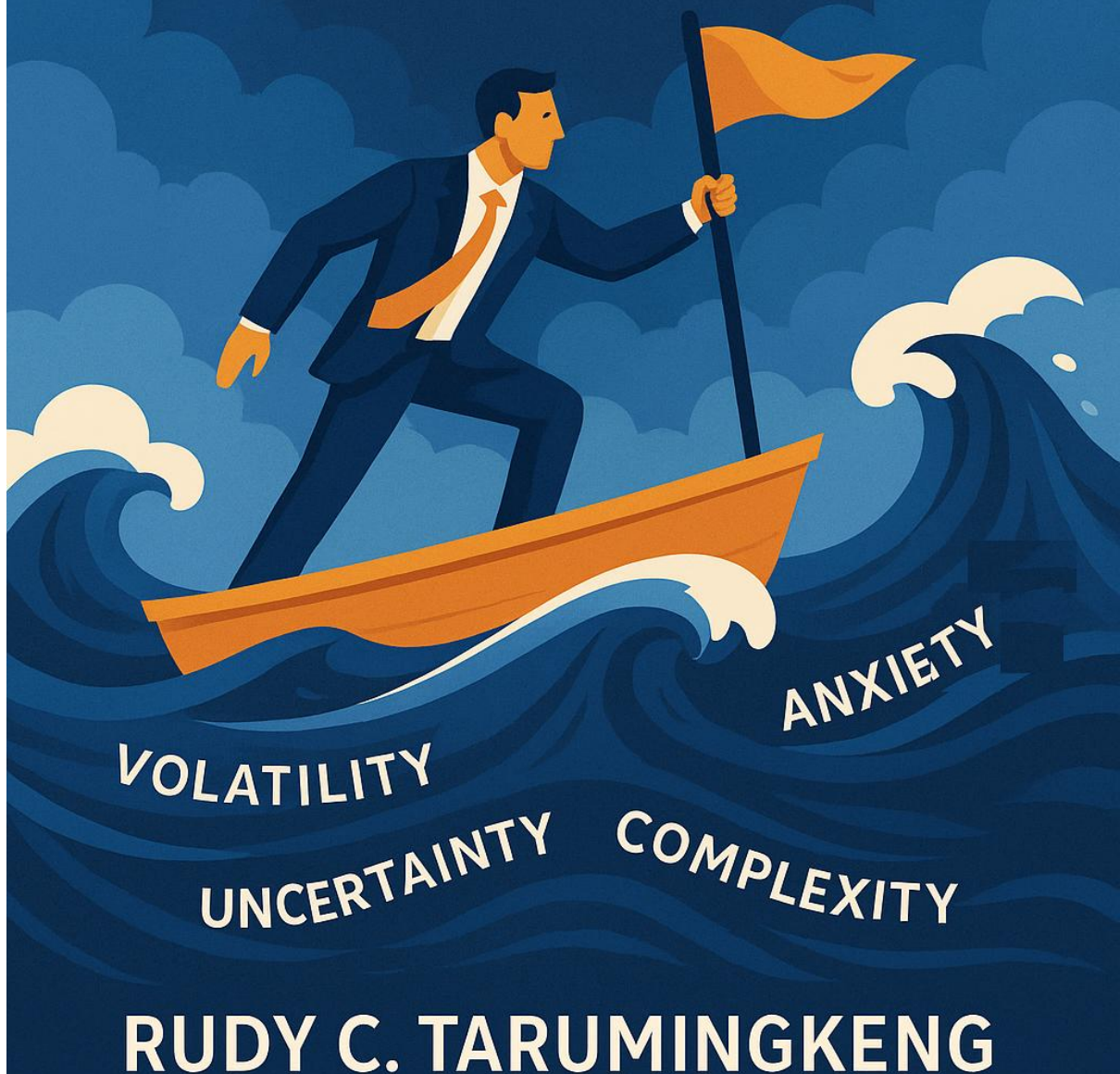


ADAPTIVE LEADERSHIP

DALAM MENGHADAPI DUNIA
VUCA DAN BANI



*Rudy C Tarumingkeng: Adaptive Leadership dalam Menghadapi
Dunia VUCA dan BANI*

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

Professor of Management NUP: 9903252922

Rector, Cenderawasih State University, Papua (1978-1988)

Rector, Krida Wacana Christian University, Jakarta (1991-2000)

Chairman Board of Professors, IPB-University, Bogor (2005-2006)

Data Analyst and Chairman, Academic Senate, IBM-ASMI, Jakarta

© RUDYCT e-PRESS

rudymt75@gmail.com

Bogor, Indonesia

29 October 2025

ADAPTIVE LEADERSHIP DALAM MENGHADAPI DUNIA VUCA DAN BANI

Pendahuluan: Dunia yang Tak Lagi Stabil

Dunia abad ke-21 ditandai oleh ketidakpastian, disrupti, dan kompleksitas yang belum pernah terjadi sebelumnya. Istilah *VUCA* (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) muncul dari konteks militer Amerika Serikat pada akhir Perang Dingin untuk menggambarkan dunia yang cepat berubah dan sulit diprediksi. Namun kini, istilah itu menjadi lensa universal untuk memahami dinamika ekonomi, politik, sosial, dan teknologi modern. Tidak lama kemudian, muncul konsep baru yang lebih “emosional” — *BANI* (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible) — yang menggambarkan dunia pasca-pandemi COVID-19, di mana ketidakstabilan bukan hanya bersifat sistemik, tetapi juga eksistensial dan psikologis.

Dalam konteks seperti ini, paradigma kepemimpinan konvensional—yang berfokus pada kontrol, hierarki, dan prediksi—menjadi tidak relevan. Dunia VUCA dan BANI menuntut kemampuan adaptif, fleksibilitas kognitif, serta ketahanan psikologis. Oleh sebab itu, muncul sebuah model kepemimpinan baru: **Adaptive Leadership**.

Kepemimpinan adaptif bukan hanya gaya kepemimpinan, melainkan kerangka berpikir (*framework of mind*). Ia mengajarkan bagaimana pemimpin mampu menavigasi perubahan, menyesuaikan struktur dan

nilai organisasi, serta menginspirasi orang lain untuk menghadapi ketidakpastian bersama.

Bagian I – Memahami Dunia VUCA dan BANI

1. Dunia VUCA

Konsep *VUCA* terdiri dari empat dimensi utama:

- **Volatility (Keterombang-ambing):** Perubahan cepat yang sering kali tak terduga, seperti fluktuasi harga energi, krisis geopolitik, atau perubahan regulasi teknologi.
- **Uncertainty (Ketidakpastian):** Minimnya kemampuan memprediksi hasil masa depan meskipun informasi tersedia. Misalnya, meskipun data ekonomi melimpah, hasil keputusan pasar sering meleset dari proyeksi.
- **Complexity (Kompleksitas):** Keterkaitan sistem dan aktor yang saling berinteraksi membuat penyebab dan akibat sulit diurai. Contohnya, rantai pasok global yang melibatkan puluhan negara dan ratusan variabel.
- **Ambiguity (Ambiguitas):** Situasi ketika informasi tersedia tetapi tidak jelas artinya; misalnya, apakah peningkatan penggunaan AI akan menciptakan atau justru menghapus pekerjaan manusia.

Dunia VUCA menantang asumsi stabilitas yang menjadi dasar manajemen klasik. Dalam konteks korporasi, VUCA menuntut organisasi untuk cepat bereaksi, bereksperimen, dan belajar secara terus-menerus.

2. Dunia BANI

Setelah pandemi COVID-19 dan percepatan teknologi digital, muncul istilah baru: *BANI*.

- **Brittle (Rapuh):** Sistem tampak kuat dari luar, tetapi rentan terhadap tekanan kecil—seperti krisis rantai pasok global akibat perang atau pandemi.
- **Anxious (Cemas):** Ketidakpastian menimbulkan kecemasan kolektif di kalangan pekerja, masyarakat, bahkan pemimpin.
- **Nonlinear (Tidak Linier):** Perubahan tidak lagi mengikuti sebab-akibat sederhana; dampak kecil bisa menimbulkan konsekuensi besar.
- **Incomprehensible (Tak Terpahami):** Kompleksitas teknologi dan data membuat realitas sulit dipahami secara utuh.

BANI lebih “emosional” daripada VUCA. Jika VUCA menggambarkan *kondisi*, maka BANI menggambarkan *perasaan manusia* di dalam kondisi itu. Maka, pemimpin adaptif harus tidak hanya berpikir secara strategis, tetapi juga memiliki empati dan ketahanan psikologis.

Bagian II – Konsep Dasar Adaptive Leadership

1. Asal-Usul dan Teori

Teori **Adaptive Leadership** dikembangkan oleh **Ronald Heifetz dan Marty Linsky** dari Harvard Kennedy School. Mereka membedakan antara *technical problems* dan *adaptive challenges*:

- **Technical problems** dapat diselesaikan dengan pengetahuan dan prosedur yang sudah ada.
- **Adaptive challenges** memerlukan pembelajaran baru, perubahan nilai, dan eksperimen sosial.

Dalam dunia VUCA-BANI, hampir semua tantangan bersifat adaptif: mereka tidak punya jawaban pasti, dan memerlukan keberanian kolektif untuk mencoba hal baru.

2. Prinsip Utama Adaptive Leadership

Menurut Heifetz, kepemimpinan adaptif mencakup empat prinsip utama:

1. **Get on the balcony** – naik ke balkon untuk melihat gambaran besar, tidak larut dalam keramaian di lantai dansa.
2. **Identify the adaptive challenge** – membedakan masalah teknis dan adaptif.
3. **Regulate distress** – mengelola tekanan dan kecemasan agar tim tidak lumpuh.
4. **Give the work back to the people** – mendorong partisipasi kolektif dalam pemecahan masalah.

Dengan kata lain, kepemimpinan adaptif menyeimbangkan antara arah strategis dan pemberdayaan manusia.

Bagian III – Adaptive Leadership dalam Dunia VUCA

Dalam dunia VUCA, adaptivitas menjadi *strategic currency*.

1. Volatility → Vision

Untuk menghadapi volatilitas, pemimpin harus memiliki **visi yang jelas namun fleksibel**. Misalnya, perusahaan seperti Tesla bertahan karena visinya melampaui perubahan pasar mobil listrik — mereka melihat masa depan energi terintegrasi.

Pemimpin adaptif menanamkan *sense of purpose* yang menjadi jangkar organisasi saat menghadapi badai perubahan.

2. Uncertainty → Understanding

Menghadapi ketidakpastian menuntut kemampuan membaca pola. Adaptive leader tidak mengandalkan prediksi, tetapi **eksperimen dan pembelajaran berkelanjutan (continuous learning)**.

Contoh: selama pandemi, banyak universitas di Indonesia

mengembangkan sistem hybrid learning secara cepat — bukan dengan menunggu kepastian, tetapi dengan mencoba, gagal, dan memperbaiki.

3. Complexity → Clarity

Dalam kompleksitas, pemimpin adaptif menyederhanakan tanpa menyederhanakan secara berlebihan. Mereka membangun **sensemaking system** — kerangka berpikir bersama yang membuat organisasi memahami arah dan prioritas.

4. Ambiguity → Agility

Ambiguitas menuntut *agility*: kemampuan beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan makna. Pemimpin adaptif menggunakan pendekatan *design thinking* dan *scenario planning* untuk mengantisipasi berbagai kemungkinan masa depan.

Bagian IV – Adaptive Leadership dalam Dunia BANI

Dunia BANI memunculkan tantangan emosional dan eksistensial yang lebih dalam.

1. Brittleness → Resilience

Kerapuhan menuntut pembangunan ketahanan sistem. Adaptive leader memprioritaskan **resilience over efficiency**.

Contoh: BUMN Indonesia seperti PLN dan Telkom kini membangun *redundancy system* dan cadangan kapasitas digital untuk mengantisipasi gangguan global.

2. Anxiety → Empathy

Kecemasan kolektif harus dihadapi dengan empati dan komunikasi terbuka. Pemimpin adaptif **mengakui ketakutan**, bukan menolaknya. Ia mendengarkan aspirasi, membangun psikologis aman (*psychological safety*), dan menumbuhkan kepercayaan.

3. Nonlinearity → Experimentation

Dunia nonlinier tidak bisa dihadapi dengan rencana linier. Adaptive leader menciptakan **budaya eksperimentasi**, mengizinkan kegagalan kecil untuk mencegah kegagalan besar.

Contoh: startup seperti Gojek dan Tokopedia berkembang melalui iterasi cepat (*rapid prototyping*), bukan perencanaan sempurna.

4. Incomprehensibility → Sensemaking

Ketika dunia sulit dipahami, pemimpin menjadi *sensemaker*: membangun narasi, menjelaskan arah, dan membantu orang lain memahami makna dari perubahan.

Bagian V – Pilar-Pilar Adaptive Leadership

1. Self-awareness

Pemimpin adaptif harus mengenali emosi, nilai, dan bias dirinya. Ia sadar bahwa dalam ketidakpastian, **ketenangan diri adalah bentuk kepemimpinan tertinggi**.

2. Learning Agility

Pemimpin tidak hanya belajar dari kesuksesan, tetapi juga dari kegagalan. *Learning agility* berarti kemampuan untuk belajar, melupakan, dan belajar kembali (*learn, unlearn, relearn*).

3. Emotional Intelligence

Kecerdasan emosional menjadi kunci dalam dunia BANI. Daniel Goleman menegaskan bahwa pemimpin efektif adalah mereka yang mampu mengelola emosi sendiri dan memahami perasaan orang lain.

4. Systems Thinking

Pemimpin adaptif berpikir sistemik—melihat hubungan antar elemen, bukan hanya bagian terpisah. Pendekatan ini penting untuk mengelola kompleksitas VUCA dan ketidakterpahaman BANI.

5. Collaborative Networks

Kepemimpinan adaptif tidak bisa berjalan sendirian. Ia tumbuh melalui kolaborasi lintas disiplin dan lintas budaya.

Bagian VI – Adaptive Leadership dalam Konteks Indonesia

1. Ketahanan dalam Krisis Nasional

Kepemimpinan adaptif terlihat nyata dalam penanganan pandemi COVID-19 di Indonesia. Pemerintah, universitas, dan sektor swasta bekerja sama mengembangkan kebijakan adaptif—dari pembelajaran jarak jauh hingga digitalisasi UMKM.

2. Reformasi Birokrasi dan Digitalisasi

Transformasi birokrasi digital di Kementerian Keuangan dan Bappenas merupakan contoh kepemimpinan adaptif: merancang sistem yang tangguh terhadap perubahan politik dan teknologi.

3. UMKM dan Adaptasi Digital

Lebih dari 60 juta UMKM Indonesia belajar menavigasi dunia digital melalui platform e-commerce dan media sosial. Ini adalah bentuk kepemimpinan adaptif di tingkat mikro — *resilience through learning*.

Bagian VII – Model dan Framework Adaptif

1. Model Heifetz: Technical vs Adaptive Challenge

Aspek	Technical	Adaptive
Solusi	Diketahui	Tidak diketahui
Peran Pemimpin Ahli		Fasilitator pembelajaran
Fokus	Efisiensi	Transformasi
Risiko	Rendah	Tinggi

2. The Adaptive Cycle (Holling, 1986)

Model ini menjelaskan empat tahap sistem adaptif: *growth* (r) → *conservation* (K) → *release* (Ω) → *reorganization* (α). Pemimpin adaptif harus tahu kapan sistem perlu “dilepaskan” untuk memungkinkan pembaruan.

3. The Moral Arc of Adaptive Leadership

From Control → Learning → Collaboration → Resilience → Wisdom

Diagram ini menggambarkan perjalanan moral dan intelektual seorang pemimpin dari orientasi kontrol menuju kebijaksanaan kolektif.

Bagian VIII – Adaptive Leadership dan Teknologi

Teknologi mempercepat perubahan, tetapi juga mempercepat kebingungan. Pemimpin adaptif tidak menolak teknologi, namun mengarahkan penggunaannya untuk **augmentasi manusia, bukan penggantian manusia**.

Dalam konteks AI dan big data, pemimpin adaptif berperan sebagai *translator* antara logika mesin dan nilai-nilai kemanusiaan.

Bagian IX – Tantangan Implementasi Adaptive Leadership

1. **Budaya Hierarkis:** Banyak organisasi masih menganut pola kepemimpinan top-down yang menghambat pembelajaran adaptif.
2. **Ketakutan terhadap Ketidakpastian:** Pemimpin sering kali lebih memilih stabilitas semu daripada perubahan sejati.
3. **Kurangnya Ruang Refleksi:** Adaptive leadership memerlukan waktu untuk berpikir, sementara budaya kerja modern cenderung sibuk tanpa makna.

Solusinya: membangun ekosistem pembelajaran, mentoring, dan refleksi kolektif agar organisasi menjadi “organisme yang belajar”.

Bagian X – Studi Kasus

1. Tokopedia: Navigasi Ketidakpastian

Ketika pandemi melanda, Tokopedia memperkuat model bisnis *hyperlocal* untuk menjaga rantai pasok UMKM. Strategi ini mencerminkan *adaptive leadership*: cepat, empatik, dan berbasis data.

2. Telkom Indonesia: Transformasi Digital

Telkom beralih dari operator telekomunikasi tradisional menjadi *digital ecosystem enabler*. Transformasi ini menuntut kepemimpinan yang mampu mengelola ketidakpastian teknologi dan perubahan budaya organisasi.

3. Gojek: Agility sebagai DNA

Gojek tidak hanya beradaptasi terhadap regulasi, tetapi juga terhadap kebutuhan masyarakat urban yang berubah. Budaya *experimentation and collaboration* menjadi inti adaptif mereka.

Bagian XI – Adaptive Leadership dan Pendidikan

Pendidikan adalah laboratorium kepemimpinan adaptif. Dalam dunia VUCA-BANI, universitas harus menjadi *learning organization* yang membekali mahasiswa bukan hanya dengan pengetahuan, tetapi dengan **kemampuan berpikir kritis, reflektif, dan resilien**.

Kurikulum berbasis *outcome* dan *problem-based learning* dapat menumbuhkan adaptivitas generasi muda.

Bagian XII – Refleksi dan Relevansi Spiritual

Kepemimpinan adaptif juga memiliki dimensi moral dan spiritual. Dalam tradisi Timur maupun Barat, kepemimpinan sejati selalu terkait dengan *transformasi diri*.

Dalam konteks BANI yang penuh kecemasan, pemimpin adaptif harus menjadi “penyembuh sosial”: menumbuhkan harapan, kejelasan, dan makna.

Bagian XIII – Strategi Membangun Adaptive Leadership

1. **Membangun budaya reflektif:** menyediakan ruang untuk dialog dan evaluasi makna perubahan.
 2. **Mengembangkan kapasitas pembelajaran cepat:** melalui rotasi pekerjaan, proyek lintas divisi, dan kolaborasi digital.
 3. **Mendorong psychological safety:** agar tim berani bereksperimen tanpa takut disalahkan.
 4. **Mengembangkan resilience training:** melalui simulasi krisis, coaching, dan mindfulness.
 5. **Menciptakan kolaborasi lintas sektor:** akademik–industri–pemerintah.
-

Bagian XIV – Adaptive Leadership Menuju Indonesia 2045

Untuk mencapai *Indonesia Emas 2045*, kepemimpinan adaptif menjadi fondasi. Tantangan besar seperti transisi energi, ketimpangan digital, dan disrupsi pekerjaan memerlukan pemimpin yang mampu menyeimbangkan **stabilitas dan perubahan, inovasi dan nilai**, serta **teknologi dan kemanusiaan**.

Adaptive leadership bukan sekadar strategi bertahan hidup, melainkan **strategi untuk berevolusi** — agar bangsa tidak hanya bertahan dalam dunia VUCA-BANI, tetapi juga tumbuh dan memimpin di dalamnya.



REFLEKSI DAN DISKUSI:

Adaptive Leadership dalam Dunia VUCA dan BANI

1. Dari Kontrol Menuju Pembelajaran: Paradigma Baru Kepemimpinan

Refleksi pertama dalam kepemimpinan adaptif adalah kesadaran bahwa **kontrol bukan lagi inti kepemimpinan**, melainkan kemampuan untuk menciptakan ruang pembelajaran. Dalam sistem yang kompleks, pemimpin bukanlah satu-satunya sumber solusi. Ia menjadi fasilitator yang menumbuhkan keingintahuan kolektif dan keberanian untuk mencoba hal baru.

Dalam dunia *VUCA-BANI*, semakin pemimpin berusaha mengontrol semua hal, semakin ia kehilangan kendali. Paradoks ini menuntut perubahan paradigma: dari “pemimpin yang tahu segalanya” menjadi “pemimpin yang belajar bersama.”

Seorang rektor universitas, misalnya, tidak mungkin mengendalikan semua dinamika digitalisasi kampus secara teknis. Namun ia dapat menciptakan iklim yang mendorong dosen, mahasiswa, dan tenaga kependidikan untuk bereksperimen dan berbagi solusi inovatif.

2. Ketidakpastian sebagai Ruang Spiritual dan Intelektual

Ketidakpastian bukan hanya ancaman, tetapi **arena pertumbuhan eksistensial**. Dalam dunia yang rapuh dan penuh kecemasan (BANI), manusia mudah terjebak pada ilusi kontrol dan stabilitas. Pemimpin adaptif belajar untuk *berdamai dengan ketidakpastian* — melihatnya sebagai bagian alami dari evolusi sistem.

Refleksi spiritual di sini penting: bahwa dalam ketidakpastian, justru muncul ruang bagi iman, harapan, dan kebijaksanaan. Di titik inilah

kepemimpinan adaptif menjadi bukan sekadar manajerial, melainkan **eksistensial**: memimpin bukan hanya organisasi, tetapi juga hati manusia.

3. Empati sebagai Fondasi Kepemimpinan

Kepemimpinan adaptif dalam dunia *BANI* menuntut tingkat empati yang tinggi. Kecemasan kolektif, ketakutan terhadap kehilangan pekerjaan, dan tekanan perubahan membuat banyak individu merasa terasing. Pemimpin adaptif tidak hanya berfokus pada strategi dan kinerja, tetapi juga **kesejahteraan emosional**.

Dalam konteks Indonesia, nilai-nilai lokal seperti *gotong royong* dan *tepo seliro* menjadi sumber kekuatan adaptif. Mereka membangun solidaritas dan rasa memiliki, yang memperkuat ketahanan sosial dalam menghadapi disrupsi global.

4. Eksperimen sebagai Jalan Menuju Kebijakan

Pemimpin adaptif tidak menganggap kegagalan sebagai dosa, tetapi sebagai bahan pembelajaran. Dunia nonlinier menuntut logika eksperimentatif: belajar dari iterasi, refleksi, dan umpan balik. Dalam terminologi Heifetz, ini disebut *adaptive work* — proses di mana organisasi belajar beradaptasi melalui ketegangan, kesalahan, dan dialog.

Refleksi filosofisnya: **kebijaksanaan lahir bukan dari kepastian, tetapi dari keberanian untuk gagal dan belajar.**

Kegagalan yang diolah menjadi refleksi adalah guru yang lebih berharga daripada keberhasilan yang diterima tanpa pemahaman.

5. Kepemimpinan sebagai Proses Kolektif

Salah satu pelajaran terpenting dari dunia VUCA-BANI adalah bahwa kepemimpinan kini bersifat **distribusi sosial**, bukan hanya atribut individu. Adaptive leadership bukan monopoli CEO, rektor, atau pejabat tinggi; ia tumbuh di semua lapisan yang mau bertanggung jawab dan berkontribusi.

Refleksi sosialnya: masyarakat adaptif adalah masyarakat yang tidak menunggu pemimpin datang, tetapi *memimpin dari tempatnya masing-masing*. Dalam konteks pendidikan, ini berarti membentuk generasi muda yang berpikir kritis, berani mengambil inisiatif, dan reflektif terhadap perubahan.

6. Resiliensi: Dari Bertahan ke Bertransformasi

Resiliensi sering disalahartikan sebagai sekadar kemampuan untuk bertahan. Padahal, dalam konteks kepemimpinan adaptif, resiliensi berarti **kemampuan untuk bertransformasi melalui tekanan**. Ia adalah proses dinamis di mana individu atau organisasi tidak hanya memulihkan diri, tetapi muncul lebih kuat, lebih cerdas, dan lebih bermakna.

Contoh nyata adalah transformasi UMKM Indonesia selama pandemi COVID-19. Ribuan pelaku usaha yang semula terpuruk justru menemukan peluang baru melalui digitalisasi. Mereka tidak sekadar bertahan, tetapi *beradaptasi* dengan memanfaatkan teknologi dan jejaring sosial baru.

7. Wisdom: Puncak Lengkungan Moral Adaptif

Tahap akhir dari *The Moral Arc of Adaptive Leadership* adalah **wisdom (kebijaksanaan)**.

Kebijaksanaan dalam konteks ini bukan sekadar pengetahuan, melainkan pemahaman yang disertai dengan belas kasih dan keutuhan nilai. Pemimpin yang bijaksana tahu kapan harus bertindak, kapan harus

menunggu, kapan harus memimpin dari depan, dan kapan harus mendorong orang lain untuk maju.

Dalam dunia yang tak terduga, kebijaksanaan adalah bentuk tertinggi dari efisiensi: karena ia mengarahkan energi ke tempat yang benar, pada waktu yang tepat, dengan cara yang benar.

8. Relevansi Adaptif bagi Indonesia

Indonesia menghadapi tantangan khas VUCA-BANI: disrupsi ekonomi global, ketimpangan digital, dan transformasi sosial yang cepat.

Adaptive leadership menjadi **kompetensi nasional** yang harus ditanamkan dalam birokrasi, pendidikan, dan bisnis.

Kunci keberhasilannya adalah *kolaborasi lintas sektor* dan *sense of shared destiny* — kesadaran bahwa masa depan Indonesia hanya dapat dibangun bersama, bukan oleh satu kelompok saja.

9. Humanisasi Teknologi dan Kepemimpinan di Era AI

Ketika kecerdasan buatan (AI) menjadi dominan, pemimpin adaptif harus menegaskan kembali peran kemanusiaan: empati, etika, dan makna.

Teknologi mempercepat keputusan, tetapi manusia memberikan arah moralnya.

Dengan demikian, kepemimpinan adaptif bukan hanya tentang menyesuaikan diri terhadap sistem baru, melainkan **mengarahkan sistem menuju nilai-nilai kemanusiaan yang lebih tinggi**.

10. Penutup Reflektif: Dari Ketakutan ke Kebijaksanaan

Dunia VUCA dan BANI membuat manusia mudah cemas dan rapuh. Namun di dalam ketidakpastian itu, ada peluang untuk menemukan kebijaksanaan baru.

Kepemimpinan adaptif mengajarkan bahwa yang paling penting bukanlah mengendalikan perubahan, melainkan **menjadi bagian sadar dari proses perubahan itu sendiri.**

Sebagaimana ditulis Heifetz:

“Leadership is not about authority; it’s about mobilizing people to face reality and thrive.”

Maka, pemimpin sejati bukanlah mereka yang memiliki semua jawaban, melainkan mereka yang berani **menghadapi kenyataan dengan hati terbuka dan pikiran belajar** — membimbing orang lain bukan dengan ketakutan, tetapi dengan makna.

THE MORAL ARC OF ADAPTIVE LEADERSHIP

An Ethical Journey from Control to Wisdom



Glosarium

1. Adaptive Leadership

Pendekatan kepemimpinan yang menekankan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan kompleks dan ketidakpastian melalui pembelajaran, refleksi, dan kolaborasi.

2. VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)

Akronim yang menggambarkan dunia yang bergejolak, tidak pasti, kompleks, dan ambigu — sering digunakan untuk menganalisis lingkungan bisnis modern.

3. BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible)

Konsep baru yang menggambarkan dunia pasca-pandemi yang rapuh, penuh kecemasan, tidak linier, dan sulit dipahami, menyoroti dimensi emosional dan eksistensial perubahan global.

4. Technical Problem vs. Adaptive Challenge

Technical problem memiliki solusi yang sudah diketahui, sedangkan *adaptive challenge* menuntut pembelajaran baru dan perubahan nilai.

5. Resilience

Kemampuan individu atau organisasi untuk pulih dan berkembang lebih kuat setelah mengalami tekanan atau krisis.

6. Sensemaking

Proses menciptakan makna dari situasi yang kompleks atau tidak jelas agar dapat diambil keputusan yang lebih bijak.

7. Psychological Safety

Kondisi di mana anggota tim merasa aman untuk berbicara, bereksperimen, dan mengemukakan ide tanpa takut akan hukuman atau ejekan.

8. Learning Agility

Kemampuan untuk belajar, melupakan kebiasaan lama, dan belajar kembali agar dapat menyesuaikan diri dengan kondisi baru.

9. Systems Thinking

Cara berpikir yang memandang organisasi atau masyarakat sebagai sistem yang saling terhubung dan memengaruhi satu sama lain.

10. Empathy in Leadership

Kemampuan pemimpin untuk memahami dan merasakan kondisi emosional orang lain sebagai dasar pengambilan keputusan yang manusiawi.

11. Moral Arc of Leadership

Metafora yang menggambarkan perjalanan etis pemimpin dari kontrol menuju kebijaksanaan, meliputi tahap pembelajaran, kolaborasi, dan resiliensi.

12. Complex Adaptive Systems (CAS)

Konsep dari teori kompleksitas yang menyatakan bahwa organisasi adalah sistem hidup yang dapat beradaptasi dan berevolusi melalui interaksi antar bagiannya.

13. Agility

Kemampuan untuk bergerak cepat dan tepat dalam merespons perubahan lingkungan atau kebutuhan pelanggan.

14. Transformational Learning

Proses pembelajaran mendalam yang mengubah kerangka berpikir dan nilai individu dalam merespons realitas baru.

15. Distributed Leadership

Model kepemimpinan yang menekankan peran kolektif, di mana tanggung jawab dan pengaruh kepemimpinan tersebar di seluruh anggota organisasi.

Daftar Referensi

- Bappenas. (2023). *Blueprint Transformasi Digital Indonesia 2045*.
- Goleman, D. (1998). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books.
- Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2002). *Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Leading*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Harvard Business Press.
- Holling, C. S. (1986). *The Resilience of Ecosystems: Adaptive Cycles in Systems Thinking*. *Ecology and Society*.
- OECD. (2022). *Leadership for Uncertain Times: Adaptive Governance in Action*. Paris: OECD Publishing.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Snowden, D. (2019). *VUCA and BANI: Navigating the Future of Leadership*. *Oxford Leadership Journal*.
- Taleb, N. N. (2012). *Antifragile: Things That Gain from Disorder*. New York: Random House.
- Wheatley, M. J. (2006). *Leadership and the New Science: Discovering Order in a Chaotic World*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th Ed.). New York: Pearson Education.
- Zohar, D., & Marshall, I. (2000). *SQ: Spiritual Intelligence, The Ultimate Intelligence*. London: Bloomsbury.

- World Economic Forum. (2022). *The Future of Jobs Report*. Geneva: WEF.

ChatGPT 5. Writer's account. Accessed 29 October 2025
<https://chatgpt.com/c/69009d06-4e18-8320-b60b-5a5d19449721>