpotensi merugikan pihak lain, seperti dalam kasus manipulasi pasar atau praktik *greenwashing*.

2. **Etika tanpa kognisi** dapat melahirkan idealisme tinggi, tetapi strategi yang dihasilkan mungkin tidak realistis atau tidak kompetitif.
3. **Integrasi antara kognisi dan etika** memungkinkan terciptanya strategi yang berdaya saing sekaligus berkelanjutan, dengan mempertimbangkan kepentingan jangka panjang, legitimasi sosial, dan kesejahteraan seluruh *stakeholders*.

12.1 Pengaruh Kognisi pada Pengambilan Keputusan Etis

Pengambilan keputusan etis merupakan salah satu aspek fundamental dalam manajemen dan kepemimpinan organisasi. Keputusan etis tidak hanya dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti regulasi, norma sosial, dan tekanan lingkungan bisnis, tetapi juga dipengaruhi secara signifikan oleh proses kognitif individu. Menurut Li (2023), proses kognitif memiliki peran yang sangat penting dalam pengambilan keputusan etis karena memungkinkan individu untuk menalar, menganalisis, serta mengevaluasi informasi yang relevan secara moral sebelum menentukan tindakan yang dianggap paling tepat. Li menjelaskan bahwa cara berpikir atau gaya kognitif seseorang dapat memengaruhi pilihan moral yang muncul dalam suatu dilema, termasuk bagaimana individu menilai konsekuensi tindakan dan norma sosial yang terlibat.

Kognisi menentukan bagaimana seseorang menafsirkan situasi, menimbang pilihan, serta mengevaluasi konsekuensi dari tindakannya. Oleh karena itu, pemahaman mengenai peran kognisi dalam proses ini menjadi penting untuk menjelaskan mengapa individu atau organisasi dapat menghasilkan keputusan yang selaras, atau sebaliknya, bertentangan dengan standar etika.. Pemimpin organisasi sering dihadapkan pada dilema yang menuntut keseimbangan antara

kepentingan bisnis dan tanggung jawab sosial. Dalam konteks ini, mekanisme kognitif berperan penting sebagai filter yang menentukan bagaimana suatu situasi dipersepsi, bagaimana informasi diproses, dan bagaimana nilai etis diintegrasikan ke dalam pilihan yang diambil.

Kognisi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kualitas etika dalam pengambilan keputusan. Cara individu memproses informasi, menafsirkan situasi, serta memilih pendekatan berpikir akan menentukan sejauh mana keputusan yang dihasilkan sesuai dengan prinsip moral. Tiga dimensi utama yaitu kecepatan proses berpikir, kerangka nilai yang digunakan, serta keterbukaan mental menjadi faktor penting dalam menjelaskan hubungan antara kognisi dan etika.

1. Keputusan Cepat berbanding keputusan Reflektif

Pengambilan keputusan dapat terjadi secara cepat (intuitif) maupun reflektif (analitis). Keputusan cepat biasanya lebih dipengaruhi oleh bias kognitif, seperti stereotip atau framing, yang dapat melemahkan pertimbangan moral. Sebaliknya, proses reflektif memungkinkan individu untuk menimbang konsekuensi jangka panjang serta mempertimbangkan kepentingan berbagai pihak. Dengan demikian, semakin tinggi kemampuan reflektif seseorang, semakin besar peluang keputusan yang dihasilkan sejalan dengan standar etika.

2. Kerangka Nilai

Kerangka kognitif yang terbentuk dari prinsip moral, seperti keadilan, transparansi, dan tanggung jawab, berfungsi sebagai pedoman dalam menyaring pilihan. Pemimpin yang menginternalisasi nilai-nilai ini akan lebih konsisten dalam menegakkan etika, bahkan

ketika menghadapi tekanan eksternal atau dilema bisnis. Tanpa kerangka nilai yang kuat, keputusan cenderung bergeser mengikuti kepentingan pragmatis yang dapat mengorbankan integritas moral.

3. Keterbukaan Mental

Aspek penting lain dari dampak kognitif adalah keterbukaan mental, yaitu kemampuan untuk mempertimbangkan perspektif alternatif dan menerima informasi baru. Keterbukaan ini memperkaya pemikiran etis karena memungkinkan pemimpin melihat isu dari sudut pandang beragam pemangku kepentingan. Dengan demikian, keputusan yang dihasilkan tidak hanya lebih adil, tetapi juga lebih berkelanjutan secara sosial.

Dampak kognitif terhadap etika dalam pengambilan keputusan tercermin dalam perbedaan antara pemikiran cepat dan reflektif, keberadaan kerangka nilai moral, serta tingkat keterbukaan mental individu. Ketiga aspek ini saling melengkapi dan menentukan sejauh mana keputusan bisnis atau organisasi dapat selaras dengan prinsip-prinsip etis. Oleh karena itu, penguatan kapasitas kognitif yang berbasis nilai dan keterbukaan menjadi strategi penting untuk membangun kepemimpinan etis dalam konteks organisasi modern.

12.2 Bias Kognitif dalam Dilema Etika

Bias kognitif merupakan salah satu tantangan serius dalam proses pengambilan keputusan etis. Bias ini didefinisikan sebagai pola penyimpangan dari norma atau rasionalitas dalam penilaian, yang menyebabkan individu membuat keputusan yang kurang tepat. Ruhl (2023), menjelaskan bias kognitif sebagai kesalahan sistematis dalam berpikir yang memengaruhi cara kita memproses informasi, memandang orang lain, dan membuat keputusan. Bias ini dapat menyebabkan pikiran atau penilaian irasional dan seringkali

didasarkan pada persepsi, ingatan, atau keyakinan individu dan masyarakat kita. Dalam konteks etika, bias kognitif dapat menghalangi individu atau organisasi dalam mengenali, menilai, dan menindaklanjuti isu moral secara objektif

Dalam konteks manajemen strategis dan pengambilan keputusan etis, bias kognitif memiliki pengaruh signifikan terhadap cara individu maupun organisasi memersepsikan situasi, menilai alternatif, serta menentukan tindakan. Bias ini sering kali beroperasi secara tidak disadari, mengaburkan pertimbangan moral dan menyebabkan penyimpangan dari nilai-nilai etis yang seharusnya dijunjung. Berikut beberapa jenis bias kognitif yang umum memengaruhi keputusan etis:

1. Bias Konfirmasi (*Confirmation Bias*).

Bias ini terjadi ketika individu cenderung mencari, menafsirkan, dan mengingat informasi yang sesuai dengan keyakinan atau pandangan yang sudah dimilikinya. Dalam konteks etika bisnis, bias ini dapat menghambat objektivitas dalam menilai keputusan yang diambil. Contoh etis: pemilik UMKM mungkin hanya memperhatikan data yang mendukung penggunaan bahan baku murah dan tidak ramah lingkungan karena dianggap efisien, sembari mengabaikan kritik konsumen terhadap dampak negatif keputusan tersebut terhadap lingkungan dan reputasi jangka panjang perusahaan.

2. Bias Kepercayaan Diri Berlebihan (*Overconfidence Bias*).

Overconfidence bias muncul ketika individu memiliki keyakinan berlebihan terhadap kemampuan, pengetahuan, atau penilaiannya sendiri. Bias ini dapat menyebabkan pengambilan keputusan yang terburu-buru dan berisiko tinggi, serta mengabaikan prinsip etika. Contoh etis: Seorang pengusaha merasa

aturan etika atau regulasi tidak berlaku bagi bisnisnya karena reputasi yang baik atau pengalaman panjang, sehingga berani mengambil jalan pintas seperti manipulasi data atau pelanggaran prosedur demi keuntungan jangka pendek

.3. Bias Status Quo (*Status Quo Bias*).

Bias ini mencerminkan kecenderungan individu atau organisasi untuk mempertahankan kondisi yang ada dan menolak perubahan, meskipun perubahan tersebut dapat membawa perbaikan signifikan. Contoh etis: sebuah perusahaan enggan mengadopsi sistem keamanan data terbaru dengan alasan efisiensi biaya, padahal sistem lama berisiko terhadap kebocoran data pelanggan. Sikap ini menandakan kegagalan untuk menempatkan tanggung jawab etis di atas kenyamanan operasional.

4. Kebutaan Moral (*Ethical Fading*).

Ethical fading terjadi ketika dimensi moral dari suatu keputusan menghilang dari kesadaran pengambil keputusan. Dalam kondisi ini, masalah etika dipersepsikan semata-mata sebagai persoalan bisnis atau efisiensi, bukan sebagai isu moral. Contoh etis: manajer hanya fokus pada pengurangan biaya dan peningkatan laba tanpa mempertimbangkan implikasi sosial, seperti kondisi kerja yang tidak layak atau kerusakan lingkungan akibat proses produksi.

Secara keseluruhan, keberadaan bias-bias kognitif ini menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan etis tidak hanya bergantung pada niat baik atau nilai moral individu, tetapi juga pada kemampuan reflektif dan kesadaran kognitif dalam mengenali distorsi berpikir. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun

budaya reflektif dan sistem pengawasan etis untuk meminimalkan dampak bias terhadap keputusan strategis yang diambil.

Bias kognitif menjadi penghalang serius dalam pengambilan keputusan etis karena mengaburkan dimensi moral dan mempersempit ruang pertimbangan. Namun, dengan pemahaman teoritis yang tepat dan penerapan strategi mitigasi, organisasi dapat mengurangi pengaruh bias ini. Penerapan pendekatan reflektif, berbasis data, dan terbuka terhadap perspektif alternatif menjadi kunci untuk menghasilkan keputusan etis yang konsisten dan berkelanjutan.

Dampak Bias terhadap Keputusan Etis

Dalam konteks manajemen strategis, pengambilan keputusan etis sering kali dipengaruhi oleh berbagai bentuk bias kognitif yang tidak disadari. Bias ini muncul akibat keterbatasan cara individu memproses informasi, menilai situasi, dan mengambil keputusan dalam kondisi yang kompleks. Meskipun bias merupakan bagian alami dari proses berpikir manusia, dampaknya terhadap etika organisasi dapat signifikan apabila tidak dikenali dan dikelola dengan baik.

Secara umum, terdapat tiga dampak utama bias terhadap kualitas keputusan etis.

Pertama, keterbatasan perspektif menjadi dampak paling mendasar dari bias kognitif. Bias seperti *confirmation bias* atau *anchoring effect* dapat menyebabkan individu hanya berfokus pada informasi yang mendukung pandangan mereka, sambil mengabaikan data lain yang relevan. Akibatnya, pengambil keputusan kehilangan kemampuan untuk memahami secara menyeluruh konsekuensi dari keputusan yang dibuat. Dalam konteks strategis, hal ini dapat menimbulkan keputusan yang tampak rasional di permukaan, tetapi

sesungguhnya mengandung risiko moral dan sosial yang tidak terantisipasi.

Kedua, bias kognitif dapat menyebabkan kegagalan dalam mengelola risiko. Ketika bias seperti *overconfidence* atau *self-serving bias* mendominasi, individu atau organisasi cenderung meremehkan potensi konflik kepentingan dan bahaya dari keputusan yang diambil. Hal ini meningkatkan kerentanan terhadap skandal etika, penyalahgunaan wewenang, dan praktik bisnis yang tidak bertanggung jawab. Dalam jangka panjang, ketidakmampuan mengidentifikasi serta memitigasi risiko etis ini dapat mengganggu stabilitas organisasi dan mengancam keberlanjutan strateginya.

Ketiga, penurunan kredibilitas menjadi konsekuensi nyata dari keputusan yang terdistorsi oleh bias. Ketika organisasi terus menunjukkan ketidakkonsistenan antara nilai moral yang diklaim dan tindakan yang dilakukan, kepercayaan para pemangku kepentingan (*stakeholders*) akan melemah. Reputasi yang rusak tidak hanya memengaruhi hubungan dengan konsumen, tetapi juga dapat menurunkan loyalitas karyawan, menghambat investasi, dan mengurangi legitimasi sosial perusahaan di mata publik.

Secara keseluruhan, bias kognitif tidak dapat dihapus sepenuhnya dari proses pengambilan keputusan, namun dapat diminimalkan melalui peningkatan kesadaran etis (*ethical awareness*), pelatihan reflektif, dan penerapan tata kelola yang transparan. Dengan mengenali bagaimana bias bekerja, organisasi dapat membangun sistem pengambilan keputusan yang lebih rasional, adil, dan selaras dengan nilai moral, sehingga mampu menjaga integritas serta daya saing jangka panjang.

Strategi Mengurangi Bias Kognitif dalam Pengambilan Keputusan Etis

Bias kognitif merupakan hambatan signifikan dalam proses pengambilan keputusan etis, terutama di lingkungan manajerial yang kompleks dan dinamis. Bias dapat menyebabkan penyimpangan dalam persepsi, interpretasi, dan penilaian informasi, yang pada akhirnya menurunkan kualitas keputusan strategis. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan strategi sistematis untuk meminimalkan pengaruh bias dan memperkuat objektivitas dalam proses pengambilan keputusan. Beberapa pendekatan yang terbukti efektif antara lain diversifikasi tim, penerapan protokol *devil's advocate*, pengambilan keputusan berbasis data, dan penggunaan metode *scenario planning*.

Pertama, diversifikasi tim menjadi langkah penting dalam memperluas perspektif kognitif. Melibatkan anggota dengan latar belakang pendidikan, pengalaman, budaya, dan sudut pandang yang beragam memungkinkan organisasi memperoleh pandangan yang lebih komprehensif terhadap suatu masalah. Tim yang heterogen secara kognitif dapat saling menantang asumsi dan mencegah terjadinya *groupthink*—fenomena di mana keputusan diambil tanpa kritik karena dominasi satu pandangan tertentu. Dengan demikian, keberagaman tidak hanya meningkatkan kreativitas strategis, tetapi juga memperkuat dasar etika dalam proses pengambilan keputusan.

Kedua, penerapan protokol *devil's advocate* berfungsi sebagai mekanisme kontrol terhadap bias konfirmasi dan keyakinan berlebihan. Dalam pendekatan ini, seorang anggota tim ditunjuk secara khusus untuk mengkritisi ide, rencana, atau keputusan yang diusulkan secara konstruktif. Peran ini membantu organisasi menilai alternatif dari berbagai sisi dan menguji validitas argumen yang digunakan. Praktik *devil's advocacy* juga meningkatkan budaya

diskusi terbuka, transparansi, serta akuntabilitas dalam proses strategis.

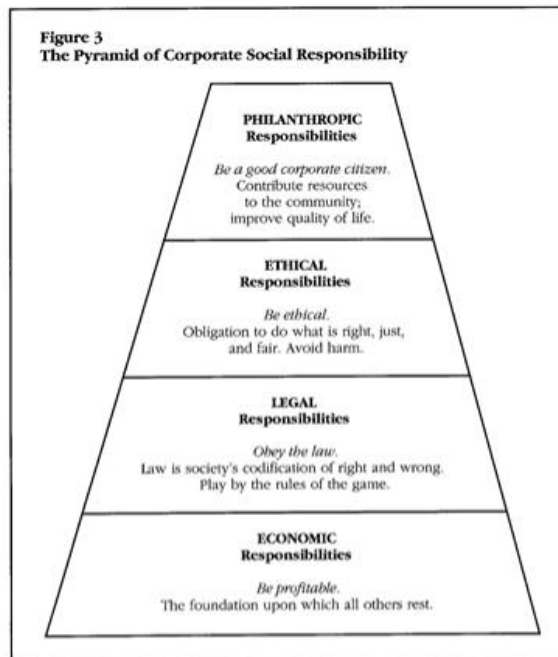
Ketiga, pengambilan keputusan berbasis data (*data-driven decision making*) menekankan pentingnya penggunaan informasi objektif dan terukur. Ketika keputusan didasarkan pada bukti empiris, organisasi dapat mengurangi ketergantungan pada intuisi atau asumsi yang subjektif. Pendekatan ini membantu meminimalkan bias seperti *availability heuristic* dan *anchoring*, yang sering kali muncul akibat pengaruh pengalaman pribadi atau informasi yang mudah diingat. Dengan memanfaatkan analisis data dan teknologi informasi, organisasi dapat menghasilkan keputusan yang lebih rasional, konsisten, dan transparan.

Keempat, metode *scenario planning* menjadi strategi penting untuk mengantisipasi ketidakpastian dan mengurangi bias persepsi jangka pendek. Melalui simulasi berbagai skenario—termasuk skenario ekstrem—pengambil keputusan dapat menilai risiko dan peluang dari berbagai kemungkinan masa depan. Pendekatan ini mendorong manajer untuk berpikir fleksibel, mempertimbangkan berbagai variabel, dan menghindari bias *status quo* yang sering menghambat inovasi strategis.

Secara keseluruhan, penerapan keempat strategi tersebut memperkuat kapasitas organisasi untuk membuat keputusan etis yang rasional, transparan, dan adaptif terhadap perubahan lingkungan. Dengan mengintegrasikan prinsip diversifikasi, kritik konstruktif, data objektif, dan perencanaan skenario, organisasi tidak hanya mampu mengurangi bias kognitif, tetapi juga membangun fondasi manajemen strategis yang berintegritas dan berkelanjutan.

12.3 Peran Kognisi dalam Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR)

Konsep Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (*Corporate Social Responsibility/CSR*) mengalami perkembangan yang signifikan seiring meningkatnya kesadaran akan pentingnya peran perusahaan dalam menciptakan keseimbangan antara kepentingan ekonomi dan sosial. Salah satu model konseptual yang paling berpengaruh dalam memahami struktur CSR dikemukakan oleh Archie B. Carroll (1991), yang membagi tanggung jawab sosial perusahaan ke dalam empat tingkatan utama, yaitu tanggung jawab ekonomi, hukum, etis, dan filantropis. Keempat tingkatan ini membentuk sebuah piramida yang merepresentasikan hierarki kewajiban sosial perusahaan terhadap masyarakat.



Gambar 12. 2 Konseptual Piramida Tanggung Jawab Sosial Perusahaan menurut Carroll (1991)

1. **Tanggung Jawab Ekonomi (*Economic Responsibility*).**

Tanggung jawab ekonomi merupakan dasar dari seluruh aktivitas perusahaan. Pada tingkatan ini, perusahaan diharapkan mampu menghasilkan keuntungan yang berkelanjutan, menciptakan lapangan kerja, serta memberikan produk dan layanan yang bernilai bagi konsumen. Profitabilitas menjadi indikator utama keberhasilan ekonomi, namun dalam kerangka CSR, keuntungan harus dicapai tanpa mengorbankan kesejahteraan sosial maupun lingkungan. Dengan demikian, tujuan ekonomi tidak hanya berorientasi pada laba semata, tetapi juga menjadi sarana untuk mendukung tanggung jawab sosial lainnya.
2. **Tanggung Jawab Hukum (*Legal Responsibility*)**

Selain mengejar keuntungan, perusahaan juga wajib mematuhi peraturan dan hukum yang berlaku. Tanggung jawab hukum menekankan pentingnya kepatuhan terhadap standar pemerintah, undang-undang ketenagakerjaan, regulasi lingkungan, serta peraturan pajak. Pemenuhan tanggung jawab hukum menunjukkan komitmen perusahaan untuk menjalankan bisnis secara sah dan beretika, serta menjaga kepercayaan publik. Dalam konteks global, hal ini juga mencakup kepatuhan terhadap norma dan regulasi internasional yang relevan.
3. **Tanggung Jawab Etis (*Ethical Responsibility*).**

Tanggung jawab etis melampaui batas hukum formal dan berkaitan dengan prinsip moral serta nilai-nilai universal tentang benar dan salah. Pada level ini, perusahaan diharapkan berperilaku secara adil, jujur, dan menghormati hak-hak semua pihak yang terlibat. Keputusan etis sering kali menuntut refleksi kognitif dan moral, terutama dalam situasi yang tidak

diatur secara eksplisit oleh hukum. Perusahaan yang memiliki komitmen etis tinggi cenderung mempertahankan reputasi positif dan memperoleh legitimasi sosial dari para pemangku kepentingan.

4. Tanggung Jawab Filantropis (*Philanthropic Responsibility*).
Tingkat tertinggi dalam piramida CSR adalah tanggung jawab filantropis, yaitu keterlibatan perusahaan dalam kegiatan sosial yang bersifat sukarela. Bentuknya dapat berupa sumbangan dana, program sosial masyarakat, beasiswa pendidikan, atau dukungan terhadap kegiatan lingkungan. Aktivitas filantropis mencerminkan kepedulian moral dan nilai kemanusiaan perusahaan, serta memperkuat hubungan emosional antara perusahaan dan masyarakat. Meskipun bersifat sukarela, kontribusi filantropis sering menjadi simbol kepemimpinan moral dan citra positif perusahaan di mata publik.

Model piramida CSR Carroll (1991) memberikan kerangka konseptual yang komprehensif untuk memahami berbagai dimensi tanggung jawab perusahaan. Keempat tingkatan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan bisnis tidak dapat diukur hanya dari kinerja ekonomi, melainkan juga dari kepatuhan hukum, integritas etis, dan kontribusi sosial. Dalam praktik manajemen modern, perusahaan yang mampu menyeimbangkan keempat tanggung jawab ini akan lebih berpeluang mencapai keberlanjutan (*sustainability*) serta memperoleh legitimasi sosial jangka panjang.

Dimensi Kognitif dalam Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR)

Kognisi memainkan peranan penting dalam mengarahkan bagaimana organisasi memahami dan menafsirkan tanggung jawab sosialnya. Dalam konteks *Corporate Social Responsibility (CSR)*,

kemampuan kognitif individu maupun kelompok manajemen berperan dalam menilai dampak sosial, mengidentifikasi kebutuhan pemangku kepentingan, serta merumuskan strategi keberlanjutan yang seimbang antara kepentingan ekonomi dan etika. Dimensi kognitif ini dapat diuraikan menjadi tiga aspek utama, yaitu keterampilan analitis, empati kognitif, dan pengambilan keputusan berkelanjutan.

1. Keterampilan Analitis.

Keterampilan analitis mengacu pada kemampuan untuk menilai dan mengukur dampak sosial, ekonomi, serta lingkungan dari aktivitas perusahaan secara sistematis. Dalam pelaksanaan CSR, kemampuan ini memungkinkan manajer melakukan evaluasi berbasis data terhadap efektivitas program sosial, efisiensi penggunaan sumber daya, serta implikasi kebijakan terhadap masyarakat. Analisis yang berbasis bukti membantu memastikan bahwa setiap inisiatif CSR tidak hanya bersifat simbolik, tetapi benar-benar memberikan nilai tambah bagi komunitas dan mendukung keberlanjutan bisnis. Oleh karena itu, dimensi analitis menjadi dasar penting dalam mengintegrasikan CSR ke dalam perencanaan strategis perusahaan.

2. Empati Kognitif.

Empati kognitif merupakan kemampuan untuk memahami dan menempatkan diri pada perspektif pemangku kepentingan (stakeholders), termasuk karyawan, pelanggan, masyarakat, dan lingkungan. Berbeda dengan empati emosional, empati kognitif berfokus pada aspek pemahaman rasional terhadap kepentingan dan harapan pihak lain. Dalam konteks CSR, empati ini mendorong pengambilan keputusan yang inklusif dan berbasis dialog, sehingga kebijakan perusahaan lebih

adaptif terhadap dinamika sosial dan nilai-nilai lokal. Melalui empati kognitif, manajer dapat mengidentifikasi potensi konflik kepentingan serta membangun kepercayaan dan legitimasi sosial yang lebih kuat.

3. Pengambilan Keputusan Berkelanjutan.

Pengambilan keputusan berkelanjutan merupakan puncak dari integrasi kognitif dalam CSR. Dimensi ini menuntut kemampuan berpikir strategis dan reflektif untuk menyeimbangkan antara profitabilitas dan tanggung jawab sosial-lingkungan. Manajer dengan orientasi kognitif berkelanjutan tidak hanya mempertimbangkan keuntungan jangka pendek, tetapi juga dampak jangka panjang terhadap kesejahteraan masyarakat dan ekosistem. Pendekatan ini sejalan dengan paradigma *triple bottom line* (people, planet, profit), (Elkington et al, 1999) di mana keberhasilan organisasi diukur melalui keseimbangan antara kinerja ekonomi, sosial, dan lingkungan.

Dimensi kognitif dalam CSR menunjukkan bahwa tanggung jawab sosial perusahaan bukan sekadar aktivitas normatif, melainkan hasil dari proses berpikir strategis yang kompleks. Keterampilan analitis memberikan dasar rasional, empati kognitif menumbuhkan sensitivitas sosial, dan pengambilan keputusan berkelanjutan memastikan keseimbangan antara profit dan etika. Ketiga dimensi ini membentuk kerangka berpikir yang memungkinkan organisasi mengimplementasikan CSR secara efektif, berintegritas, dan berorientasi pada keberlanjutan jangka panjang.

Model Kognitif dalam Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR)

Model kognitif dalam tanggung jawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility/CSR*) berfokus pada bagaimana proses

berpikir dan penalaran strategis digunakan untuk mengintegrasikan nilai-nilai sosial, lingkungan, dan ekonomi ke dalam praktik bisnis. Pendekatan ini menempatkan CSR bukan sekadar sebagai kewajiban moral, tetapi sebagai hasil dari refleksi kognitif yang mendalam terhadap peran perusahaan dalam ekosistem sosial yang lebih luas. Tiga model utama yang mencerminkan pendekatan kognitif dalam CSR antara lain *Triple Bottom Line*, *Stakeholder Theory*, dan *Kapabilitas Sosial*.

1. ***Triple Bottom Line (People, Planet, Profit)***.

Konsep *Triple Bottom Line* (Elkington et al, 1999) menekankan bahwa keberhasilan organisasi tidak dapat hanya diukur dari aspek ekonomi (*profit*), tetapi juga dari kontribusinya terhadap manusia (*people*) dan lingkungan (*planet*). Dalam perspektif kognitif, model ini mengharuskan manajer untuk berpikir sistematis dan multidimensional dalam mengevaluasi dampak keputusan bisnis. Proses kognitif yang matang memungkinkan perusahaan menyeimbangkan tiga dimensi tersebut secara rasional dan etis, sehingga strategi bisnis yang dihasilkan bersifat inklusif dan berkelanjutan. Dengan demikian, *Triple Bottom Line* menjadi kerangka berpikir strategis yang membantu organisasi menghindari bias ekonomi semata dan memperluas orientasi pada nilai sosial dan ekologis.

2. ***Stakeholder Theory***.

Stakeholder Theory (Freeman et al, 2010) menekankan bahwa keberhasilan organisasi bergantung pada kemampuannya memahami, menilai, dan menyeimbangkan kepentingan seluruh pemangku kepentingan (*stakeholders*), bukan hanya pemegang saham (*shareholders*). Pendekatan kognitif dalam teori ini berperan penting dalam membantu manajer mengidentifikasi

kompleksitas relasi antar pihak, mengantisipasi potensi konflik, serta mengembangkan strategi komunikasi yang etis. Melalui kesadaran kognitif terhadap dinamika kepentingan sosial, perusahaan dapat membangun kepercayaan, meningkatkan legitimasi, dan memperkuat hubungan jangka panjang dengan masyarakat. Dengan kata lain, teori ini mengajarkan pentingnya empati kognitif dan penilaian rasional dalam menjaga keseimbangan antara tujuan ekonomi dan tanggung jawab sosial.

3. ***Kapabilitas Sosial.***

Kapabilitas sosial merupakan dimensi kognitif internal yang menekankan kemampuan organisasi—terutama pada skala Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM)—untuk memahami dan mengelola dampak sosial dari aktivitas bisnisnya. Kapabilitas ini mencakup kemampuan berpikir kritis, pembelajaran adaptif, dan inovasi sosial yang memungkinkan perusahaan merespons perubahan sosial secara proaktif. Dalam konteks kognitif, peningkatan kapabilitas sosial menuntut proses refleksi berkelanjutan terhadap nilai, tujuan, dan praktik organisasi. Dengan demikian, perusahaan tidak hanya menjadi pelaku ekonomi, tetapi juga agen sosial yang berperan dalam menciptakan kesejahteraan bersama.

Ketiga model tersebut memperlihatkan bahwa pendekatan kognitif dalam CSR bukan hanya memperkaya pemahaman terhadap tanggung jawab sosial, tetapi juga memperkuat efektivitas implementasinya. *Triple Bottom Line* menuntut keseimbangan multi-dimensi, *Stakeholder Theory* menekankan empati dan keadilan relasional, sementara *Kapabilitas Sosial* menumbuhkan kesadaran internal untuk berinovasi secara berkelanjutan. Integrasi dari ketiga

model ini menjadikan CSR sebagai praktik yang tidak hanya etis dan berkelanjutan, tetapi juga cerdas secara kognitif dalam menghadapi tantangan global dan lokal.

Peran Kognisi dalam Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR)

Kognisi memainkan peran penting dalam bagaimana organisasi memahami, merancang, dan melaksanakan tanggung jawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility/CSR*). Dalam konteks manajemen strategis, CSR bukan sekadar kewajiban moral atau filantropi, melainkan bagian integral dari strategi jangka panjang yang memengaruhi reputasi, legitimasi, dan keberlanjutan perusahaan. Pemahaman kognitif para pemimpin dan manajer menjadi faktor penentu dalam bagaimana nilai-nilai sosial dan etika diterjemahkan ke dalam kebijakan serta praktik organisasi.

1. Kognisi sebagai Dasar Persepsi terhadap Tanggung Jawab Sosial.

Proses kognitif menentukan bagaimana manajer memersepsikan isu sosial dan lingkungan di sekitar organisasi. Persepsi ini memengaruhi sejauh mana mereka melihat tanggung jawab sosial sebagai peluang strategis atau sekadar beban biaya. Manajer dengan kesadaran kognitif yang tinggi cenderung memiliki pandangan holistik bahwa keberhasilan bisnis tidak hanya diukur dari keuntungan finansial, tetapi juga dari kontribusinya terhadap masyarakat dan lingkungan.

2. Penalaran Kognitif dalam Pengambilan Keputusan CSR.

Kognisi berperan dalam proses penalaran etis yang mendasari keputusan CSR. Pemimpin yang memiliki kemampuan berpikir reflektif dan analitis mampu menimbang implikasi jangka panjang dari setiap tindakan perusahaan, termasuk dampak-

nya terhadap berbagai pemangku kepentingan. Dengan demikian, keputusan yang diambil tidak hanya mempertimbangkan efisiensi ekonomi, tetapi juga keadilan sosial, keseimbangan ekologi, dan keberlanjutan etika.

3. Kognisi Kolektif dan Budaya Organisasi yang Bertanggung Jawab.

Selain individu, kognisi juga beroperasi pada level kolektif dalam organisasi. Kognisi kolektif mencerminkan bagaimana nilai, norma, dan asumsi bersama membentuk cara berpikir organisasi terhadap isu sosial. Organisasi dengan kognisi kolektif yang kuat dalam etika dan keberlanjutan akan lebih mampu menginternalisasi CSR sebagai bagian dari budaya korporat, bukan hanya sebagai program simbolik. Hal ini mendorong lahirnya inovasi sosial, kemitraan strategis, dan praktik bisnis berkelanjutan.

4. Pembelajaran Kognitif sebagai Pendorong Adaptasi CSR.

Kognisi juga berperan dalam pembelajaran organisasi terkait CSR. Melalui proses refleksi dan evaluasi, perusahaan dapat menyesuaikan strategi CSR-nya berdasarkan pengalaman, perubahan regulasi, serta dinamika sosial-ekonomi. Pembelajaran kognitif ini memungkinkan organisasi untuk bertransformasi dari sekadar “reaktif” terhadap isu sosial menjadi “proaktif” dalam menciptakan nilai bersama (*shared value*).

Peran kognisi dalam CSR menunjukkan bahwa keberhasilan tanggung jawab sosial tidak hanya bergantung pada sumber daya atau komitmen moral, tetapi juga pada kemampuan berpikir strategis dan reflektif dari para pengambil keputusan. Pemahaman kognitif yang baik membantu perusahaan mengintegrasikan nilai-nilai etika ke dalam strategi bisnis, memperkuat hubungan dengan stakeholder,

serta membangun keberlanjutan jangka panjang. Dengan demikian, kognisi bukan hanya aspek psikologis individu, melainkan elemen strategis yang memperkuat legitimasi sosial dan daya saing organisasi di era bisnis modern.

Praktik Penerapan CSR Berbasis Kognisi

Penerapan tanggung jawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility/CSR*) yang efektif tidak hanya bergantung pada komitmen moral, tetapi juga pada kemampuan kognitif dalam memahami kompleksitas sosial, lingkungan, dan ekonomi yang dihadapi organisasi. Pendekatan berbasis kognisi menekankan pentingnya proses berpikir analitis, reflektif, dan strategis dalam merancang serta mengimplementasikan program CSR yang berkelanjutan. Beberapa praktik utama yang mencerminkan penerapan CSR berbasis kognisi antara lain *audit dampak sosial, pelaporan transparan, inovasi berkelanjutan, dan kemitraan sosial*.

1. Audit Dampak Sosial.

Audit dampak sosial merupakan instrumen penting dalam menilai sejauh mana aktivitas perusahaan memberikan kontribusi positif maupun negatif terhadap masyarakat dan lingkungan. Melalui pendekatan kognitif, perusahaan melakukan analisis sistematis terhadap rantai nilai, mulai dari proses produksi hingga distribusi, untuk mengidentifikasi risiko sosial dan ekologis. Evaluasi ini mencakup aspek seperti kondisi kerja, penggunaan energi, jejak karbon, serta efek sosial terhadap komunitas sekitar. Hasil audit menjadi dasar bagi perbaikan strategi bisnis agar lebih bertanggung jawab dan berorientasi pada keberlanjutan.

2. Pelaporan Transparan.

Pelaporan transparan mencerminkan kemampuan kognitif organisasi dalam mengelola dan mengomunikasikan data CSR secara akuntabel. Dengan menggunakan indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators/KPI*) yang terukur, perusahaan dapat menunjukkan pencapaian serta tantangan dalam pelaksanaan program sosial dan lingkungan. Praktik ini tidak hanya meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan, tetapi juga memperkuat tata kelola perusahaan yang berbasis bukti (*evidence-based governance*). Transparansi juga berfungsi sebagai mekanisme pembelajaran organisasi untuk meningkatkan efektivitas dan relevansi program CSR di masa mendatang.

3. Inovasi Berkelanjutan.

Inovasi berkelanjutan adalah bentuk penerapan kognisi strategis dalam mengembangkan solusi bisnis yang ramah lingkungan dan berdampak sosial positif. Proses kognitif berperan dalam mengidentifikasi peluang inovasi melalui riset dan refleksi kritis terhadap praktik operasional yang ada. Contohnya termasuk pengembangan produk hijau, efisiensi energi, atau model bisnis sirkular yang meminimalkan limbah. Dengan demikian, inovasi tidak hanya menjadi alat kompetitif, tetapi juga sarana untuk menyelaraskan kepentingan ekonomi dengan tanggung jawab sosial.

4. Kemitraan Sosial.

Kemitraan sosial mencerminkan dimensi kognitif dalam membangun kolaborasi yang strategis antara perusahaan, lembaga swadaya masyarakat (NGO), pemerintah, dan komunitas lokal. Melalui kerja sama ini, perusahaan dapat memperluas dampak

sosialnya dan memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang kebutuhan masyarakat. Pendekatan kolaboratif memungkinkan terciptanya solusi yang lebih kontekstual, adaptif, dan berkelanjutan. Kemitraan yang dilandasi refleksi kognitif juga memperkuat legitimasi sosial perusahaan dan membangun ekosistem bisnis yang inklusif.

Praktik CSR berbasis kognisi menunjukkan bahwa keberhasilan tanggung jawab sosial perusahaan tidak hanya terletak pada niat baik, tetapi juga pada kemampuan berpikir strategis dan reflektif dalam menyeimbangkan tujuan bisnis dengan nilai kemanusiaan. Melalui audit dampak sosial, pelaporan transparan, inovasi berkelanjutan, dan kemitraan sosial, organisasi dapat mewujudkan bentuk CSR yang lebih terukur, efektif, dan bermakna bagi seluruh pemangku kepentingan.

Manfaat Bisnis dari CSR Berbasis Kognisi

Pendekatan berbasis kognisi dalam pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility/CSR*) memberikan nilai tambah strategis yang signifikan bagi keberlanjutan bisnis. CSR tidak lagi sekadar instrumen filantropi, melainkan menjadi bagian integral dari proses berpikir dan pengambilan keputusan organisasi. Ketika dimensi kognitif—seperti analisis sistematis, refleksi etis, dan pembelajaran organisasi—diintegrasikan dalam strategi CSR, perusahaan dapat memperoleh manfaat yang bersifat jangka panjang baik dari sisi reputasi, efisiensi, maupun daya saing. Beberapa manfaat utama yang dapat diidentifikasi meliputi peningkatan kepercayaan konsumen, penguatan resiliensi pasar, dan efisiensi operasional.

1. Kepercayaan Konsumen.

CSR berbasis kognisi memperkuat hubungan antara perusahaan dan konsumen melalui peningkatan transparansi, akuntabilitas, serta kepekaan sosial dalam pengambilan keputusan. Ketika pelanggan memahami bahwa perusahaan memiliki komitmen terhadap nilai moral dan keberlanjutan, tingkat loyalitas dan kepercayaan terhadap merek meningkat secara signifikan. Pendekatan ini mendorong terbentuknya *emotional bonding* antara konsumen dan perusahaan, yang tidak hanya berorientasi pada produk, tetapi juga pada nilai dan integritas di baliknya. Dengan demikian, kepercayaan konsumen menjadi aset reputasional yang sulit ditiru oleh pesaing.

2. Resiliensi Pasar.

Penerapan CSR yang didukung oleh proses kognitif memungkinkan perusahaan lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis, regulasi, serta tren keberlanjutan global seperti *Environmental, Social, and Governance (ESG)*. Melalui analisis reflektif dan perencanaan berbasis data, perusahaan dapat mengantisipasi risiko sosial maupun lingkungan yang berpotensi menghambat operasional. Selain itu, perusahaan yang memiliki pemahaman kognitif mendalam terhadap konteks sosial dan regulatif cenderung lebih siap menghadapi tekanan dari investor, pemerintah, maupun masyarakat sipil. Hal ini menjadikan CSR sebagai instrumen strategis dalam memperkuat daya tahan bisnis (*business resilience*).

3. Efisiensi Operasional.

Integrasi kognisi dalam praktik CSR juga berdampak langsung pada efisiensi penggunaan sumber daya dan peningkatan produktivitas. Melalui analisis berbasis data dan pembelajaran

organisasi, perusahaan dapat mengidentifikasi area pemborosan, mengurangi limbah, serta menerapkan inovasi ramah lingkungan yang menekan biaya jangka panjang. Misalnya, penerapan teknologi hijau dan proses produksi berkelanjutan tidak hanya mengurangi dampak ekologis, tetapi juga meningkatkan efisiensi energi dan biaya operasional. Dengan demikian, CSR berbasis kognisi berperan sebagai strategi *win-win* yang menggabungkan tanggung jawab sosial dengan optimalisasi ekonomi.

Manfaat bisnis dari CSR berbasis kognisi menegaskan bahwa pendekatan reflektif dan analitis terhadap tanggung jawab sosial mampu menghasilkan nilai strategis yang berkelanjutan. Kepercayaan konsumen, resiliensi pasar, dan efisiensi operasional menjadi tiga pilar utama yang memperkuat posisi kompetitif perusahaan di tengah tuntutan global akan praktik bisnis yang etis dan berkelanjutan. Oleh karena itu, integrasi kognisi dalam CSR bukan sekadar kebutuhan moral, tetapi juga investasi intelektual yang mendukung ketahanan dan pertumbuhan jangka panjang organisasi.

12.4 Studi Kasus: Keputusan Etis dalam Konteks Strategis

Studi kasus merupakan metode penelitian yang mempelajari fenomena nyata dalam konteks tertentu secara mendalam. Yin (2009) mendefinisikan studi kasus sebagai pendekatan untuk memahami dinamika yang terjadi dalam situasi kontekstual. Dalam praktik bisnis UMKM, studi kasus memberikan gambaran konkret bagaimana keputusan etis diambil, terutama dalam menghadapi dilema strategis yang menuntut keseimbangan antara profitabilitas, nilai moral, dan keberlanjutan. Konsep *strategic ethics* menekankan

pentingnya integrasi pertimbangan etis dalam keputusan strategis perusahaan.

Keputusan etis dalam konteks manajemen strategis menggambarkan bagaimana pemimpin organisasi menyeimbangkan antara tuntutan bisnis dan tanggung jawab moral terhadap pemangku kepentingan. Dalam praktiknya, keputusan strategis sering kali dihadapkan pada dilema etika – situasi di mana pilihan yang menguntungkan secara ekonomi dapat berbenturan dengan nilai-nilai sosial atau lingkungan. Studi kasus berikut menunjukkan bagaimana pendekatan kognitif membantu pemimpin organisasi merumuskan keputusan yang etis, rasional, dan berkelanjutan.

Kasus UMKM Hijau Mandiri

UMKM Hijau Mandiri merupakan usaha kecil di sektor produksi kemasan makanan yang awalnya menggunakan plastik konvensional karena harganya lebih murah dan mudah didapat. Seiring meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap isu lingkungan, perusahaan menghadapi tekanan dari konsumen dan komunitas lokal untuk beralih ke bahan ramah lingkungan. Pergeseran ini memunculkan dilema etika: apakah perusahaan harus tetap menggunakan plastik murah demi menjaga harga kompetitif, atau menggantinya dengan bahan biodegradabel yang lebih mahal namun berkelanjutan?

Tahap 1: Identifikasi Isu Etis.

Melalui kesadaran kognitif, manajemen menyadari bahwa isu ini tidak hanya berkaitan dengan biaya produksi, tetapi juga dengan tanggung jawab moral terhadap lingkungan dan reputasi jangka panjang. Pendekatan reflektif ini menunjukkan bahwa keputusan bisnis tidak dapat dipisahkan dari implikasi

sosial dan etika yang lebih luas.

Tahap 2: Analisis Alternatif Strategis.

Perusahaan kemudian melakukan analisis berbasis data terhadap berbagai alternatif bahan kemasan, termasuk biaya produksi, dampak lingkungan, dan persepsi konsumen. Proses kognitif yang sistematis membantu menghindari bias jangka pendek seperti *overconfidence* atau *status quo bias*, yang sering kali membuat manajer enggan berubah.

Tahap 3: Evaluasi Moral dan Strategis.

Dengan mempertimbangkan teori *Triple Bottom Line*, manajemen menilai keputusan tidak hanya berdasarkan keuntungan finansial, tetapi juga keseimbangan antara aspek sosial (dukungan pelanggan dan komunitas), lingkungan (pengurangan limbah plastik), dan ekonomi (kelangsungan usaha). Analisis etis ini sejalan dengan prinsip *bounded rationality* di mana keputusan strategis diambil dalam keterbatasan informasi namun dengan pertimbangan rasional dan moral yang seimbang.

Tahap 4: Implementasi Keputusan Etis.

UMKM Hijau Mandiri akhirnya memutuskan untuk beralih secara bertahap ke bahan kemasan ramah lingkungan. Keputusan ini disertai dengan strategi edukasi konsumen dan kampanye pemasaran berbasis nilai keberlanjutan. Langkah ini menunjukkan integrasi antara kognisi dan etika – di mana pemahaman rasional terhadap kondisi pasar dipadukan dengan komitmen moral terhadap lingkungan.

Tahap 5: Dampak Strategis dan Reputasional.

Dalam jangka menengah, keputusan etis tersebut berdampak positif terhadap reputasi dan kepercayaan pelanggan.

Meskipun biaya produksi meningkat pada tahap awal, loyalitas konsumen dan permintaan pasar terhadap produk ramah lingkungan turut menguat. Hal ini membuktikan bahwa keputusan strategis berbasis kognisi dan etika dapat menciptakan nilai ekonomi dan sosial yang berkelanjutan.

Studi kasus UMKM Hijau Mandiri memperlihatkan bahwa pengambilan keputusan etis tidak dapat dilepaskan dari proses kognitif yang matang. Pemimpin yang mampu memadukan analisis rasional, empati sosial, dan refleksi moral akan lebih siap menghadapi dilema etika dalam konteks strategis. Dengan demikian, integrasi antara kognisi dan etika bukan hanya memperkuat legitimasi sosial perusahaan, tetapi juga menjadi fondasi bagi daya saing yang berkelanjutan di era ekonomi berbasis nilai.

Tabel berikut contoh yang menggambarkan bagaimana kognisi pemimpin UMKM memengaruhi keputusan etis dalam praktik bisnis sehari-hari.

Kasus	Latar Belakang	Keputusan	Analisis Kognitif	Hasil
12.4.1 Toko Baju Lokal X	Supplier mu-rah namun melanggar standar pekerja.	Menolak supplier, mencari Fair-Trade supplier.	Proses reflektif + empati terhadap pekerja.	Citra merek naik; margin turun 5 %.
12.4.2 Produk Minuman Murni Y	Komunitas sensitif terhadap alkohol.	Menambah label "Non-Alkohol" dan segmentasi pasar.	Nilai sosial + konsekuensi jangka panjang.	Penjualan 12 % di segmen baru; reputasi kuat.
12.4.3 Pabrik Makanan Z	Bahan kimia untuk kecepatan produksi.	Investasi Riset dan Pengembangan bahan organik, adjust harga.	Evaluasi risiko kesehatan vs biaya.	Pangsa pasar premium naik 8 %; keuntungan bersih tetap positif.

Kasus 12.4.1: Toko Baju Lokal X.

UMKM ini menghadapi dilema ketika ditawari supplier murah yang melanggar standar pekerja. Keputusan yang diambil adalah menolak supplier tersebut dan mencari pemasok yang memenuhi standar *Fair Trade*. Analisis kognitif menunjukkan proses reflektif yang disertai empati terhadap pekerja. Walaupun margin keuntungan turun 5%, citra merek meningkat dan pelanggan menilai UMKM ini sebagai entitas bisnis yang berintegritas.

Kasus 12.4.2: Produk Minuman Murni Y

UMKM ini beroperasi di komunitas yang sensitif terhadap isu alkohol. Untuk menjaga kepercayaan, mereka menambahkan label "Non Alkohol" dan melakukan segmentasi pasar baru. Analisis kognitif didasarkan pada nilai sosial dan pertimbangan konsekuensi jangka panjang. Hasilnya, UMKM mampu memperluas pasar dengan peningkatan penjualan sebesar 12% di segmen baru sekaligus memperkuat reputasi merek.

Kasus 12.4.3: Pabrik Makanan Z

Dalam menghadapi tekanan produksi, UMKM ini mendapat opsi menggunakan bahan kimia untuk mempercepat proses. Namun, melalui evaluasi kognitif yang menimbang risiko kesehatan konsumen dibandingkan efisiensi biaya, diputuskan untuk berinvestasi dalam Riset dan Pengembangan bahan organik meski harga produk perlu disesuaikan. Keputusan ini membuat pangsa pasar premium meningkat 8% dengan keuntungan bersih tetap positif.

Ketiga kasus memperlihatkan bahwa keputusan etis yang berlandaskan kognisi reflektif, empati, dan pertimbangan jangka panjang mampu menjaga keberlanjutan bisnis. Meskipun ada pengorbanan pada margin jangka pendek, reputasi, loyalitas

pelanggan, dan peluang pasar baru menjadi nilai tambah strategis yang lebih berkelanjutan bagi UMKM.

14.5 Pertanyaan Evaluasi Isi

Bab 12 membahas keterkaitan antara kognisi dan etika dalam manajemen strategis, dengan menyoroti bagaimana proses berpikir, bias kognitif, dan kerangka nilai internal memengaruhi keputusan bisnis. Pemahaman tentang kognisi tidak hanya membantu menjelaskan bagaimana pemimpin mengambil keputusan etis, tetapi juga membuka ruang untuk mengidentifikasi hambatan berupa bias dan distorsi berpikir. Selain itu, bab ini menguraikan peran penting kognisi dalam mendorong Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) yang berkelanjutan serta menyajikan studi kasus nyata untuk memberikan ilustrasi konkret.

Pertanyaan evaluasi berikut disusun untuk menguji sejauh mana pemahaman Anda mengenai konsep-konsep utama, teori pendukung, dan penerapannya dalam konteks manajemen strategis UMKM.

Daftar Pertanyaan Evaluasi

12.1 Pengaruh Kognisi pada Pengambilan Keputusan Etis

1. Bagaimana kognisi memengaruhi persepsi individu terhadap adanya isu etis dalam sebuah keputusan bisnis?
2. Jelaskan perbedaan antara pengambilan keputusan yang bersifat reflektif dan yang bersifat intuitif dalam konteks etika.
3. Mengapa kerangka nilai internal seorang pemimpin penting dalam menentukan keputusan etis?

12.2 Bias Kognitif dalam Dilema Etika.

1. Apa yang dimaksud dengan bias kognitif?

2. Berikan contoh bagaimana bias konfirmasi dapat memengaruhi keputusan etis di UMKM.
 3. Bagaimana *ethical fading* dapat mengaburkan pertimbangan moral dalam pengambilan keputusan?
 4. Sebutkan dua strategi yang dapat digunakan untuk mengurangi dampak bias dalam pengambilan keputusan etis?
- 12.3 Peran Kognisi dalam Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR)
1. Jelaskan peran kognisi dalam memahami kepentingan stakeholder ?
 2. Bagaimana kognisi yang berorientasi jangka panjang dapat mendorong praktik CSR yang berkelanjutan?
 3. Apa saja tingkatan tanggung jawab sosial perusahaan, dan bagaimana kognisi memengaruhi pencapaiannya?
 4. Mengapa empati kognitif dianggap sebagai landasan penting dalam penerapan CSR pada UMKM?
- 12.4 Studi Kasus: Keputusan Etis dalam Konteks Strategis
1. Dalam kasus UMKM Hijau Mandiri, sebutkan tahapan bagaimana pendekatan kognitif membantu pemimpin organisasi merumuskan keputusan yang etis, rasional, dan berkelanjutan?
 2. Dari studi kasus Toko Baju Lokal X, apa dampak keputusan etis terhadap margin dan citra merek?
 2. Mengapa analisis kognitif yang mempertimbangkan risiko kesehatan konsumen dapat menjadi strategi pasar premium, seperti pada Pabrik Makanan Z?

Pertanyaan Reflektif

1. Menurut Anda, bagaimana seorang pemimpin UMKM dapat melatih kognisi etis agar lebih konsisten dalam menghadapi dilema bisnis?
2. Apakah selalu ada trade-off antara keuntungan jangka pendek dan keputusan etis? Jelaskan dengan argumen kritis

Daftar Pustaka

- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*.
- Donaldson, T., & Dunfee, T. W. (1994). Toward A Unified Conception Of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory. *Academy of Management Review*, 19(2).
- Donaldson, T., & Dunfee, T. W. (1999). *Ties that bind: a social contracts approach to business ethics*. Boston, Mass Harvard Business School Press c 1999.
- Elkington, J., Rowlands, & Ian H. (1999). Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business. *Alternatives Journal*, 25(4), 42–43.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux New York.
- Li, Y. (2023). Cognitive and Emotional Factors in Moral Decision-Making. *Journal of Education, Humanities and Social Sciences RETPS*, 2023.

Ruhl, C. (2023). *What is Cognitive Bias?* [simplypsychology.org/-cognitive-bias.html](https://simplypsychology.org/cognitive-bias.html)

Wheelen, T. L., David Hunger, J., Hooman, A. N., & Bamford, C. E. (1995). *Strategic Management and Business Policy*.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). Sage Publications.

BIODATA PENULIS



Hadi Yuntarto, Penulis pernah menempuh pendidikan sarjana jurusan Teknik Geodesi di Universitas Gadjah Mada, Magister Ilmu Administrasi Publik di Universtas Brawijaya, profesi Insinyur di Universitas Gadjah Mada dan S3 Jurusan Ilmu Manajemen di Universitas Teknologi Yogyakarta. Penulis bekerja sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kementerian Agraria dan Tata Ruang / Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia, Email: hadiyuntarto@yahoo.com.

BAB 13

TREN DAN MASA DEPAN KOGNISI DALAM MANAJEMEN STRATEGIS

MANSUR FAHMI

Tujuan Pembelajaran:

Bab ini bertujuan memberikan pemahaman kepada mahasiswa tentang:

1. Peran kognisi dalam era digital dan Big Data, termasuk bagaimana pelaku UMKM memproses informasi digital dan mengubah pengambilan keputusan dari berbasis intuisi menjadi berbasis data.
2. Mengidentifikasi dan menganalisis tantangan kognitif dalam strategi global, seperti bias kognitif, information overload, perbedaan budaya, dan isu etika dalam penggunaan AI.
3. Integrasi antara kognisi dan pendekatan berbasis perilaku, terutama bagaimana proses kognitif dan perilaku adaptif membentuk keputusan strategis UMKM dalam lingkungan digital.
4. Mengevaluasi arah penelitian dan praktik ilmu kognisi di masa depan, seperti integrasi dengan AI, neuroteknologi, embodied cognition, dan isu etika, serta implikasinya terhadap pengembangan manusia dan organisasi.

13.1 Peran Kognisi dalam Era Digital dan Big Data

Pengantar Peran Kognisi di Era Digital

Transformasi digital telah membawa perubahan mendasar dalam dinamika dunia usaha, termasuk pada sektor Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). Melalui digitalisasi, UMKM kini memiliki akses luas terhadap data pelanggan, perilaku pasar, dan tren penjualan melalui media sosial, e-commerce, serta aplikasi keuangan digital. Fenomena ini menandai peralihan dari pengambilan keputusan berbasis intuisi menuju keputusan berbasis data (*data-driven decision making*).

Namun, keberlimpahan data juga menghadirkan tantangan baru berupa *information overload* yang dapat membebani kapasitas kognitif manusia. Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana pelaku UMKM memproses, menafsirkan, dan memanfaatkan data dalam konteks bisnis digital. Kognisi menjadi faktor utama dalam menjembatani teknologi Big Data dengan kemampuan manusia untuk berpikir kritis dan mengambil keputusan yang efektif.

Konsep Kognisi dalam Konteks Digital

Dalam konteks UMKM, konsep kognisi digital mengacu pada cara pelaku usaha memproses informasi digital – seperti platform e-commerce, media sosial, dan aplikasi cloud – melalui aspek kognitif (pengetahuan, persepsi, pengambilan keputusan) untuk meningkatkan literasi digital dan efektifitas operasional usaha. Sebagaimana ditunjukkan oleh Zulkifli et al. (2024), pengetahuan kognitif para pelaku UMKM memiliki pengaruh paling signifikan terhadap penerapan literasi digital dibandingkan pengetahuan teknis dan

sosial-emosional, yang pada gilirannya memperkuat kapabilitas digital UMKM dalam menghadapi tantangan era digital

Big Data dan Pengambilan Keputusan

Big Data didefinisikan sebagai kumpulan data berukuran besar, kompleks, dan beragam yang tidak dapat diolah dengan cara tradisional (Davenport & Harris, 2007). Dalam konteks UMKM, Big Data menjadi sumber informasi penting untuk memahami pasar, memprediksi permintaan, dan mengembangkan inovasi produk. Namun, interpretasi data tetap bergantung pada kapasitas kognitif manusia untuk menilai relevansi dan keabsahan informasi yang diperoleh.

Kognisi memegang peran sentral dalam kemampuan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) untuk mengolah big data secara efektif guna menghasilkan keputusan strategis yang berdampak pada ketahanan finansial. Kognisi merujuk pada proses mental individu dalam memahami, menginterpretasikan, dan mengevaluasi informasi yang kompleks, termasuk data dalam jumlah besar dan beragam (Baron, 2004). Di era digital saat ini, big data menyediakan informasi pasar secara real-time yang dapat dimanfaatkan untuk mengidentifikasi peluang bisnis, memahami preferensi konsumen, serta memitigasi risiko keuangan. Namun, potensi big data hanya dapat dioptimalkan apabila pelaku UMKM memiliki kapasitas kognitif yang memadai untuk menyaring dan mengonversi data menjadi wawasan yang aplikatif dalam pengambilan keputusan (Jain, Kumar, & Singhal, 2021).

Berikut ini gambaran peran Kognisi pada Era Digital dan Big Data dalam pengambilan keputusan strategis UMKM



Gambar 13.1 Peran Kognisi pada Era Digital dan Big Data dalam pengambilan keputusan strategis UMKM

Lingkungan Digital sebagai Sumber Data

Lingkungan digital merupakan ekosistem tempat data dihasilkan dan disebarluaskan secara masif melalui media sosial, *e-commerce*, aplikasi kasir digital, serta sistem pembayaran daring. Data yang diperoleh mencakup perilaku pelanggan, ulasan produk, tren permintaan, hingga pola transaksi. Pelaku UMKM kini menerima aliran informasi yang sangat besar (*data influx*), sehingga perlu memiliki kemampuan kognitif untuk memilih dan memprioritaskan data yang relevan bagi bisnis.

Proses Kognitif Pelaku UMKM

Proses kognitif melibatkan tahapan persepsi, analisis, penilaian, dan pengambilan keputusan. Dalam konteks UMKM digital,

pelaku usaha harus mampu menafsirkan tren penjualan, mengevaluasi risiko bisnis, dan mengantisipasi perubahan pasar.

Namun, pada tahap ini dapat muncul *cognitive load* (beban informasi berlebih) serta *cognitive bias* (penyimpangan penilaian) yang dapat menghambat objektivitas dalam pengambilan keputusan. Oleh karena itu, pelatihan literasi digital dan kemampuan analitik menjadi penting untuk memperkuat kapasitas kognitif pelaku UMKM.

Pemanfaatan Big Data

Pemanfaatan Big Data membantu mengurangi beban kognitif melalui penyajian data yang terstruktur. Dengan memanfaatkan dashboard analitik, laporan penjualan otomatis, dan *customer insight tools*, pelaku UMKM dapat memahami pola perilaku konsumen serta mengidentifikasi peluang pasar. Teknologi ini berfungsi sebagai *cognitive support system*, mempercepat proses berpikir analitis

Keputusan Strategis Berbasis Data

Tahapan ini mencerminkan hasil sinergi antara *human cognition* dan *data analytics*. Pelaku UMKM menggunakan hasil analisis data untuk menentukan strategi harga, stok, promosi, dan inovasi produk. Keputusan tidak lagi didasarkan pada intuisi semata, tetapi diperkuat oleh pemahaman empiris terhadap kondisi pasar.

Kinerja dan Daya Saing UMKM

Penerapan pengambilan keputusan berbasis data berdampak langsung pada peningkatan efektivitas dan efisiensi operasional. UMKM yang mampu memanfaatkan Big Data secara kognitif cerdas dapat menyesuaikan strategi pemasaran dengan cepat, meminimalkan risiko bisnis, serta memperkuat posisi kompetitif di pasar digital.

13.2. Tantangan Kognitif dalam Strategi Global

Tantangan kognitif dalam strategi global sering kali muncul dari bias kognitif yang melekat pada pengambil keputusan. Dalam konteks bisnis internasional atau kebijakan luar negeri, para pemimpin cenderung terjebak dalam confirmation bias, di mana mereka hanya mencari informasi yang mendukung asumsi awal mereka. Hal ini dapat menyebabkan kegagalan dalam mengantisipasi risiko global, seperti perubahan geopolitik atau fluktuasi pasar. Misalnya, perusahaan multinasional mungkin mengabaikan sinyal peringatan dari pasar berkembang karena keyakinan berlebihan pada model strategi yang telah sukses di negara asal. Akibatnya, strategi global menjadi kurang adaptif dan rentan terhadap kegagalan yang tidak terduga.

Selain itu, kompleksitas informasi global menjadi tantangan kognitif utama yang menghambat pengambilan keputusan rasional. Di era digital, banjir data dari berbagai sumber seperti laporan ekonomi, tren sosial media, dan analisis AI sering kali menyebabkan information overload. Pengambil keputusan kesulitan membedakan antara informasi relevan dan noise, yang dapat mengakibatkan paralysis by analysis. Dalam strategi global, hal ini terlihat pada upaya ekspansi perusahaan ke pasar baru, di mana analisis yang berlebihan justru menunda tindakan cepat. Untuk mengatasinya, diperlukan kerangka kognitif yang lebih baik, seperti penggunaan tools analitik untuk menyaring data secara efektif.

Perbedaan budaya dan perspektif lintas negara juga menimbulkan tantangan kognitif yang signifikan dalam strategi global. Apa yang dianggap sebagai norma bisnis di satu wilayah mungkin bertentangan dengan nilai budaya di wilayah lain, menyebabkan ethnocentrism atau kesalahan interpretasi. Contohnya, negosiator

dari budaya individualis mungkin gagal memahami dinamika kolektif dalam masyarakat Asia, yang mengakibatkan kegagalan aliansi strategis. Tantangan ini menuntut pengembangan empati kognitif dan pelatihan cross-cultural untuk memastikan strategi global tidak hanya efisien secara ekonomi, tetapi juga sensitif terhadap konteks lokal.

Adaptasi terhadap perubahan cepat di lingkungan global menantang kemampuan kognitif manusia untuk memproses ketidakpastian. Dengan kemajuan teknologi seperti AI dan blockchain, strategi global harus fleksibel, tetapi otak manusia cenderung bergantung pada pola historis yang mungkin sudah usang. Ini terlihat dalam respons terhadap krisis seperti pandemi atau perang dagang, di mana keputusan lambat karena anchoring bias dapat merugikan posisi kompetitif. Oleh karena itu, integrasi pendekatan kognitif seperti scenario planning menjadi esensial untuk membangun resiliensi dalam strategi global.

Akhirnya, integrasi kecerdasan buatan dalam strategi global membawa tantangan kognitif baru terkait kepercayaan dan etika. Meskipun AI dapat mengurangi bias manusia, pengambil keputusan sering kali ragu untuk bergantung sepenuhnya pada algoritma karena black box problem, di mana proses pengambilan keputusan AI tidak transparan. Dalam konteks global, ini dapat memperburuk isu seperti ketidakadilan data antar negara maju dan berkembang. Untuk mengatasinya, diperlukan pendidikan kognitif yang mendalam agar pemimpin dapat berkolaborasi dengan AI secara efektif, memastikan strategi global tetap manusiawi dan berkelanjutan.

13.3. Integrasi Kognisi dengan Pendekatan Berbasis Perilaku

Menurut Beck (1976) dan Ellis (1980), integrasi kognisi dan perilaku menjelaskan bagaimana pikiran dan tindakan saling memengaruhi. Dalam konteks bisnis, pola pikir (mindset) menentukan perilaku manajerial, sedangkan tindakan konkret memperkuat atau mengubah pola pikir tersebut. Pendekatan ini dikenal sebagai *Cognitive-Behavioral Framework* (CBF), di mana pengambilan keputusan dan kebiasaan bisnis berakar dari proses mental yang terlatih dan sadar data. Bagi UMKM, integrasi ini menciptakan hubungan timbal balik antara kognisi digital yaitu kemampuan memahami, menafsirkan, dan menganalisis data pasar serta perilaku adaptif yang terdiri dari kemampuan bertindak cepat, belajar dari data, dan menerapkan hasil analisis ke dalam strategi bisnis.

Model spiral interaktif menggambarkan bagaimana stimulus dari lingkungan digital memicu proses kognitif (persepsi-penalaran-niat) yang kemudian menghasilkan perilaku strategis (keputusan dan tindakan), lalu memberi umpan balik untuk memperbarui pola pikir bisnis



Gambar 13.2 Model Spiral Integrasi Kognisi dan Perilaku

Stimulus: Lingkungan Digital

Tahap awal dimulai dari stimulus yang bersumber dari lingkungan digital, seperti media sosial, data transaksi, dan analitik pelanggan. Informasi ini menimbulkan rangsangan kognitif yang mendorong pelaku UMKM untuk memproses dan memahami data yang mereka terima.

Proses Kognitif: Persepsi, Penalaran, dan Niat

Tahap kedua melibatkan proses mental pelaku usaha, mulai dari persepsi terhadap data, penalaran untuk menilai dan memprediksi, hingga pembentukan niat untuk bertindak. Dalam tahap ini, pelaku UMKM menyaring informasi relevan, menilai peluang, dan menyusun rencana strategi berdasarkan analisis mereka.

Perilaku: Keputusan dan Tindakan

Tahap ketiga adalah hasil konkret dari kognisi, di mana pelaku UMKM mengambil keputusan dan melakukan tindakan nyata. Contohnya termasuk menyesuaikan harga, memperbaiki promosi, atau melakukan inovasi produk berdasarkan data yang diperoleh.

Feedback Loop: Pembelajaran dan Adaptasi

Setelah tindakan dilakukan, pelaku UMKM memperoleh hasil atau umpan balik (feedback). Umpan balik ini menjadi sumber pembelajaran yang memperbarui kognisi mereka, menciptakan spiral pembelajaran yang terus meningkat dari waktu ke waktu. Semakin sering siklus ini terjadi, semakin tinggi pula kapasitas adaptasi dan ketepatan pengambilan keputusan mereka.

Integrasi kognisi dengan pendekatan berbasis perilaku merupakan kerangka strategis penting bagi penguatan UMKM di era digital. Melalui sinergi antara pemikiran analitis dan tindakan

adaptif, pelaku UMKM dapat mengubah data menjadi wawasan, wawasan menjadi keputusan, dan keputusan menjadi perilaku bisnis yang berkelanjutan. Proses ini bukan hanya meningkatkan efisiensi, tetapi juga membangun *learning organization* berbasis data yang siap menghadapi tantangan ekonomi digital.

Pengembangan model pelatihan dan pendampingan berbasis *cognitive-behavioral approach* bagi UMKM akan menjadi langkah strategis untuk memperkuat kapasitas sumber daya manusia dalam ekosistem bisnis digital.

13.4 Arah Penelitian dan Praktik Kognisi di Masa Depan

Di masa depan, penelitian kognisi akan semakin terintegrasi dengan kecerdasan buatan (AI) dan pemodelan komputasional, di mana para ilmuwan akan fokus pada pengembangan model yang lebih akurat untuk memahami proses berpikir manusia. Pendekatan ini memungkinkan simulasi perilaku kognitif dalam skenario kompleks, seperti pengambilan keputusan di lingkungan dinamis, dan akan membantu dalam aplikasi praktis seperti pengembangan sistem AI yang lebih etis dan adaptif. Tren ini juga mendorong kolaborasi antara ilmuwan kognitif, insinyur AI, dan ahli neuroscience untuk menciptakan framework yang holistik.

Arah lain yang menjanjikan adalah penekanan pada embodied dan situated cognition, di mana kognisi tidak lagi dilihat sebagai proses internal semata, melainkan dipengaruhi oleh interaksi tubuh dengan lingkungan fisik dan sosial. Penelitian masa depan akan mengeksplorasi bagaimana sensorimotor dan konteks lingkungan membentuk pemahaman konsep abstrak, seperti emosi atau bahasa, dengan implikasi praktis dalam desain robotika dan terapi rehabilitasi. Pendekatan ini menantang paradigma tradisional dan

membuka peluang untuk studi interdisipliner yang lebih mendalam.

Neuroteknologi dan antarmuka otak-komputer (*brain-computer interfaces*) akan menjadi fokus utama dalam praktik kognisi, memungkinkan pemantauan dan modifikasi aktivitas otak secara real-time untuk meningkatkan fungsi kognitif. Di masa depan, ini bisa diterapkan dalam pengobatan gangguan seperti Alzheimer atau peningkatan kemampuan belajar, meskipun tantangan etis seperti privasi data otak perlu diatasi. Penelitian akan semakin menekankan integrasi dengan data besar (*big data*) untuk memprediksi pola kognitif secara prediktif.

Pengaruh praktik meditasi dan religius terhadap kognisi akan menjadi area penelitian yang berkembang, di mana studi empiris akan menyelidiki bagaimana teknik ini memengaruhi perhatian, memori, dan regulasi emosi. Di masa depan, ini bisa mengarah pada pengembangan protokol terapi berbasis *mindfulness* yang terintegrasi dengan teknologi VR untuk meningkatkan kesejahteraan mental secara luas. Temuan ini juga akan membantu menemukan kesamaan antara praktik kultural dan mekanisme kognitif universal.

Akhirnya, masa depan ilmu kognisi akan bersifat pluralistik, dengan pendekatan yang mengakomodasi berbagai perspektif interdisipliner untuk mengatasi ketidakpastian dan tantangan kompleks. Ini termasuk integrasi antara "hot" cognition (berbasis emosi) dan "cold" cognition (rasional), serta eksplorasi domain baru seperti pengembangan kognitif sepanjang hayat. Praktik ini akan mendorong inovasi yang lebih inklusif, meskipun memerlukan refleksi atas batasan metode tradisional.

13.5 Pertanyaan Evaluasi

Bagian 13.5.1 – Peran Kognisi dalam Era Digital dan Big Data

1. Jelaskan bagaimana transformasi digital memengaruhi cara UMKM mengambil keputusan bisnis di era Big Data.
2. Mengapa keberlimpahan data (*information overload*) dapat menjadi tantangan kognitif bagi pelaku UMKM?
3. Jelaskan hubungan antara kapasitas kognitif manusia dan efektivitas pemanfaatan Big Data dalam pengambilan keputusan UMKM.
4. Apa peran *cognitive support system* dalam membantu pelaku UMKM mengatasi beban kognitif?
5. Jelaskan tahapan proses kognitif pelaku UMKM dalam menafsirkan dan menindaklanjuti informasi dari lingkungan digital.
6. Berikan contoh nyata keputusan strategis berbasis data yang dapat meningkatkan daya saing UMKM digital.
7. Bagaimana penerapan Big Data dapat mengubah pengambilan keputusan yang sebelumnya berbasis intuisi menjadi berbasis analisis?

Bagian 13.5.2 – Tantangan Kognitif dalam Strategi Global

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan *confirmation bias* dan bagaimana bias ini memengaruhi strategi global perusahaan.
2. Apa yang dimaksud dengan *information overload* dalam konteks pengambilan keputusan global, dan bagaimana dampaknya terhadap efektivitas strategi?
3. Berikan contoh situasi bisnis di mana *paralysis by analysis* dapat terjadi, dan jelaskan akibatnya.

4. Mengapa *perbedaan budaya* menjadi salah satu tantangan kognitif dalam penyusunan strategi global?
5. Jelaskan konsep *ethnocentrism* dan bagaimana hal ini dapat menghambat kerja sama internasional.
6. Apa itu *anchoring bias*, dan bagaimana bias ini dapat memengaruhi respons organisasi terhadap krisis global?
7. Mengapa kehadiran AI menimbulkan tantangan etika dan kepercayaan dalam strategi global?
8. Bagaimana *scenario planning* dapat membantu mengatasi keterbatasan kognitif dalam menghadapi ketidakpastian global?
9. Jelaskan makna dari *black box problem* dalam konteks pengambilan keputusan berbasis AI.
10. Mengapa pendidikan kognitif penting untuk membangun kolaborasi efektif antara manusia dan AI dalam pengambilan keputusan global?

Bagian 13.5.3 – Integrasi Kognisi dengan Pendekatan Berbasis Perilaku

1. Mengapa pola pikir (*mindset*) dianggap memengaruhi perilaku manajerial dalam konteks bisnis UMKM?
2. Apa yang dimaksud dengan *Cognitive-Behavioral Framework (CBF)* dalam konteks pengambilan keputusan bisnis?
3. Jelaskan perbedaan antara kognisi digital dan perilaku adaptif pada pelaku UMKM.
4. Sebutkan empat tahap utama dalam *Model Spiral Integrasi Kognisi dan Perilaku*.
5. Bagaimana proses kognitif (persepsi, penalaran, dan niat) dapat membantu pelaku UMKM mengambil keputusan bisnis yang lebih baik?

6. Mengapa *feedback loop* penting dalam meningkatkan kemampuan adaptasi pelaku UMKM di era digital?
7. Berikan contoh nyata bagaimana hasil dari perilaku adaptif dapat memperbarui pola pikir pelaku UMKM.
8. Dalam konteks persaingan digital, bagaimana integrasi antara kognisi dan perilaku dapat membantu UMKM menghadapi perubahan pasar secara cepat?

Bagian 13.5.4 – Arah Penelitian dan Praktik Kognisi di Masa Depan

1. Bagaimana integrasi antara kognisi dan kecerdasan buatan (AI) dapat memperkaya penelitian kognitif di masa depan?
2. Jelaskan makna dari *embodied cognition* dan *situated cognition*, serta relevansinya dalam penelitian masa depan.
3. Apa peran *neuroteknologi* dan *brain-computer interface (BCI)* dalam peningkatan fungsi kognitif manusia?
4. Jelaskan bagaimana *big data* dapat digunakan untuk memprediksi pola kognitif secara prediktif.
5. Mengapa aspek etika seperti privasi data menjadi isu penting dalam penerapan teknologi kognitif masa depan?
6. Bagaimana praktik meditasi dan *mindfulness* dapat memengaruhi fungsi kognitif seperti perhatian dan regulasi emosi?
7. Sebutkan satu contoh aplikasi teknologi VR yang dapat digunakan dalam terapi berbasis *mindfulness*.
8. Jelaskan perbedaan antara *hot cognition* dan *cold cognition*, serta mengapa keduanya perlu diintegrasikan dalam penelitian masa depan.

9. Mengapa pendekatan interdisipliner menjadi penting dalam pengembangan ilmu kognisi modern?
10. Menurut Anda, bagaimana masa depan ilmu kognisi dapat mendukung kesejahteraan manusia secara lebih inklusif?

Referensi:

- Baron, R. A. (2004). *The cognitive perspective: A valuable tool for answering entrepreneurship's basic "why" questions*. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 221-239.
- Beck, A. T. (1976). *Cognitive Therapy and the Emotional Disorders*. New York: International Universities Press.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company.
- Clark, A., & Chalmers, D. (1998). *The extended mind. Analysis*, 58(1), 7-19.
- Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Harvard Business School Press.
- Ellis, A. (1980). *Rational-Emotive Therapy and Cognitive Behavior Therapy*. Itasca, IL: F. E. Peacock
- Eppler, M. J., & Mengis, J. (2004). *The concept of information overload: A review of literature from organization science, accounting, marketing, MIS, and related disciplines*. *The Information Society*, 20(5), 325-344.
- Floridi, L. (2014). *The Fourth Revolution: How the Infosphere is Reshaping Human Reality*. Oxford University Press
- Jain, R., Kumar, S., & Singhal, A. (2021). *Big Data Analytics and Decision Making in SMEs: Role of Cognitive Capabilities*. *Journal of Small Business Strategy*, 31(2), 45-60.

- Mikalef, P., Krogstie, J., Pappas, I. O., & Giannakos, M. (2019). *Investigating the effects of big data analytics capabilities on firm performance: The mediating role of dynamic capabilities. Information & Management, 56(8), 103207.*
- Zulkifli, N. A., Sofia, H., Anisa, N. S., Nursetya, M. S., & Maesaroh, S. S. (2024). Pengaruh Pengetahuan Kognitif, Teknikal, dan Sosial Emosional terhadap Penerapan Literasi Digital pada UMKM. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis (JIMB).*

BIODATA PENULIS



Mansur Fahmi, Penulis pernah menempuh Pendidikan di Program Studi Perpetaan Sekolah Tinggi Pertanahan Nasional Yogyakarta, Magister Manajemen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Dharmaputra Semarang. Saat ini sedang menempuh Program Doktorat Ilmu Manajemen Universitas Teknologi Yogyakarta. Penulis bekerja sebagai Kepala Kantor Pertanahan Kabupaten Rembang Provinsi Jawa Tengah. Penulis juga aktif sebagai narasumber dalam Focus Group Discussion (FGD), seminar dan pelatihan Pembangunan Data Pertanahan Terpadu secara Partisipatif Kolabortif. Email: mfahmi7375@gmail.com.

BAB 14

KOGNISI DALAM PENGELOLAAN KEUANGAN UMKM

IFAH ROFIQOH

Tujuan Pembelajaran:

Bab ini bertujuan memberikan pemahaman kepada mahasiswa tentang:

1. Memahami Kognisi dan Keputusan Keuangan UMKM
2. Identifikasi Bias Kognitif dan dampaknya pada efisiensi keuangan
3. Peran Mental Model adaptif membentuk perencanaan keuangan UMKM
4. Analisis pengaruh kognisi pada sukses/gagal UMKM serta rekomendasi intervensi.

14.1 Konsep Kognisi dalam Pengambilan Keputusan Keuangan UMKM

Konsep kognisi dalam pengambilan keputusan keuangan UMKM berfokus pada bagaimana proses mental pelaku usaha memengaruhi cara mereka menilai risiko, mengelola sumber daya,

dan menentukan strategi keuangan (Hudáková et al., 2023; Mihai Yiannaki, 2012). Dalam konteks ini, kognisi tidak hanya mencakup pengetahuan finansial, tetapi juga cara berpikir, menafsirkan informasi, serta keyakinan pribadi yang membentuk perilaku keuangan. UMKM sebagai pelaku ekonomi dengan karakteristik fleksibel dan berbasis pengalaman sering kali mengambil keputusan tidak semata-mata berdasarkan analisis rasional, tetapi juga dipengaruhi oleh persepsi, intuisi, dan pengalaman masa lalu. Oleh karena itu, pemahaman terhadap aspek kognitif menjadi penting untuk menjelaskan variasi perilaku keuangan antar pelaku UMKM.

Proses kognitif memainkan peran sentral dalam menentukan bagaimana pelaku UMKM memproses informasi keuangan dan menilai alternatif keputusan. Dalam praktiknya, pelaku usaha menghadapi keterbatasan informasi dan waktu, sehingga sering menggunakan *bounded rationality* seperti yang dikemukakan oleh Herbert Simon. Mereka cenderung mencari keputusan yang cukup memuaskan (*satisficing*) daripada optimal. Misalnya, dalam menentukan harga jual, memilih pemasok, atau mengambil pinjaman modal, keputusan sering diambil berdasarkan pengalaman, intuisi, dan persepsi risiko pribadi, bukan semata hasil perhitungan matematis (Ondolos et al., 2021; Puglisi et al., 2022). Proses berpikir seperti ini menunjukkan bahwa kognisi berperan dalam menyederhanakan kompleksitas situasi keuangan yang dihadapi UMKM.

Dalam konteks kognitif, pengambilan keputusan keuangan UMKM juga dipengaruhi oleh bias dan heuristik, yaitu pola berpikir cepat yang membantu namun kadang menyesatkan. Contohnya, *overconfidence bias* membuat pelaku usaha terlalu yakin terhadap penilaiannya sendiri sehingga mengabaikan data objektif, sementara *loss aversion* menyebabkan mereka enggan mengambil risiko investasi

meskipun berpotensi menguntungkan. Heuristik seperti *availability* dan *representativeness* juga sering muncul ketika keputusan didasarkan pada pengalaman yang mudah diingat atau pada kesamaan dengan kasus sebelumnya (Hudáková et al., 2023; Ondolos et al., 2021; Puglisi et al., 2022). Pemahaman terhadap bias-bias ini penting agar pelaku UMKM dapat meningkatkan kesadaran kognitif dan memperbaiki proses pengambilan keputusan finansialnya.

Pembelajaran kognitif berperan penting dalam membentuk kemampuan literasi keuangan UMKM. Melalui pengalaman, refleksi, dan pelatihan, pelaku usaha dapat memperbarui *mental models* mereka tentang pengelolaan keuangan. Literasi keuangan yang kuat tidak hanya berarti memahami laporan keuangan, tetapi juga melibatkan kemampuan berpikir kritis, mengantisipasi risiko, dan mengevaluasi alternatif secara rasional (Rofiqoh, 2023). Program pendampingan yang mengintegrasikan aspek kognitif, seperti simulasi pengambilan keputusan atau analisis studi kasus, terbukti dapat memperkuat kemampuan adaptif pelaku UMKM dalam menghadapi dinamika pasar dan perubahan ekonomi.

Pemahaman terhadap konsep kognisi dalam keputusan keuangan memiliki implikasi strategis bagi pengembangan UMKM. Dengan mengenali pola berpikir dan bias kognitif yang umum terjadi, lembaga pendamping dan pembuat kebijakan dapat merancang intervensi yang lebih efektif, seperti pelatihan berbasis pengalaman (*experiential learning*) atau pendekatan perilaku keuangan. Selain itu, integrasi teknologi keuangan (*fintech*) dapat membantu mengurangi kesalahan kognitif melalui penyediaan data yang lebih transparan dan analisis berbasis sistem. Dengan demikian, peningkatan kapasitas kognitif pelaku UMKM bukan hanya memperkuat

ketepatan keputusan keuangan, tetapi juga meningkatkan daya saing dan keberlanjutan usaha di era ekonomi digital.

14.2 Bias Kognitif dalam Pengelolaan Keuangan UMKM

Bias kognitif dalam pengelolaan keuangan UMKM merujuk pada penyimpangan sistematis dalam cara pelaku usaha memproses informasi dan membuat keputusan keuangan. Bias ini muncul karena keterbatasan kemampuan kognitif, tekanan waktu, serta pengalaman subjektif yang memengaruhi cara berpikir individu. Dalam praktiknya, pelaku UMKM sering kali tidak bertindak sepenuhnya rasional ketika mengelola keuangan, melainkan dipengaruhi oleh persepsi, emosi, dan kebiasaan berpikir yang tidak selalu sesuai dengan prinsip ekonomi rasional. Pemahaman terhadap bias kognitif menjadi penting karena dapat menjelaskan mengapa keputusan keuangan tertentu seperti pengeluaran berlebihan, kesalahan investasi, atau salah perhitungan risiko sering terjadi meskipun pelaku usaha memiliki niat baik untuk mengelola bisnisnya secara efisien.

Beberapa bentuk bias kognitif yang sering ditemukan dalam konteks UMKM antara lain *overconfidence bias*, *anchoring bias*, *confirmation bias*, dan *loss aversion*. *Overconfidence bias* terjadi ketika pelaku usaha terlalu percaya diri terhadap penilaian atau kemampuan finansialnya sendiri, sehingga cenderung mengambil risiko tanpa pertimbangan matang. *Anchoring bias* muncul ketika keputusan keuangan didasarkan pada informasi awal (angka acuan) yang tidak relevan, misalnya menetapkan harga produk hanya berdasarkan harga kompetitor tanpa mempertimbangkan biaya produksi aktual. Sementara *confirmation bias* menyebabkan pelaku usaha lebih memilih informasi yang memperkuat keyakinan mereka dan mengabaikan data yang bertentangan. Adapun *loss aversion* membuat

mereka terlalu takut mengalami kerugian, sehingga enggan mengambil peluang investasi baru.

Bias kognitif dapat berdampak signifikan terhadap kualitas keputusan keuangan dan keberlanjutan usaha UMKM. Misalnya, *overconfidence* dapat mengarah pada ekspansi bisnis yang terlalu cepat atau pengambilan pinjaman berlebih tanpa perhitungan yang matang. *Anchoring bias* dapat menimbulkan kesalahan dalam penetapan harga dan estimasi arus kas, sementara *confirmation bias* dapat menghambat proses pembelajaran karena pelaku usaha hanya mencari informasi yang sejalan dengan pandangan pribadinya. Secara kumulatif, bias-bias ini dapat menurunkan efisiensi keuangan, memperbesar risiko kegagalan usaha, serta menghambat inovasi karena keputusan didasarkan pada keyakinan subjektif, bukan data objektif.

Untuk mengurangi pengaruh bias kognitif, diperlukan pendekatan yang berfokus pada peningkatan kesadaran kognitif dan pembelajaran reflektif. Pelaku UMKM dapat dilatih untuk mengenali pola pikir otomatis yang memengaruhi keputusan mereka, melalui teknik seperti *de-biasing training*, simulasi keputusan, atau diskusi kelompok reflektif. Selain itu, penggunaan alat bantu keuangan digital seperti aplikasi pencatatan keuangan dan analisis data dapat membantu menghadirkan bukti objektif yang menyeimbangkan intuisi subjektif. Penerapan sistem umpan balik (*feedback*) juga penting agar pelaku usaha dapat mengevaluasi hasil keputusan sebelumnya dan memperbaiki proses berpikir ke depan.

Kesadaran terhadap bias kognitif memiliki implikasi strategis bagi program pembinaan dan penguatan kapasitas UMKM. Pemerintah, lembaga keuangan, dan pendamping usaha perlu mengintegrasikan pendekatan psikologi kognitif ke dalam pelatihan

literasi keuangan, agar pelaku UMKM tidak hanya memahami konsep ekonomi, tetapi juga pola pikir yang memengaruhi perilaku keuangannya. Program edukasi yang menekankan *critical thinking* dan *behavioral finance* dapat membantu pelaku usaha membuat keputusan yang lebih rasional, adaptif, dan berbasis data (Dai et al., 2021; Rahayu et al., 2023). Dengan demikian, pengelolaan keuangan UMKM dapat menjadi lebih berkelanjutan dan tangguh dalam menghadapi dinamika pasar yang penuh ketidakpastian.

14.3 Mental Model dalam Perencanaan Keuangan UMKM

Konsep *mental model* dalam perencanaan keuangan UMKM merujuk pada representasi kognitif internal yang digunakan pelaku usaha untuk memahami, menafsirkan, dan memprediksi situasi keuangan bisnisnya. *Mental model* membentuk cara seseorang memproses informasi, mengenali peluang, serta membuat keputusan strategis terkait pengelolaan sumber daya keuangan. Dalam konteks UMKM, model mental berperan penting karena pelaku usaha sering kali harus mengambil keputusan cepat dengan informasi terbatas, sehingga kerangka berpikir internal mereka menjadi dasar utama dalam menentukan arah perencanaan dan prioritas keuangan. Oleh karena itu, memahami *mental model* pelaku UMKM dapat membantu menjelaskan perbedaan perilaku keuangan antarindividu meskipun mereka beroperasi dalam kondisi ekonomi yang serupa.

Dalam praktiknya, *mental model* memengaruhi bagaimana pelaku UMKM menyusun rencana keuangan, menetapkan tujuan usaha, serta menilai risiko dan peluang. Misalnya, pelaku dengan *mental model* yang berorientasi pada pertumbuhan cenderung lebih terbuka terhadap pembiayaan eksternal dan investasi baru, sementara mereka yang memiliki *mental model* konservatif lebih fokus pada

stabilitas kas dan pengendalian biaya. Cara individu menafsirkan data keuangan, memperkirakan arus kas, dan merespons perubahan pasar juga dipengaruhi oleh model mental yang mereka bentuk melalui pengalaman, pendidikan, serta nilai-nilai pribadi. Dengan demikian, *mental model* menjadi dasar kognitif yang membimbing keputusan keuangan sehari-hari dalam usaha kecil dan menengah.

Efektivitas perencanaan keuangan UMKM sangat bergantung pada sejauh mana *mental model* pelaku usaha akurat dan adaptif terhadap realitas bisnis. *Mental model* yang terlalu sempit atau statis dapat menyebabkan kesalahan dalam memperkirakan pendapatan, menilai risiko, atau menetapkan strategi investasi. Sebaliknya, model mental yang fleksibel dan berbasis pembelajaran memungkinkan pelaku usaha menyesuaikan strategi keuangannya secara cepat terhadap perubahan lingkungan bisnis. Misalnya, UMKM yang mampu mengubah pola pikir dari “bertahan” menjadi “tumbuh melalui inovasi” cenderung lebih siap menghadapi disrupsi digital dan krisis ekonomi. Oleh karena itu, kemampuan untuk memperbarui *mental model* menjadi aspek penting dalam penguatan kapasitas manajerial UMKM.

Pengembangan *mental model* adaptif dapat dilakukan melalui proses refleksi, pembelajaran berkelanjutan, dan pengalaman langsung. Pelatihan literasi keuangan yang menggabungkan aspek kognitif dan perilaku dapat membantu pelaku usaha mengidentifikasi kesalahan berpikir yang menghambat efektivitas perencanaan keuangan. Selain itu, pendampingan usaha yang menekankan *learning by doing* serta simulasi keputusan keuangan dapat memperkaya kerangka berpikir pelaku UMKM terhadap realitas pasar. Kolaborasi antar pelaku usaha juga dapat memperluas wawasan kognitif melalui pertukaran pengalaman, sehingga terbentuk *shared*

mental model yang memperkuat kemampuan kolektif dalam pengelolaan keuangan.

Pemahaman tentang *mental model* memiliki implikasi strategis bagi upaya pemberdayaan UMKM. Pembinaan tidak hanya perlu berfokus pada peningkatan keterampilan teknis keuangan, tetapi juga pada pengembangan cara berpikir strategis dan kesadaran kognitif pelaku usaha. Pendekatan ini dapat membantu pelaku UMKM berpindah dari pengelolaan berbasis intuisi menuju pengambilan keputusan yang lebih analitis dan reflektif. Dengan memperkuat *mental model* yang adaptif, pelaku usaha mampu merancang rencana keuangan yang realistis, mengelola risiko secara lebih baik, dan menjaga keberlanjutan bisnis dalam jangka panjang. Dengan demikian, *mental model* menjadi fondasi penting dalam membangun kemandirian finansial dan ketahanan ekonomi UMKM.

14.4 Studi Kasus: Pengaruh Kognisi pada Keberhasilan dan Kegagalan Keuangan UMKM

Kognisi memainkan peran sentral dalam menentukan arah dan kualitas pengambilan keputusan keuangan pada Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). Kognisi mencakup proses berpikir, persepsi, penilaian, dan interpretasi informasi yang dilakukan pelaku usaha dalam mengelola sumber daya keuangan. Studi kasus mengenai pengaruh kognisi terhadap keberhasilan dan kegagalan UMKM menunjukkan bahwa faktor internal seperti cara berpikir, pengalaman, serta kemampuan reflektif sering kali lebih menentukan daripada faktor eksternal seperti modal atau akses pasar (Alexandro, 2025). Oleh karena itu, pemahaman terhadap aspek kognitif menjadi kunci untuk menjelaskan variasi performa keuangan antar pelaku UMKM yang beroperasi dalam kondisi ekonomi yang relatif serupa.

UMKM yang berhasil secara finansial umumnya menunjukkan pola kognitif yang adaptif, reflektif, dan berbasis pembelajaran. Pelaku usaha dengan *growth mindset* cenderung memandang kesalahan sebagai peluang untuk belajar, bukan sebagai kegagalan. Mereka mengembangkan *mental model* yang fleksibel, mampu mengenali perubahan pasar, serta menyesuaikan strategi keuangan sesuai kebutuhan. Misalnya, studi kasus pada pelaku UMKM kuliner menunjukkan bahwa pemilik yang aktif melakukan pencatatan keuangan, memantau arus kas, serta menggunakan data untuk memprediksi permintaan, memiliki ketahanan finansial yang lebih tinggi dibandingkan mereka yang mengandalkan intuisi semata. Hal ini menunjukkan bahwa kesadaran kognitif terhadap pentingnya analisis dan refleksi berdampak langsung pada keberlanjutan usaha.

Sebaliknya, banyak kasus kegagalan UMKM dapat ditelusuri pada kesalahan berpikir (*cognitive errors*) dan bias persepsi. Bias seperti *overconfidence*, *confirmation bias*, atau *anchoring bias* sering kali membuat pelaku usaha menilai risiko secara keliru dan mengambil keputusan keuangan yang tidak rasional. Misalnya, pengusaha yang terlalu percaya diri terhadap penjualan tanpa mempertimbangkan tren pasar dapat memperbesar produksi tanpa perencanaan modal yang memadai. Begitu pula, ketergantungan pada informasi terbatas atau keyakinan lama dapat menyebabkan pengabaian terhadap peluang baru. Dalam konteks ini, kegagalan bukan hanya hasil dari keterbatasan modal atau pasar, tetapi juga akibat dari keterbatasan kognitif dalam memahami dinamika bisnis.

Dari berbagai studi kasus yang dianalisis, tampak bahwa pelaku UMKM yang mampu melakukan refleksi kognitif terhadap kesalahan masa lalu cenderung lebih cepat bangkit dan beradaptasi.

Proses *metacognition* yakni kemampuan menyadari dan mengevaluasi cara berpikir sendiri menjadi elemen penting dalam pembelajaran keuangan. Misalnya, pelaku usaha yang mengalami kerugian akibat manajemen stok yang buruk kemudian memperbaiki sistem pencatatan dan memperkuat pengawasan arus kas. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kesadaran kognitif tidak hanya memperbaiki keputusan jangka pendek, tetapi juga membentuk disiplin keuangan yang berkelanjutan.

Temuan dari studi kasus ini menegaskan bahwa keberhasilan finansial UMKM tidak dapat dipisahkan dari kualitas kognisi para pelakunya. Oleh karena itu, program pendampingan dan pelatihan keuangan sebaiknya tidak hanya berfokus pada keterampilan teknis, tetapi juga pada pengembangan kemampuan berpikir strategis dan kesadaran terhadap bias kognitif. Pendekatan berbasis kognitif, seperti *financial simulation*, *decision lab*, atau *reflective mentoring*, dapat membantu pelaku UMKM memahami konsekuensi dari setiap keputusan keuangan dengan lebih baik. Dengan memperkuat aspek kognitif, UMKM dapat mengembangkan daya adaptasi, ketahanan finansial, dan kemampuan

Studi Kasus 1: Kegagalan Relatif

Pengaruh Kognisi pengambilan keputusan keuangan didominasi oleh bias kognitif seperti *risk aversion* (penghindaran risiko) dan *loss aversion* (ketakutan kehilangan), yang membentuk mental model konservatif.

Contoh kasus

1. Pemilik UMKM menghindari pinjaman eksternal dari bank atau fintech karena khawatir beban bunga dan cicilan, meskipun peluang ekspansi tersedia.

2. Saat harga bahan baku naik, mereka mengurangi produksi daripada mencari dana tambahan
3. Mencerminkan *status quo bias* preferensi mempertahankan metode manual untuk menjaga kenyamanan psikologis dan lapangan kerja lokal.
4. Inovasi produk misalnya penjual es teh murah mengambil keputusan didasarkan pada *herding behavior* (mengikuti tren kompetitor) tanpa analisis pasar mendalam.

Literasi keuangan UMKM yang terbatas memperburuk bias ini, menyebabkan keputusan emosional yang mengabaikan peluang pertumbuhan.

Hasil dan Kegagalan

Contoh Kasus

Usaha bertahan selama hampir satu dekade tanpa utang, dengan ekspansi varian produk yang diterima pasar lokal, termasuk promosi agrowisata pasca covid. Namun, strategi konservatif menyebabkan pertumbuhan lambat misal produksi tidak optimal saat biaya tinggi, proses manual tidak efisien, dan peluang fintech tertunda. Pembelian peralatan tak terpakai di masa lalu menimbulkan inefisiensi, menghambat skalabilitas. Secara keseluruhan, ini merupakan kegagalan relatif dalam mencapai potensi penuh, di mana kognisi negatif membatasi daya saing di tengah kompetisi sektor minuman sehat.

Pelajaran yang dapat diambil pada kasus ini menekankan perlunya intervensi seperti pelatihan literasi keuangan untuk mengurangi bias, serta akses pinjaman mikro berbunga rendah dari pemerintah atau koperasi. Dengan membangun mental model yang lebih rasional, UMKM dapat menyeimbangkan kenyamanan emosional dengan ambisi pertumbuhan.

Studi Kasus 2: Keberhasilan

Pengaruh Kognisi Mental model adaptif menjadi kunci, di mana pemilik menerapkan disiplin pribadi untuk menghindari emosi berlebih dalam keputusan (*behavioral management*). Mereka memprioritaskan pengendalian sumber daya dengan pencatatan manual harian (meski sederhana), yang mencerminkan *cognitive style* analitis untuk memantau arus kas dan omset. Strategi pengembangan melibatkan adaptasi pasar, seperti ekspansi lokasi kios dan diversifikasi produk berdasarkan tren wisatawan, tanpa terjebak *status quo bias*. Beberapa pemilik mulai adopsi penjualan online via Bukalapak dan Shopee, didorong oleh motivasi intrinsik untuk harmonisasi motif pribadi dengan tujuan bisnis ini contoh sebuah mental model yang fleksibel terhadap perubahan teknologi.

Hasil dan Keberhasilan

Dengan lokasi strategis dan adaptasi awal ke digital (pembayaran via Dana/OVO dan promosi Instagram), usaha ini mencapai peningkatan omset stabil, ekspansi fisik (toko baru dan varian produk), serta ketahanan selama pandemi COVID-19 melalui penjualan online. Analisis SWOT menempatkan mereka di kuadran IV (strategi diversifikasi), memanfaatkan kekuatan seperti motivasi pemilik dan peluang pasar wisata untuk pertumbuhan. Tantangan seperti pencatatan tidak transparan diatasi secara bertahap, menghasilkan kinerja keuangan yang lebih baik dan kontribusi ekonomi lokal.

Pelajaran yang dapat diambil adalah keberhasilan ini menunjukkan bahwa mental model adaptif dibantu literasi dasar dan dukungan pemerintah dapat mengatasi bias kognitif. Reko-

mendasi termasuk adopsi aplikasi keuangan untuk transparansi, serta pelatihan teknologi untuk mempercepat skalabilitas.

Kedua studi kasus menggarisbawahi bahwa kognisi memainkan peran penting dalam pengelolaan keuangan UMKM: bias negatif dapat menyebabkan stagnasi, sementara mental model positif mendorong adaptasi dan sukses. Untuk UMKM Indonesia, integrasi pendekatan rasional dengan intuisi yang terlatih melalui edukasi dan kebijakan inklusif adalah kunci mencapai keberlanjutan finansial di tengah dinamika ekonomi.

Studi Kasus 3: Kegagalan akibat *Overconfidence* dan Bias Optimisme

Pengaruh Kognisi

Pemilik UMKM fashion lokal di Yogyakarta menunjukkan bias *overconfidence* dan *optimism bias* yang kuat. Keputusan keuangan didominasi oleh keyakinan berlebihan terhadap kemampuan diri dan prospek pasar tanpa analisis mendalam. Ia yakin produknya “pasti laku” karena mengikuti tren busana modest wear, sehingga melakukan ekspansi besar-besaran dengan mengambil pinjaman modal usaha tanpa proyeksi arus kas realistis. Mental model yang terbentuk terlalu berorientasi pada peluang, bukan risiko. Pengambilan keputusan banyak diwarnai *anchoring bias*, di mana pemilik berpatokan pada keberhasilan awal penjualan tahun pertama sebagai dasar optimisme berlebihan.

Hasil dan Kegagalan

Awalnya penjualan meningkat, namun ketika tren fashion bergeser dan biaya promosi meningkat, arus kas terganggu. Produksi berlebih mengakibatkan stok menumpuk dan modal

terjebak dalam barang tak terjual. Ketika pandemi COVID-19 datang, bisnis tidak memiliki cadangan kas yang cukup karena manajemen keuangan yang longgar. Akhirnya, toko fisik terpaksa tutup, meskipun penjualan online sempat dicoba. Pinjaman menumpuk karena pemilik menunda restrukturisasi utang akibat *confirmation bias* yakni enggan mengakui kesalahan strategi.

Pelajaran yang dapat diambil dari kasus ini menegaskan bahaya *overconfidence* dan pentingnya kesadaran risiko dalam pengambilan keputusan keuangan. Literasi tentang manajemen arus kas dan analisis sensitivitas dapat membantu mencegah ekspansi tidak terkendali. Pendampingan bisnis berbasis data (misalnya melalui simulasi risiko atau *financial dashboard*) dapat membentuk mental model yang lebih realistis dan adaptif terhadap ketidakpastian pasar.

Studi Kasus 4: Keberhasilan karena Reframing Kognitif dan Kolaborasi

Pengaruh Kognisi

Seorang pelaku UMKM kuliner awalnya memiliki bias *risk aversion*, enggan berinovasi karena takut gagal. Namun, setelah mengikuti program pelatihan literasi digital dan keuangan dari pemerintah daerah, terjadi perubahan signifikan pada cara berpikirnya. Ia mulai melakukan *reframing kognitif* mengubah pandangan terhadap risiko sebagai peluang belajar. Mental model baru yang terbentuk bersifat kolaboratif dan terbuka terhadap pembelajaran. Ia mulai membangun kemitraan dengan petani lokal, serta menggunakan pencatatan keuangan berbasis aplikasi sederhana untuk memantau margin keuntungan dan biaya produksi.

Hasil dan Keberhasilan

Dalam dua tahun, usaha berkembang pesat: mampu menjual produk secara online ke luar daerah, meningkatkan efisiensi produksi dengan mesin modern skala kecil, dan memperluas pasar ke segmen oleh-oleh wisata. Kesadaran kognitif terhadap pentingnya diversifikasi pendapatan membuatnya menambah produk turunan seperti makanan frozen food kemasan. Dengan manajemen keuangan yang lebih sistematis, usaha ini mampu mempertahankan profitabilitas meski harga bahan baku naik. Pelajaran yang diambil dari keberhasilan ini menunjukkan bahwa perubahan kognisi melalui edukasi dan pembelajaran sosial dapat memperkuat kapasitas adaptasi UMKM. *Reframing kognitif* memungkinkan pelaku usaha melihat risiko sebagai bagian dari proses pertumbuhan, bukan ancaman. Kolaborasi dan refleksi menjadi sarana utama membentuk mental model positif yang mendukung pengambilan keputusan finansial yang cerdas, inklusif, dan berkelanjutan.

14.5 Pertanyaan Evaluasi

1. Bagaimana peran proses kognitif seperti *bounded rationality* dan *heuristik* memengaruhi cara pelaku UMKM dalam mengambil keputusan keuangan di bawah keterbatasan informasi dan waktu?
2. Mengapa pemahaman terhadap bias kognitif dan pembelajaran kognitif penting bagi peningkatan literasi keuangan dan keberlanjutan usaha UMKM di era ekonomi digital?

Daftar Pustaka

- Alexandro, R. (2025). Strategic human resource management in the digital economy era: an empirical study of challenges and opportunities among MSMEs and startups in Indonesia. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2528436.
- Dai, R. M., Kostini, N., & Tresna, P. W. (2021). The influence of financial attitude and financial literacy on behavioral finance: A study on leading small and medium enterprises in Cimahi City, Indonesia. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 10, 322–329.
- Hudáková, M., Kardoš, P., Dvorský, J., Afful, C. R., & Kloudova, J. (2023). Management of operational risk in the context of financial performance of SMEs. *Systems*, 11(8), 408.
- Mihai Yiannaki, S. (2012). A systemic risk management model for SMEs under financial crisis. *International Journal of Organizational Analysis*, 20(4), 406–422.
- Ondolos, N. K., Tuyon, J., & Mohammed, R. U. (2021). A conceptual framework for bounded rationality in bank officers' credit decision for SME lending in Malaysia. *Asia-Pacific Management Accounting Journal (APMAJ)*, 16(3), 159–189.
- Puglisi, M., Fasone, V., Pedrini, G., Gervasi, D., & Faldetta, G. (2022). Using a dual system of reasoning in small businesses: Entrepreneurial decisions and subjective risk intelligence. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 18(2), 529–553.
- Rahayu, F. S., Risman, A., Firdaus, I., & Haningsih, L. (2023). The behavioral finance of MSME in Indonesia: financial literacy, financial technology (fintech), and financial attitudes. *International Journal of Digital Entrepreneurship and Business*, 4(2), 95–107.

Rofiqoh, I. (2023). Artistic orientation, financial literacy, digital literacy, and MSME Performance. *IJHCM (International Journal of Human Capital Management)*, 7(1), 52–64.

BIODATA PENULIS



Ifah Rofiqoh, Penulis pernah menempuh pendidikan sarjana jurusan Akuntansi di STIE Widya Wiwaha, Magister Sains jurusan Akuntansi di UGM, dan S3 jurusan Manajemen Keuangan di UNJ, Penulis bekerja sebagai dosen tetap di Universitas Teknologi Yogyakarta. Buku yang pernah ditulis *Praktikum Statistika, Praktikum Akuntansi Keuangan Lanjutan, Manajemen Keuangan dan Etika Bisnis, Penganggaran Perusahaan dan Etika Bisnis, Corporate Governance BUMN, Metodologi Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan Campuran, Literasi Keuangan dan Etika Bisnis bagi UMKM, UMKM Naik Kelas Pemberdayaan Ekonomi Sekala Mikro, Membangun Generasi Technopreneur: Model Bisnis Canvas, AI, dan Digital Marketing untuk Siswa dan Guru (Book chapter), Manajemen Sumber Daya Manusia: Tema-tema Riset dan Teori, Digitalpreneurship: Strategi Membangun Bisnis di Era 5.0 (Book chapter)*, Email: ifah.rofiqah@uty.ac.id.

Pada era digital yang penuh ketidakpastian, di mana teknologi berubah secepat kilat dan persaingan bisnis semakin sengit, pengusaha UMKM sering kali dihadapkan pada pilihan sulit: bagaimana membuat keputusan yang cerdas tanpa mengorbankan kestabilan keuangan? Buku ini, lahir dari keyakinan bahwa jawaban atas pertanyaan itu tidak hanya terletak pada data dan angka, tetapi juga pada cara kita berpikir yaitu, kognisi yang menjadi pondasi segala strategi. Buku ini dirancang khusus untuk pelaku UMKM, manajer, dan calon pengusaha yang ingin melangkah lebih jauh di era digital. Melalui 14 bab yang terstruktur, kami mengajak pembaca menyelami dunia kognisi dalam manajemen strategis: dari fondasi teori seperti bounded rationality dan bias kognitif (anchoring, confirmation bias), hingga aplikasi praktis seperti mental model, pemetaan kognitif, dan scenario planning. Kami juga membahas dinamika tim manajemen, etika keputusan, serta tren masa depan seperti AI dan big data, dengan puncak di Bab 14 yang menyoroti kognisi dalam pengelolaan keuangan UMKM secara lengkap dengan studi kasus nyata. Setiap bab dilengkapi pertanyaan evaluasi dan tips praktis, agar pembacatidak hanya memahami teori, tapi mampu merancang solusi berkelanjutan.




PUSTAKA PELAJAR
Penerbit Pustaka Pelajar
Celeban Timur UH III/548 Yogyakarta 55167
Telp. (0274) 381542, Faks. (0274) 383083
e-mail: pustakapelajar@yahoo.com
website: pustakapelajar.co.id