



## Pengaruh Kompetensi SDM dan Perilaku Ekonomi Terhadap Efektivitas Pengambilan Keputusan di Bank Indonesia

Aris Wisnuaji<sup>1</sup>, Sitti Rakhman<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Fakultas Manajemen, Sekolah Tinggi Manajemen Asuransi Trisakti, Jakarta, Indonesia

### Article Info

#### Article history:

Received Juni 28, 2025  
Revised Juni 30, 2025  
Accepted Juli 2, 2025

#### Kata Kunci:

SDM,  
Kompetensi,  
Perilaku Ekonomi,  
Pengambilan Keputusan,  
Bank Indonesia

#### Keywords:

HR Competency,  
Economic Behavior,  
Decision-Making Effectiveness,  
Behavioral Economics,  
Bank Indonesia

### ABSTRAK

Pengambilan keputusan yang efektif merupakan salah satu pilar utama dalam menjaga kredibilitas dan ketepatan kebijakan di lembaga publik strategis seperti Bank Indonesia. Namun, efektivitas tersebut tidak hanya dipengaruhi oleh struktur kelembagaan dan sistem informasi, tetapi juga oleh faktor manusiawi, khususnya kompetensi sumber daya manusia (SDM) dan kecenderungan perilaku ekonomi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara konseptual bagaimana kompetensi SDM dan bias perilaku seperti *confirmation bias*, *overconfidence bias*, dan *status quo bias* memengaruhi kualitas pengambilan keputusan di Bank Indonesia. Dengan menggunakan pendekatan kajian literatur, tulisan ini membahas keterkaitan antara kapasitas individu, bias kognitif, dan sistem kelembagaan dalam membentuk proses kebijakan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi teknis dan analitis pegawai sangat menentukan validitas keputusan, namun tanpa kesadaran terhadap bias dan sistem mitigasinya, kualitas keputusan tetap berisiko menurun. Oleh karena itu, diperlukan strategi terpadu berupa pelatihan literasi data dan antibias, penerapan decision hygiene, penguatan forum kebijakan yang reflektif, serta pembentukan budaya organisasi yang mendukung pembelajaran berkelanjutan. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi kontribusi konseptual dalam mendorong transformasi internal Bank Indonesia menuju sistem pengambilan keputusan yang lebih adaptif, berbasis bukti, dan tahan terhadap tekanan bias.

### ABSTRACT

Effective decision-making is one of the key pillars in maintaining the credibility and precision of policies within strategic public institutions such as Bank Indonesia. However, this effectiveness is not solely determined by institutional structure and information systems, but also significantly influenced by human factors, particularly the competence of human resources (HR) and behavioral tendencies. This conceptual study aims to analyze the extent to which HR competencies and behavioral biases such as *confirmation bias*, *overconfidence bias*, and *status quo bias* affect the quality of decision-making at Bank Indonesia. By employing a literature-based approach, this paper explores the relationship between individual capacity, cognitive bias, and institutional systems that shape the decision-making process. The findings suggest that while technical and analytical competencies are essential to ensure valid decisions, the absence of awareness and mitigation strategies for cognitive bias may still reduce decision quality. As a result, this study recommends an integrated strategy that includes data literacy and bias-mitigation training, the implementation of decision hygiene mechanisms, inclusive and reflective policy forums, and the development of an organizational culture rooted in continuous learning. This study offers a conceptual contribution toward internal

---

*transformation efforts at Bank Indonesia to build a more adaptive, evidence-based, and bias-resilient decision-making system.*

---

*This is an open access article under the [CC BY](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) license.*



---

**Corresponding Author:**

Aris Wisnuaji  
Fakultas Manajemen, Sekolah Tinggi Manajemen Asuransi Trisakti,  
Jakarta, Indonesia  
Email: wisnuadjaris@gmail.com

---

## 1. PENDAHULUAN

Bank Indonesia (BI) sebagai bank sentral Republik Indonesia memiliki mandat utama untuk menjaga kestabilan nilai rupiah, stabilitas sistem keuangan, serta kelancaran sistem pembayaran nasional. Dalam menjalankan fungsi tersebut, BI berhadapan dengan dinamika lingkungan ekonomi yang terus berubah, baik pada level domestik maupun global. Ketika volatilitas pasar meningkat, ekspektasi masyarakat terhadap kebijakan moneter menguat, dan perkembangan teknologi finansial melaju pesat, maka kebutuhan akan pengambilan keputusan yang cepat, tepat, dan berbasis bukti menjadi tidak terelakkan.

Dalam sistem pengambilan kebijakan makroekonomi, tidak hanya faktor struktural dan instrumen kebijakan yang menentukan kualitas keputusan, tetapi juga faktor manusiawi yang melibatkan para pengambil keputusan. Kualitas sumber daya manusia (SDM) memainkan peran fundamental, karena merekalah yang menginterpretasikan data, merancang strategi, menyusun kebijakan, dan merespons tekanan eksternal dalam kerangka kerja institusional. Oleh karena itu, efektivitas organisasi dalam mencapai tujuannya akan sangat ditentukan oleh kompetensi dan integritas SDM yang dimilikinya. Kompetensi SDM tidak hanya mencakup pengetahuan dan keterampilan teknis, tetapi juga kemampuan analitis, literasi digital, pemahaman terhadap konteks makroekonomi global, serta kapasitas pengambilan keputusan yang rasional.

Dalam konteks Bank Indonesia, pegawai di berbagai tingkat dituntut untuk mampu menganalisis data ekonomi dalam jumlah besar, membaca tren kebijakan internasional, serta menyusun rekomendasi kebijakan dengan mempertimbangkan kepentingan nasional jangka panjang. Namun pada kenyataannya, tidak semua proses pengambilan keputusan berjalan secara ideal. Masih terdapat tantangan seperti kesenjangan kapasitas antar unit kerja, keterbatasan pelatihan lintas disiplin, hingga hambatan budaya organisasi yang cenderung mempertahankan pola pikir konservatif.

Selain itu, dalam era digital yang semakin kompleks, tantangan pengambilan keputusan di Bank Indonesia juga diperparah oleh arus informasi yang sangat cepat dan masif. Fenomena information overload tidak jarang menyebabkan pengambil keputusan mengalami kelelahan kognitif (cognitive fatigue) yang pada akhirnya berdampak pada kualitas keputusan strategis. Dalam situasi seperti ini, kecakapan dalam memilah informasi yang relevan, berpikir kritis, dan menjaga ketenangan dalam tekanan menjadi aset tak ternilai.

Oleh karena itu, program pengembangan SDM di Bank Indonesia tidak hanya perlu difokuskan pada peningkatan kapasitas teknis, tetapi juga pada pembentukan ketahanan mental dan kecerdasan emosional para pegawai. Pendekatan holistik ini menjadi semakin penting mengingat kompleksitas kebijakan moneter dan makroprudensial yang menuntut keseimbangan antara analisis objektif dan intuisi yang terasah secara profesional.

Lebih jauh, tantangan lain yang sering kali tidak terlihat adalah pengaruh dari behavioral economics atau perilaku ekonomi. Dalam ranah organisasi publik seperti BI, para pengambil keputusan tidak selalu berperilaku rasional secara penuh. Mereka rentan terhadap berbagai jenis bias kognitif seperti confirmation bias (cenderung mencari informasi yang mendukung keyakinan awal), overconfidence bias (keyakinan berlebihan atas kemampuan diri sendiri), dan status quo bias (kecenderungan mempertahankan kondisi yang sudah ada). Bias-bias ini dapat melemahkan objektivitas dan menyebabkan keputusan strategis menjadi kurang akurat atau tidak adaptif terhadap perubahan lingkungan.

Kondisi ideal dalam pengambilan kebijakan seharusnya didukung oleh sistem organisasi yang mendorong keterbukaan informasi, dialog berbasis data, serta mekanisme evaluasi yang ketat. Sayangnya, budaya institusional dan tekanan hierarkis dalam lembaga birokratik dapat menghambat hal tersebut. Oleh karena itu, penguatan kompetensi SDM perlu dibarengi dengan literasi tentang perilaku ekonomi agar proses pengambilan keputusan di lingkungan Bank Indonesia dapat lebih objektif, adaptif, dan berbasis bukti.

Temuan dari Supriyanto dan Soehari [1] memberikan bukti bahwa peningkatan kompetensi dan inovasi dalam manajemen SDM berdampak signifikan terhadap efektivitas kerja pegawai Bank Indonesia, khususnya pada bidang pengelolaan uang. Kajian lain oleh Salehzadeh dan Ziaieian [2] juga memperkuat pentingnya penggunaan pendekatan kuantitatif dan sistematis dalam pengambilan keputusan SDM agar tidak terjebak pada bias subjektif dan preferensi informal.

Maka dari itu, kesenjangan antara kondisi ideal dan realitas yang dihadapi BI menjadi dasar utama bagi tulisan ini. Tulisan ini disusun sebagai kajian konseptual yang mengupas secara mendalam pengaruh kompetensi SDM dan perilaku ekonomi terhadap efektivitas pengambilan keputusan di Bank Indonesia. Dengan menggunakan pendekatan teoritis dan telaah pustaka ilmiah, tulisan ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran yang kritis, relevan, dan aplikatif dalam upaya penguatan kapasitas pengambilan keputusan di lembaga bank sentral

## **2. METODE**

Penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan kajian konseptual berbasis studi literatur (conceptual literature review). Pendekatan ini dipilih karena tujuan utama dari tulisan adalah untuk memahami dan menjelaskan hubungan antara kompetensi sumber daya manusia, kecenderungan dalam bias perilaku ekonomi, serta efektivitas proses pengambilan keputusan di lembaga publik strategis seperti Bank Indonesia.

Data yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari literatur sekunder, yang meliputi jurnal ilmiah internasional, laporan lembaga internasional seperti OECD, serta buku-buku referensi yang relevan. Penulis menggunakan metode seleksi literatur berdasarkan relevansi topik dan kredibilitas sumber, dengan prioritas pada karya yang telah peer-reviewed. Di antara referensi utama yang digunakan dalam penyusunan argumentasi konseptual ini adalah kajian Kahneman, Sibony, & Sunstein (2021) tentang noise dan bias dalam pengambilan keputusan, serta laporan OECD [6] terkait praktik kelembagaan berbasis data dalam sektor publik.

Analisis dalam tulisan ini bersifat deskriptif dan sintesis naratif, yakni dengan merangkai berbagai teori dan temuan sebelumnya untuk membangun kerangka pikir yang koheren. Teknik ini memungkinkan identifikasi pola hubungan antara kompetensi pegawai, pengaruh kognitif, dan kualitas keputusan strategis dalam institusi publik.

Dengan pendekatan ini, penelitian tidak melibatkan pengumpulan data primer melalui survei atau wawancara, melainkan fokus pada pemaknaan ulang terhadap literatur yang ada guna menghasilkan rekomendasi konseptual yang aplikatif.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Sebagaimana telah diuraikan dalam pendahuluan, efektivitas pengambilan keputusan di lingkungan Bank Indonesia tidak hanya ditentukan oleh sistem, prosedur, dan instrumen kebijakan yang tersedia, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh faktor internal, khususnya kualitas sumber daya manusia dan kecenderungan perilaku ekonomi yang melekat dalam organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menguraikan secara konseptual bagaimana kedua faktor tersebut berperan dalam mendukung atau menghambat proses pengambilan keputusan strategis di institusi bank sentral.

Pembahasan pada bab ini akan dimulai dengan menelaah secara konseptual mengenai kompetensi SDM dalam konteks lembaga bank sentral, kemudian dilanjutkan dengan eksplorasi mengenai perilaku ekonomi dan bias kognitif yang umum terjadi dalam organisasi publik. Selanjutnya, hubungan antara kompetensi SDM dan efektivitas pengambilan keputusan akan dianalisis, diikuti dengan pembahasan mengenai strategi penguatan sistem pengambilan keputusan di Bank Indonesia, dan diakhiri dengan implikasi kebijakan yang relevan berdasarkan hasil sintesis literatur.

#### 3.1 Kompetensi SDM dalam Konteks Lembaga Bank Sentral

Kompetensi sumber daya manusia (SDM) merupakan fondasi utama dalam keberhasilan sebuah organisasi, terlebih pada institusi strategis seperti bank sentral. Di lingkungan Bank Indonesia, pegawai tidak hanya menjalankan fungsi administratif atau operasional, tetapi juga berperan aktif dalam proses formulasi kebijakan yang berdampak langsung terhadap perekonomian nasional. Oleh karena itu, pemahaman mengenai kompetensi SDM menjadi krusial dalam upaya peningkatan efektivitas pengambilan keputusan. Secara umum, kompetensi SDM dapat dipahami sebagai kombinasi dari *knowledge*, *skills*, dan *attitudes* yang memungkinkan seseorang menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif. Dalam konteks lembaga publik berbasis ilmu seperti Bank Indonesia, kompetensi tersebut tidak cukup jika hanya mencakup keahlian teknis. Diperlukan pula kemampuan berpikir kritis, pemahaman makroekonomi global, literasi digital, serta integritas moral yang tinggi.

Selain itu, kemampuan untuk bekerja dalam tim, menghadapi tekanan, dan tetap objektif dalam kondisi krisis juga menjadi bagian dari kompetensi yang relevan di lingkungan kerja Bank Indonesia. Salah satu tantangan utama yang dihadapi oleh Bank Indonesia adalah memastikan bahwa kompetensi pegawai terus berkembang seiring dengan perubahan lingkungan eksternal. Perkembangan teknologi finansial (*financial technology* atau *fintech*), transformasi digital dalam sistem pembayaran, dan kompleksitas hubungan ekonomi global menuntut SDM yang tidak hanya mampu menyesuaikan diri, tetapi juga mampu memimpin perubahan.

Dalam hal ini, kompetensi menjadi tidak statis, melainkan dinamis dan harus terus diperbarui melalui pelatihan, pengembangan profesional berkelanjutan, serta rotasi kerja yang terencana. Dalam laporan tahunannya, Bank Indonesia menegaskan komitmennya terhadap pengembangan SDM melalui berbagai program pelatihan dan kerja sama dengan lembaga pendidikan, baik di dalam maupun luar negeri. Namun, efektivitas pelatihan tersebut sangat bergantung pada relevansi materi, konsistensi penerapan dalam pekerjaan harian, serta keterhubungan antara kompetensi individu dengan kebutuhan strategis organisasi. Pelatihan yang bersifat teknis perlu dilengkapi dengan pelatihan berbasis *soft skills* dan *leadership development*, agar pegawai mampu membuat pertimbangan multidimensional dalam situasi yang kompleks.

Menurut Supriyanto dan Soehari [1], kompetensi yang tinggi pada pegawai Bank Indonesia secara langsung berpengaruh terhadap efektivitas kinerja di unit kerja yang bersinggungan dengan pengambilan keputusan, seperti pada Direktorat Pengelolaan Uang atau Departemen Kebijakan Ekonomi dan Moneter. Temuan tersebut memperkuat argumen bahwa kompetensi bukan hanya atribut personal, tetapi merupakan aset organisasi yang berdampak sistemik terhadap kualitas kebijakan.

Dengan kata lain, kompetensi SDM di bank sentral tidak dapat dilihat sebagai sekadar persyaratan administratif atau formasi jabatan. Kompetensi harus diposisikan sebagai modal strategis organisasi

yang perlu dikembangkan secara berkelanjutan. Dalam konteks ini, Bank Indonesia dituntut tidak hanya melakukan seleksi pegawai yang ketat, tetapi juga membangun ekosistem kerja yang memungkinkan pembelajaran, inovasi, dan pertumbuhan kapasitas secara kolektif.

### **3.2 Perilaku Ekonomi dan Bias Kognitif dalam Organisasi Publik**

Kajian dalam bidang behavioral economics serta ilmu administrasi publik menunjukkan bahwa pengambilan keputusan di lembaga-lembaga pemerintahan, termasuk Bank Indonesia, kerap dipengaruhi oleh ketidaksempurnaan rasionalitas. Para pengambil kebijakan di lingkungan ini rentan terhadap bias kognitif, yaitu kecenderungan berpikir yang menyimpang secara sistematis dan dapat memengaruhi kualitas penilaian maupun hasil keputusan.

Di dalam struktur birokrasi publik, keberadaan bias kognitif ini dapat mengurangi obyektivitas, membatasi sudut pandang, serta menurunkan efektivitas kebijakan yang dihasilkan. Kondisi ini menjadi semakin kompleks karena faktor-faktor seperti sistem organisasi yang kaku dan hierarkis, tekanan dari aspek sosial atau politik, serta derasnya arus informasi yang harus diproses dalam waktu cepat. Kahneman [7] menjelaskan bahwa bias-bias semacam ini seringkali muncul secara tidak sadar karena merupakan bagian dari mekanisme berpikir cepat dan intuitif (System 1 thinking), yang meskipun efisien, rentan terhadap kesalahan logika.

#### **3.2.1 Confirmation bias**

Confirmation bias adalah salah satu jenis bias kognitif paling umum yang terjadi dalam organisasi publik. Bias ini menggambarkan kecenderungan individu untuk lebih memperhatikan, mencari, dan menafsirkan informasi yang sesuai dengan keyakinan awal atau asumsi yang telah dimiliki, sekaligus mengabaikan atau meremehkan informasi yang bertentangan.

Dalam pengambilan keputusan kebijakan, confirmation bias sangat berbahaya karena dapat memperkuat pola pikir yang tertutup (closed mindset), menghambat evaluasi objektif, dan menurunkan kualitas diskusi kebijakan. Hal ini menyebabkan lembaga publik gagal menangkap sinyal atau perubahan penting dari lingkungan eksternal.

Dalam konteks Bank Indonesia, bias ini dapat muncul ketika pengambil kebijakan terlalu percaya pada proyeksi internal atau data yang mendukung strategi saat ini, dan mengabaikan sinyal peringatan dari indikator eksternal atau perspektif pihak ketiga. Akibatnya, terjadi keterlambatan dalam penyesuaian kebijakan, seperti respons terhadap tekanan inflasi atau gejolak nilai tukar.

Penelitian oleh Nickerson [8] menyimpulkan bahwa confirmation bias bersifat universal, muncul di hampir semua domain pengambilan keputusan, dan sering kali tidak disadari. Untuk mengatasinya, organisasi perlu membangun sistem pengambilan keputusan yang mencakup kritik kolektif, audit kebijakan, dan penyajian alternatif kebijakan secara eksplisit (devil's advocacy).

#### **3.2.2 Overconfidence bias**

Terjadi ketika pengambil keputusan melebih-lebihkan akurasi penilaiannya atau kapasitas diri. Berthet [3] dalam tinjauannya menunjukkan bahwa bias ini paling sering muncul dalam profesional di bidang keuangan dan administrasi publik. Literatur juga menyebutkan bahwa seiring meningkatnya usia dan jenjang jabatan, kepercayaan diri yang berlebihan cenderung semakin kuat dan sulit dikoreksi.

#### **3.2.3 Anchoring bias dan framing bias**

Terjadi ketika angka acuan awal atau cara penyajian informasi mempengaruhi cara pengambil keputusan memahami data ekonomi seperti inflasi atau nilai tukar. Produksi keputusan sifatnya dipengaruhi konteks presentasi, bukan hanya isi data.

#### 3.2.4 Status quo bias

Bias status quo mencerminkan kecenderungan organisasi atau individu untuk mempertahankan kebijakan atau praktik yang sudah ada, meskipun terdapat sinyal eksternal yang menunjukkan perlunya perubahan. Dalam sektor publik, kecenderungan ini diperkuat oleh struktur kelembagaan yang hierarkis dan budaya kerja yang konservatif, sehingga memperlambat proses inovasi kebijakan. Ketidaksediaan untuk keluar dari kondisi lama umumnya dipengaruhi oleh persepsi risiko terhadap hal-hal baru dan keinginan untuk menghindari kesalahan yang mungkin muncul akibat perubahan.

Studi terbaru oleh Overmans [9] mengidentifikasi bahwa bias status quo menjadi salah satu penyebab utama stagnasi dalam reformasi kebijakan publik, terutama di sektor keuangan dan penganggaran. Organisasi yang tidak memiliki sistem evaluasi adaptif cenderung mempertahankan kebijakan meskipun efektivitasnya mulai menurun.

#### 3.2.5 Authority bias dan Groupthink

Authority bias terjadi saat keputusan atau pendapat lebih dipercaya karena berasal dari sosok yang memiliki posisi tinggi dalam hierarki organisasi, bukan karena kekuatan argumennya. Sedangkan groupthink menggambarkan kondisi ketika kelompok lebih mengutamakan kesepakatan bersama dibandingkan pemikiran kritis, sehingga ide-ide alternatif seringkali tidak dipertimbangkan secara serius. Dalam lembaga publik yang memiliki struktur hierarki kuat, kedua bias ini kerap hadir bersamaan dan berkontribusi pada penurunan kualitas kebijakan.

Fasolo et al. [10] menekankan bahwa dalam organisasi birokratis, efek dominasi otoritas dan tekanan kelompok sangat signifikan dalam menghambat proses deliberasi yang sehat. Mereka menyarankan agar lembaga publik menerapkan skenario evaluasi independen dan dissenting review untuk menyeimbangkan dominasi pengaruh otoritatif.

#### 3.2.5 Illusion of validity

Muncul saat pengambil keputusan percaya bahwa data lengkap sudah memadai untuk pengambilan kebijakan, padahal kualitas data bisa rendah atau memiliki bias tersembunyi. Akibatnya, kebijakan yang digadang-gadang berbasis data malah keliru. Daniel Kahneman, Sibony, dan Sunstein [4] menyoroti bahwa selain bias, noise, yaitu variasi tidak terduga dalam penilaian individu atau tim, merupakan sumber utama inkonsistensi keputusan profesional. Mereka menyarankan teknik decision hygiene, seperti audit kebisingan, penggunaan checklist, evaluasi independen, dan pemecahan fungsi antara pengumpulan data dan analisis kebijakan sebagai solusi mitigasi. Fenomena bias dan noise bukan sekadar teori. Di sektor publik, misalnya, estimasi inflasi yang terlalu optimis akibat anchoring pada data historis atau enggan organisasi berubah karena status quo bias adalah contoh nyata dampaknya.

Bagi institusi seperti Bank Indonesia, mengenali dan mereduksi pengaruh bias ini adalah langkah krusial guna menjaga kualitas dan legitimasi keputusan strategis. Relevansi bias kognitif dalam praktik kebijakan Bank Indonesia dapat terlihat pada beberapa situasi nyata. Misalnya, saat merespons potensi lonjakan inflasi pasca kenaikan harga energi, tim kebijakan dapat terjebak pada *anchoring* terhadap angka inflasi historis, sehingga menunda penyesuaian suku bunga.

Dalam kasus lain, *confirmation bias* bisa terjadi ketika hasil survei ekspektasi inflasi masyarakat yang menurun digunakan untuk memperkuat sikap dovish, meskipun indikator lain menunjukkan tekanan harga. Selain itu, kecenderungan *status quo* dalam pengambilan keputusan juga terlihat ketika Bank Indonesia mempertahankan strategi intervensi konvensional meskipun kondisi pasar menunjukkan efektivitasnya mulai menurun. Situasi-situasi ini mencerminkan pentingnya pembenahan kapasitas analisis kebijakan dan peningkatan literasi perilaku ekonomi dalam kerangka pengambilan keputusan di bank sentral.

### 3.3 Hubungan antara Kompetensi SDM dan Efektivitas Pengambilan Keputusan

Kompetensi sumber daya manusia memiliki peran sentral dalam menentukan efektivitas suatu organisasi, khususnya dalam pengambilan keputusan strategis. Dalam konteks Bank Indonesia, keputusan yang diambil tidak hanya berdampak pada kestabilan moneter nasional tetapi juga pada kepercayaan publik terhadap otoritas kebijakan. Oleh karena itu, keterkaitan antara tingkat kompetensi pegawai dengan kualitas pengambilan keputusan menjadi aspek yang sangat penting untuk dikaji. Kompetensi SDM mencakup pengetahuan teknis, keterampilan analitis, dan kapasitas reflektif untuk memahami data serta menyusun kebijakan berbasis bukti.

Menurut Salehzadeh dan Ziaei [2], proses pengambilan keputusan yang efektif sangat bergantung pada kemampuan SDM untuk mengelola informasi kompleks melalui pendekatan sistematis seperti Analytic Hierarchy Process yang mempertimbangkan berbagai kriteria dan prioritas. Dalam studi tersebut, kelemahan dalam dimensi kompetensi terbukti menurunkan akurasi keputusan di berbagai organisasi modern, termasuk lembaga publik.

Penelitian oleh Supriyanto dan Soehari [1] di lingkungan Bank Indonesia juga memperlihatkan bahwa kompetensi pegawai dalam aspek inovasi dan penguasaan teknologi berkontribusi positif terhadap efektivitas kinerja, terutama dalam pengelolaan uang dan sistem pembayaran. Hal ini memperkuat argumen bahwa peningkatan kapabilitas individu akan mendorong peningkatan kualitas keputusan secara institusional.

Kompetensi juga berfungsi sebagai mekanisme kontrol internal terhadap bias kognitif. Pegawai yang memiliki kapasitas berpikir kritis dan kesadaran akan adanya bias akan lebih mampu menilai data secara objektif. Dalam pandangan Berthet [3], peningkatan kompetensi tidak hanya memperkuat proses analitis tetapi juga memperbaiki kemampuan individu untuk mengenali dan menghindari judgment traps seperti overconfidence dan confirmation bias.

Di sisi lain, literatur manajemen menunjukkan bahwa kompetensi tidak hanya bersifat individual, tetapi juga kolektif. Sistem organisasi yang mendukung pembelajaran bersama, refleksi tim, dan mekanisme umpan balik akan memperkuat pengambilan keputusan secara menyeluruh. Dalam hal ini, pengembangan SDM perlu dilakukan secara menyeluruh, mencakup pelatihan teknis, penguatan soft skills, dan pembentukan budaya kerja yang berbasis pada data dan keterbukaan.

Konteks Bank Indonesia sebagai institusi dengan fungsi strategis membuat hubungan antara kompetensi SDM dan efektivitas keputusan menjadi sangat nyata. Ketika pegawai memiliki kapabilitas kuat dalam membaca kondisi pasar, memahami instrumen kebijakan, serta menerapkan pendekatan berbasis analisis, maka proses pengambilan keputusan menjadi lebih tepat sasaran, adaptif, dan mampu menjawab tantangan eksternal secara proaktif.

Sebaliknya, jika kompetensi belum merata atau terfragmentasi, maka potensi kesalahan kebijakan atau keterlambatan respons menjadi lebih besar. Hal ini menegaskan bahwa pembangunan SDM bukan sekadar kegiatan administratif atau program pelatihan rutin, melainkan investasi jangka panjang untuk mendukung tata kelola kebijakan yang berkualitas.

### **3.4 Implikasi Konseptual bagi Kebijakan Internal Bank Indonesia**

Analisis yang telah disajikan dalam subbab sebelumnya menegaskan bahwa efektivitas pengambilan keputusan di Bank Indonesia sangat dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu tingkat kompetensi sumber daya manusia dan pengaruh bias kognitif dalam proses kebijakan. Keduanya saling terkait dan membentuk dinamika institusional yang memengaruhi kualitas keputusan di tingkat strategis. Kompetensi sumber daya manusia yang tinggi, terutama dalam hal penguasaan data, kemampuan analisis kebijakan, serta kapasitas reflektif, berkontribusi secara langsung terhadap pengambilan keputusan yang rasional dan responsif terhadap dinamika ekonomi.

Temuan ini sejalan dengan hasil kajian Supriyanto dan Soehari [1] yang menunjukkan bahwa peningkatan kapasitas pegawai Bank Indonesia dalam aspek inovasi dan penguasaan teknologi berdampak positif terhadap efektivitas kerja dalam unit-unit yang berperan strategis. Namun,

kompetensi individu saja tidak cukup menjamin kualitas keputusan. Seperti dijelaskan oleh Kahneman, Sibony, dan Sunstein [4], bias kognitif dan variasi penilaian yang tidak konsisten atau disebut sebagai noise dapat mengganggu validitas keputusan bahkan ketika diambil oleh individu yang terampil.

Oleh karena itu, sistem kelembagaan perlu dirancang tidak hanya untuk mendukung pengembangan individu, tetapi juga untuk mengurangi distorsi kognitif yang bersifat sistemik. Implikasi dari temuan ini adalah bahwa Bank Indonesia perlu membangun ekosistem pengambilan keputusan yang memperhatikan dimensi kompetensi, sekaligus mengintegrasikan prinsip kehati-hatian dalam penilaian dan refleksi kolektif.

Pandangan Berthet [3] memperkuat hal ini dengan menunjukkan bahwa institusi publik yang secara sadar mengenali bias kognitif dan membangun mekanisme mitigasi seperti audit kebijakan dan diskusi multiperspektif cenderung menghasilkan kebijakan yang lebih adaptif dan akuntabel. Selanjutnya, keselarasan antara strategi pengembangan sumber daya manusia dan kebutuhan kelembagaan yang dinamis menjadi hal krusial. OECD [5] mencatat bahwa organisasi sektor publik yang berhasil umumnya mengembangkan SDM berbasis kinerja dan analisis data yang terintegrasi dalam proses evaluasi kebijakan. Dengan cara tersebut, organisasi mampu menjawab tantangan yang kompleks secara berkelanjutan.

Dari perspektif konseptual, penguatan sistem pengambilan keputusan di Bank Indonesia menuntut sinergi antara kompetensi individu, kesadaran kolektif terhadap bias, dan sistem kelembagaan yang terbuka terhadap pembelajaran. Ketiganya saling melengkapi dan harus dibangun secara simultan agar keputusan yang dihasilkan tidak hanya sah secara prosedural, tetapi juga tepat secara substansi dan kontekstual.

#### **4. KESIMPULAN**

Penelitian ini menegaskan bahwa efektivitas pengambilan keputusan di Bank Indonesia sangat dipengaruhi oleh dua elemen utama, yaitu kompetensi sumber daya manusia dan kecenderungan bias kognitif dalam proses internal organisasi. Kompetensi pegawai terbukti memiliki hubungan positif terhadap kualitas kebijakan strategis. SDM yang kompeten mampu mengolah informasi secara objektif, menyusun proyeksi berbasis data, serta mengambil keputusan dengan pertimbangan yang lebih terukur dan adaptif terhadap ekonomi nasional maupun global. Namun, tingginya kompetensi tidak serta-merta menjamin bebasnya keputusan dari distorsi kognitif. Temuan dari kajian perilaku ekonomi menunjukkan bahwa bias seperti confirmation bias, overconfidence, anchoring, dan status quo bias masih sangat mungkin terjadi, bahkan dalam lingkungan yang sangat terlatih dan profesional seperti Bank Indonesia. Bias ini dapat menghambat ketepatan interpretasi data, memperlambat inovasi kebijakan, dan mengurangi keberagaman perspektif dalam pengambilan keputusan. Implikasinya, penguatan sistem pengambilan keputusan tidak dapat dilakukan hanya melalui pelatihan teknis atau reformasi struktural semata. Diperlukan pendekatan yang menyeluruh, yang melibatkan peningkatan kompetensi individual, pengakuan atas risiko bias dalam proses kebijakan, serta pengembangan sistem organisasi yang mendukung refleksi, transparansi, dan pengambilan keputusan berbasis bukti. Dengan kombinasi tersebut, Bank Indonesia dapat memperkuat legitimasi dan efektivitas kebijakan dalam menghadapi tantangan ekonomi yang semakin kompleks.

#### **REFERENSI**

- [1] Supriyanto, E., & Soehari, T. D. (2022). Influence of leadership, competence and innovation on the performance of Bank Indonesia employees in Money Management Department (DPU). *Journal of Economics, Management and Trade*, 28(10), 109–118. <https://doi.org/10.9734/JEMT/2022/v28i1030453>
- [2] Salehzadeh, R., & Ziaieian, M. (2024). Decision making in human resource management: a

- systematic review of the applications of analytic hierarchy process. *Frontiers in Psychology*, 15, 1400772. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1400772>
- [3] Berthet, V. (2021). 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>
- [4] Kahneman, D., Sibony, O., & Sunstein, C. R. (2021). *Noise: A flaw in human judgment*. Hachette UK.
- [5] OECD. (2019). *The path to becoming a data-driven public sector*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/059814a7-en>
- [6] OECD. (2024). *2023 OECD Digital Government Index*. OECD Publishing.
- [7] Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- [8] Nickerson, R. S. (1998). Confirmation Bias: A Ubiquitous Phenomenon in Many Guises. *Review of General Psychology*, 2(2), 175–220. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.2.175>
- [9] Overmans, T. (2024). Exploring Cognitive Bias Effects on Budget Judgment Behavior: Scoping Review and Research Agenda. *Public Finance and Management*, 23(4), 153–167. <https://doi.org/10.1177/15239721241300566>
- [10] Fasolo, B., Heard, C., & Scopelliti, I. (2024). Mitigating Cognitive Bias to Improve Organizational Decisions: An Integrative Review, Framework, and Research Agenda. *Journal of Management*, 51(6), 2182–2211. <https://doi.org/10.1177/01492063241287188>