

Abilene Paradox

Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Guru Besar Manajemen, NUP: 9903252922

© RUDYCT e-PRESS

rudyct75@gmail.com

Bogor, Indonesia

17 April 2025

Berikut infografik mengenai Abilene Paradox yang memperlihatkan:

- **Definisi singkat**
- **Mekanisme psikologis utama**
- **Komponen kunci fenomena**
- **Contoh nyata dalam praktik manajemen**
- **Strategi mitigasi untuk mencegah keputusan “bodoh” bersama.**

Abilene Paradox

Definition

A phenomenon in which a group makes a collective decision that is contrary to the preferences of its individual members.



Psychological Mechanisms



- Fear of appearing as a dissenter
- Pluralistic ignorance
- Herding heuristic

Key Components

- Collective dissatisfaction
- Poor communication
- Expression of support
- Regret after decision
- Managing agreement



Real-world Examples



- Nominate a "devil's advocate"
- Encourage diverse perspectives
- Seek anonymous feedback

Mitigation Strategies

- Nominate a "devil's advocate"
- Encourage diverse perspectives



Abilene Paradox: Definisi dan Asal-usul

Abilene Paradox adalah sebuah fenomena keputusan kelompok yang pada akhirnya menghasilkan pilihan yang secara kolektif dianggap “salah” atau “konyol” oleh setiap anggota individualnya, meski masing-masing mengira bahwa keputusan tersebut sesuai dengan keinginan mayoritas. Istilah ini diperkenalkan oleh Jerry B. Harvey dalam artikelnya “The Abilene Paradox: The Management of Agreement” (1974) dan dipopulerkan kembali dalam bukunya *The Abilene Paradox and Other Meditations on Management* (1988). Cerita asalnya berkisah tentang sekeluarga yang, demi “tidak ingin mengecewakan” satu sama lain, sepakat pergi makan malam ke Abilene—padahal sebenarnya tidak ada satupun dari mereka yang benar-benar menginginkan perjalanan tersebut [WikipediaThe Aspen Institute](#).

Mekanisme Terjadinya

Fenomena ini terjadi karena beberapa faktor psikologis dan komunikasi:

- 1. Kesopanan dan Keengganan Menyuarakan Keberatan**
Setiap individu memilih diam untuk menghindari konflik atau dianggap tidak kompak.
- 2. Pluralistic Ignorance (Ketidaktahuan Majemuk)**
Anggota kelompok keliru mengira bahwa preferensi pribadi mereka adalah minoritas, sehingga mereka menyesuaikan diri dengan apa yang mereka sangka sebagai konsensus kelompok.
- 3. False Consensus Effect**
Masing-masing anggota secara keliru yakin bahwa pendapat mereka juga dianut oleh orang lain.
- 4. Herding Heuristic (Mengikuti Arus)**
Keputusan diambil secara intuitif dan emosional berdasarkan

perilaku mayoritas, bukan evaluasi rasional atas opsi yang ada [Wikipedia](#).

Lima Komponen Abilene Paradox

Menurut tinjauan di Wikipedia, Abilene Paradox dapat diuraikan dalam lima komponen utama:

1. **Kesepakatan kolektif bahwa situasi saat ini tidak memuaskan**, meski secara individual bisa jadi sudah menerima kondisi tersebut.
 2. **Komunikasi yang buruk**, di mana dukungan palsu diungkapkan karena asumsi atas keinginan orang lain.
 3. **Ungkapan dukungan kelompok** yang sebenarnya dibangun atas asumsi keliru.
 4. **Refleksi penyesalan** setelah tindakan diambil (“Mengapa kita melakukan ini?”).
 5. **Kekalahan pemimpin** dalam mengelola persetujuan dan menghindari konflik di masa depan [Wikipedia](#).
-

Contoh Kasus dan Implikasi

- **Studi Kasus NASA Challenger (1986)**
Para insinyur dan manajer, meski memiliki keraguan teknis tentang peluncuran, tidak berani menentang jadwal peluncuran demi menjaga “tim work” dan menghindari konflik. Akhirnya terjadi bencana peluncuran roket Challenger.
- **Skandal Watergate (1970-an)**
Beberapa pejabat Nixon Administration melanjutkan rencana penutupan, walau masing-masing memiliki keberatan pribadi—tetap mengikuti arus kelompok demi solidaritas politik [Wikipedia](#).

Lebih dekat ke konteks organisasi di Indonesia, misalnya pada rapat pengurus sebuah lembaga kemasyarakatan: demi “tidak bikin repot”, anggota rapat setuju mengadakan seminar besar di luar kota—padahal banyak yang khawatir soal biaya dan logistik—yang kemudian terbukti kurang peminat dan rugi anggaran.

Hubungan dengan Nudge Theory dan Heuristik

Abilene Paradox merupakan ilustrasi dari heuristik “following the herd” dalam Nudge Theory, di mana individu terdorong membuat keputusan berdasarkan persepsi perilaku mayoritas, bukan analisis rasional. Pendekatan nudge dapat digunakan untuk “mendorong” anggota kelompok agar:

- Menyuarakan preferensi sebenarnya melalui voting anonim.
 - Melakukan “devil’s advocate” untuk menguji asumsi-asumsi tersembunyi.
 - Menggunakan data objektif (survei individu pra-rapat) sebelum mencapai keputusan final.
-

Diskusi dan Pendapat

Dalam praktik manajemen modern, Abilene Paradox mengingatkan pentingnya:

1. **Penciptaan ruang aman (safe space)** untuk keberatan dan kritik konstruktif.
2. **Desain proses keputusan** yang meminimalkan tekanan sosial, misalnya melalui pernyataan tertulis preferensi.
3. **Peran fasilitator netral** yang memeriksa konsensus sesungguhnya, bukan permukaan diskusi.

Tanpa kesadaran akan paradoks ini, organisasi rentan menghasilkan kebijakan “designed by committee”—sering diibaratkan seperti “kambing yang dirancang oleh beberapa perancang” (“a camel is a

horse designed by a committee”)—yang pada praktiknya sulit diimplementasikan dan tidak sesuai kebutuhan nyata.

Kesimpulan

Abilene Paradox menunjukkan bagaimana komunikasi yang buruk dan tekanan sosial mendorong keputusan kelompok yang tidak diinginkan sejatinya oleh siapa pun. Kesadaran akan mekanisme ini, didukung dengan teknik nudge dan penguatan proses argumen rasional, penting untuk menghasilkan keputusan yang lebih valid dan aligned dengan keinginan individual yang sebenarnya.

Berikut pembahasan lebih mendalam tentang **Abilene Paradox**, meliputi mekanisme psikologis, komponen utama, temuan riset, contoh kasus, kaitannya dengan fenomena lain, serta cara mitigasinya.

1. Mekanisme Psikologis di Balik Abilene Paradox

Abilene Paradox terjadi karena kombinasi kegagalan komunikasi dan tekanan sosial yang membuat individu:

1. **Salah menilai preferensi orang lain** (pluralistic ignorance), sehingga mengira keinginan pribadinya tidak sejalan dengan mayoritas.
2. **Takut “menggangu arus”** (“not to rock the boat”), yakni khawatir menimbulkan konflik atau dicap “tidak kompak” [Wikipedia](#).
3. **Mengikuti naluri “ikut-ikutan”** (herding heuristic), di mana penilaian rasional tergantikan oleh dorongan emosional untuk selaras dengan kelompok [BetterUp](#).

Akibatnya, setiap anggota menyuarakan dukungan pada keputusan yang sebenarnya tidak mereka inginkan, padahal secara individual mereka lebih senang mempertahankan status quo.

2. Lima Komponen Abilene Paradox

Jerry B. Harvey menjelaskan bahwa Abilene Paradox terdiri dari lima komponen yang berurutan [Wikipedia](#):

1. **Kesepakatan kolektif bahwa situasi saat ini tidak memuaskan**, padahal individu mungkin sudah nyaman dengan kondisi tersebut.
2. **Komunikasi tidak efektif**, di mana dukungan palsu diutarakan karena asumsi keliru tentang keinginan orang lain.
3. **Vokalisasi dukungan kelompok**, yang lahir dari interpretasi sinyal kelompok yang salah.
4. **Refleksi penyesalan**, pertanyaan “Mengapa kita melakukan ini?” muncul setelah keputusan diambil.
5. **Kekalahan pemimpin** dalam merancang proses keputusan, sehingga enggan mengulang kesalahan serupa di masa depan.

Setiap komponen ini memperkuat lingkaran setan: asumsi keliru → dukungan palsu → keputusan buruk → penyesalan.

3. Temuan Riset dan Studi Kasus

- **Eksperimen online (600+ partisipan)** menunjukkan bahwa individu dengan orientasi nilai sosial tinggi (prosocial)—yang peduli pada implikasi tindakan terhadap orang lain—lebih rentan terjebak Abilene Paradox, terutama jika mereka bukan yang pertama menyuarakan pendapat [Wikipedia](#).
- **Makerere University Business School (2006)**: Mayoritas anggota MUBS Academic Staff Association mendukung gugatan—padahal sebagian besar sebenarnya menolak—karena mengira rekan-

rekannya setuju. Akhirnya, mereka menanggung biaya hukum tanpa motivasi sejati [Wikipedia](#).

- **Watergate Scandal & Challenger Disaster:** Dalam kedua peristiwa ini, pejabat dan insinyur menahan keraguan pribadi karena khawatir dianggap tidak kompak, sehingga melanjutkan keputusan fatal demi menjaga citra “tim” [Wikipedia](#).
-

4. Perbedaan dengan Groupthink dan Pluralistic Ignorance

- **Groupthink:** Anggota sebenarnya menyesatkan diri sendiri (motivated reasoning) sehingga memeluk keputusan bersama tanpa konflik.
 - **Abilene Paradox:** Anggota **mengetahui** kekurangan keputusan, tetapi **takut** bersuara.
 - **Pluralistic Ignorance:** Individu meremehkan sejauh mana pandangannya dibagi oleh kelompok; ini adalah salah satu faktor pendorong Abilene Paradox [Wikipedia](#).
-

5. Dampak Negatif dalam Organisasi

Menurut BetterUp, dampak Abilene Paradox di tempat kerja meliputi:

- **Destabilisasi organisasi** dan efektifitas komunikasi yang menurun
 - **Frustrasi terpendam** serta menurunnya psikological safety
 - **Terganggunya kolaborasi**, kreativitas, dan inovasi [BetterUp](#).
-

6. Strategi Mitigasi

Berikut beberapa pendekatan untuk mencegah atau menekan Abilene Paradox dalam kelompok [BetterUp](#):

1. **Tunjuk “devil’s advocate”**: Satu anggota bertugas secara rutin mempertanyakan asumsi mayoritas.
 2. **Dorong keberagaman perspektif**: Susun tim yang heterogen agar berbagai sudut pandang muncul.
 3. **Brainstorming individual**: Beri waktu bagi setiap anggota menyiapkan pandangan secara tertulis sebelum diskusi bersama.
 4. **Saluran umpan balik anonim**: Misalnya survei anonim atau “kotak saran” digital untuk menampung keberatan yang sulit diungkapkan secara langsung.
 5. **Latih cara berdebat konstruktif** (active listening dan disagree with care) untuk menciptakan iklim di mana keberatan dipandang sebagai kontribusi positif, bukan ancaman.
-

7. Diskusi dan Pendapat

Dalam konteks manajemen modern, kesadaran akan Abilene Paradox harus menjadi bagian dari desain proses pengambilan keputusan:

- **Fasilitator independen** perlu memastikan semua suara terepresentasi, bukan sekadar yang paling vokal.
- **Data pra-rapat** (survei individu) dapat membantu mengungkap preferensi sejati sebelum diskusi publik.
- **Debriefing pasca-keputusan** penting untuk mengidentifikasi kapan dan mengapa anggota menyembunyikan keraguan, guna memperbaiki mekanisme selanjutnya.

Penerapan teknik-teknik ini tidak hanya meningkatkan kualitas keputusan, tetapi juga memperkuat rasa aman psikologis (psychological safety) dan kepercayaan dalam tim.

Kesimpulan

Abilene Paradox menunjukkan bahwa **kesepakatan semu**—hasil tekanan sosial dan miskomunikasi—dapat menjerumuskan kelompok

ke pilihan yang tidak diinginkan siapa pun. Dengan memahami komponen dan mekanisme psikologisnya, serta menerapkan strategi mitigasi yang tepat, organisasi dapat menciptakan proses keputusan yang **more honest, rational, and ultimately more effective**.

Berikut beberapa **contoh kasus Abilene Paradox** dalam konteks manajemen organisasi, disajikan secara naratif agar mudah dipahami pola dan faktor-faktornya.

1. Implementasi Sistem ERP yang “Dipaksakan”

Konteks: Sebuah perusahaan manufaktur multinasional menetapkan tenggat waktu go-live untuk sistem ERP baru agar dapat “selesai tepat tahun anggaran”.

Jalan Cerita:

- Pada rapat tim implementasi, beberapa manajer—termasuk IT, produksi, dan logistik—memiliki kekhawatiran serius tentang belum selesainya uji integrasi modul-modul kunci.
- Karena setiap orang takut dianggap “menghambat kemajuan” dan khawatir melemahkan citra tim proyek, mereka memilih untuk menahan keprihatinan masing-masing.
- Keputusan bulat diambil: “Kita go-live sesuai jadwal tanpa tunda lagi.”

Hasil:

Kurang dari sebulan setelah go-live, terjadi gangguan pasokan bahan baku, laporan keuangan meleset, dan downtime pabrik meningkat. Setelah evaluasi post-mortem, terkuak bahwa tak seorang pun sesungguhnya mendukung keputusan itu—mereka semua menyembunyikan keraguan demi menjaga “harmoni proyek.”

2. Peluncuran Fitur Produk Tanpa Survei Pasar

Konteks: Divisi R&D sebuah perusahaan teknologi konsumen merancang fitur baru untuk aplikasi mobile.

Jalan Cerita:

- Manajer produk membuka diskusi dengan pertanyaan, “Apakah kita setuju menambahkan fitur X demi diferensiasi?”
- Tim UX, marketing, dan engineering menyetujui—padahal sebagian besar tidak yakin ada kebutuhan nyata dari pengguna.
- Tiap anggota mengira rekan-rekannya lebih antusias, sehingga tidak ada yang menanyakan data riset pengguna yang seharusnya.

Hasil:

Fitur diluncurkan, tetapi adopsi pengguna minim—pengguna merasa aplikasinya malah menjadi lebih rumit. Akhirnya seluruh tim kembali mengakui bahwa mereka sebenarnya ingin fokus pada perbaikan bug, bukan menambah fitur.

3. Pemangkasan Anggaran Pelatihan untuk Capai Target Keuangan

Konteks: Dewan Direksi menekan manajemen puncak untuk menurunkan belanja operasional kuartal ini.

Jalan Cerita:

- HRD dan keuangan berdiskusi tentang opsi pemangkasan, termasuk mengurangi alokasi anggaran training dan pengembangan kepemimpinan.
- Masing-masing eksekutif ragu, karena tahu investasi SDM penting untuk kompetensi jangka panjang. Namun, tak seorang pun ingin terlihat “lemah” di mata direksi.
- Kesepakatan tercapai: kurangi 50% anggaran training.

Hasil:

Beberapa bulan kemudian, retensi talenta menurun, dan produktivitas divisi-divisi utama stagnan. Setelah tinjauan internal, manajemen mengakui bahwa mereka sebenarnya tidak

mendukung pemangkasan tersebut—tetapi merasa terlalu takut mengungkapkan keberatan.

4. Relokasi Kantor Pusat yang Membebani Karyawan

Konteks: Untuk “menunjukkan citra modern”, perusahaan memutuskan memindahkan kantor pusat ke gedung baru yang lebih bergengsi tetapi jauh dari pusat kota.

Jalan Cerita:

- Dalam rapat, manajer setiap departemen mengangguk setuju karena takut dianggap tidak pro-aktif.
- Padahal mayoritas manajer sendiri sehari-hari khawatir tentang lamanya perjalanan pulang-pergi dan biaya transportasi karyawan.
- Tiap orang berpikir: “Mungkin kolega lain sudah menimbang ongkos perjalanan, jadi sebaiknya saya dukung saja.”

Hasil:

Tingkat absensi meningkat, karyawan mengeluh ke HR, dan biaya tunjangan transportasi membengkak. Akhirnya manajemen kembali meninjau relokasi setelah kebanyakan staf menyatakan penyesalan di survei kepuasan internal.

5. Penggantian Sistem Penilaian Kinerja dengan Forced Distribution

Konteks: Sebuah grup ritel besar memutuskan mengadopsi sistem forced distribution (misalnya: 10% “top performer”, 70% “average”, 20% “low performer”).

Jalan Cerita:

- Komite HR yang terdiri dari wakil-wakil regional sempat meragukan keadilan dan kesesuaian budaya organisasi.

- Namun, karena jargon “best practice global” dan dorongan konsultan eksternal, komite sepakat menerapkan model tersebut.
- Tiap anggota mengira mayoritas pasti mendukung—sehingga tidak ada diskusi kritis lebih lanjut.

Hasil:

Employee engagement turun drastis, banyak talenta terbaik merasa tidak dihargai, dan turnover meningkat. Baru setelah dua siklus appraisal dijalankan, banyak anggota komite mengakui bahwa mereka sebenarnya tidak setuju sejak awal.

Pelajaran dan Implikasi Manajerial

1. **Pentingnya Suara Minoritas:** Tanpa mekanisme eksplisit yang mendorong keberatan (misalnya devil’s advocate), keputusan tim bisa jauh menyimpang dari kebenaran rasional.
2. **Desain Proses Keputusan:** Gunakan survei pra-rapat anonim atau sesi brainstorming tertulis untuk menangkap preferensi sejati individu.
3. **Peran Fasilitator Independen:** Seorang fasilitator eksternal atau netral dapat membantu memecah beban tekanan sosial dan “menggali” keberatan yang tersembunyi.
4. **Psychological Safety:** Ciptakan budaya di mana setiap orang merasa aman mengungkapkan pandangan bertentangan tanpa takut direpresi atau dianggap tidak setia.

Dengan memahami betul pola Abilene Paradox melalui contoh-contoh di atas, para pemimpin dan praktisi manajemen dapat merancang proses pengambilan keputusan yang lebih inklusif, transparan, dan berbasis data—sehingga meminimalkan risiko “keputusan bodoh” yang merugikan organisasi.

Glosarium

Berikut **Glosarium** istilah-istilah kunci seputar **Abilene Paradox** dan praktik manajemen terkait:

Istilah	Definisi
Abilene Paradox	Fenomena di mana sebuah kelompok membuat keputusan kolektif yang tidak diinginkan siapa pun secara individual, karena tiap anggota menyembunyikan keraguan demi menjaga “harmoni” atau mengira bahwa orang lain menghendaknya.
Pluralistic Ignorance	Kondisi di mana anggota kelompok salah menilai preferensi sebenarnya dari mayoritas, sehingga mereka berperilaku sesuai asumsi palsu—dan bukan menurut keinginan pribadinya—karena mengira dirinya berbeda dari orang lain.
Herding Heuristic	Pendekatan pengambilan keputusan berbasis naluri “mengikuti kerumunan” tanpa evaluasi rasional, umumnya dipicu oleh keinginan selaras dengan mayoritas demi keamanan emosional atau sosial.
Groupthink	Kecenderungan kelompok untuk mencapai konsensus dengan mengorbankan analisis kritis; anggota memaksa diri sepakat sehingga potensi risiko atau kritik tidak diungkapkan, meski berbeda dengan Abilene Paradox, di mana anggota tahu keputusan itu buruk tetapi tetap mendukungnya.
Devil’s Advocate	Peran atau teknik dalam diskusi di mana seseorang secara sengaja menentang argumen mayoritas untuk menguji

asumsi-asumsi dasar, menemukan celah logika, dan mencegah keputusan “konyol” seperti Abilene Paradox.

Psychological Safety	Suasana kerja di mana setiap anggota merasa aman untuk mengungkapkan pikiran, pertanyaan, dan keberatan tanpa takut dihukum, dikucilkan, atau dipersepsikan “tidak kompak”—faktor krusial mencegah penyembunyian keraguan.
Brainstorming Individual	Metode di mana setiap anggota terlebih dahulu menuliskan ide atau keberatan secara mandiri sebelum diskusi kelompok, sehingga mengurangi tekanan sosial dan false consensus yang memicu Abilene Paradox.
Saluran Umpan Balik Anonim	Mekanisme (survei digital, kotak saran, polling anonim) untuk mengumpulkan opini anggota tanpa mengungkap identitas, memungkinkan munculnya keberatan yang sulit diutarakan secara langsung.
Fasilitator Independen	Pihak netral (internal atau eksternal) yang memimpin diskusi atau rapat untuk memastikan semua suara terwakili—menggali pendapat minoritas dan mencegah asumsi konsensus palsu.
Post-Mortem Evaluation	Evaluasi pasca-keputusan yang menelusuri proses keputusan: siapa menyetujui, mengapa berkeberatan, dan bagaimana asumsi keliru muncul, guna memperbaiki mekanisme pengambilan keputusan selanjutnya.
Forced Distribution	Sistem penilaian kinerja yang memaksa distribusi karyawan ke dalam kategori kuantitatif (misalnya 10% terbaik, 20% terendah), sering dipaksakan oleh asumsi “best practice” walau banyak anggota tim ragu, tetapi tetap setuju karena takut dianggap tidak mengikuti kebijakan perusahaan.

Safe Space Ruang atau format diskusi (fisik maupun virtual) yang dirancang secara khusus agar anggota dapat bebas mengungkapkan keberatan tanpa rasa takut, meminimalkan risiko Abilene Paradox.

Survei Pra-Rapat Survei singkat sebelum rapat untuk mengumpulkan preferensi atau keberatan individu, sehingga fasilitator dapat mengidentifikasi titik-titik potensi konflik dan menghindari “keputusan bodoh” di tengah diskusi.

Daftar Literatur

1. Harvey, J. B. (1974). "The Abilene Paradox: The Management of Agreement." *Organizational Dynamics*, 3(1), 63–80.
2. Harvey, J. B. (1988). *The Abilene Paradox and Other Meditations on Management*. San Francisco: Jossey-Bass.
3. Janis, I. L. (1982). *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes* (2nd ed.). Boston: Houghton Mifflin.
4. Sunstein, C. R., & Thaler, R. H. (2008). *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. New Haven: Yale University Press.
5. Prentice, D. A., & Miller, D. T. (1996). "Pluralistic Ignorance and Alcohol Use on Campus: Some Consequences of Misperceiving the Social Norm." *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(2), 243–256.
6. Banerjee, A. V. (1992). "A Simple Model of Herd Behavior." *The Quarterly Journal of Economics*, 107(3), 797–817.
7. Cialdini, R. B. (2009). *Influence: Science and Practice* (5th ed.). Boston: Pearson.
8. Kameda, T., Tindale, R. S. (2006). "The Wisdom and Persuasiveness of Distrusted Leaders: The Role of Deferred and Deferred Influence in Group Judgments." *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32(5), 690–703.
9. Gigones, T., & Monin, B. (1997). "When Values Conflict: Expressing Prejudice Without Being Prejudiced." *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(3), 408–418.
10. Harvey, J. B. (1990). "Decision Foresight: Preventing 'Daft' Group Decisions." *Journal of Management in Engineering*, 6(4), 368–376.
11. ChatGPT o4-mini (2025). Kopilot Artikel ini. Tanggal akses: 17 April 2025. Akun penulis. <https://chatgpt.com/c/680086ab-cc1c-8013-90bd-9265361ebbce>